

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya KSPS Sejahtera Gembong Pati

KSPS Sejahtera berdiri pada tanggal 29 maret 2010, yang didirikan oleh 29 orang dengan akta notaris nomor 18 yang dibuat dihadapan notaris Sugiyanto, SH serta telah berbadan hukum dengan nomor 331/BH/XIV.17/IX/2010. Bidang usaha KSU Sejahtera adalah BMT Sejahtera dan toko bangunan Sejahtera dengan modal awal sekitar Rp. 37.425.787,00. KSU Sejahtera berkantor di jalan raya gembong pati Km 1 sebelah barat tugu pasar gembong. Pendirian KSU Sejahtera dimaksudkan dalam rangka pemberdayaan ekonomi anggota pada khususnya dan warga gembong pada umumnya.¹

Dengan diberlakukannya undang-undang nomor 17 tahun 2012 tentang pengoperasian dan dalam rangka melaksanakan amanat undang-undang tersebut koperasi serba usaha (KSU) Sejahtera berubah nama menjadi koperasi simpan pinjam syariah (KSPS) sejahtera dengan nomor badan hukum 331a/BH/PAD/XIV.17/XI/2013. Selain masih dalam rangka menjalankan amanat undang-undang susunan pengurus dan pengawas KSPS Sejahtera juga mengalami perubahan dikarenakan adanya ketentuan pengawas atau pengurus suatu koperasi tidak boleh menjabat pada koperasi yang lain. Adapun proses perubahan sesuai dengan juklak dan juknis dari dinas koperasi dan UMKM kabupaten Pati dalam rangka melaksanakan undang-undang nomor 17 tahun 2013 tidak perlu melalui rapat anggota tahunan, melainkan cukup melalui rapat pengurus dan hasilnya disampaikan dalam rapat anggota tahunan.

Dengan diberlakukannya kembali undang-undang nomor 25 tahun 1992, KSPS Sejahtera kembali menyesuaikan diri sesuai dengan ketentuan

¹ Tim Penulis, Sejarah Singkat Berdirinya KSPS Sejahtera Gembong Pati , 2010, Dikutip Pada Tanggal 10 Maret 2017.

perundang-undangan yang berlaku, hal-hal yang sudah sesuai tetap dipertahankan sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.²

2. Visi dan Misi KSPS Sejahtera Gembong Pati

a. Visi

Pemberdayaan ekonomi anggota melalui usaha yang halal dan berkah demi terwujudnya keajahteraan .

b. Misi

- 1) Mendidik anggota untuk menjadi pelaku ekonomi bukan menjadi objek ekonomi.
- 2) Melakukan pembinaan ekonomi anggota seoptimal mungkin.
- 3) Menerapkan profesionalisme dalam pengelolaan anggota.
- 4) Menjalin kerjasama seluas-luanya dengan menganut prinsip saling menguntungkan.
- 5) Membangun budaya transparansi dan akuntabilitas dengan mengedepankan nilai-nilai moral dan aklhak yang baik.³

3. Anggota Pendiri

NO	NAMA	NO	NAMA
1.	SUSWANTO	16.	SHOLIKUL HADI
2.	SARPANI, ST	17.	NUR FAUZAN
3.	ERWAN WAHYU W	18.	SUGENG
4.	ZAMAL YUSUF	19.	WATINI
5.	H. AHMAD SHODIQ	20.	ANNA PUSPITA R
6.	M. KARNOTO	21.	MOH. ZAINUDDIN
7.	SUGIARTI	22.	SHOLIKHIN
8.	SUKARI	23.	LISTINA
9.	ALI ZUHRI	24.	MUNAJI
10.	SURATMAN	25.	SUYIKNO
11.	SUKARNO	26.	SETYADI
12.	SUDARNO	27.	AGUS SUGENG R
13.	JUMASIH	28.	BUSRO

² Tim Penulis, Sejarah Singkat Berdirinya KSPS Sejahtera Gembong Pati, 2010, Dikutip Pada Tanggal 10 Maret 2017.

³ Tim Penulis, Visi, Misi KSPS Sejahtera Gembong Pati, 2010, Dikutip Pada Tanggal 10 Maret 2017.

14.	FITROTUL AMMAH	29.	DEDY LESMANA
15.	DARWADI		

4. Susunan Pengawas, Pengurus, Pengelola

a. Pengawas syariah

Koordinator : ALI ZUHRI

Anggota : ABDUL SALAM & KASNADI

b. Pengawas

Ketua : H. SARPANI, ST

Anggota : H. DEDY LESMANA & H. AHMAD SHODIQ

c. Pengurus

Ketua : SUSWANTO

Sekretaris : ERWAN WAHYU WIBOWO, SH

Bendahara : ZAMAL YUSUF PRIYADI

d. Pengelola

Staf Akuntan : MAFTUKATIN NI'MAH

Staf Teller : LATIFATUN NI'MAH

Staf Marketing : MOH. ZAENAL ABIDIN

HABIB FATHUR ROHMAN⁴

5. Produk-Produk KSPS Sejahtera Gembong

a. Produk Simpanan

1) SI RELA (Simpanan Sukarela)

Syarat dan ketentuan

a) Menjadi anggota KSPS Sejahtera

b) Mengisi formulir data anggota sesuai KTP yang masih berlaku

c) Setoran dan penarikan dapat dilakukan sewaktu-waktu pada lam kerja

d) Akad simpanan ini Akad Wadi'ah Yad Dlomanah

e) Minimal setoran pertama Rp. 20.000,00

⁴ Tim Penulis, Susunan Pengawas, Pengurus, Pengelol KSPS Sejahtera Gembong Pati, 2010, dikutip pada tanggal 10 Maret 2017.

f) Minimal saldo terakhir Rp. 5.000,00

2) SIMPEL (Simpanan Pelajar)

Syarat dan ketentuan

- a) Menjadi anggota KSPS Sejahtera
- b) Mengisi formulir data anggota sesuai KTP yang masih berlaku
- c) Simpanan ini berlaku untuk siswa-siswi dengan menyertakan nama orang tua
- d) Simpanan ini dimulai pada tahun ajaran baru sekolah atau bulan juni
- e) Setoran dapat dilakukan sewaktu-waktu pada sat jam kerja
- f) Penarikan hanya dapat dilakukan pad aakhir taun ajaran sekolah
- g) Akad simpanan ini Akad Wada'ah Yad Dlomanah
- h) Minimal setoran pertama Rp. 20.000,00
- i) Minimal saldo terakhir Rp. 5.000,00
- j) Untruk saldo tertentu ada bingkisan menarik di akhir taun ajaran sekolah

3) SURBAN (Simpanan Qurban)

Syarat dan ketentuan

- a) Menjadi anggota KSPS Sejahtera
- b) Mengisi formulir data anggota sesuai KTP yang masih berlaku
- c) Diperuntukkan bagi anggota yang ingin melaksanakan ibadah qurban
- d) Dimulai pada bulan dzulhijjah
- e) Setoran dapat dilkukan sewaktu-waktu pada jam kerja
- f) Akad simpanan ini Akad Wada'ah Yad Dlomanah
- g) Minimal setoran pertama Rp. 20.000,00
- h) Minimal saldo terakhir Rp. 5.000,00⁵

⁵ Tim Penulis, Produk KSPS Sejahtera Gembong Pati, 2010, dikutip pada tanggal 10 Maret 2017.

