Penguatan Daya Saing Organisasi melalui Pendampingan Tata Keloladan Perumusan Rencana Strategi Bisnis

Rr. Sri Handari Wahyuningsih
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Brawijaya, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta, 55183
Email: handari@umy.ac.id
DOI: 10.18196/ppm.44.791

Abstrak

Koperasi Primer BMT Amanah merupakan salah satu Baitul Maal Wat Tamwil yang beroperasi di bidang simpan pinjam berlokasi di Galur, Kulon Progo. Berdasar identifikasi dengan pengurus, kinerja jangka pendek BMT cukup baik. Namun demikian pengurus dan manajer memiliki permasalahan dalam menetapkan arah pengembangan ke depan. Selain itu masih ditemukan pembagian pekerjaan dan sasaran tugas yang belum jelas antara pengurus, manajer, dan staf. Program pengabdian ini difokuskan pada dua kegiatan utama,yaitu Penguatan Tata Kelola Organisasi dan Perumusan Rencana Strategi Bisnis. PenguatanTata Kelola dilakukan melalui pemantapan struktur organisasi, evaluasi tugas dan fungsi, analisis jabatan, serta standar kerja. Sedangkan penyusunan rencana strategi bisnis dilakukanmelalui: evaluasi visi, misi, dan tujuan, merumuskan rencana strategi, action plan, dan target tahunan. Metode yang digunakan antara lain: Focus Group Discussion, penyuluhan, pendampingan, monitoring program. Hasil pendampingan adalah tersusunnya Dokumen Tata Kelola, Rencana Strategi Bisnis, dan publikasi dalam konferensi nasional.
Key word: Tata Kelola, Rencana Strategis, Kopreasi Primer, BMT Amanah.

Pendahuluan

Bisnis di Indonesia saat ini secara keseluruhan mengalami dinamika permasalahan karena Pandemi Covid 19 (C-19) tidak terkecuali Lembaga Keuangan Mikro Syariah. Berbagai kebijakan seperti *Work From Home (WFH)*, aturan pembatasan kerumunan atau aktivitas ekonomi yang menarik banyak pengunjung berdampak penurunanpendapatan, sehingga kemampulabaan yang diperoleh nasabah (sebagai pelaku usaha yangmemperoleh kucuran pinjaman) juga menurun. Kondisi ini bagi lembaga keuangan mikro syariah menjadi permasalahan utama, mengingat kinerja keuangan sangat ditentukan oleh kemampuan angsuran para nasabah yang mayoritas adalah usaha mikro. Disisi lain, keberadaan lembaga keuangan mikro syariah memberikan peranan penting bagi perkembangan perekonomian terutama dalam menanggulangi tingkat kemiskinan yang terjadi (Lubis, 2015).

Program pengabdian ini dilaksanakan pada Baitul Maal wat-Tamwil (BMT) Amanah merupakan lembaga keuangan syariah yang berbadan hukum Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah berlokasi di Kranggan, Galur, Kulon Progo. Sebagaimana BMT yang lain, kegiatan utama yang dilakukan adalah menghimpun dana anggota dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk pembiayaan serta menjadi lembaga dakwah sosial keumatan dengan menghimpun dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf serta menyalurkannya kepada yang berhak. BMT ini didirikan sejak tahun 2004, dan setelah 2 (dua) tahun (Desember, 2006) berhasil memperoleh Badan Hukum Koperasi dengan No. 518/71/BH/XII/2006, dengan pilihan usaha yaitu Koperasi Serba Usaha BMT AMANAH, berkedudukan di Bleberan, Banaran, Galur, Kulon Progo.

Hasil wawancara dengan salah satu pengurus BMT disampaikan bahwa berdasarevaluasi

yang juga telah disampaikan pada Laporan RAT Tahun 2021, secara keseluruhan kinerja BMT tidak mengalami permasalahan yang berarti. Meskipun target kenaikan pendapatan Tahun 2020 tidak tercapai, namun kinerja keuangan masih menunjukkan kondisi baik, dengan pertumbuhan pendapatan sebanyak 13% dari Tahun 2019. Kondisi inidiuntungkan oleh karena mayoritas (80%) anggota BMT sekaligus nasabah adalah kelompok pertanian dan peternakan. Pandemi Covid-19 tidak begitu berdampak pada kemampuan mengangsur pinjaman, bahkan simpanan nasabah cenderung naik. Demikian juga, animo untuk menjadi anggota BMT dari waktu ke waktu mengalami peningkatan. BMT Amanah menurut pengurus diuntungkan dengan keberadaannya di pinggiran kota kecamatan yang sangat menjangkau para anggota dan nasabah dari kelompok petani dan peternak.

