

“Delapan Puluh, Dua Puluh”: Membangun Budaya Organisasi Dengan Penerapan Prinsip Pareto di KSPPS Bakti Huria Syariah

Andi Amri¹, Muhammad Nurjaya¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Maros

Correspondence author: andiamri@umma.ac.id

ARTICLE INFO

Keywords:

Pareto Principle, Organizational Culture, Cooperative, Planning, Evaluation and Evaluation.

How to cite:

Amri, A. dan Nurjaya, M. (2022). “Delapan Puluh, Dua Puluh”: Membangun Budaya Organisasi Dengan Penerapan Prinsip Pareto di KSPPS Bakti Huria Syariah. *Emik: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Sosial*, 5(2):222-240.

ABSTRACT

The 80/20 principle initiated by Vilfredo Federico Damaso Pareto and known as the Pareto Principle. It is a principle in the business world where 20% input will produce 80% output. While a number of literatures shows that there is a significant influence between organizational culture and employee performance, this article focuses on the application of the Pareto Principle in KSPPS Bakti Huria Syariah.

This qualitative research was carried out at the KSPPS Bakti Huria Syariah in South Sulawesi Province with two case studies, namely the KSPPS Bakti Huria Syariah Makassar Branch and Maros Branch. While the former represents a branch with many problematic partners/members, the latter is a branch who successfully apply the Pareto Principle. Data was collected using interview and observation. Interviews were conducted with 25 Heads of KSPPS Bakti Huria Syariah Branch and four managers of KSPPS Bakti Huria Syariah Central Office.

The study indicates that KSPPS Bakti Huria Syariah has four pillars in the welfare of its members, namely spiritual, economic, educational, and social entrepreneurship which is framed in the Vision "Serving One Million Members in 2030 by Using Technology and Working Together with Partners to Touch the Untouchables. Pareto Principle is applied in building a healthy corporate culture by improving governance, especially in business processes, and increasing productivity. he benefits not only experienced by the cooperatives itself, but also by employees and members/partners with various "surprises" provided by the company. But the Pareto Principle is only directed to focus on certain aspects, so comprehensive improvements cannot be carried out simultaneously. It is argued in this article that the Pareto Principle greatly determines the effectiveness of branch work which consists of improving work planning and evaluation, as well as determining the priority scale that has the most influential on the operational performance activities.

1. Pendahuluan

Di era yang serba cepat saat ini, dibutuhkan kemampuan untuk dapat menentukan skala prioritas dalam menjalankan bisnis, sehingga diperlukan model bisnis yang efektif dan efisien untuk bisa mendapatkan hasil maksimal dengan pengorbanan sekecil-kecilnya.

Jika memiliki waktu yang terbatas, kita tidak membuang-buang waktu untuk hal-hal yang tidak penting atau kurang produktif. Diasumsikan, bahwa jika kita dapat mengatur waktu untuk mengerjakan hal utama dan penting terlebih dahulu. Hal tersebut akan membuat orang lebih produktif dan efisien, termasuk dalam organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang karyawan. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam periode tertentu (Notoatmodjo 2009:124). Organisasi adalah tempat atau wadah bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuan terbaiknya. Semakin baik budaya organisasi suatu perusahaan, maka akan semakin baik kinerja karyawannya. Ada kebanggaan bagi karyawan dalam bekerja, apabila dalam suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat, sebagai kunci kesuksesan sebuah organisasi.

Jika merujuk pada definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Mondy dan Noe (1996:16), maka budaya organisasi merupakan sebuah sistem nilai bersama, kepercayaan, serta kebiasaan pada suatu organisasi yang berinteraksi dengan struktur formalnya hingga kemudian menciptakan norma-norma perilaku. Jika budaya organisasi tersebut berbeda dari organisasi lain, maka ini menjadi ciri khas dan identitas organisasi tersebut. Budaya organisasi itu sendiri mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu (Dunggio 2020:2). Menurut Ndraha, (2004:68) budaya yang kuat mempunyai 3 ciri, yaitu: kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (*clarity of ordering*); penyebaran nilai-nilai dan keyakinan (*extent of ordering*); kekokohan nilai-nilai inti dan keyakinan (*core values being intensely held*). Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi dalam satu visi atau tujuan yang sama (Kreitner dan Kinicki 1995). Ada empat fungsi budaya organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Smircich (1983:15), yaitu: memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota; memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif; meningkatkan stabilitas sistem sosial; dan membentuk perilaku anggota-anggota organisasi untuk memiliki sensitifitas terhadap lingkungan sekitarnya. Sejumlah literatur menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka semakin bagus pula kinerja karyawan (Dunggio 2020; Munandar dkk. 2020; Abdillah dkk. 2019; Rijanto dan Mukaram 2018; Lako 2002). Studi Melati dkk. (2022) yang berfokus pada budaya organisasi dari sisi kedisiplinan mengindikasikan adanya pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kedisiplinan pegawai.

Salah satu prinsip yang populer adalah Prinsip Pareto yang dapat diterapkan dan dibudayakan pada tingkat individu maupun organisasi. Dalam sebuah organisasi berbentuk perusahaan, misalnya, perusahaan merancang cara untuk meraih hasil yang lebih banyak dengan usaha, tenaga kerja, dan uang yang lebih sedikit. Jika merujuk pada Prinsip Pareto, maka 80% hasil (*output*) berasal dari 20% penyebab (*input*). Dalam aturan

ini, jika seorang pebisnis memahaminya, maka ia akan memprioritaskan 20% faktor yang akan memberikan hasil terbaik.

Pada dasarnya, Prinsip Pareto atau Prinsip 80/20 dapat diterapkan untuk berbagai hal, misalnya: 80% dari keluhan pelanggan muncul dari 20% dari produk atau jasa. 80% dari keterlambatan jadwal timbul dari 20% dari kemungkinan penyebab penundaan. 20% dari produk atau jasa mencapai 80% dari keuntungan. Fondasi utama Prinsip Pareto adalah mengedepankan penggunaan aset terbaik dalam suatu entitas secara efisien untuk memberikan nilai yang maksimal (Aryanto 2017). Namun seringkali prinsip ini disalahartikan. Namun, Prinsip 80/20 tidak dapat diartikan secara harafiah semata bahwa 20% usaha akan menghasilkan 80% hasil sebagai persentase mati karena tidak ada jaminan bahwa prinsip ini harus dengan pembagian 80/20. Persentase ini bisa saja dengan angka yang berbeda, misalnya angka 10/90. 10% waktu digunakan untuk membuat perencanaan akan menentukan 90% hasil. Ini merupakan prinsip untuk menguji intuisi bahwa hal kecil yang terpenting dan utama akan menghasilkan hal yang besar. Mungkin saja hal utama itu 25% atau 30% dan menghasilkan bukan hanya 80% tetapi 90% atau 95% hasil. Untuk itu, berfokus pada hal utama tersebut sangat penting untuk mencapai kesuksesan dalam menjalankan sesuatu karena hal ini merupakan kunci produktivitas. Efektivitas dan efisiensi ini juga dapat dicapai dengan suatu inovasi yang membuat 20 persen upaya yang dikerjakan bisa menghasilkan 80% dari total kinerja (Koch 1999:5).

Dari penemuan Pareto terkait komposisi ini, berbagai pihak kemudian mendalami Prinsip Pareto 80/20 ini. Prinsip Pareto sebenarnya dipopulerkan oleh Joseph M. Juran, seorang ahli manajemen mutu, yang lebih bersifat universal. Juran meyakini bahwa konsep 80/20 tersebut dapat diterapkan dalam seluruh sendi kehidupan manusia mulai dari sosial-budaya, sosial-ekonomi, sosio-politik. Roh matematik dari Prinsip Pareto adalah 80% reaksi sebenarnya dihasilkan dari 20% aksi yang dilakukan (Juran dan Godfrey 1999:7). Menurut Prinsip Pareto, banyak kejadian dimana akibat total efeknya sebesar 80% yang diakibatkan oleh 20% sebab. Artinya, hanya ada 20% tindakan dan pemikiran yang harus dimaksimalkan untuk mendapatkan 80% keberhasilan (Tosepu 2018; Harvey dan Sotardi 2018).

Dengan pola semacam ini, jika seseorang ingin meraih sukses dalam dunia kerja, orang lain ingin menjadi bagian dari orang yang melakukan 20% usaha dan memberi hasil 80%. Efektivitas dan efisiensi ini juga bisa dicapai dengan suatu inovasi yang membuat 20% upaya yang dikerjakan bisa menghasilkan 80% dari total kinerja. Namun, revolusi dalam produktivitas dimulai dari pemikiran yang kreatif. Prinsip Pareto mengajak manusia untuk lebih mempertajam intuisi dan berupaya memahami 20% usaha tersebut. Dengan mengimajinasikan efektivitas waktu, tenaga, pikiran yang dapat diperoleh jika berhasil menemukan 20% penyebab tersebut, maka manusia dapat memaksimalkan upaya untuk mencapai 80% kesuksesan dalam hidup (Tosepu 2018). Inti dari Prinsip Pareto adalah daya ungkit prioritas. Jika orang pandai memprioritaskan aktivitas, maka ia akan mendapatkan lebih banyak produktivitas dengan jumlah waktu yang lebih sedikit. Pada prinsipnya, bahwa 20% aktivitas prioritas tinggi menghasilkan 80% produktivitas, bahkan dengan waktu yang sangat singkat. Ini merupakan penghematan yang luar biasa, baik dari sisi waktu maupun biaya.