4) SISUKA (Simpanan Sukarela Berjangka)

Syarat dan ketentuan

- a) Menjadi anggota KSPS Sejahtera
- b) Mengisi formulir data anggota sesuai KTP yang masih berlaku
- c) Setoran dapat dilakukan sewaktu-waktu pada jam kerja
- d) Penarikan SISUKA hanya dapat dilakukan pada saat jatuh tempo
- e) Akad simpanan ini akad investasi mudharabah
- f) Minimal saldo SISUKA Rp. 1.000.000,00
- g) Jangka waktu simpanan AL: 3, 6, 9, atau 12 bulan
- h) Penambahan saldo SISUKA hanya dapat dilakukan pada saat jatuh tempo atau dibuat SISUKA baru

b. Produk Pembiayaan

- 1) BBA (Ba'I Bitsaman Ajila)
- 2) MRB (Murabahah)
- 3) RAHN (Gadai Syari'ah)
- 4) Pembiayaan barang elektronik / perabot rumah tangga

Syarat dan ketentuan

- 1) Menjadi anggota KSPS Sejahtera
- 2) Mengisi formulir pendaftaran pengajuan pembiayaan
- 3) Menyertakan foto copy KTP (suami-istri) 2 lembar
- 4) Menyertakan foto copy KK (kartu keluarga) 2 lembar
- 5) Menyertakan foto copy STNK terbsru 2 lembar
- 6) Menyertakan foto copy agunan berupa : BPKB min Th. 2006 / sertifikat 2 lembar
- 7) Gesek nomor rangka dan mesin (bagi motor atau mobil)
- 8) Bersedia di survey oleh pihak KSPS SEJAHTERA
- 9) Menyertakan surat pajak tanah terakhir (Tupi)⁶

⁶ Tim Penulis, Produk KSPS Sejahtera Gembong Pati, 2010, dikutip pada tanggal 10 Maret 2017.

c. Baitul Maal Sejahtera

Sesuai dengan visi dan misi KSPS Sejahtera yang tidak hanya memakmurkan anggota tetapi masyarakat pada umumnya serta, terutama bagi fakir miskin, dhuafa dan yatim piatu, serta berdasar pada Al Qur'an QS. Ali Imron :92 KSPS Sejahtera meluncurkan program bernama BAITUL MAAL SEJAHTERA. Baitul maal adalah salah satu program social dibawah Koperasi Syariah Sejahtera yang mempunyai peran menerima zakat infaq sedekah dan wakaf (ZISWAF) dari anggota dan menyalurkan kembali pada golongan fakir miskin dhuafa bahkan anak yatim piatu.

Kegiatan yang diterima dan disalurkan:

- 1) Zakat
- 2) Infaq
- 3) Sedekah
- 4) Wakaf (wakaf uang)

6. Tugas Wewenang Dan Tanggung Jawab

Prosedur pelaksanaan kegiatan usaha adalah mengacu pada standar operasional prosedur (SOP) yang dijadikan dasar dalam menjalankan sertiap kegiatan usaha. Sedangkan mekanisme kerja yang ada sebagaimana stuktur organisasi KSPS Sejahtera, maka masing-masing bagian menejerial memiliki mekanisme kerja yang berbeda-beda.

a. Pengurus

Bertanggung jawab kepada rapat anggota tahunan (RAT)

Membawahi pengelola KSPS Sejahtera

- 1) Tugas pengurus
 - a) Menyusun /merumuskan arah kebijakan umum sesuai amanat KSPS Sejahtera rapat anggota tahunan.
 - b) Mengawasi dan mengevaluasi KSPS Sejahtera.
 - c) Ikut serta dalam mensosialisasikan KSPS Sejahtera.
 - d) Menyelenggarakan rapat pengurus dan atau pengelola untuk mengevaluasi laporan dan kinerja KSPS Sejahtera.

- e) Menyelenggarakan jaringan terhadap lembaga atau instansi terkait dan pihak ketiga dalam hal penggalangan dana / pemberdayaan.
- 2) Wewenang Pengurus
- a) Mengangkat dan memberhentikan karyawan KSPS Sejahtera.
 - b) Memutuskan permohonan pembiayaan yang diajukan oleh pengelola KSPS Sejahtera yang jumlah batas melebihi batas kewenangan manajer.
 - c) Mengesahkan laporan bulanan yang diajukan setiap bulan.
 - d) Menuntut penanggung jawab diantara pengurus yang menandatangani cek/BG/surat berharga lainnya.
- 3) Tanggung Jawab Pengurus
- a) Bertanggung jawab atas terlaksananya tugas dan wewenang yang diamanatkan oleh RAT.⁷
- b. Manajer KSPS
- Bertanggung jawab kepada : Pengurus
- Membawahi : Ka. Marketing
Kasir
- 1) Tugas Pokok dan Tanggung Jawab
- a) Menyusun laporan strategi baik jangka panjang maupun jangka pendek yang meliputi:
 - (1) Visi dan misi KSPS
 - (2) Tujuan dan sasaran KSPS
 - (3) Rencan kerja dan dan anggaran perusahaan tahunan (RAT)
 - (4) Prediksi tentang kondisi lingkungan baik mikro maupun makro yang berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja KSPS

⁷ Tim Penulis, Tugas Wewenang KSPS Sejahtera Gembong Pati, 2010, dikutip pada tanggal 10 Maret 2017.

- b) Mengusulkan rencana strategi kepada pengurus untuk disahkan dalam RAT maupun diluar RAT.
 - c) Mengusulkan rencana anggaran dan rencana kerja dari KSPS dan strategi bisnis unit lainnya kepada pengurus untuk disahkan yang nantinya disahkan pada RAT.
 - d) Memimpin rapat koordinasi dan evaluasi bulanan berkaitan dengan kinerja disetiap bagian.
 - e) Memberi persetujuan terhadap proses pembiayaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - f) Mengambil keputusan strategis yang disertai pertimbangan yang matang sehingga mendukung peningkatan kinerja KSPS.
 - g) Melakukan analisa terhadap total remunerasi yang diterima karyawan, baik yang berkaitan dengan gaji pokok, tunjangan dan insentif lainnya.
 - h) Mencari alternative sumber dana tambahan untuk meningkatkan kinerja KSPS.
 - i) Menandatangani perjanjian kerja sama antar KSPS dengan pihak lainnya.
- 2) Wewenang Manajer KSPS
- a) Berhak memberi teguran, kritik dalam rangka kreatifitas dan membentuk etos kerja yang baik dan profesional.
 - b) Mendisposisi berkas permohonan pembiayaan.
 - c) Mengatur tata cara penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan pendekatan *ukhuwah islamiyah*.⁸
- c. Ka. Marketing
- Bertanggung jawab kepada : Manajer
- Membawahi : Staf pemasaran *funding* maupun *leading*

⁸ Tim Penulis, Tugas Wewenang KSPS Sejahtera Gembong Pati, 2010, dikutip pada tanggal 10 Maret 2017.

Tugas pokok dan tanggung jawab

- 1) Menyusun rencana pemasaran tahunan yang mencakup rencana anggaran, rencana pemasaran, dan rencana pengembangan produk, promosi dan distribusi.
- 2) Memimpin rapat koordinasi dan evaluasi mingguan/bulanan.
- 3) Membuat terobosan mencari sumber-sumber dana alternatif.
- 4) Membuat atau mengevaluasi produk KSPS agar sesuai dengan kebutuhan pasar.
- 5) Menginventarisasikan hambatan perolehan dana tabungan dan menyusun strategi sosialisasi, promosi untuk meningkatkan penjualan produk tabungan.
- 6) Melakukan survey ulang terhadap calon penerima pembiayaan, baik menyangkut kelayakan usaha, jaminan dan lain-lain.
- 7) Menentukan kebijakan eksekusi terhadap anggota yang patut diambil tindakan.
- 8) Memecahkan keluhan-keluhan dari anggota.

d. Teller

Bertanggung jawab kepada : Manajer

- 1) Tugas pokok
 - a) Memberikan pelayanan terbaik kepada anggota baik penarikan maupun penyetoran (simpana maupun pembiayaan).
 - b) Menghitung keadaan keuangan atau transaksi setiap hari.
 - c) Mengatur dan menyalipkan pengeluaran uang tunai pembiayaan maupun simpanan yang telah disetujui oleh kepala operasi dan keuangan.
 - d) Menghitung uang tunai dari staf pemasaran *lending* (kolektor pemasaran) maupun staf pemasaran *funding* (simpanan).
 - e) Membuat laporan transaksi harian.
 - f) Mengirim dan menyerahkan laporan transaksi ke kepala administrasi.