Disampaikan lebih lanjut oleh pengurus bahwa BMT memiliki kendala dalam menyamakan langkah perubahan ke depan, khususnya para pengurus yang memiliki latar belakang pendidikan dan pemahaman yang berbeda. BMT Amanah yang didirikan tahun 2004 merupakan BMT yang awalnya dimiliki kelompok peternak dan petani dengan modal awal dari bantuan CSR PT Telkom. Dalam perkembangan saat ini keanggotaan pengurus telah berkembang tidak hanya para peternak dan petani, namun juga para pelaku usaha yang memiliki kemauan keras pada perkembangan usaha. Pengurus sangat mengharapkan adanyaperan optimal dari masing-masing jabatan kepengurusan dan manajer serta pemahaman yang sama terhadap cita-cita masa depan BMT. Beberapa kasus terjadi, seperti peranan yang kurang optimal dari manajer terhadap tanggung jawab yang seharusnya dilakukan, dan kurang tuntasnya beberapa pekerjaan yang seharusnya dilakukan manajer dan staf. Juga sering terjadi tumpang tindih pekerjaan dan adanya keluhan beban kerja yang tidak sama diantara karyawan. Saat ini, BMT Amanah memiliki 4 SDM selain pengurus, yang terdiri dari 1 manajer dan 3 karyawan.

Berdasar permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan identifikasi permasalahan yang dihadapi, pertama, pemahaman akan tugas dan fungsi jabatan antara pengurus dan pengelola masih belum sama, sehingga pelaksanaan tugas jabatan belum dapat optimal. Kedua, pengurus dan pengeloa belum memiliki kesamaan cara pandang tentang arah masa depan BMT yang memiliki potensi sangat baik untuk dikembangkan. Solusi yang diberikan melalui program pengabdian masyarakat ini adalah: pertama, melakukan pendampingan terhadap tata kelola organisasi yang mencakup evaluasi struktur, tugas pokok dan analisis jabatan pengurus dan pengelola. Kedua melakukan pendampinganpenyusunan rencara strategi BMT Amanah sebagai dasar dalam menyusun program kerja dan pengembangan ke depan ke arah kinerja yang lebih baik. Rencana strategi sangat penting untuk menentukan arah masa depan setiap organisasi, sekaligus memetakan target jangka panjang (David, 2016). Adapun tema program pendampingan ini adalah: “Penguatan TataKelola dan Penyusuan Rencana Strategi Bisnis”.

Metode Pelaksanaan

Program pengabdian ini diaksanakan dengan menggunakan metode pelaksanaan sepertidisajikan pada tabel sebagai berikut.

1. *Tabel 1-Metode Pelaksanaan*

Metode	Pihak yang terlibat	Tujuan
Focus Group Discussion(FGD)	Pengurus, manajer dankaryawan	Menyamakan persepsi, eksplorasi permasalahan, menentukan langkah program
Penyuluhan	Pengurus, manajer dankaryawan	Meningkatkan pemahaman,kesadaran, kompetensi
Pendampingan	Pengurus, manajer dankaryawan	Menyempurnakan tata kelola(struktur, tupoksi, analisis jabatan) dan menyusunrencana strategi bisnis
Monitoring dan Evaluasi	Pelaksana pengabdian	Meningkatkan keefektifan hasil
Pelaporan	Pelaksana pengabdian	Menyelesaikan laporankegiatan pengabdian

Hasil dan Pembahasan

Baitul Maal Wattamwil (BMT) Amanah yang berlokasi di Kranggan, Galur, Kulon Progo, merupakan salah satu Lembaga Keuangan Syari'ah yang cukup bisa bertahan menghadapi pandemi Covid-19 terbukti dari stabilnya pendapatan dua tahun terakhir yaitu 2019-2020. Untuk lebih menguatkan kinerja yang dicapai, diperlukan tata kelola kelembagaan yang kuat dan rencana strategi sebagai dasar penyusunan program ke depan. Masalah kelembagaan bagi BMT menjadi hal penting selain isu kultural yang juga menjadiaspek pendukung lainnya (Prayoga *et al.*, 2017).

Hasil pelaksanaan FGD yang dilaksanakan beberapa kali pada awal program secara*offline* dan *online* menyepakati dilakukan evaluasi terhadap tata kelola, dimulai dari pemantapan visi dan misi bisnis yang dilanjutkan dengan perumusan tupoksi dan analisis jabatan. Selama ini tupoksi dan analisis jabatan sudah pernah disusun namun belum menjadipedoman pelaksanaan tugas karyawan dan dasar evaluasi oleh pengurus. Rencana strategi yang merupakan hal urgen bagi pengembanagn organisasi juga belum pernah disusun. Pengurus bersama manajer menyusun program kerja tahunan tanpa memperhatikan rencanajangka panjang yang seharusnya dimiliki.