Penerapan Prinsip Pareto dalam berbagai lini telah ada dalam sejumlah literatur. Studi Pawitan dan Paramasatya (2008), yang berfokus pada pengendalian inventori bahan baku pada restoran dengan menggunakan analisis Pareto, menunjukkan bahwa dengan mencari masalah-masalah yang berkaitan dengan proses produksi. Mereka menemukan bahwa masalah inventori bahan baku menjadi masalah utama dalam proses produksi.

Dengan pengendalian bahan baku melalui penentuan standardisasi bahan baku, penentuan skala prioritas bahan baku, ini membuat pemborosan dapat terhindarkan dan penghematan biaya, dan membuat proses produksi menjadi lancar. Siswanto (2020) yang menitikberatkan penelitiannya pada penggunaan Diagram Pareto dalam menganalisis data pada pelatihan epidemiologis, menemukan bahwa masalah utama yang dihadapi peserta adalah banyak peserta yang tidak dapat membuat Diagram Pareto dengan cepat dan baik. Eddy Pareto merupakan software yang dibuat untuk mengatasi hal tersebut. Namun, software ini juga memiliki kekurangan karena hanya dapat digunakan untuk mengolah 10 data dan tidak dapat digunakan pada perangkat komputer selain Microsoft Office 2010.

Studi-studi lainnya berfokus pada penggunaan Analisis Pareto dalam pengelolaan logistik (di antaranya Erfiansyah dan Herliningsih 2018; Sofiana dan Sanggala 2021). Erfiansyah dan Herliningsih (2018), misalnya, mengidentifikasi obat flu dan batuk padat berdasarkan nilai guna dan nilai investasi, sehingga penatalaksanaan menjadi efektif. Hasilnya menunjukkan bahwa penyediaan berkonsentrasi pada obat flu dan obat batuk padat yang jumlahnya kecil, tetapi memiliki nilai investasi yang besar. Ini lebih memudahkan di dalam perencanaan dan pengendalian persediaan obat flu dan batuk. Dalam studinya di perusahaan jasa pengiriman logistik, Sofiana dan Sanggala (2021) menggunakan Analisis Pareto untuk mengidentifikasi akar masalah. Temuan mereka menunjukkan bahwa lebih dari 60% status gagal antar disebabkan oleh alamat yang tidak lengkap/jelas dan penerima pindah, sehingga perusahaan tidak dapat mencapai target standar waktu penyerahan (SWP). Studi-studi lainnya melihat dari aspek evaluasi kinerja dengan menggunakan Diagram Pareto (Taurusyanti dan Kurniadewi 2012). Dengan analisis menggunakan Diagram Pareto dan Diagram Sebab-Akibat, Saori dkk. (2021) mengindikasikan bahwa terjadi produk gagal (kecacatan produk) dan faktor utama yang paling memengaruhi kerusakan atau ketidaksesuaian pada produk lilin adalah lilin yang patah (59%) dan ukuran yang tidak sesuai (41%), dan faktor utama yang menyebabkan kerusakan pada produksi lilin adalah sumberdaya manusia (SDM), metode dan bahan baku.

Artikel ini berfokus pada bagaimana penerapan Prinsip Pareto dalam membangun budaya perusahaan yang sehat di di KSPPS Bakti Huria Syariah dengan perbaikan tata kelola khususnya dalam proses bisnis dan peningkatan produktivitas, sebagaimana yang dikemukakan oleh Shailer (2004), bahwa tata kelola perusahaan mengacu pada mekanisme, proses dan hubungan dimana kerjasama dikendalikan dan diarahkan.

Pembahasan dalam artikel ini dibagi atas tiga sesi. Sesi *pertama* mendeskripsikan tentang awal mula berdirinya dan perkembangan KSPPS Bakti Huria Syariah. Sesi *kedua* membahas tentang Prinsip Pareto dan penerapannya di KSPPS Bakti Huria Syariah. Sesi *ketiga* mendemonstrasikan kinerja Bakti Huria Syariah. Sesi *keempat* mendiskusikan bagaimana dampak penerapan Prinsip Pareto di KSPPS Bakti Huria Syariah.

2. Metode Penelitian

Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif ini dilakukan antara bulan April dan Juni 2022 di Kantor KSPPS-Bakti Huria Syariah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai koperasi yang menerapkan Prinsip Pareto dan penerapan ini telah menunjukkan perubahan positif yang signifikan, dengan dua contoh kasus yang dieksplorasi yang ekstrim, yakni pada KSPPS Bakti Huria Cabang Makassar dan KSPPS Bakti Huria Cabang Maros. KSPPS Bakti Huria Syariah Cabang Makassar dipilih karena dalam hal

tingkat Non-Performing Finance (NPF), cabang Makassar memiliki kualitas pembiayaan bermasalah karena telah melebihi rasio yang ditentukan oleh kantor pusat. Rasio tingkat NPF setiap cabang tidak boleh melebihi rasio 10% dari keseluruhan pembiayaan yang diberikan ke anggota/mitra karena pada level tersebut rasio dianggap kurang sehat.¹ Sementara KSPPS Bakti Huria Syariah Cabang Maros dipilih karena Cabang Maros selain memiliki tingkat NPF yang rendah, di bawah 5%, ia juga memiliki modal sendiri yang cukup, sehingga pengelolaan dana di Cabang Maros menjadi sangat produktif. Hampir semua pembiayaan yang diberikan ke anggota/mitra memiliki tingkat pengembalian angsuran yang lancar, sehingga pendapatan Cabang Maros terus meningkat. Secara tidak langsung ini memengaruhi peningkatan modal sendiri (laba) perusahaan.

Observasi dilakukan untuk melihat kinerja cabang dengan perbaikan tata kelola yang berfokus pada metode kerja, perbaikan *standard operating procedure* (SOP), perubahan sikap para pimpinan cabang dalam membuat perencanaan dan penentuan skala prioritas kegiatan pada seluruh proses bisnis yang dijalankan di kantor KSPPS Bakti Huria Syariah.

Pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan (*observation*) dan wawancara (*interview*). Observasi dilakukan dengan mengamati bagaimana pengelolaan model bisnis yang berlaku di KSPPS Bakti Huria Syariah. Wawancara mendalam dilakukan untuk mengeksplorasi tentang bagaimana awal mula terbentuknya KSPPS Bakti Huria Syariah dan perkembangan-perkembangannya, kegiatan operasional cabang, apa saja yang menjadi *critical success factor* dalam menentukan keberhasilan mengelola cabang masing-masing, bagaimana pimpinan cabang menggunakan sumberdaya perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasional, metode penjualan dan pemasaran apa yang menarik pelanggan cabang, jasa/layanan, serta aktivitas bisnis apa yang menanggung pendapatan laba cabang.

Informan dalam penelitian ini berjumlah 29 orang yang terdiri dari 25 orang pimpinan cabang di Sulawesi Selatan yang sedang menjabat dan empat orang manajer Kantor Pusat KSPPS Bakti Huria Syariah. Mereka bervariasi berdasarkan usia, yakni antara 30 dan 45 tahun sebagaimana dijabarkan pada **Tabel 1** berikut ini:

No.	Nama	Jenis Kelamin	Umur (Tahun)	Masa Kerja (Tahun+Bulan)
1.	Andi Dande	Laki – laki	45	13+10
2.	Syamsuddin	Laki – laki	44	18+2
3.	Saharuddin Basri	Laki – laki	44	12+3
4.	Risal Arif	Laki – laki	43	8+1
5.	Hasbahuddin	Laki – laki	41	19+1
6.	Raju Zulkarnaen	Laki – laki	41	2+1
7.	Masruri	Laki – laki	40	17+7
8.	Hardi	Laki – laki	38	11+10
9.	Baso Irwan	Laki – laki	38	19
10.	Asmi Askar	Perempuan	37	11+9
11.	Baharuddin Hasan	Laki – laki	37	15+1

¹ Rasio tingkat NPF:

Sehat: 0 % - 5 %

Cukup sehat: > 5% - 10 %

Kurang sehat: > 10 - 20 %

Tidak sehat: > 20 %

12.	Mapsal	Laki – laki	36	1 tahun
13.	Rizal R	Laki – laki	36	12+9
14.	Nuryanti, S. Sos.	Perempuan	36	10
15.	Syafaruddin	Laki – laki	36	9+8
16.	Suparman, S. Pd.	Laki – laki	35	4 bulan
17.	Irvan Avandi	Laki – laki	35	9 bulan
18.	Muh Annas	Laki – laki	35	12+8
19.	Syamsuddin, S. Sos.	Laki – laki	34	11+10
20.	Mustaring	Laki – laki	34	12+11
21.	Fachruddin, S. Sos.	Laki – laki	33	11+9
22.	Kahar	Laki – laki	33	8+3
23.	Rahmat Hidayat	Laki – laki	31	5+6
24.	Baso Ebit	Laki – laki	31	12+4
25.	Andi Sabri	Laki – laki	30	4 tahun
26.	Andi Anshar	Laki – laki	37	11+9
27.	Andi Idham	Laki – laki	34	14+1
28.	Haeril Aswan	Laki – laki	33	14+8.
29.	Andi Harnas	Laki – laki	31	10+9

Analisis data diawali dengan mengakumulasi data yang diperoleh dari hasil transkrip wawancara dan catatan observasi, kemudian dibaca secara keseluruhan. Data tersebut kemudian dikategorikan berdasarkan tema-tema yang muncul, yakni sejarah berdirinya KPSPPS Bakti Huria Syariah dan perkembangannya, Prinsip Pareto dan penerapannya, skala prioritas, kinerja dan masalah-masalah perusahaan, serta dampak dari penerapan Prinsip Pareto. Ini dilanjutkan dengan mengategorikan data berdasarkan tema-tema tersebut.

Perekrutan informan dan *consent* untuk terlibat dalam penelitian dilakukan melalui *chat* pribadi di media sosial Whatsapp. Wawancara dilakukan secara virtual maupun melalui wawancara *face-to-face*. Atas persetujuan informan semua nama yang digunakan adalah nama asli.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

• KPPS Bakti Huria Syariah

Pendirian koperasi simpan pinjam (KSP) diawali dengan adanya kesepakatan untuk mengadakan pertemuan untuk menginisiasi pendirian suatu lembaga perekonomian yang dihadiri oleh 22 orang pada tanggal 29 September 2003. Mereka terdiri dari pelaku/praktisi koperasi dan beberapa orang dari kalangan pelaku usaha kecil dan menengah.

Dari pertemuan tersebut diputuskan untuk mendirikan KSP yang dapat membantu dan melayani masyarakat, khususnya bagi pelaku usaha mikro kecil dan menengah di Provinsi Sulawesi Selatan yang terkendala dalam hal permodalan, namun memiliki sumber daya bisnis yang menjanjikan. Pada tanggal 23 Desember 2003 koperasi simpan pinjam (KSP) terbentuk dan terdaftar berdasarkan anggaran dasar No. 14/BH/DH/UKM.20.3/XII/2003 dengan nama Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bakti Churia (*Center for Human Rights in Action*) yang berasal dari Bahasa Arab yang berarti "pembebasan". Pendirian koperasi ini adalah untuk membebaskan pelaku usaha dari kemiskinan dan berkesejahteraan.

KSP Bakti Churia memiliki empat pilar dalam menyejahterakan anggotanya, yakni spiritual, ekonomi, pendidikan dan *social entrepreneurship* yang terbingkai dalam Visi "Melayani Satu Juta Anggota Pada Tahun 2030 dengan Menggunakan Teknologi

dan Bekerja Sama dengan Mitra untuk Menyentuh yang Tidak Tersentuh. Adapun Misinya adalah Menjalankan Prinsip Dasar Koperasi yang Berbasis Teknologi Terkini.

Dalam perjalanan selama 19 tahun KSP Bakti Churia terus mengalami reformasi dan transformasi baik dari perspektif kelembagaan maupun bisnis. Dari perspektif kelembagaan, KSP Bakti Churia berubah nama dari KSP Bakti Churia menjadi KSP Bakti Huria pada tahun 2006. Perubahan nama ini terjadi karena adanya kesulitan penyebutan nama Churia di kalangan anggota, bahkan nama Churia dibaca curia (pencuri), sehingga diputuskan untuk mengubah nama menjadi KSP Bakti Huria.

Kemudian perubahan nama kembali terjadi pada tahun 2019 dari KSP Bakti Huria menjadi Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah (KSPPS) Bakti Huria Syariah. Perubahan dari konvensional menjadi syariah dilakukan dengan beberapa pertimbangan, yaitu: *pertama*, misi dari KSPPS adalah melandaskan seluruh kegiatan operasional dilakukan berdasarkan prinsip syariah; *kedua*, dengan melihat potensi bisnis Syariah di Sulawesi Selatan yang mayoritas penduduknya beragama Islam, koperasi ini berpeluang menjadi besar untuk berkembang; *ketiga*, dengan peralihan ke koperasi pola syariah, maka KSPPS berpotensi menjadi koperasi syariah terbesar yang ada di Sulawesi Selatan, baik dari sisi aset maupun dari sisi anggota/mitranya.

Sebagai koperasi yang mengutamakan pelayanan yang prima, maka KSPPS Bakti Huria Syariah melakukan transformasi pengelolaan bisnis dari model konvensional ke model digital agar tetap bisa “bertahan, berkembang dan berkelanjutan”. Proses ini mulai dilakukan sejak tahun 2016 dan telah berhasil melakukan perubahan model bisnis digital. Adapun layanan berbasis digital yang sudah dilakukan, seperti aplikasi Anggotaku, U-Mobile, Elektronik RAT (e-RAT), Analisa Pembiayaan (e-Analisa), Skoring Pembiayaan (*e-Scoring*), *Virtual Account* serta Laporan Pembukuan berbasis *Core Banking*.

Aplikasi Anggotaku adalah aplikasi yang digunakan oleh KSPPS Bakti Huria Syariah untuk memudahkan layanan transaksi *online* bagi anggota/mitra dengan layanan aplikasi *mobile* berbasis Android untuk anggota. Ada 14 aspek yang tercakup di dalamnya, mulai dari cek saldo, cek mutasi tabungan hingga 20 transaksi terakhir, cek info saldo dan jatuh tempo simpanan berjangka, transfer antar anggota, pembayaran tagihan telepon/Indihome, pembayaran tagihan PLN Pasca Bayar, pembelian token listrik PLN, pembelian pulsa seluler, pembayaran tagihan kartu pasca bayar, pembayaran BPJS Kesehatan, isi ulang saldo e-money dan Tapcash BNI, pembayaran tagihan PDAM, zakat/donasi maupun *top up e-wallet*. E-analisa paling tidak mengurangi tingkat kecurangan *account officer* (AO) dalam pengambilan keputusan pemberian pembiayaan.

U-Mobile menjadi sarana menghubungkan koperasi dengan anggotanya melalui aplikasi yang dipasang di *smartphone* setiap petugas koperasi sebagai media dalam melayani anggotanya. Penggunaan U-Mobile sebagai sistem pelayanan transaksi anggota/mitra agar mereka tidak perlu meninggalkan tempat usahanya dan tetap dapat melakukan kegiatan setoran simpanan maupun setoran pembayaran angsuran ke KSPPS Bakti Huria. Melalui aplikasi ini memungkinkan setiap anggota melakukan transaksi tanpa harus datang ke kantor pelayanan KSPPS Bakti Huria Syariah, dan tanpa merasa khawatir kehilangan uang, terutama karena KSPPS Bakti Huria Syariah selalu mengedepankan kepercayaan terhadap anggotanya. Semua transaksi yang dilakukan dapat tercatat secara tepat waktu (*realtime*). Dengan sistem sistem jemput bola ke anggotanya, ini memberikan benefit tambahan kepada anggotanya.

KSPPS Bakti Huria Syariah setiap tahun melakukan Rapat Anggota Tahunan (RAT). Pada RAT ini, pengurus bertanggungjawabkan kegiatan usaha koperasi

kepada anggota pada setiap tahun periode. Di koperasi ini, perangkat RAT sebagai alat kelembagaan yang tertinggi dalam pengambilan keputusan, sehingga seluruh anggota harus hadir dalam mengikuti kegiatan RAT ini. Dengan jumlah anggota terus bertambah setiap tahun, maka untuk menghadirkan anggota dalam acara RAT secara langsung dibutuhkan tempat, waktu dan biaya yang besar. Ini melahirkan ide untuk bisa melakukan acara RAT secara elektronik (e-RAT). Pada tahun 2019 KSPPS Bakti Huria Syariah sukses menjadi pelopor koperasi untuk melakukan Rapat Anggota Tahunan secara *online* dan menjadi koperasi pertama di Sulawesi Selatan yang melakukan e-RAT. Pelaksanaan e-RAT ini dilakukan untuk mendorong tingkat partisipasi anggota dalam mengikuti kegiatan RAT, bahkan keaktifan anggota mengikuti e-RAT lebih tinggi dibandingkan dengan pelaksanaan RAT secara langsung.

Untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan yang cepat dan akurat, dibuatlah aplikasi elektronik analisa pembiayaan (e-Analisa Pembiayaan). E-Analisa Pembiayaan merupakan sistem penunjang keputusan dalam proses analisa suatu pembiayaan yang berbasis *online*. Dalam melakukan proses pemberian pembiayaan kepada anggota/mitra, maka e-analisa terlebih dahulu dilakukan sebagai dasar pengambilan keputusan atas layak (tidak beresiko) atau tidak layak (beresiko) diberikan pembiayaan. E-analisa pembiayaan mempercepat proses pengambilan keputusan pemberian pembiayaan kepada anggota/mitra. Proses pengambilan keputusan pemberian pembiayaan dilakukan secara bertingkat mulai dari kantor cabang sampai kantor pusat. Proses pengambilan keputusan ini dilakukan dengan metode komite. Di setiap tingkatan ada komite pemberi pembiayaan sesuai dengan limit pembiayaan yang telah ditentukan. E-Analisa membawahi bagian *Scoring* Pembiayaan sebagai sumber informasi tentang skoring kelayakan pemberian pembiayaan.

Proses pengambilan keputusan layak atau tidak layaknya sebuah pembiayaan ditentukan dari nilai *scoring* dari analisa pembiayaan. KSPPS Bakti Huria Syariah telah bekerja sama dengan pihak ketiga dalam menentukan nilai *scoring* sebuah pembiayaan dan disebut *scoring* pembiayaan yang juga telah dilakukan secara elektornik (*e-scoring*). *E-scoring* dilakukan dengan penggunaan data dari Pefindo IDScore Analisis KSPPS Bakti Huria Syariah dapat dengan mudah mengakses data rincian fasilitas yang dimiliki oleh calon debitur pada lembaga keuangan bank maupun non-bank. Untuk mengetahui karakter dan kemampuan bayar calon anggota/mitra, maka dengan melihat fasilitas pembiayaan yang diterima di bank lain maupun lembaga keuangan non bank. Skor resiko terdiri atas lima tingkatan, yakni: A1 - A3 (Resiko Sangat Rendah), B1 - B3 (Resiko Rendah), C1 - C3 (Resiko Sedang), D1 - D3 (Resiko Tinggi), dan E1 - E3 (Resiko Sangat Tinggi). Skor yang berpotensi untuk diberikan pembiayaan atau layak diberikan pembiayaan adalah antara resiko sangat rendah, resiko rendah, hingga resiko sedang, sedangkan resiko tinggi dan resiko sangat tinggi masuk pada kategori tidak layak untuk diberikan pembiayaan. *E-scoring* meminimalisir terjadinya spekulasi atas layak-tidaknya seseorang untuk diberikan pembiayaan.

KSPPS Bakti Huria Syariah juga menyediakan transaksi melalui *virtual account*. *Virtual account* merupakan salah satu inovasi dari KSPPS Bakti Huria Syariah yang berkolaborasi dengan Bank Permata yang memungkinkan anggota KSPPS Bakti Huria Syariah melakukan angsuran pembiayaan maupun setoran simpanan pada jaringan perbankan dengan menggunakan kode tertentu secara *online* dan *real time*. Eksistensi *virtual account* bertujuan untuk memberikan kemudahan dalam transaksi kepada anggota/mitra yang saat ini berjumlah 8.119 orang yang tersebar di 25 kantor cabang di Provinsi Sulawesi Selatan dengan aset kelolaan sebesar Rp108 milyar,-.

Laporan pembukuan berbasis *core banking* adalah Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang terkait dengan laporan akuntansi yang digunakan oleh KSPPS Bakti Huria Syariah yang bekerjasama dengan PT. Mikro Data untuk mendukung laporan keuangan secara *real time*. Laporan keuangan sebagai *dashboard* utama Lembaga pembiayaan untuk dapat mengetahui kinerja perusahaan secara tepat waktu.

Jika melihat berdasarkan *tracking* lima tahun terakhir, pencapaian bisnis KSPPS Bakti Huria Syariah dari simpanan dan aset terus mengalami pertumbuhan yang signifikan. Misalnya, dana pihak ketiga (DPK) di tahun 2016 sebesar Rp 28.610.525.522 yang meningkat di tahun 2021 menjadi Rp 74.846.424.881. Artinya, dalam kurun waktu lima tahun terakhir, KSPPS Bakti Huria Syariah mengalami peningkatan simpanan dan aset sebesar 46.235.899.359 atau mengalami peningkatan rata-rata 34,82% per tahun.

- **Prinsip Pareto dan Penerapannya**

Prinsip Pareto berasal dari gagasan filsuf dan ekonom asal Italia, yakni Vilfredo Federico Damaso Pareto. Gagasan ini ia temukan pada saat meneliti tanaman kacang. Dari pengamatan Pareto, ia menemukan fakta bahwa sekitar 20% tanaman kacang polong di kebun menyumbang 80% kacang polong yang sehat. Ia menelitinya di seluruh Italia dan menemukan fakta lainnya, bahwa 20% dari populasi penduduk Italia memiliki 80% tanah di negara tersebut.

Prinsip 80/20 atau disebut juga *the 80-20 Rule, the Law of the Vital Few* atau *the Principle of Factory Sparsity* atau *the Pareto Principle* menyatakan bahwa dari sekian banyak kejadian, sekitar 80% daripada efeknya disebabkan oleh 20% dari penyebabnya (Koch 1999). Artinya, 80% kesuksesan yang telah diraih merupakan hasil dari 20% usaha. Dengan kata lain, 20% dari tindakan (*action*) memberikan 80% hasil (*result*). Prinsip Pareto ini menjadi inspirasi bagi KSPPS Bakti Huria Syariah untuk membangun budaya organisasi dengan memperbaiki tata kelola perusahaan dan meningkatkan produktivitasnya. Alasan utama penerapan Prinsip Pareto di KSPPS Bakti Huria Syariah adalah untuk memperbaiki tata kelola khususnya yang terkait dengan proses bisnis dan meningkatkan produktivitas (yang dalam konteks ini menyangkut efisiensi kerja dan volume usaha).

Ada beberapa poin penting yang menjadi acuan untuk mengukur keberhasilan pengelolaan lembaga keuangan di KSPPS Bakti Huria Syariah, salah satunya adalah kualitas pemberian pembiayaan kepada masyarakat. Prinsip Pareto juga dapat digunakan dalam mengukur tingkat pembiayaan. Menurut Andi Sabri, Pimpinan Cabang Makassar, 20% nasabah yang bermasalah menyebabkan 80% total pembiayaan bermasalah, sebagaimana dapat dilihat pada **Diagram 1** berikut ini:

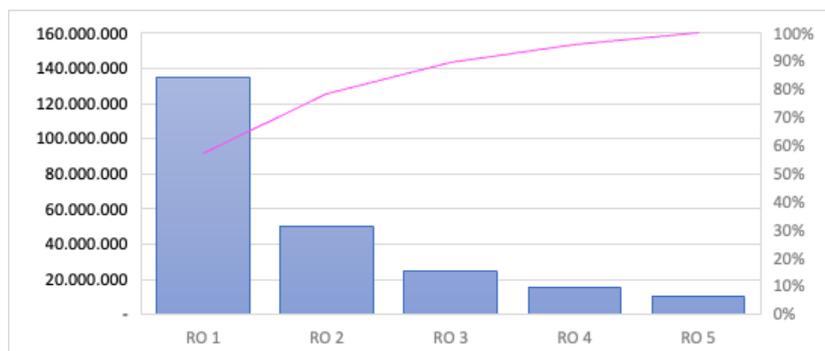


Diagram 1. Pareto Kol 5² Cabang Makassar, 2021
Sumber: Laporan Triwulan KSPPS Bakti Huria Syariah

Diagram di atas menunjukkan bahwa 59% pembiayaan bermasalah di Cabang Makassar disebabkan oleh pembiayaan *repeat order* (RO1) pada periode pembiayaan kedua. Apabila ditotal dengan *repeat order* kedua (RO2), maka menjadi 81% sumber penyebab pembiayaan bermasalah disebabkan oleh pembiayaan RO1 dan RO2. Ini menunjukkan bahwa perbaikan pada proses perbaikan pembiayaan pada RO1 dan RO2 akan memberikan efek 80% perbaikan kualitas pembiayaan di Cabang Makassar. Meskipun misalnya 20% masalah, bisa menyebabkan 80% masalah. Artinya, berdasarkan Prinsip Pareto, ini tidak berefek positif, tapi juga bisa berefek negatif, jika masalah yang 20% tidak tertangani.