- g) Memeriksa kelengkapan laporan transaksi harian beserta berkas-berkas pendukung transaksi.
 - h) Memasukkan transaksi ke jurnal kas arus harian.
 - i) Membuat *cash flow* atau memberikan informasi keuangan yang dibutuhkan oleh manajer.
 - j) Melaporkan posisi terakhir kas di tangan (*on hand/brankas*) dan di KSPS.
 - k) Menyimpan uang ke dalam brankas atau menyetor ke bank.
 - l) Mengeluarkan uang yang telah disetujui oleh kepala bagian operasi keuangan dan manajer.
 - m) Mengelola kas kecil.
- 2) Wewenang
- a) Mengatur distribusi keuangan
 - b) Berhak memberi teguran, kritik dan saran dalam rangka memacu produktifitas dan membentuk etos kerja profesional.
- 3) Tanggung jawab
- a) Bertanggung jawab atas kelancaran distribusi .
 - b) Bertanggung jawab atas kecocokan saldo akhir laporan harian kas dengan saldo akhir tunai.⁹

B. Diskripsi Data Penelitian

1. Data Tentang Keadaan Sumber Daya Manusia Pada KSPS Sejahtera Gembong Pati

Semua pelatihan yang direncanakan harus dimulai dengan sebuah analisis mengenai kebutuhan pelatihan keahlian serta kompetensi yang harus dikembangkan serta kesenjangan dalam pengetahuan atau keahlian yang perlu diisi. Apa yang dilakukan oleh pelatih yang dihubungkan dengan kinerja secara lebih spesifik memastikan bahwa proses pengidentifikasian kebutuhan pelatihan ditanamkan kedalam proses

⁹ Tim Penulis, Tugas Wewenang KSPS Sejahtera Gembong Pati, 2010, dikutip pada tanggal 10 Maret 2017.

manajemen kinerja. Ini berkenaan dengan mengevaluasi kinerja dalam hubungannya dengan sasaran sertatuntutan akan atribut dan tingkat kompetensi, dan atas dasar analisis ini memutuskan kebutuhan pelatihan mana yang harus dikerjakan untuk membawa peningkatan atau untuk mempersiapkan individu mengelola perubahan dimasa dating. Bapak Suswanto selaku manajer di KSPS Sejahtera menyampaikan bahwa sebelum diadakan pelatihan terlebih dahulu diadakan analisis terhadap kebutuhan pelatihan untuk mengetahui kelemahan yang didapat pada karyawan:

“ jadi sebelum diadakan pelatihan dilakukan terlebih dahulu kebutuhannya apa, contoh ketika ada karyawan baru yang masuk kan otomatis mereka belum atau tidak pernah melakukan kegiatan, juga belum pernah mendapatkan kinerja yang seperti ini. Dari sini lah analisisnya bahwa karyawan baru di standarkan cara berfikirnya, distandarkan kinerjanya sesuai dengan harapan koperasi dengan harapan nanti cara kerja dan cara pandangnya sama, sumbernya dari sini analisisnya”¹⁰

Bapak Suswanto juga menyampaikan bahwa untuk mengetahui kelemahan pada karyawan lama analisis juga dilakukan dengan menggunakan metode pengamatan dan juga evaluasi kerja:

“Untuk karyawan lama analisisnya sama mas, dari pengamatan pimpinan bahwa oh ternyata karyawan ini belum mendapatkan pelatihan ini, atau mungkin dari cara kinerjanya belum maksimal maka perlu ditingkatkan lagi contoh, hari ini berbicara tentang perpajakan misalkan, kita mengerti bahwa mengenai pajak itu kan sesuatu yang rumit bahkan kadang-kadang dikalangan anggota yang lama pun kesulitan tentang pelaporan pajak”¹¹

Selain itu Bapak Suswanto juga menyampaikan mengenai pentingnya pelatihan sebagai upaya mengatasi persaingan serta permasalahan global saat ini:

“Sekarang ketika keadaan ekonomi lagi seperti ini, ketika daya beli masyarakat lagi turun, keadaan keuangan Negara kita juga lagi

¹⁰ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 19 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB.

¹¹ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 19 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB.

lesu, maka dibutuhkan cara kinerja yang handal bagaimana cara menerobos pasar, bagaimana cara memperbanyak anggota, bagaimana cara melempar uang, bagaimana cara mendapatkan faunding, itu kan harus disamakan persepsinya, maka dari itu diolah oleh kami terus tentukan bersama bahwa oh ternyata dengan cara seperti ini pelatihannya”¹²

Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan akan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang kompetitif. Sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan bahkan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan dalam menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karir pada karyawan, secara berencana dan berkelanjutan. Karena itulah pengembangan kualitas sumber daya manusia mutlak untuk selalu dilakukan untuk menjawab permasalahan tersebut. Bapak Moh. Zaenuddin selaku marketing di KSPS Sejahtera menyampaikan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk dilakukan di KSPS Sejahtera:

“Pelatihan dan pengembangan itu sangat penting sekali mas supaya karyawan dalam bekerja di KSPS Sejahtera ini bisa lebih maksimal lagi”¹³

Hal serupa juga disampaikan oleh manajer KSPS Sejahtera Bapak Suswanto, bahwa pelatihan-pelatihan itu memang perlu untuk dilakukan sebagai jawaban atas tantangan perkembangan ilmu pengetahuan:

“Pelatihan Perlu sekali diberikan kepada karyawan. karena apa, hukum alam pasti selalu berubah dan ilmu pengetahuan juga selalu berkembang. Jadi untuk mengejar itu semua pelatihan-pelatihan tentunya sangat diperlukan”¹⁴

¹² Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 19 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB.

¹³ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB

¹⁴ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 10 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

Ibu Maftukhatin Nikmah selaku akuntan di KSPS Sejahtera juga menyampaikan pentingnya pengembangan sumber daya manusia di KSPS Sejahtera:

“Pelatihan yang diberikan kepada karyawan itu sangat penting mas, karena yang namanya SDM kan harus diperbaharui terus ya. Mungkin hari ini bisa menerapkan prinsip-prinsip yang sudah dipunya tapi nanti kelanjutannya hukum alam pasti selalu berubah, hubungan masyarakatpun berubah, yang dulunya mungkin hanya hubungan tatap muka saja sudah cukup sekarang harus menggunakan teknologi yang lebih canggih, atau mungkin teknik dalam pemasarannya juga harus lebih bagus lagi”¹⁵

Ibu Latifatun ni'mah selaku teller di KSPS Sejahtera juga menyampikan bahwa pelatihan itu perlu untuk diberikan, terlebih kepada karyawan-karyawan yang masih tergolong baru:

“Pelatihan dan pengembangan penting sekali untuk diberikan mas, karena dalam setiap ada karyawan baru yang bekerja di KSPS Sejahtera biasanya dari segi pengalaman ada yang kurang, terus juga ada beberapa hal yang mungkin belum tau jadi pelatihan-pelatihan itu perlu sekali untuk dilakukan mas”¹⁶

Bapak Moh. Zaenuddin juga menyampikan hal yang serupa dengan Ibu Latifatun ni'mah, bahwa masalah kualitas sumber daya manusia biasa terdapat pada karyawan yang tergolong baru:

”Biasanya yang paling sering tentang kepercayaan diri mas, terutama marketing baru ketika ketemu nasabah biasanya grogi atau kurang percaya diri. Bagaimana calon nasabah bisa yakin terhadap kita itu yang biasanya susah bagi karyawan baru mas”¹⁷

Bapak Suswanto sebagai manajer di KSPS Sejahtera juga menyampaikan kelemahan-kelemahan yang dimiliki karyawannya umumnya ditemukan pada bagian marketing:

“Pada umumnya kelemahan yang sering terjadi di bagian marketing, dan tidak hanya disini saja mas, saya rasa ditempat-

¹⁵ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

¹⁶ Hasil wawancara dengan Latifatun Ni'mah (teller di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

¹⁷ Hasil wawancara dengan Zaenal Abidin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 19.00 WIB.

tempat lain bagian marketing adalah sebuah instrument yang penting karena sebagai ujung tombak dilapangan dan kesemua anggota, makanya marketing dibongkar muat disini itu sudah biasa”¹⁸

Ibu maftukhatin Nikmah menyampaikan bahwa masalah mental karyawan adalah hal umum yang sering dialami oleh karyawan baru, selain itu tidak adanya kesinambungan antar unit juga sering terjadi pada karyawan dalam bekerja:

“Biasanya rata-rata yang pasti mentalnya, mental itu harus siap apalagi kita bekerja dilembaga keuangan kan harus jadi marketing ya, baik jadi teller maupun marketing itu sendiri kan harus bisa memasarkan produknya. Kalau yang dibagian akuntan biasanya kurang adanya kesinambungan aja dengan di bagian marketing”¹⁹

2. Data Tentang Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada KSPS Sejahtera Gembong Pati

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi, karena sumber daya manusia merupakan motor penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan tuntutan yang tidak dapat dielakkan guna menjamin ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan tuntutan organisasi.