Kegiatan penyuluhan telah dilaksanakan dalam beberapa kali kegiatan. Penyuluhantentang tata kelola memberikan peningkatan pemahaman kepada pengurus, manajer, dan staf tentang pentingnya pembagian tugas dan fungsi, serta pentingnya indikator kinerja yangakan menjadi dasar

dalam pelaksanaan tugas harian. Salah satu *output* penyuluhan tata kelola adalah penyusunan analisis jabatan, seperti dicontohkan sebagai berikut.

ANALISIS JABATAN
KOPERASI PRIMER "BMT AMANAH"
Alamat: SKranggan, Galur, Kulonprogo, 55661
Daerah Istimewa Yogyakarta

	Analisis Jabatan	Tanggal Revisi	-
		Tanggal Berlaku	20Juli 2017
		Kode Dokumen	006/BMT-ANJAB/VI/2021

BMT AMANAH

MANAJER	
Alamat	Kranggan, Galur, Kulonprogo
Lingkup Kerja	Pelayanan Simpan Pinjam, Dana bergulir, Usaha Produktif, Pengelolaan Zakat, Infaq, Shodaqoh
Atasan Langsung	Pengurus
Masa Jabatan	4 Tahun
Wewenang	1. Memimpin Rapat Rutin; 2. Menyetujui/menolak pengeluaran dana yang tidak sesuai peraturan; 3. Memberikan teguran dan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan bawahan; 4. Melakukan penilaian prestasi karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; 5. Menjalin kerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan BMT dan Misi Kemaslahatan.
Uraian Tugas Jabatan	1. Menerjemahkan Visi dan Misi kedalam strtegi dan action plan 2. Menyusun rencana program tahunan dan mengajukan kepada pengurus 3. Melakukan koordinasi pelaksanaan tugas 4. Melaukan monitoring dan fungsi managerial 5. Menyusun laporan 6. Melaksanakan inovasi dalam rangka pengembangan usaha BMT Amanah atas persetujuan pengurus

Gambar 1-Screenshot contoh hasil analisis jabatan

Penyuluhan juga dilaksanakan untuk memberikan pemahaman kepada pengurus dan pengelola tentang langkah-langkah merumuskan rencana strategis organisasi (BMT Amanah) yang artikulasikan berdasar visi bisnis dan analisis SWOT (Sriyati *et al.*, 2021). Analisis SWOT sebagai komponen awal penting yang harus dimiliki setiap organisasi telahdisusun dilanjutkan dengan penyusunan draf rencana strategis. Langkah perumusan rencana strategis adalah sebagai berikut.

Gambar 2-Langkah Perumusan Rencana Strategis

Dalam proses diskusi, visi BMT Amanah adalah **"Menjadi Lembaga Keuangan terpercaya yang mampu meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat."** telah dievaluasi, dan disepakati sebagai visi bersama, dengan beberapa perubahan rumusan Misidikaitkan dengan Fungsi Utama Baitul Maal Wattamwil dan Koperasi yaitu: **"Menyelenggarakan fungsi pengembangan usaha produktif untuk kesejahteraan anggota, melaksanakan peran sebagai pengumpul zakat, infaq, dan shodaqoh."** Berdasar respon mitra, disampaikan bahwa dengan penyuluhan yang dilakukan Tim UMY memberikan pengetahuan baru tentang manajemen strategi bagi pengembangan BMT.

Kegiatan pendampingan memberikan manfaat yang cukup berarti bagi segenap pengurus dan pengelola BMT Amanah. Pendampingan bertujuan memberikan kesempatankeberdayaan, inisiatif, dan kreativitas mitra untuk mengevaluasi, menyusun, dan menerapkan hasil dari program pendampingan. Pendampingan ini dilaksanakan selama proses pelaksanaan program yang secara paralel dilakukan bersamaan dengan penyuluhanyang dilakukan. Kegiatan ini mampu mendorong inisiatif mitra untuk menyelesaikan permasalahan dengan menggunakan *self-evaluation*. Pendekatan *bottom up* ini direspon sangat baik oleh pengurus dan pengelola. Setelah melalui proses penyuluhan, mitra langsung didampingi untuk melakukan evaluasi terhadap tata kelola, dan menyusun rencana strategi sebagai pijakan penyusunan program kerja tahunan.

Monitoring dan evaluasi dilaksanakan pada tahap akhir pelaksanaan program. Karena masa pandemi Covid-19 maka proses *monitoring* lebih banyak dilaksanakan secara *online* melalui WhatsApp. Meskipun demikian, komunikasi aktif dengan pengurus dan manajer cukup membantu pelaksanaan program. Pada akhir pelaksanaan dilakukan pelaporan yang disampaikan kepada mitra dan pihak yang terkait dalam program pengabdian ini. Hasil evaluasi pelaksanaan pendampingan diringkas sebagai berikut.