Diagram Pareto di atas mengindikasikan bahwa 80% penyebab tingginya pembiayaan bermasalah pada pemberian pembiayaan RO1 dan RO2 pada kantor Cabang Makassar pada tahun 2021. Artinya, apabila ingin memperbaiki 20% dari proses pembiayaan bermasalah, maka ini akan berpengaruh terhadap 80% hasil. Dalam konteks ini, permasalahan ada pada proses pemberian pembiayaan kepada anggota/mitra pada pembiayaan RO1 dan RO2 karena proses analisa pembiayaannya tidak akurat. Berdasarkan teori RPC (*Resource, Payment, Capacity*), ada tiga aspek yang tercakup dan saling berkaitan satu sama lain, yakni kemampuan membaca data terkait berapa pemasukan (*resources*), berapa pengeluaran (*payment*), dan berapa kemampuan membayarnya (*capacity*). Rumus RPC adalah total pendapatan dikurangi total biaya operasional ditambah biaya non-operasional dikalikan 40%. Artinya hanya 40% dari pendapatan yang boleh diambil sebagai pembayaran angsuran. Ini yang banyak dilanggar, sehingga menimbulkan permasalahan dari segi pengembalian pembiayaan. Ini berefek turunya kualitas pembiayaan di Kantor Cabang Makassar pada tahun 2021. Oleh karenanya dalam proses pengambilan keputusan harus didasarkan pada informasi data yang valid.

Lalu, apa yang dilakukan untuk mengatasinya? Untuk proses perbaikan terhadap kedua masalah, maka hal-hal yang dilakukan adalah pertemuan curah pendapat (*brainstorming*) dan pelatihan berkelanjutan mengingat bahwa salah satu permasalahan krusial adalah keterbatasan kemampuan sumberdaya manusia dalam melakukan kegiatan-kegiatan operasional koperasi. Sebelum melakukan kegiatan operasional, seluruh karyawan di setiap cabang KSPPS Bakti Huria Syariah dibuatkan pertemuan curah pendapat (*brainstorming*) guna mencari-tahu akar permasalahan. Di antara temuan curah pendapat adalah keterbatasan kemampuan sumber daya manusia dalam menganalisis pembiayaan untuk menentukan kualitas pembiayaan yang layak dan ketidakjelasan pembagian kerja (*job description*). Menurut Fachruddin (33 tahun), yang telah bergabung di KSPPS Bakti Huria Syariah selama kurang lebih 12 tahun, dalam menentukan skala prioritas pada operasional cabang, yaitu pada proses perencanaan harian. Dalam perencanaan harian ini diadakan *brainstorming* dari seluruh karyawan apa yg akan dilakukan dan kendala kendala apa yang ditemukan dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan *job description* masing masing. Kunci utama dari penyusunan rencana ini adalah penguasaan data, informasi yang valid, kerjasama tim dan pembagian kerja (*job*

² Kol adalah kolektibilitas adalah kategori kualitas pembiayaan. Kolektibilitas disingkat Kol. Terdiri dari:
Kol 1: lancar (tidak ada tunggakan atau keterlambatan angsuran sampai 30 hari).
Kol 2: keterlambatan pembiayaan sampai dengan 90 hari (atau late 90)
Kol 3: keterlambatan sampai 120 hari
Kol 4: keterlambatan di atas 120
Kol 5: Macet

discription) karena ini sangat menentukan pencapaian target cabang. Hal serupa dikemukakan oleh Baso Irwan (38 tahun), Pimpinan Cabang Belopa, bahwa dalam bekerja seseorang harus bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai *job discription* yang telah diberikan. Dengan banyaknya pekerjaan, maka dibutuhkan kemampuan untuk menentukan skala prioritas dan memahami apa yang menjadi prioritas utama dari setiap item pekerjaan yang bisa memengaruhi pencapaian target (laba) setiap cabang.

Setelah penemuan dua permasalahan tersebut, maka langkah berikutnya yang dilakukan adalah mengadakan pelatihan berkelanjutan. Pada tahun 2017 sebagai awal KSPPS Bakti Huria Syariah mulai aktif memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan dengan bekerja sama Top Coach Indonesia untuk melakukan pendampingan perbaikan beberapa proses bisnis yang dianggap sebagai *quick win* di antaranya adalah perbaikan *standard operating procedure* (SOP), pembuatan *business plan*, dan penyusunan *action plan*. Pelatihan dilakukan secara rutin selama 1 tahun 4 bulan. Hasil dari pelatihan ini memberikan banyak bekal kepada karyawan untuk berfokus pada *key success factor* yang paling banyak memengaruhi keberhasilan bisnis. Selain dari pelatihan dari konsultan Top Coach Indonesia, KSPPS Bakti Huria Syariah juga bekerja sama dengan beberapa lembaga pelatihan seperti Lembaga Pendidikan Koperasi (Lapenkop). Menurut Haeril Aswan (33 tahun), Manajer Information Technology (IT) dan Konten Creator Kantor Pusat Bakti Huria Syariah, bahwa pelatihan peningkatan kompetensi SDM bagi karyawan KSPPS Bakti Huria Syariah menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung terciptanya karyawan yang berkualitas. Hal ini yang akan mendorong terciptanya fondasi yang kokoh dalam proses kemajuan di KSPPS Bakti Huria Syariah. Setiap tiga bulan KSPPS Bakti Huria mengundang pembicara tamu dari industri perbankan untuk memberikan materi tambahan seperti materi *cross selling* dan standar pelayanan dari Kepala Cabang Bank BNI Syariah Cabang Gowa karena BNI Cabang Gowa telah lama bekerja sama dengan KSPPS Bakti Huria Syariah.

Andi Harnas (31 tahun), Manajer Kepatuhan dan Bisnis Development Kantor Pusat KSPPS Bakti Huria Syariah, mengemukakan bahwa salah satu pendorong terjadinya proses transformasi di Bakti Huria adalah adanya kegiatan pelatihan yang terstruktur, yang terus dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, baik dari sisi pengetahuan, maupun dari sisi keterampilan, sehingga ada perubahan sikap dari seluruh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan demikian, target-target bisnis yang ditetapkan dapat dimaksimalkan. Andi Idham (34 tahun), Manajer Pembiayaan dan Mitigasi Resiko Kantor Pusat KSPPS Bakti Huria Syariah, misalnya, menanggapi pentingnya pelatihan bagi karyawan, bahwa pelatihan yang difasilitasi oleh KSPPS Bakti Huria Syariah bagi peningkatan kinerja karyawan membuat pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih efektif dan efisien, kualitas dan kuantitas kinerja karyawan meningkat, pengetahuan *hard skill* maupun *soft skill* karyawan semakin berkembang, kerjasama tim menjadi lebih kompak, kemandirian dalam bekerja juga semakin bagus karena mereka bekerja berdasarkan sistem yang telah terbangun dan didasarkan pada *job description*. Tanpa komando, masing-masing karyawan telah dapat menjalankan pekerjaannya. Pimpinan Cabang KSPPS Bakti Huria Syariah Cabang Sidrap, Mustaring, mengungkapkan bahwa pelatihan yang diadakan KSPPS Bakti Huria Syariah kepada karyawan memberikan efek dalam meningkatkan wawasan atau menambah keterampilan, khususnya yang berkaitan dengan bagian operasional karena mereka berhadapan langsung dengan masyarakat, yakni para pelaku UMKM dan ASN. Dalam konteks ini, dibutuhkan kemampuan dan keterampilan berkomunikasi yang mumpuni dalam memberikan pelayanan terhadap anggota/mitra.

Bagaimana dengan penerapan Prinsip Pareto? Pimpinan Cabang Kabupaten Soppeng, Fachruddin, mengungkapkan bahwa penerapan Prinsip Pareto mempertajam intuisi karyawan KSPPS Bakti Huria Syariah untuk menemukan 20% skala prioritas tersebut. Menurutnya, salah satu hal krusial dalam penerapan prinsip 80/20 ini adalah menentukan apa yang menjadi prioritas dan menjadi pekerjaan utama karena tidak semua hal penting, sehingga harus ada yang diprioritaskan. Dalam konteks ini, Hasbahuddin—Pimpinan Cabang Maros—mengemukakan bahwa caranya dalam menentukan 20% proritas dalam kegiatan oprasional Cabang Maros, yakni dengan melakukan pemetaan, yang menurut Susilo (2017:318) meliputi mapping kendala (*mapping constraints*) dan pemetaan peluang (*mapping opportunity*) di cabang, terutama yang terkait dengan pembiayaan bermasalah (*problematic financing*). Ini kemudian digolongkan berdasarkan tingkat kesulitan masalah, dari permasalahan yang lebih mudah diselesaikan hingga permasalahan yang tidak ada solusinya. Tahap selanjutnya adalah menentukan skala prioritas.

Dengan prinsip 80/20, semua lini harus disinkronkan, mulai dari perencanaan, tata kelola, dan berfokus pada proses perbaikan metode kerja, *standar operating procedure* (SOP), serta peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya pada bagian analisa pembiayaan. Sebagai lembaga keuangan mikro yang bergerak dalam usaha simpan pinjam, keberhasilan bisnis ini sangat ditentukan oleh kualitas pembiayaan yang diberikan agar tidak terjadi pembiayaan bermasalah atau pembiayaan macet.