Salah satu strategi yang dilakukan oleh KSPS Sejahtera dalam mengembangkan kualitas sumber daya yang dimiliki adalah dengan melakukan *training* serta magang bagi karyawan-karyawan baru, poin-poin yang dilatih saat *training* dan magang adalah tentang bagaimana menjadi marketing yang baik, bagaimana mendapatkan nasabah yang banyak juga belajar tentang kesyari’ahan sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh bapak Suswanto selaku manajer di KSPS Sejahtera:

“Untuk bagian marketing, setiap ada marketing baru disini diterapkan pelatihan *training* selama satu bulan kemudian

¹⁸ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 10 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

¹⁹ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni’mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

dilanjutkan magang selama tiga bulan, kalau selama *training* dia bisa melewati, maka kemudian dia otomatis magang”²⁰

Selain kepada karyawan-karyawan baru, pengembangan juga dilakukan kepada karyawan-karyawan yang telah bekerja lama di KSPS Sejahtera. Untuk karyawan lama KSPS Sejahtera melakukan pengembangan dengan metode pertemuan rapat, rapat dilaksanakan setiap pagi sebelum karyawan mulai bekerja. Rapat diawali dengan ngaji bersama dilanjutkan penanaman moral, setelah itu rapat dilanjutkan dengan melakukan evaluasi terkait pekerjaan hari kemarin.. Selain pertemuan rapat, pelatihan juga diberikan dalam bentuk seminar maupun bedah buku. Bahkan di KSPS Sejahtera ditingkatkan pengurus juga dilakukan pelatihan dengan bekerja sama dengan LSP Semarang. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Suswanto selaku manajer KSPS Sejahtera:

“Kemudian untuk karyawan-karyawan yang lama pengembangan biasanya dilakukan dalam bentuk pertemuan rapat, terus kaya bedah buku yang berkaitan dengan koperasi, bahkan seminar yang dilaksanakan asosiasi maupun yang dilaksanakan oleh dinas koperasi, bahkan di KSPS Sejahtera ditingkatkan pengurus kami sudah memiliki kompetensi sertifikasi dibidang koperasi dari LSP semarang”²¹

Selaras dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Suwanto, Bapak Moh. Zaenal Abidin selaku marketing di KSPS Sejahtera juga mengemukakan hal yang sama dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Suswanto:

“Selama saya bekerja di KSPS Sejahtera pelatihan biasanya berupa seminar, baik yang diadakan lembaga maupun dari luar lembaga, yang sering biasanya di LP3I mas”

Selain berupa seminar dan meeting, Bapak Zaenal Abidin juga menyampikan bahwa *rewards* dan *punishment* juga menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan:

²⁰ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 10 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

²¹ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 10 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

“Semisal karyawan mencapai target nanti kan ada *rewards* bagi karyawan tersebut, terus semisal karyawan tidak bisa target selama tiga bulan nanti ada *punishment* yang diberikan berupa pemotongan gaji”²²

Bapak Moh. Zaenuddin selaku marketing di KSPS Sejahtera juga menyampaikan:

“Kalau yang sering sih pelatihan-pelatihan mas, seperti kemarin dari KSPS sejahtera mengirim anggota untuk mengikuti seminar di Jogja bersama Iko Santosa, terus yang dilakukan di Pati kemarin pelatihan seminar di LP3I. Kalo yang sering itu pelatihan di LP3I”²³

Selain melakukan pelatihan seminar-seminar KSPS Sejahtera juga melakukan strategi lain dalam upaya pengembangan karyawan yang dimiliki, *sharing* pengalaman dari karyawan senior kepada karyawan yang terhitung baru serta pemberian motivasi-motivasi yang dilakukan oleh pimpinan juga biasa dilakukan demi meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh KSPS Sejahtera. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Latifatun Ni'mah selaku teller di KSPS Sejahtera:

“Paling biasanya kaya *meeting* tiap pagi, terus nanti ada *sharing* dari marketing yang senior kepada marketing baru tentang masalah apa yang sering dialami dilapangan, terus nanti biasanya pimpinan memberi motivasi-motivasi atau pengarahan-pengarahan”²⁴

Ibu Maftukhatin Ni'mah selaku akuntan di KSPS Sejahtera juga menyampaikan:

“Biasanya pelatihan-pelatihan atau seminar, seperti kemarin di pati ada *motivation training* yang dilakukan di LP3I. terus juga kemarin di jogja seminar bersama Iko Santoso, yang disampaikan juga tentang *motivation training*. Pernah juga dari sini mengundang menejer dari Muamalat untuk *sharing* tentang kinerjanya mereka, kalau diperbankan itu bagaimana, kinerjanya seperti apa”²⁵

²² Hasil wawancara dengan Zaenal Abidin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 19.00 WIB.

²³ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB.

²⁴ Hasil wawancara dengan Latifatun Ni'mah (teller di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

²⁵ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

Bapak Habib Fathurrohman selaku marketing di KSPS Sejahtera juga menyampaikan:

“Paling pelatihan-pelatihan terus seminar-seminar, terus semisal ada masalah-masalah nanti kita tanya-tanya sama yang lebih senior kalau tidak ya nanti menejer kasih pengarahan gitu mas”²⁶

Dalam melakukan pelatihan-pelatihan sebagai upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, KSPS Sejahtera memberikan pelatihan yang dilakukan setiap pagi sebelum kerja dimulai berupa pemberian pengarahan atau motivasi. seminggu sekali yang berupa meeting dan yang dilakukan tiga bulan sekali yang berupa pelatihan seminar. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Suswanto:

“Untuk karyawan sebenarnya pelatihan-pelatihan itu dijalankan secara berkala, jika dilaksanakan oleh pihak *intern* maka dikerjakan seminggu sekali, itu yang dikerjakan oleh tim internal. Kalau dilaksanakan oleh eksternal yang sudah-sudah dikerjakan minimal dalam setahun itu ada 3 kali, itu yang dibagi berkaitan dengan SDM pengelola atau SDM karyawan. Kalo yang berkaitan dengan menejer dan pengurus diasosiasi itu dilakukan setiap sebulan sekali.”²⁷

Hal senada juga dikemukakan oleh Bapak Moh. Zaenuddin selaku marketing di KSPS Sejahtera:

”Disini untuk penambahan motivasi biasanya dilakukan seminggu sekali mas, itu materi biasanya diambil dari kajian-kajian Al Qur’an atau hadis tentang motivasi dalam bekerja, didalam Al Qur’an kan ada juga ilmu-ilmu tentang marketing. Selain itu tiap pagi dilakukan meeting. Selain itu kadang-kadang dalam beberapa bulan sekali ada pelatihan-pelatihan yang dilakukan di dinas koperasi²⁸

Ibu Maftukhatin Ni’ mah juga menyampaikan:

“Kalau yang sudah berjalan kalau yang seminar sudah dua kali, terus kalau yang rutin seminggu sekali, selain itu ada meeting karyawan tiap pagi setelah berdoa. Biasanya kalau meeting

²⁶ Hasil wawancara dengan Habib Fathurrohman (marketing di KSPS) pada tanggal 20 maret 2017 Pukul 11.00 WIB.

²⁷ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 19 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB.

²⁸ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB.

karyawan yang diasampaikan tentang kendala-kendala dilapangan bagaimana terus solusinya bagaimana”²⁹

Berdasarkan pada hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 20 Maret 2017, peneliti mengamati bahwa dalam *meeting* pagi itu manajer KSPS Sejahtera dalam hal ini Bapak Suswanto memberikan pengarahan pada karyawan terkait maraknya koperasi-koperasi di daerah Gembong yang tutup atau bangkrut. Tercatat ada tiga buah koperasi di Gembong yang mengalami kebangkrutan. Dalam *meeting* itu manajer memberikan pengarahan kepada karyawan tentang bagaimana memenejemen sebuah koperasi yang baik agar koperasi dapat terus berkembang serta tidak mengalami kebangkrutan. Selain itu meneger juga meberikan tekanan pada karyawan agar selalu bekerja secara professional dan mengedepankan nilai-nilai moral keislaman dalam setiap bekerja.³⁰

Pada kesempatan lain Pada hari selasa tanggal 14 maret 20017 peniliti juga berkesempatan mengikuti pelatihan yang diadakan oleh KSPS Sejahtera yang bertempat di LP3I Pati. Dalam pelatihan yang berupa seminar yang diisi oleh narasumber Bapak Kasnadi yang menjabat sebagai direktur di LP3I dan kebetulan juga beliau adalah dewan pengawas syariah di KSPS Sejahtera, dalam seminar tersebut pelatihan-pelatihan yang disampaikan adalah tentang menejemen internal karyawan mulai dari menejemen kinerja karyawan sampai menejemen spiritual karyawan sebagai motivasi. Dalam pelatihan yang diikuti oleh semua karyawan KSPS Sejahtera Selain pelatihan menejemen, dalam pelatihan tersebut juga diadakan evaluasi tentang kinarja di KSPS Sejahtera dan juga mencari solusi-solusi dari permasalahan yang ditemukan. Salah satu evakuasi yang dilakukan adalah dengan melakukan persamaan visi misi antara karyawan dengan visi misi dari KSPS Sejahtera itu sendiri³¹

²⁹ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

³⁰ Hasil Observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 20 Maret 2017 Pukul 08.30.00 WIB.

³¹ Hasil Observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 14 Maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

Dalam melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki, Bapak Suswanto menyampaikan bahwa tingkat keberhasilannya dari strategi yang dilakukan oleh KSPS Sejahtera mencapai di angka 80%:

“Secara garis besar mas alam teori itu tidak selamanya sejalan dengan praktik dilapangan, tapi kalo dilihat dari kondisi yang ada teori-teori yang diberikan ke karyawan, pelatihan-pelatihan yang diberikan ke karyawan sebagian besar saya mengatakan tingkat keberhasilannya diangka 80%, artinya sudah sangat menyumbang tetapi tidak secara keseluruhan³²

Ibu Maftukhatin Ni'mah juga menyampaikan bahwa strategi yang dijalankan oleh KSPS Sejahtera selama ini cukup efektif dalam upayanya mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki:

“Kalau strategi sudah 80% saya kira sudah efektif , Cuma kadang motivasi tertinggi kan harusnya dari diri sendiri, jadi terkadang masalah itu muncul dari diri kita sendiri. Kadang kurang percaya diri atau merasa kurang bagaimana”³³

Bapak Moh. Zaenuddin juga menyampaikan setidaknya pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh KPSP Sejahtera sedikit banyak telah memberi manfaat bagi karyawan:

“Kalau dikatakan efektif 100% ya tidak sih mas, paling tidak apa yang didapat dari pelatihan-pelatihan tersebut sedikit banyak ada manfaatnya bagi kami.”³⁴

Ibu Maftukhatin Ni'mah juga juga menyampaikan manfaat dari adanya pengembangan yang dilakukan oleh KSPS Sejahtera:

” Pastinya setelah adanya pengembangan motivasi karyawan itu semakin baik, kalo lupa motivasi bekerja disini bisa diingatkan kembali, jadi semangatnya bisa terpompa kembali.”³⁵

³² Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 10 maret 2017 Pukul 10.00 WIB

³³ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB

³⁴ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB

³⁵ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB

3. Data Tentang Hambatan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada KSPS Sejahtera Gembong Pati

Pengembangan sumber manusia merupakan hal wajib yang harus dilakukan bagi setiap perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawan yang dimiliki. Dalam upaya pengembangan terdapat beberapa kendala yang tentunya menjadi masalah yang harus dihadapi. Dalam melakukan upayanya KSPS Sejahtera juga mengalami beberapa kendala, salah satu kendala yang dihadapi adalah masalah tingkat pendidikan, jenis kelamin dan pengalaman kerja dan pemahaman peserta pelatihan, seperti yang disampaikan oleh manajer KSPS Sejahtera Bapak Suswanto:

“Kendala yang dihadapi salah satunya adalah ditingkat SDM, jadi ketika diadakan pelatihan-pelatihan itu diharapkan adalah nantinya *outputnya* sama tapi ketika itu selesai apa yang didapat itu tidak sama, mungkin tadi karena satu, melihat tingkatan strata pendidikan, yang kedua jenis kelamin, yang ketiga mungkin pengalaman kerja itu juga ikut menyumbang”³⁶

Ibu Maftukhatin Ni'mah juga menjelaskan, selain masalah tingkat pendidikan beliau juga menjelaskan jarak tempat pelatihan yang jauh serta masalah waktu pelatihan juga menjadi kendala bagi peserta pelatihan dalam mengikuti program yang dijalankan:

“Kalau kendala biasanya masalah jarak ya mas, apalagi kalo pelatihan-pelatihan kan tempatnya jauh jadi terkadang yang didelegasikan tidak semuanya, jadi yang didelegasikan cuma beberapa, misal dari marketing berapa terus bagian yang lain berapa. Selain itu biasanya masalah waktu, terkadang kan pelatihan itu dilaksanakan pas bertepatan dengan jam kerja”³⁷

Bapak Moh. Zaenuddin selaku marketing di KSPS Sejahtera juga mengutarakan hal yang sama:

“Kendalanya ada, biasanya masalah waktu. Terkadang pas kita lagi sibuk-sibuknya ada undangan pelatihan, kan jarang sekali ya

³⁶ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 10 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

³⁷ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

pelatihan-pelatihan itu diadakan pas hari minggu atau hari libur, biasanya yang sering kan pas hari-hari kerja mas.”³⁸

Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menemukan bahwa tidak adanya tempat untuk melakukan pelatihan membuat pelatihan dilaksanakan di LP3I pati, selain jauh waktu pelaksanaan pelatihan yang bertepatan dengan hari kerja membuat koperasi harus diliburkan, sehingga berpengaruh juga terhadap pelayanan terhadap nasabah.³⁹

Ketika jarak dan waktu menjadi penghambat atau kendala bagi peserta, salah satu upaya yang dilakukan KSPS Sejahtera adalah dengan cara mengirim beberapa delegasi untuk mengikuti pelatihan. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Moh. Zaenuddin:

“Biasanya kalo begitu dari sini cuma mengirim beberapa orang saja. Tergantung pelatihannya tentang apa, misalnya pelatihan yang berkaitan dengan marketing nanti yang dikirim itu dari tim marketing tapi tidak semua”⁴⁰

sharing antar karyawan menjadi solusi jika para peserta tidak dapat mengikuti pelatihan yang diselenggarakan, Ibu Maftukhatin Ni'mah menyampaikan:

“Kalau ada masalah seperti itu biasanya kita optimalkan *sharing*, baik itu dengan sesama kawan-kawan karyawan atau nanti yang lebih tinggi dengan bapak-bapak pengurus, begitu mas”⁴¹

³⁸ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB.

³⁹ Hasil Observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 14 Maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

⁴⁰ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB.

⁴¹ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

C. Analisis Data

1. Analisis data keadaan sumber daya manusia KSPS Sejahtera gembong pati

a. Analisis kebutuhan pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat penting, rumit, dan sulit. Dikatakan sangat penting sebab disamping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pemilihan yang tepat, biaya pelatihanya tidak murah sehingga bilamana pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya selanjutnya dikatakan rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang.

Selanjutnya, kegiatan ini akan berjalan dengan baik bila bisa menjawab 3 pertanyaan sebagai berikut;

- 1) Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan apa yang dibutuhkan.
- 2) Apakah pegawai memiliki kekurangan dalam aspek diatas.
- 3) Apakah pelatihan akan memecahkan kekurangan – kekurangan tersebut.⁴²

Bapak Suswanto selaku manajer di KSPS Sejahtera menjelaskan bahwa sebelum melaksanakan sebuah pelatihan maka terlebih dahulu manajer sebagai penanggung jawab melakukan analisis terlebih dahulu mengenai kinerja karyawan-karyawan yang dimiliki sehingga dari situ dapat diketahui kelemahan yang terdapat pada karyawan, kemudian dari situ dapat diketahui siapa-siapa saja yang perlu mendapatkan pelatihan sehingga pelatihan bisa berjalan efektif dan tepat sasaran.⁴³

⁴² Marihot Tua Effendi Hariandja, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta, 2009, hlm. 175-176.

⁴³ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 19 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB.

Menurut analisis peneliti adalah dalam upayanya melaksanakan pengembangan karyawan yang dimiliki, KSPS Sejahtera melakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang terdapat pada karyawannya serta dari analisis tersebut pimpinan dapat mengetahui siapa-siapa saja karyawan yang harus mendapatkan pelatihan.

Selanjutnya analisis dapat dilakukan melalui analisis organisasi atau analisis kebutuhan organisasi, analisis tugas dan analisis pegawai.

1) Analisis organisasi atau analisis kebutuhan organisasi

Adalah analisis yang dilakukan dengan mengidentifikasi strategi organisasi, lingkungan organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang, dan strategi organisasi atau departemen. Strategi sebagaimana diartikan secara berbeda oleh para ahli dapat diartikan sebagai cara yang ditempuh oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Cara yang diambil biasanya disesuaikan dengan situasi lingkungan yang dihadapi organisasi.⁴⁴

Bapak Suswanto menyampaikan bahwa dalam menganalisa kebutuhan organisasi, beliau memberikan contoh ketika keadaan ekonomi lagi melemah, ketika daya beli masyarakat lagi turun, keadaan keuangan Negara kita juga lagi lesu, maka dibutuhkan cara kinerja yang handal bagaimana cara menerobos pasar, bagaimana cara memperbanyak anggota, bagaimana cara melempar uang, bagaimana cara mendapatkan *funding*, itu kan harus disamakan persepsinya, maka dari itu diolah oleh kami terus ditentukan bersama bahwa ternyata dengan cara seperti apa pelatihannya.⁴⁵

Menurut analisis peneliti adalah dalam menganalisis kebutuhan organisasi, mamajer melihat bahwa keadaan perekonomian serta keuangan Negara yang lagi melemah yang berdampak pada melemahnya daya beli masyarakat membuat

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 176.

⁴⁵ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 19 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB.

manajer merasa perlu adanya pelatihan bagi karyawan agar karyawan mampu bekerja secara maksimal dengan mampu menerobos pasar dan bisa memasarkan produk-produknya.

2) Analisis tugas

Analisis tugas adalah upaya menganalisis pekerjaan dan menguraikan tugas-tugas yang tercakup dalam pelaksanaannya. Hasil analisis tugas adalah batasan kerja. Jadi, batasan kerja dapat dan seharusnya berfungsi sebagai kerangka kerja untuk melatih karyawan baru. Batasan kerja menunjukkan tugas yang dilakukan untuk melaksanakan pekerjaan. Analisis tugas dipakai untuk mendisain pelatihan karyawan baru dan karyawan yang pindah ke pekerjaan lain sehingga pekerjaan itu menjadi baru baginya. Analisis tugas dengan jelas menunjukkan apa saja yang perlu dipelajari karyawan dan tingkat kompetensi yang diharapkan.⁴⁶

Bapak Suswanto menyampaikan bahwa sebelum diadakan pelatihan dilakukan terlebih dahulu analisis mengenai kebutuhan pelatihan tersebut tentang apa, beliau memberikan contoh ketika ada karyawan yang baru masuk otomatis mereka belum atau tidak pernah melakukan pekerjaan tersebut. Dari sini lah analisisnya bahwa karyawan baru di standarkan cara berfikirnya, distandarkan kinerjanya sesuai dengan harapan koperasi dengan harapan nanti cara kerja dan cara pandangnya sama.⁴⁷

Menerut analisis peneliti adalah dalam menganalisis kebutuhan tugas, pimpinan memandang bahwa setiap ada karyawan baru yang bekerja di KSPS Sejahtera diperlukan adanya pelatihan sehingga karyawan baru mampu memahami pekerjaan yang akan dilakukan serta karyawan mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan harapan koperasi.

⁴⁶ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004, hlm. 315-317.

⁴⁷ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 19 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB.

3) Analisis pegawai

Yaitu analisis terhadap pegawai perusahaan, yaitu analisis mengenai apakah ada pegawai yang kurang dalam kesiapan melakukan tugas-tugas atau kurang didalam kemampuan, ketrampilan, dan pengetahuan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi kelapangan, kuesioner.⁴⁸

Bapak Suswanto menyampaikan bahwa pimpinan melakukan pengamatan serta evaluasi terhadap kinerja karyawan untuk mengetahui kelemahan serta kekurangan yang didapati pada karyawan. Bapak Suswanto juga memberikan contoh kelemahan karyawan yang kesulitan tentang pelaporan pajak, analisisnya ketika karyawan yang bagian ngurusi pajak ini biar tau bagaimana cara ngisinya, bagaimana cara pembagiannya, bagaimana cara pemotongannya, dari situlah analisis kebutuhan dilakukan dan ditentukan pelatihannya seperti apa.⁴⁹

Menerut analisis peneliti adalah untuk mengetahui kelemahan karyawan, pimpinan melakukan pengamatan terhadap kinerja karyawan serta melakukan evaluasi kerja untuk mengetahui kekurangan karyawan. Setelah mengetahui kelemahan tersebut barulah ditentukan metode serta materi pelatihan.

b. Analisis keadaan sumber daya manusia di KSPS Sejahtera Gembong Pati

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

⁵⁰ Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena

⁴⁸ Marihot Tua Effendi Hariandja, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta, 2009, hlm. 183.

⁴⁹ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 19 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB.

⁵⁰ Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta. 2014, hlm. 69.

tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Maftukhatin Ni'mah selaku akuntan di KSPS Sejahtera. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan itu sangat penting, karena yang namanya SDM kan harus diperbaharui terus. Mungkin hari ini bisa menerapkan prinsip-prinsip yang sudah dipunya tapi nanti kelanjutannya hukum alam pasti selalu berubah, hubungan masyarakatpun berubah, yang dulunya mungkin hanya hubungan tatap muka saja sudah cukup sekarang harus menggunakan teknologi yang lebih canggih, atau mungkin teknik dalam pemasarannya juga harus lebih bagus lagi.⁵¹

Menurut analisis peneliti adalah pengembangan sumber daya manusia di KSPS Sejahtera dirasa penting untuk dilakukan, ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan koperasi maupun teknologi sebagai pendukung dalam setiap tugas yang dijalankan oleh karyawan tentunya terus berkembang, dan untuk menjawab tantangan tersebut KSPS Sejahtera perlu untuk melakukan peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki, tidak hanya untuk meningkatkan pelayanan tetapi juga sebagai modal untuk menghadapi persaingan antar koperasi.

Setiap personil perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para karyawan baru atau karyawan lama melalui latihan dan pendidikan.⁵²

Ibu Latifatun Ni'mah menyampaikan hal yang senada, pelatihan dan pengembangan penting sekali untuk diberikan, karena dalam setiap ada karyawan baru yang bekerja di KSPS Sejahtera biasanya dari segi pengalaman ada yang kurang, terus juga ada beberapa hal yang

⁵¹ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

⁵² *Ibid*, hlm 68.

mungkin belum tau jadi pelatihan-pelatihan itu perlu sekali untuk dilakukan.⁵³

Bapak Moh. Zaenuddin menyampaikan biasanya kelemahan yang paling sering tentang kepercayaan diri, terutama marketing baru ketika ketemu nasabah biasanya grogi atau kurang percaya diri. Bagaimana calon nasabah bisa yakin terhadap kita itu yang biasanya susah bagi karyawan baru.⁵⁴

Ibu Maftukhatin Ni'mah juga menjelaskan kalau dibagian akuntan biasanya masalah terjadi karena kurang adanya kesinambungan dengan di bagian marketing. Kadang kalau di bagian marketing disuruh merinci masalah keuangan secara mendetail kan agak susah, jadi paling yang dibagian keuangan harus lebih sabar.⁵⁵

Menurut analisis peneliti adalah, bahwa pengembangan sumber daya manusia di KSPS Sejahtera tidak hanya diperlukan bagi karyawan lama, namun pengembangan juga perlu dilakukan bagi karyawan-karyawan baru. Bagi karyawan baru kelemahan itu berupa ketidak tauan karyawan atas tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan yang disebabkan karena kurangnya pengalaman karyawan, selain itu kelemahan lainnya adalah masalah mental karyawan yang dirasa masih lemah, terutama marketing baru ketika bertemu dengan nasabah masih kurang percaya diri.

Selain itu, menurut analisis peneliti kelemahan lain yang ditemukan adalah tidak adanya kesinambungan tugas antar unit marketing dan akuntan di KSPS Sejahtera dimana di bagian marketing belum bisa merinci keuangan secara mendetail.

⁵³ Hasil wawancara dengan Latifatun Ni'mah (teller di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

⁵⁴ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB.

⁵⁵ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

2. Analisis Data Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia KSPS Sejahtera Gembong Pati

Strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai atau hendak ingin di capai atau hendak menjadi apa suatu organisasi dimasa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute)⁵⁶.

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu menejer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik hendaknya program ini disusun oleh menejer personalia dan atau suatu timserta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode pengembangan harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai.⁵⁷

Setelah merumuskan tujuan dan isi program, dilakukan pemilihan metode pelatihan dan pengembangan. Metode pelatihan yang akan dipakai bisa dalam bentuk *on the job training*, yaitu dilakukan dalam jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan *off the job training*, yaitu pelatihan dan pengembangan secara khusus diluar pekerjaan.⁵⁸

KSPS Sejahtera dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki menerapkan beberapa metode, baik berupa pelatihan yang sifatnya *on the job training* maupun *off the job training*, selain pelatihan dan pendidikan KSPS Sejahtera juga melakukan pengembangan dengan metode motivasi.

a. *On the job training*

Dalam metode pengembangan pelatihan *on the job training*, KSPS Sejahtera menggunakan metode:

⁵⁶ Tedjo Tripomo, Udan, *Manajemen Strategi*, Rekayasa Sains, Bandung, 2005, hlm. 17.

⁵⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 76.

⁵⁸ MARIHOT TUA EFFENDI HARIANDJA, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta, 2009, hlm. 174-184.

1) Magang

Magang atau disebut *understudy training* adalah melibatkan suatu penugasan kerja dimana seseorang berfungsi sebagai seseorang yang sedang belajar (*understudy*) atau asisten bagi seseorang yang telah memiliki ketrampilan pekerjaan yang diperlukan. Dalam hal ini proses pemagangan tetap dilakukan didalam lingkungan kerja itu sendiri.⁵⁹

Bapak Suswanto menjelaskan bahwa untuk karyawan baru pelatihan diberikan dalam bentuk training dan magang. *Training* diberikan selama satu bulan kemudian dilanjutkan magang selama tiga bulan, kalau selama *training* dia bisa melewati, maka kemudian dia otomatis magang.⁶⁰

Menurut analisis dari peneliti adalah pelatihan dalam bentuk magang diberikan kepada karyawan-karyawan yang baru masuk bekerja di KSPS Sejahtera. Sebelum mendapatkan pelatihan magang, karyawan diwajibkan untuk mengikuti *training* selama satu bulan terlebih dahulu, apabila dalam proses *training* karyawan dapat melewati tahapan tersebut maka kemudian karyawan baru bisa mendapatkan pelatihan magang selama tiga bulan.

2) Coaching

Coaching adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah.⁶¹

Ibu Latifatun Ni'mah menjelaskan bahwa, pelatihan biasa dilakukan dalam bentuk pertemuan meeting tiap pagi, terus nanti ada

⁵⁹ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, hlm. 83.

⁶⁰ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 10 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

⁶¹ Marihot Tua Effendi Hariandja, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta, 2009, hlm. 186.

sharing dari marketing yang senior kepada marketing baru tentang masalah apa yang sering dialami dilapangan, terus nanti biasanya pimpinan memberi motivasi-motivasi atau pengarahan-pengarahan.⁶²

Bapak suswanto juga menyampaikan bahwa pelatihan juga diberikan dalam bentuk meeting yang dilakukan tiap pagi, satu yang paling utama yang disampaikan adalah tentang moral, baik berupa moral amanah maupun moral tanggung jawabnya. *meeting* diawali dengan ngaji bersama dilanjutkan penanaman moral setelah itu meteeng yang berkaitan dengan hari kemarin. Jadi apa yang terjadi kemarin kita evaluasi dan kita cari solusi atau penyelesaiannya.⁶³

Berdasarkan pada hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 20 Maret 2017, peneliti mengamati bahwa dalam *meeting* pagi itu manajer KSPS Sejahtera dalam hal ini Bapak Suswanto memberikan pengarahan pada karyawan tentang semangat bekerja dan dalam kesempatan itu juga manajer memberikan pengarahan kepada karyawan tentang bagaimana memenejemen sebuah koperasi yang baik agar koperasi dapat terus berkembang serta tidak mengalami kebangkrutan. Selain itu menejer juga meberikan tekanan pada karyawan agar selalu bekerja secara professional dan mengedepankan nilai-nilai moral keislaman dalam setiap bekerja.⁶⁴

Menurut analisis dari peneliti adalah dalam menggunakan metode pelatihan yang berbentuk *Coaching*, pelatihan diberikan langsung oleh pimpinan KSPS Sejahtera dalam hal ini adalah Bapak Suswanto selaku manajer di KSPS Sejahtera. Pelatihan dilakukan setiap pagi sebelum pekerjaan dimulai dalam bentuk rapat. Rapat berisi pengarahan kepada karyawan, selain itu dalam kesempatan

⁶² Hasil wawancara dengan Latifatun Ni'mah (teller di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

⁶³ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 10 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

⁶⁴ Hasil Observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 20 Maret 2017 Pukul 08.30.00 WIB.

tersebut juga di adakan evaluasi tentang permasalahan yang ditemukan dalam pekerjaan hari kemarin beserta mencari solusi-solusinya. Dalam rapat pagi juga diadakan *sharing* tentang pengalaman-pengalaman dari karyawan yang lebih senior atau *sharing* dari pimpinan mengenai permasalahan pekerjaan.

b. *Off the job training*

Dalam metode pengembangan pelatihan *off the job training*, KSPS Sejahtera menggunakan metode:

1) Metode *Lecture* atau Kuliah

Adalah presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Disini pola komunikasi yang terjadi umumnya satu arah. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau diskusi, meskipun tidak intensif. Metode ini biasanya diberikan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta.⁶⁵

Bapak Moh Zaenuddin menyampaikan bahwa pelatihan biasa diberikan berupa seminar. Seminar yang pernah diikuti adalah seminar yang dilakukan di Jogjakarta bersama Iko Santosa.⁶⁶

Ibu Maftukhatin Ni'mah selaku akuntan di KSPS Sejahtera juga menyampaikan bahwa pengembangan biasanya dilakukan dalam bentuk pelatihan-pelatihan atau seminar, seperti kemarin di pati ada *motivation training* yang dilakukan di LP3I. Selain itu juga seminar yang dilaksanakan di Jogjakarta bersama Iko Santoso, yang disampaikan adalah tentang *motivation training*. kalau pak Iko itu kan motivasi dari titik nol, jadi bagaimana caranya agar motivasi karyawan itu tetap terjaga.⁶⁷

⁶⁵ Marihot Tua Effendi Hariandja, *op cit*, hlm. 187.

⁶⁶ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB.

⁶⁷ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

Berdasarkan dari hasil observasi peneliti pada hari selasa tanggal 14 maret 2017 peneliti juga berkesempatan mengikuti pelatihan yang diadakan oleh KSPS Sejahtera yang bertempat di LP3I Pati. Dalam pelatihan yang berupa seminar yang diisi oleh narasumber Bapak Kasnadi yang menjabat sebagai direktur di LP3I dan kebetulan juga beliau adalah dewan pengawas syariah di KSPS Sejahtera, dalam seminar tersebut pelatihan-pelatihan yang disampaikan adalah tentang manajemen internal karyawan mulai dari manajemen kinerja karyawan sampai manajemen spiritual karyawan.⁶⁸

Menurut analisis dari peneliti adalah dalam menerapkan metode *lecture* atau kuliah KSPS Sejahtera memberikan pelatihan berupa seminar atau bedah buku. Pelatihan dilakukan di LP3I Pati pada hari selasa tanggal 14 maret 2017 dan diikuti oleh seluruh karyawan dengan Bapak Kasnadi sebagai narasumber, dalam seminar tersebut pelatihan-pelatihan yang disampaikan adalah tentang manajemen internal karyawan mulai dari manajemen kinerja karyawan sampai manajemen spiritual karyawan. Selain itu pelatihan seminar juga dilakukan di Jogjakarta bersama Bapak Iko Santosa sebagai narasumber, yang disampaikan adalah mengenai *motivation training*. Pelatihan dilaksanakan selama sehari dan hanya diikuti oleh beberapa karyawan saja.

2) Metode program-program pengembangan eksekutif

Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan, atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.⁶⁹

⁶⁸ Hasil Observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 14 Maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

⁶⁹ Faustino Cardoso Gomes. *Op cit*, hlm. 198.

Bapak Moh Zaenuddin menyampaikan bahwa pelatihan yang sering dilakukan adalah pelatihan yang berupa seminar. Seminar yang pernah diikuti adalah seminar yang dilakukan di Jogjakarta bersama Iko Santosa, selain itu seminar yang sering dilakukan adalah seminar yang dilakukan di Pati bekerja sama dengan LP3I dan juga bersama dinas koperasi.⁷⁰

Bapak Suswanto menyampaikan bahwa pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan dilakukan dalam bentuk seminar yang dilaksanakan asosiasi maupun yang dilaksanakan oleh dinas koperasi, bahkan di KSPS Sejahtera ditingkatkan pengurus sudah memiliki kompetensi sertifikasi dibidang koperasi dari LSP Semarang, Sebagai syarat pengambilan sertifikasi yang dilakukan oleh LSP Semarang yang berlangsung 6 hari berturut-turut, disana diadakan penyampaian materi yang terkait tentang koperasi kemudian dihari akhir diadakan ujian yang dilakukan oleh team asesor yang berkompeten di bidangnya.⁷¹

Menurut analisis dari peneliti dalam penerapan metode program-program pengembangan eksekutif, KSPS Sejahtera bekerja sama dengan beberapa lembaga pendidikan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusianya, beberapa diantaranya adalah bekerja sama dengan LP3I Pati, selain itu KSPS Sejahtera juga mengirim para pengurus koperasi untuk mengikuti pelatihan untuk mendapatkan sertifikasi kompetensi yang diadakan oleh LSP Semarang. Selain itu para karyawan juga sering diikut sertakan dalam program pelatihan yang diadakan oleh dinas koperasi.

c. Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan

⁷⁰ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB.

⁷¹ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 10 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

tujuan individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan.⁷²

Bapak Moh. Zaenal Abidin menyampaikan bahwa strategi lain untuk mendongkrak semangat bekerja karyawan adalah dengan memberikan *rewards* bagi karyawan yang mencapai atau melampaui target yang diberikan oleh pimpinan, tarus semisal karyawan tidak bisa target selama tiga bulan maka karyawan tersebut juga dikenakan *punishment* berupa pemotongan gaji.⁷³

Bapak Moh Zaenuddin juga menyampaikan bahwa untuk penambahan motivasi biasanya dilakukan seminggu sekali, penyampaian motivasi biasanya diambil dari kajian-kajian Al Qur'an atau hadis tentang motivasi dalam bekerja, supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan syariat islam.⁷⁴

Menurut analisis dari peneliti adalah KSPS Sejahtera juga menerapkan metode motivasi sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki. Motivasi-motivasi yang disampaikan tidak hanya tentang semangat bekerja tetapi juga semangat untuk selalu menjunjung nilai-nilai keislaman dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Selain itu KSPS Sejahtera juga menerapkan system *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan motivasi bekerja karyawan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki, dengan adanya motivasi diharapkan semangat bekerja karyawan dapat terjaga.

⁷² M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm 276.

⁷³ Hasil wawancara dengan Zaenal Abidin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 19.00 WIB.

⁷⁴ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB.

3. Analisis Data Faktor-Faktor Yang Menjadi Hambatan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia KSPS Sejahtera Gembong Pati

a. Faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pengembangan sumber daya manusia

Kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan pelatihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang dicapai kurang memuaskan. Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih, atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

Beberapa kendala dalam pengembangan diantaranya adalah;

1) Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau hitoregen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan.⁷⁵

Bapak Suswanto menyampaikan bahwa salah satu kendala yang dihadapi adalah ditingkat SDM, jadi ketika diadakan pelatihan-pelatihan itu diharapkan adalah nantinya *outputnya* sama tapi ketika itu selesai apa yang didapat itu tidak sama, mungkin tadi karena satu, melihat tingkatan strata pendidikan, yang kedua jenis kelamin, yang ketiga mungkin pengalaman kerja itu juga ikut menyumbang.⁷⁶

Menurut analisis peneliti bahwa perbedaan latar belakang dan tingkatan strata pendidikan karyawan yang dimiliki oleh KSPS

⁷⁵ Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta. 2009, hlm. 85.

⁷⁶ Hasil wawancara dengan Suswanto (manajer di KSPS) pada tanggal 10 maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

Sejahtera membuat pemahaman yang diterima oleh karyawan dalam mengikuti pelatihan yang dilaksanakan pun berbeda. Selain pendidikan, jenis kelamin serta tingkat pengalaman yang berbeda juga berpengaruh terhadap daya tangkap materi yang disampaikan dalam pelaksanaan pelatihan dari masing-masing karyawan berbeda.

2) Pelatih atau instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada Fasilitas para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat, akibatnya apa yang diinginkan tidak tercapai.⁷⁷

Ibu Maftukhatin Ni'mah menyampaikan bahwa program pelatihan yang sudah ada sering terkendala karena pemateri atau *trainer* yang terkadang terkendala kedatangannya membuat pelatihan menjadi jarang dilakukan.⁷⁸

Menurut analisis dari peneliti adalah program pelatihan yang sudah dijadwalkan oleh KSPS Sejahtera setiap sebulan sekali terkadang tidak dapat dilaksanakan karena kehadiran *trainer* atau pemateri pelatihan yang terkendala. Sehingga pelatihan yang seharusnya dapat berjalan tidak dapat dilaksanakan karena ketidak hadirannya pemateri.

3) Fasilitas pengembangan

Sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

Ibu Maftukhatin Ni'mah menyampaikan bahwa tidak adanya fasilitas pelatihan membuat program pelatihan terpaksa dilaksanakan diluar tempat kerja, pelatihan biasanya dilakukan di LP3I Pati, selain itu juga pelatihan yang dilakukan di Jogjakarta.

⁷⁷ Hasibuan, Malayu SP, *op cit*, hlm. 85.

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

Tempat pelatihan yang tergolong jauh membuat peserta pelatihan tidak dapat terlibat semuanya, sehingga hanya beberapa karyawan saja yang didelegasikan.⁷⁹

Menurut analisis dari peneliti adalah tidak adanya fasilitas pelatihan membuat pelatihan terpaksa dilakukan dilain tempat. Pelatihan sering kali dilaksanakan di LP3I Pati selain itu pelatihan di Jogjakarta yang lokasinya jauh membuat tidak semua karyawan dapat mengikuti pelatihan, Sehingga hanya beberapa karyawan saja yang dapat didelegasikan.

4) Waktu

Bapak Moh Zaenuddin menyampaikan bahwa biasanya pelatihan terkendala masalah waktu. Terkadang pas kita lagi sibuk-sibuknya ada undangan pelatihan, jarang sekali pelatihan-pelatihan itu diadakan pas hari minggu atau hari libur, biasanya yang sering pelatihan dilaksanakan pada hari-hari kerja.⁸⁰

Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 14 Maret 2017 menemukan bahwa tidak adanya tempat untuk melakukan pelatihan membuat pelatihan dilaksanakan di LP3I Pati, selain jauh waktu pelaksanaan pelatihan yang bertepatan dengan hari kerja membuat koperasi harus diliburkan, sehingga berpengaruh juga terhadap pelayanan terhadap nasabah.⁸¹

Menurut analisis dari peneliti adalah selain pelatih atau instruktur, pelatihan juga terkendala masalah waktu, dimana pelatihan biasanya dilaksanakan pada hari kerja sehingga karyawan terpaksa diliburkan, sehingga hal ini berdampak pada pelayanan terhadap nasabah.

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB.

⁸¹ Hasil Observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 14 Maret 2017 Pukul 10.00 WIB.

- b. Upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala-kendala pengembangan sumber daya manusia.

Dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi, KSPS Sejahtera melakukan beberapa upaya untuk mengatasi agar upaya pengembangan dapat berjalan maksimal dan tentunya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki juga meningkat.

Bapak Moh. Zaenuddin menyampaikan bahwa ketika pelatihan terkendala masalah waktu upaya yang dilakukan adalah dengan mengirim beberapa orang saja. Tergantung pelatihannya tentang apa, misalnya pelatihan yang berkaitan dengan marketing nanti yang dikirim itu dari tim marketing tapi tidak semua, nanti setelah pelatihan itu selesai terkadang pas ada meeting atau kajian tiap minggu biasanya tim yang dikirim tadi *sharing* apa yang didapat di pelatihan kemarin sama karyawan-karyawan yang lain mas.⁸²

Ibu Maftukhatin Ni'mah menyampaikan hal yang sama misal ada masalah jarak pelatihan yang jauh dan tidak semua karyawan dapat ikut serta dalam pelatihan maka biasanya kita optimalkan *sharing*, baik itu dengan sesama kawan-kawan karyawan atau nanti yang lebih tinggi dengan bapak-bapak pengurus.⁸³

Menurut analisis peneliti bahwa upaya yang dilakukan oleh KSPS Sejahtera dalam mengatasi kendala yang dialami dalam program pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki adalah dengan melakukan *sharing*. Ketika jumlah peserta yang mengikuti pelatihan tidak dapat ikut semua karena terkendala jarak tempat dan waktu pelatihan yang bertepatan dengan hari kerja, maka KSPS Sejahtera mengirimkan hanya beberapa karyawan yang mengikuti pelatihan dan ketika ada kesempatan maka peserta yang didelegasikan dalam program

⁸² Hasil wawancara dengan Moh. Zaenuddin (marketing di KSPS) pada tanggal 14 maret 2017 Pukul 08.30 WIB.

⁸³ Hasil wawancara dengan Maftukhatin Ni'mah (akuntan di KSPS) pada tanggal 11 maret 2017 Pukul 09.00 WIB.

pelatihan akan menyampaikan materi yang didapat dalam pelatihan kepada karyawan lain yang tidak dapat mengikuti pelatihan.