Tabel 2 Evaluasi Program Pendampingan

Materi	Indikator Keberhasilan	Deskriptor Mitra
1. FGD	Rencana kegiatan sesuai kebutuhan BMT Amanah	Kebutuhan untuk menyelesaikan masalah BMTtentang evauasi tugas dan tanggung jawab, rencana jangka panjang dapat disampaikan, dandisepakati dua pihak
2. Penyuluhan Tata Kelola	Pemahaman Visi, Misi BMT	Kondisi awal: Belum paham sepenuhnya fungsi visi, misi. Belum ditempel, belum menjadi dasar dan nilai

Materi	Indikator Keberhasilan	Deskriptor Mitra
		kerja. Visi misi punya, disimpan di soft filetidak pernah dibahas. Pascapendampingan: Dihapalkan, menjadi dasar pelaksanaan

		tugas, menjadi harapan terwujud. Karyawan paham makna dan fungsi visi misi
3. Analisis Jabatan	Keberadaan Tupoksi dan Analisis Jabatan	Kondisi awal: Job deskripsi ada namun tidak pernah dilakukan evaluasi, jarang digunakan sebagai dasar pelaksanaan tugas Pascapendampingan: Tupoksi, analisis jabatan lengkap
4. Penyuluhan Rencana Strategi	Dokumen Renstra dan Fungsi	Kondisi awal: BMT belum memiliki renstra Pascapelatihan: Draf renstra sudah ada, menunggu pembahasan akhir dan pengesahan pengurus
5. Evaluasi Keseluruhan	Benefit pendampingan	Seluruh pengurus dan pengelola merespon positif, pendampingan bermanfaat, perlu dilanjutkan

Sumber: data diolah berdasar evaluasi

Simpulan

Penguatan tata kelola dan perumusan rencana strategis dirasakan manfaatnya oleh mitra, yaitu pengurus dan pengelola BMT Amanah. Kelembagaan menjadi salah satu aspek penting dalam perkembangan BMT di Indonesia (Mursyid, 2018). Hasil evaluasi diutarakan beberapa catatan bahwa selama ini, pengetahuan akan pentingnya tata kelola dan kelembagaan, tugas pokok dan fungsi masih rendah. Pendampingan yang diberikan sangat membantu membuka wawasan dan pengetahuan baru akan pengelolaan fungsi organissai secara lebih profesional. BMT Amanah pascaprogram telah memiliki dokumen tata kelola dan rencana strategis yang sebelumnya belum pernah disusun secara baik.

Kedepan, pihak mitra memberikan usulan bahwa program yang sejenis, dalam rangka membantu mitra untuk permasalahan yang dihadapi diperlukan secara berkesibambungan. Program ini memberikan implikasi pentingnya pihak ketiga dalam upaya meningkatkan kapasitas tata kelola dan kelembagaan serta pemahaman rencana strategi bisnis khususnya bagi BMT.

Ucapan Terima Kasih

Tim Pengambdian Masyarakat KKN PPM mengucapkan terima kasih kepada:

1. Lembaga Penelitian, Publikasi, dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP3M) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang telah memberikan dukungan programdan dana untuk pelaksanaan kegiatan Pengabdian skema KKN-PPM berdasar SK 546/PEN-LP3M/I/2021.

2. Pihak Mitra, Pengurus dan Pengelola BMT Amanah yang telah menjadi mitra implementasi program. Komitmen maju yang dimiliki segenap pengurus dan anggota terlihat dari antusiasme, kooperatif, dan *sharing knowledge*, semoga hasil program ini dapat diterapkan.

Daftar Pustaka

David Fred. (2016). Manajemen Strategik, Edisi Kelima Belas, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Lubis Hayati Rini. (2015). Peranan Baitul Mal Wat Tamwil Terhadap Perekonomian Sumatera Utara, AL-MASHARIF, Volume 3, No. 2, hal. 114-129.

Mursid Fadillah. (2018). Kebijakan Regulasi Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt) Di Indonesia, NURANI, Vol. 18, No. 2, hal. 9 -30.

Peraturan Hukum Republik Indonesia: Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Koperasi.

Prayoga Adistiar, Fahmi Idqan, Asmara Alla. (2017). Mengukur Daya Saing BMT Berdasarkan Aspek Kelembagaan, Jurnal Ilmiah Infokop, Kementerian Koperasi dan UKM, Volume 27.

Sriati, Priyanto Gatot, Dan Junaidi Yulian. (2021). Pelatihan Analisis Swot Bagi Pengurus Dan Ketua Unit Usaha Koperasi Untuk Pengembangan Koperasi Bmt Trans Mekar Sari Mandiri Di Kecamatan Tanjung Lago Kabupaten Banyuasin, Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, Vo. 7, No.1. Hal. 55-61.