Sebelum pembiayaan diberikan kepada anggota/mitra, maka terlebih dahulu dilakukan analisa pembiayaan. Tujuannya adalah untuk menentukan layak-tidaknya pembiayaan diberikan kepada anggota/mitra. Berapa jumlahnya yang dapat diberikan ke anggota/mitra sangat ditentukan oleh analisa pembiayaan yang dilakukan oleh seorang *Account Officer* (AO). **Diagram 2** berikut ini menggambarkan bagaimana RO1 yang ada di Cabang Maros dapat memengaruhi total kolektibilitas 5 (Kol 5) di Kantor Cabang Maros.

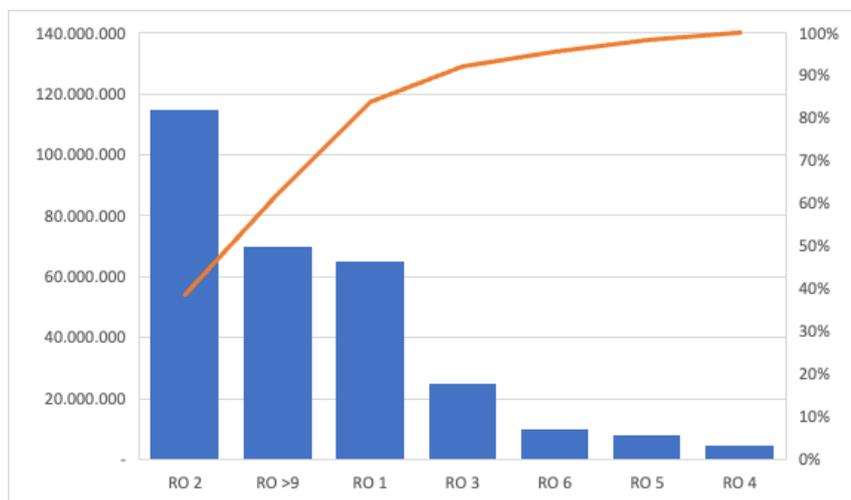


Diagram 2. Pareto Kol 5 Cabang Maros, 2021

Sumber: Laporan Triwulan 3 KSPPS Bakti Huria Syariah

Prinsip Pareto lebih mudah diimplementasikan jika didasarkan pada data dan dari hasil pengamatan, yang kemudian data tersebut dianalisis dan diinformasikan hasilnya dalam bentuk Diagram Pareto (Sunarto dan Santoso 2020:7). Misalnya, 80% dari pendapatan berasal dari 20% pelanggan. Dalam kaitan dengan ini, Saharuddin—Pimpinan Cabang Siwa—menyatakan bahwa "pendapatan cabang Siwa disumbang dari

20% produk Pembiayaan Mikro Pinisi. Mikro Pinisi, yakni produk pembiayaan yang khusus diberikan kepada para ASN.

Diagram 3 berikut ini menunjukkan bahwa sumber permodalan Cabang Maros, sangat ditentukan dari sumber modal sendiri yang terdiri dari 69% dari modal sisa hasil usaha, dan hanya 20% modal yang digunakan dari dana pihak ketiga (DPK). Modal yang bersumber dari modal sendiri tersebut menentukan keefektifan kinerja Cabang Maros. Oleh karenanya dana yang dikelola sangat murah mengingat bahwa KSPPS Bakti Huria Cabang Maros tidak menggunakan modal pembiayaan, tapi menggunakan modal sendiri.

Sumber modal koperasi pada umumnya berasal dari simpanan pokok dan simpanan wajib dari anggota, simpanan sukarela berupa simpanan berjangka dan tabungan masyarakat yang memiliki *cost of fund* (basil yang dibayar ke pemilik modal) atau bunga koperasi. Di KSPPS Bakti Huria Syariah Cabang Maros tidak memiliki *cost of fund* karena mengelola modal sendiri. Mayoritas modal yang digunakan berasal dari laba yang dikumpulkan dan ditempatkan kembali menjadi modal koperasi. Jika menggunakan dana simpanan masyarakat, maka ini berarti ada biaya basil (istilah koperasi konvensional untuk bunga). Andi Anshar (37 tahun), Manajer Operasional dan SDM Kantor Pusat KSPPS Bakti Huria Syariah, mempertegas bahwa yang paling menguntungkan Cabang Maros karena modal yang digunakan adalah akumulasi keuntungan yang didapat dari laba yang terus meningkat. Ini mengindikasikan bahwa meskipun Cabang Maros tidak mencari dana pihak ketiga (DPK), anggota/mitra operasional Cabang Maros dapat berjalan tanpa bantuan modal dari simpanan anggota. Ini karena akumulasi modal dari laba ditahan dan laba berjalan terus tumbuh. Tetapi koperasi simpan-pinjam tetap membutuhkan modal sendiri dari anggota. Namun untuk Cabang Maros, rasio modal sendiri lebih besar dari utang dari DPK, sebagaimana dapat dilihat pada **Diagram 3** berikut ini.

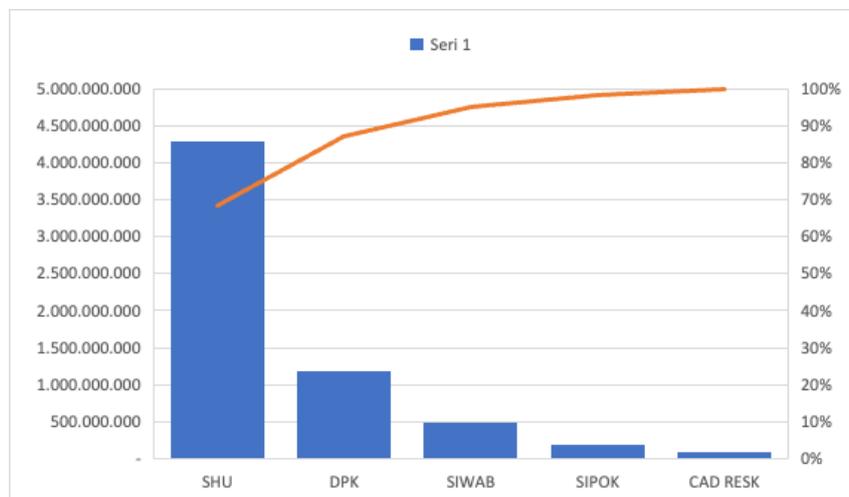


Diagram 3. Pareto Permodalan Cabang Maros, 2021

Sumber: Laporan triwulan ketiga KSPPS Bakti Huria Syariah

Jika ditilik dari Prinsip Pareto, maka 20% permodalan Cabang Maros hanya bersumber dari dua aspek, yakni sisa hasil usaha (SHU) dan dana pihak ketiga (DPK). Dengan perbaikan pada permodalan (20%), ini memberikan dampak 80% kepada seluruh pendapatan utama Cabang Maros.

- **Kinerja KSPPS Bakti Huria Syariah**

Sulit untuk menyangkal, bahwa jika produktivitas kerja terlepas dari etos kerja atau kinerja tidak berkorelasi dengan disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya berperan penting terhadap cara melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sehingga tujuan perusahaan tercapai (Wahyudi 2021).

Kinerja merupakan tujuan yang hendak dicapai, maka diperlukan sebuah prosedur dan perilaku terukur, yakni budaya kerja. Pencapaian kinerja membutuhkan panduan, dan budaya adalah cara yang paling sederhana, dan terbukti efektif. Ini karena budaya dapat menuntut seseorang untuk dapat konsisten menerapkan nilai-nilai organisasi, sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi (Alvesson 2012). Namun, hal ini tidak berarti jika dalam budaya organisasi tidak memiliki target dan skala prioritas. Kemampuan dalam menentukan skala prioritas kerja serta menjalankan proses bisnis secara konsisten sangat menentukan kinerja perusahaan, dan ini harus disertai dengan manajemen yang baik. Budaya kerja dengan prinsip 80/20 mengarahkan karyawan untuk berfokus pada target yang akan dicapai, sehingga pekerjaan menjadi terarah dan dapat diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditetapkan (Wahyudi 2021). Banyak pimpinan cabang tidak dapat menentukan skala prioritas dalam melakukan pekerjaan, sehingga pekerjaan menjadi tidak efektif. Prinsip Pareto ini menjadi panduan untuk menemukan kegiatan apa yang dapat dilakukan (20%), sehingga dapat memengaruhi hasil (80%). Dalam konteks ini, Pareto mengajak manusia untuk memaksimalkan intuisi dan mencari 20% usaha untuk dimaksimalkan. Dengan demikian, waktu, tenaga, pemikiran, biaya yang diperoleh menjadi efisien jika seseorang perusahaan berhasil menemukan 20% penyebab utama dari permasalahan (Sunarto dan Santoso 2020:6). Baso Irwan (38 tahun), Pimpinan Cabang Belopa, mengemukakan bahwa dalam menerapkan Prinsip Pareto, orang harus berfokus untuk mencari aspek 20% yang berefek pada 80%. Ini membutuhkan keterampilan khusus, agar betul-betul 20% adalah faktor dominan dalam memengaruhi kinerja.

Saharuddin Pimpinan Cabang Siwa (44) mengungkapkan bahwa penentuan skala prioritas adalah sebuah keharusan dan dilakukan dengan menginventarisir kebutuhan yang paling mendesak untuk segera dilaksanakan dan memisahkan tindakan yang tidak perlu segera dikerjakan. Selanjutnya menyusun urutan kebutuhan berdasarkan tingkat kepentingan untuk kegiatan yang paling urgen dan yang memberikan kontribusi maksimal atas pencapaian target. Dengan pola demikian waktu yang digunakan bisa berjalan efektif dan efisien.

Terbentuknya perilaku kerja yang baik, seperti disiplin, patuh terhadap perintah pimpinan, cermat dan hati-hati dalam menjalankan tugas, mendorong seorang pegawai untuk berfokus pada target yang akan dicapai. Dalam kaitan dengan ini, Fachruddin—Pimpinan Cabang Soppeng—menyampaikan bahwa dengan budaya kerja yang baik, hal ini akan meningkatkan profit, jumlah transaksi, aset, dan volume usaha. Meskipun budaya telah menjadi karakter pegawai, tetapi jika dalam melakukan kegiatan mereka tidak memiliki target yang jelas, maka hasilnya pun akan tidak jelas. Oleh karenanya, proses perencanaan dan evaluasi sangat menentukan keberhasilan kinerja perusahaan.

Dengan perencanaan yang baik, ini sangat membantu karyawan untuk melaksanakan kegiatan operasional, sehingga perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien, baik dari sisi waktu maupun biaya. Proses ini memberi dampak kinerja yang signifikan jika dibandingkan sebelum diterapkannya Prinsip Pareto dalam kegiatan bisnis KSPPS Bakti Huria Syariah. Perbaikan proses di perencanaan dianggap sebagai 20% proses dan memberi dampak 80% hasil, baik berupa perbaikan kualitas pembiayaan, maupun peningkatan dana pihak ketiga dari anggota/mitra.

Setiap *account officer* (AO) wajib membina anggota/mitra sebanyak 300 orang, sehingga setiap AO dalam melaksanakan tugasnya harus mampu membuat rencana kerja yang akurat untuk bisa melayani semua anggota/mitranya. Jika seorang AO tidak memiliki perencanaan kerja yang baik, maka sulit bagi seorang AO dapat melayani anggota/mitranya yang berjumlah 300 setiap bulannya.

Dalam kaitan dengan ini, Syamsuddin—Pimpinan Cabang Enrekang—menyatakan bahwa yang paling memberi dampak adalah perencanaan dan evaluasi, perencanaan dibuat di awal ini sangat menentukan keberhasilan. Untuk penanganan *non-performing finance* (NPF) atau pembiayaan bermasalah sangat ditentukan oleh dua aspek, yaitu: sasaran pemetaan (*mapping target*) dan kekompakan tim. Namun, diantara keduanya, yang paling efektif untuk mengatasi pembiayaan bermasalah adalah pada *mapping target*. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan karena mereka harus memiliki target yang jelas sebagai prospek anggota/mitra.

Setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya selalu dituntut untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan dan bertanggungjawab dengan tugas yang telah diberikan. Namun pada kenyataannya banyak karyawan kesulitan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Nuryanti (36 tahun), Pimpinan Cabang Pinrang (36) berfokus pada perencanaan sebagai *critical success factor*, sehingga pertumbuhan anggota/mitra dan *outstanding* pembiayaan produktif, juga arahan pada tim pada target market yang sesuai dengan segmentasi pasar yang paling sesuai digarap sebagai market pasar koperasi. Anggota juga diwajibkan untuk disiplin dalam menyetorkan angsuran maupun simpanannya. Selain itu, mereka tetap menjalankan kegiatan, seperti pembagian brosur di titik tertentu yang masih sulit dijangkau oleh pasar kompetitor.

Kesulitan mencapai target perusahaan bukan hanya persoalan kinerja karyawan, tetapi lebih banyak dipengaruhi oleh sistem kerja yang salah dari seorang karyawan. Salah satunya adalah kesulitan dalam menyusun rencana kerja. Menyusun rencana kerja juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan membaca sistem informasi yang telah disiapkan oleh perusahaan. Menentukan rencana kerja ke depan, harus mengacu kepada data dan informasi pencapaian bulan sebelumnya. Di sini seorang karyawan dituntut keahlian dalam membaca laporan untuk dijadikan sebagai acuan dalam menyusun rencana kerja berikutnya.

Syamsuddin—Pimpinan Cabang Enrekang—menyatakan bahwa dengan perencanaan yang baik akan menjadi budaya kerja yang baik, lebih disiplin, lebih terarah, lebih terfokus, pekerjaan menjadi lebih terstandar dalam mencapai target. Tim bekerja berdasarkan sistem, sehingga kinerja menjadi lebih efektif dan efisien. Dengan bekerja lebih tersistem, maka banyak waktu yang digunakan untuk pengembangan ke hal-hal yang lain. Metode kerja yang terencana memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja seluruh karyawan yang ada di Cabang Enrekang.

Di KSPPS Bakti Huria Syariah, sebelum melakukan aktivitas operasional bisnis terbangun budaya *briefing* yang dilakukan setiap pagi. Tujuan utama dari *briefing* pagi adalah membuat perencanaan kegiatan pada hari itu. Apa yang ingin dicapai pada hari itu? Siapa yang melakukan apa? Kapan dilakukan? Dimana dilakukan? Apa sarannya? Di dalam menentukan perencanaan diberlakukan skala prioritas kegiatan utama hari itu. Kegiatan ini dilakukan secara konsisten oleh Pimpinan Cabang bersama timnya, dan ini memberi efek yang signifikan terhadap kinerja cabangnya masing-masing. Mustaring—Pimpinan Cabang Sidrap—menjelaskan tentang budaya *briefing* di cabangnya, bahwa setiap pagi diadakan *briefing* pagi bersama tim dan melakukan doa bersama. Ini dilanjutkan dengan menyampaikan pencapaian, apa yang mau dikerjakan hari ini, serta

monitoring dan evaluasi yang dilakukan pada sore hari. *Briefing* pagi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- **Dampak Penerapan Prinsip Pareto**

Penerapan Prinsip Pareto memberikan dampak positif terhadap karyawan, koperasi, dan anggota/mitra. Dari sisi karyawan, dampak yang dirasakan adalah adanya peningkatan dalam hal perencanaan, kedisiplinan, keterarahan kerja, efektivitas kerja, dan integritas dan loyalitas karyawan. Dalam kaitan dengan integritas dan loyalitas, Fachruddin—Pimpinan Cabang Soppeng—menyatakan bahwa dengan kinerja koperasi yang semakin baik dari waktu ke waktu, ini berdampak pada kesejahteraan karyawan dan rasa aman bekerja. Ini berkelindan dengan tujuan pendirian koperasi ini, yakni untuk membebaskan pelaku usaha dari kemiskinan dan berkejahteraan.

Jika sebelumnya *turn over* (keluar-masuk) karyawan tinggi, maka setelah Prinsip Pareto diaplikasikan, mereka tidak sekedar mendapatkan gaji, tunjangan hari raya (THR), berbagai tunjangan (transportasi, jabatan, tunjangan kendaraan, kesehatan, hari tua), dan bonus-bonus atas keberhasilan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Jika karyawan juga adalah anggota/mitra, maka ia juga berhak mendapatkan berbagai benefit dari perusahaan sebagaimana didiskusikan di bawah ini.

Dari sisi koperasi, penerapan Prinsip Pareto berdampak pada peningkatan laba, aset, omset, efektifitas dan efisiensi proses bisnis, kuantitas anggota/mitra, dan kualitas pelayanan. Sedangkan dampak penerapan Prinsip Pareto terhadap anggota/mitra meliputi adanya rasa aman masyarakat dalam bermitra; pelayanan lebih efektif (cepat, murah, nyaman, dan terstruktur); dan dapat memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh anggota/mitra. Andi Sabri—Pimpinan Cabang Makassar—mengemukakan tentang dampak yang menguntungkan bagi anggota/mitra. Misalnya, mereka memperoleh “kejutan-kejutan” berupa SHU, bingkisan jelang Idul Fitri, undian elektronik berupa umroh bagi anggotayang memenuhi syarat, fasilitas pembiayaan, dan fasilitas *ambulance* jika dibutuhkan. “Kejutan-kejutan” seperti ini, menurutnya, menambah semangat bermitra mereka karena hal serupa mungkin tidak diperoleh di kemitraan yang lain.

4. Penutup

Prinsip Pareto telah menjadi panduan bagi KSPPS Bakti Huria Syariah untuk menata pengelolaan koperasi dan meningkatkan produktivitas dengan memilih 20% kegiatan yang paling krusial, yakni tata kelola (perencanaan, bentuk peran, aturan, pola keterhubungan) yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas {seperti peningkatan jumlah pembiayaan, peningkatan kualitas pembiayaan (tidak ada Kol 5), peningkatan dana pihak ketiga (DPK), serta peningkatan jumlah anggota/mitra} dan ini terbukti telah memberikan dampak positif terhadap kinerja KSPPS-Bakti Huria Syariah.

Dampak positif penerapan Prinsip Pareto tidak saja dialami oleh KSPPS Bakti Huria Syariah sebagai koperasi yang memiliki 25 cabang yang tersebar di Sulawesi Selatan dengan peningkatan produktivitas, tapi dampak positif ini juga dirasakan oleh karyawan dan anggota/mitra dengan berbagai “kejutan-kejutan” yang diberikan oleh perusahaan. Sebaliknya, jika KSPPS Cabang bermasalah, maka ini bukan tanpa konsekuensinya. “kejutan-kejutan” serupa tidak diperoleh karyawan. Prinsip Pareto juga membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dan meningkatkan kinerja mereka. Ini karena ada keterarahan terkait perencanaan, *job description*, komunikasi melalui *briefing* pagi, dan target yang akan dicapai dengan menerapkan skala prioritas.

Penerapan Prinsip Pareto sangat menentukan efektifitas pekerjaan cabang yang terdiri dari peningkatan perencanaan dan evaluasi kerja, serta penentuan skala prioritas sebagai aspek yang paling berpengaruh terhadap kinerja kegiatan operasional. Namun, Prinsip Pareto hanya diarahkan untuk berfokus pada hal tertentu, sehingga perbaikan secara komprehensif belum bisa dilakukan secara simultan.

Prinsip Pareto juga dapat berdampak negatif dalam sebuah perusahaan jika pemilihan aspek 20% tidak tepat, sehingga ini tidak memberikan perubahan yang signifikan pada koperasi. Hal ini belum terelaborasi dalam penelitian ini, sehingga berpotensi untuk menjadi topik penelitian selanjutnya. Dari segi metodologis, penelitian ini hanya mencakup kepala cabang dan manager untuk diwawancarai, sementara *stakeholders* lainnya terabaikan.

Acknowledgments

Terima kasih kepada seluruh partisipan dalam penelitian ini khususnya di KSPPS Bakti Huria Syariah yang telah memberikan segala bentuk data/informasi dan kesediaannya untuk dipublikasikan.

Conflicts of Interest

Penelitian ini tidak memiliki konflik kepentingan.

Daftar Pustaka

- Alvesson, M. 2012. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Ariyanto, M.T. 2021. Mengenal Prinsip Pareto dan Kegunaannya untuk Meningkatkan Efisiensi Dalam Bekerja, [https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn-bukittinggi/baca-artikel/14487/Mengenal-Prinsip-Pareto-dan-Kegunaannya-untuk-Meningkatkan-Efisiensi-dalam-Bekerja.html](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn/bukittinggi/baca-artikel/14487/Mengenal-Prinsip-Pareto-dan-Kegunaannya-untuk-Meningkatkan-Efisiensi-dalam-Bekerja.html), diakses tanggal 12 Oktober 2022.
- Dunggio, S. 2020. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo”, *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pelayanan Publik*, 7(1):1-9, <https://stia-binataruna.e-journal.id/PUBLIK/article/view/114/98>, diakses tanggal 15 Agustus 2022.
- Erfiansyah dan Herliningsih. 2018. “Analisis Pareto Sediaan Solid Flu dan Batuk di Salah Satu Apotek di Kuningan”, *Jurnal Farmasi Muhammadiyah Kuningan*, 3(2):17–23, <http://ojs.stikes-muhammadiyahku.ac.id/index.php/jurnalfarmaku/article/view/60>, 10 Oktober 2022.
- Harvey, H. B. dan Sotardi, S. T. 2018. “The Pareto Principle”, *Journal of the American College of Radiology*, 15(6): 931-943.
- Juran, J. M. dan Godfrey, A. B. 1999. *Juran’s Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. & A. Kinicki. 1995. *Organizational Behavior* (Edisi Ketiga). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

- Koch, R. 1999. *The 80/20 Principle, the Secret of Achieving More with Less* (Edisi Kedua). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lako, A. 2002. "Budaya Organisasi dan Kesuksesan Kinerja Ekonomi", *Kajian Bisnis*, 27:55-67, https://www.researchgate.net/profile/Andreas-Lako/publication/330872106_BUDAYA_ORGANISASI_DAN_KESUKSESAN_KINERJA_EKONOMI/links/5c590d06299bf12be3fcff66/BUDAYA-ORGANISASI-DAN-KESUKSESAN-KINERJA-EKONOMI.pdf, diakses tanggal 27 September 2022.
- Melati; Rahayu, S.; dan Choiriyah. 2022. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kedisiplinan sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang", *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, Maret, 3(1):26-38.
- Munandar, W.A.; Samsudin, A.; dan Komariah, K. 2020. "Penerapan Budaya Organisasi terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan: Studi pada CV. Desain & Bangunan Sukabumi", *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 8(1):28-36, <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/EKU>, diakses tanggal 8 Agustus 2022.
- Ndraha, T. 2004. *Budaya Organisasi*. PT. Rineka Cipta: Jakarta.
- Mondy, R.W. dan Noe, R.M. 1996. *Human Resource Management* (Edisi VI). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Pawitan, G. dan Paramasatya, A. 2008. "Aplikasi Analisis Pareto Dalam Pengendalian Inventori Bahan Baku Pada Bisnis Restoran", *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1): 80–96.
- Rijanto, A. dan Mukaram. 2018. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi di Divisi *Account Executive* PT Agrodana Futures", *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 4(2): 35-47, <https://media.neliti.com/media/publications/281684-pengaruh-budaya-organisasi-terhadap-kine-057d6834.pdf>, diakses tanggal 1 Agustus 2022.
- Saori, S.; Anjelita, S.; Melati, R.; Nuralamsyah, M.; Djorgi, E.R.S.; dan Ulhaq, A. 2021. "Analisis Pengendalian Mutu Pada Industri Lilin: Studi Kasus Pada PD. Ikram Nusa Persada Kota Sukabumi", *JIP: Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(10):2133-2138, <https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/415/346>, diakses tanggal 15 Oktober 2022.
- Shailer, G. 2004. *Introduction to Corporate Governance in Australia*. Melbourne: Pearson Education Australia.
- Siswanto, E. 2020. "Software Eddy Pareto Mempermudah Peserta Dalam Menganalisis Data Pada Pelatihan Epidemiologis", *Jurnal Masyarakat Mandiri*, 4(3):360-369, <http://journal.ummat.ac.id/index.php/jmm>, diakses tanggal 10 Oktober 2022.
- Smircich, L. 1983. "Concept of Culture and Organizational Analysis", *JSTOR: the Administrative Science Quarterly*, September, 28(3):339-358, <https://www.jstor.org/stable/2392246>, diakses tanggal 28 September 2022.

- Sofiana, A. dan Sanggala, E. 2021. “Meminimalisirkan Gagal Antar di Kantor Pos Mojokerto dengan Metode DMAIC”, *Jurnal Media Teknik dan Industri*, 5(1): 1-8, <https://jurnal.unsur.ac.id/jmtesi/article/view/1209>, diakses tanggal 10 Oktober 2022.
- Sunarto dan Santoso W.N. H. 2020. *Buku Saku Analisis Pareto*. Surabaya: Prodi Kebidanan Mageta, Politeknik Kemenkes.
- Susilo, E. 2017. *Analisis Pembiayaan dan Resiko Perbankan Syariah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Taurusyanti, D. dan Kurniadewi, A.O. 2012. “Penggunaan Diagram Pareto, Diagram Sebab Akibat, dan Metode SQC Sebagai Alat Bantu untuk Mengevaluasi Kinerja Produksi Terhadap Tingkat Mutu Produk yang Dihasilkan pada PT. Keramika Indonesia Assosiasi”, *JIMFE: Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*, 4(1), <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jimfe/article/view/587/493>, diakses tanggal 10 Oktober 2022.
- Tosepu, Y. 2018. *Hukum Pareto: Formula 80/20 Yang Dapat Diterapkan Dalam Seluruh Sendi Kehidupan*, https://issuu.com/yusrintosepugo/docs/hukum_pareto_yang_dapat_diterapkan, diakses tanggal 26 Mei 2022.
- Wahyudi. 2021. *Budaya Organisasi: Sudut Pandang Teoretis Dalam Membangun Nilai-Nilai Kerja*. Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional.