

Analisis Proses Pelatihan bagi SDM Koperasi dalam Rangka Mancapai *Optimal Outcome*

Gijanto Purbo Suseno

Pendahuluan

Sebagai salah satu soko guru perekonomian Indonesia, koperasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam perekonomian nasional. Tujuan koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian Nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 (Bab II Pasal 3 Undang-Undang No. 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian).

Berbagai kelebihan yang dimiliki oleh koperasi seperti efisiensi biaya dari peningkatan *economies of scale* yang memberikan manfaat ekonomi langsung berupa harga pelayanan yang lebih murah dan manfaat ekonomi tidak langsung dalam bentuk Sisa Hasil Usaha (SHU), serta manfaat lain dalam bentuk non ekonomi, menjadikan koperasi sebagai sebuah bentuk badan usaha yang sangat prospektif di Indonesia. Sampai saat ini koperasi merupakan satu-satunya badan usaha yang dapat menampung kegiatan ekonomi rakyat kecil (Swasono dalam Sugiharsono, 2009: 22). Rakyat kecil yang cenderung miskin, tidak mungkin tertampung dalam badan usaha seperti Firma, CV, apalagi PT. Namun, sebuah fenomena yang tidak mengembirakan di Indonesia pada umumnya dan di Jawa Barat pada khususnya, ketika ternyata koperasi dengan berbagai kelebihannya belum menunjukkan perkembangan sebagaimana diharapkan.

Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM, di Indonesia dalam kurun waktu tahun 2016-2019, sebanyak 81.686 koperasi sudah dibubarkan. Pembubaran pada 2016 sebanyak 45.629 koperasi, pada 2017 sebanyak 32.778 koperasi, pada 2018 sebanyak 2.830 koperasi, dan pada 2019 adalah sebanyak 449. Khusus di Jawa Barat, dari jumlah sekitar 25.000 koperasi, saat ini tinggal 13.000 koperasi. Berarti sudah hampir 50 persen koperasi sudah dibubarkan atau membubarkan diri.¹

Koperasi merupakan lembaga ekonomi dan sosial dalam proses operasionalnya, kegiatan usaha koperasi dikelola dan dilakukan oleh pengurus koperasi, sehingga keberhasilan sangat tergantung pada pengurus koperasi, sedangkan operasional koperasi membutuhkan peranan partisipasi anggota dalam mengembangkan koperasinya. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu persoalan terbesar yang dihadapi oleh gerakan koperasi di tanah air. Dua masalah SDM yang ditemui di koperasi adalah kurangnya kompetensi pengurus atau pengelola koperasi serta kurang aktif atau rendahnya partisipasi anggota.²

Managerial skill pengurus koperasi rendah, sehingga sulit sekali koperasi untuk bisa mempertahankan kepercayaan dari anggota atau memperbaiki kepercayaan dari bank

¹ Kompas.com, 14 Februari, 2020

² Merdeka.com, 17 April 2020

dalam rangka memperoleh pinjaman modal. Kenyataan di lapangan, banyak pengurus koperasi yang juga adalah tokoh masyarakat. Tokoh masyarakat dianggap sebagai orang yang paling pintar dan berani untuk berpendapat dan berhubungan dengan berbagai pihak, sehingga langsung dipilih menjadi pengurus koperasi. SDM yang tersedia kadang kurang kompeten untuk dapat mengurus dan mengelolanya dengan baik dan tertib. Hal ini sering mengakibatkan kerjasama yang buruk antara pengurus, pengelola, pengawas, dan anggota.

Masalah rendahnya partisipasi anggota juga merupakan masalah umum dari koperasi di Indonesia. Indikatornya bisa dilihat dari keterlibatan dan keaktifan yang rendah dari anggota dalam berpartisipasi baik sebagai pemilik maupun pengguna. Tidak semua anggotanya memiliki kesadaran yang penuh dan sama dalam menjalankan prinsip-prinsip dan kegiatan berkoperasi dengan baik.

Sebagai lembaga ekonomi masyarakat jatuh bangunnya lembaga koperasi sangat tergantung kepada kontribusi anggota koperasi baik sebagai anggota maupun sebagai pengurus koperasi. Oleh karena itu, pengembangan SDM koperasi menjadi faktor krusial yang secara terus menerus harus diatasi dengan baik.

Keberlangsungan dan perkembangan organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Karena itu pelatihan merupakan kegiatan yang penting dan harus dilakukan secara kontinu agar SDM organisasi mengenal ilmu-ilmu baru dan lebih menguasai pekerjaannya sehingga menjadi lebih produktif dan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja organisasi, sehingga organisasi memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna, mampu bersaing secara positif dan menjadi lebih sulit ditiru oleh kompetitor (Rosada, 2017).

Pengembangan SDM secara substansi berarti proses memajukan, mengembangkan, dan memperbesar kemampuan SDM. Dalam kaitan ini, SDM yang ada bukan saja diarahkan pada kemajuan fisik (materi) namun juga pada kemajuan nilai non materi (pengetahuan, sikap dan keterampilan). Selain melalui pendidikan formal, salah satu upaya lain untuk mengangkat kualitas sumber daya manusia dalam rangka pembangunan ekonomi adalah melalui pendidikan non formal dalam bentuk pelatihan .

Berbagai pelatihan perkoperasian telah banyak dilakukan, tetapi, mengacu pada fenomena masalah yang ada, menunjukkan bahwa hasil yang dicapai belum optimal. Tujuan dari kajian ini adalah untuk analisis proses pelatihan bagi SDM koperasi dalam rangka mencapai *optimal outcome*.

Kelembagaan Koperasi

Koperasi sebagai salah satu lembaga ekonomi di Indonesia berbeda dengan lembaga-lembaga ekonomi lainnya. Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan (Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian Bab I, Pasal 1 Ayat 1). Koperasi merupakan suatu badan usaha bersama yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi, di mana bukan modal yang mempunyai kekuatan, akan tetapi anggota yang mempunyai kekuasaan yang tertinggi. Sebagai sebuah bisnis yang terorganisir secara sukarela, koperasi beroperasi pada biaya, yang dimiliki, dimanfaatkan

Book Chapter

dan dikendalikan oleh para pelanggan anggota sebagai pengguna, berbagi risiko dan manfaat sebanding dengan partisipasi mereka (Roy, E.P., 1981:6).

Dasar pembentukan koperasi adalah adanya kepentingan dan kebutuhan yang sama, di mana orang-orang pada umumnya adalah orang yang mempunyai kepentingan ekonomi yang lemah, bergabung membentuk suatu kekuatan yang mampu mensejajarkan diri dengan usaha-usaha besar lainnya dengan dasar sukarela dan kebersamaan. Sebagai organisasi ekonomi yang otonom, koperasi yang dimiliki oleh para anggotanya, ditugaskan untuk menunjang para anggotanya sebagai rekanan atau pelanggan dari perusahaan koperasinya (Hanel A, 189:29). Substansi dari koperasi adalah memenuhi kebutuhan anggota dan kesejahteraan anggota secara aktif dan produktif.

Pengembangan SDM Koperasi Melalui Pendidikan Nonformal

Salah satu bidang perekonomian yang dapat dikembangkan oleh sektor pendidikan nonformal adalah koperasi. Pendidikan formal seakan belum mampu mengembangkan potensi-potensi masyarakat yang dalam hal ini adalah peserta didik dalam bidang koperasi tersebut. Hal ini diindikasikan dengan masih sedikitnya koperasi di Indonesia yang mampu memperkuat perekonomian nasional. Ketua Asosiasi Dosen dan Peneliti Koperasi (ADOPKOP), Maryunani (dalam Davis, P,2010:vi) menyatakan bahwa:

Secara objektif diakui bahwa peran koperasi dalam perekonomian Indonesia relatif kecil dibanding pihak swasta. Minimal, penyebab minimnya peran koperasi adalah aspek pendidikan. Kualitas pendidikan koperasi tampaknya menjadi faktor utama turunnya minat berkoperasi. Sebagai salah satu prinsip koperasi, yaitu pendidikan, seharusnya mendapatkan prioritas utama bagi para kader generasi sekarang maupun sebagai penerus. Dalam kenyataannya, pendidikan koperasi di Indonesia mendapatkan porsi yang semakin sedikit, ...

Begitu pentingnya peran pendidikan dalam koperasi, sehingga Mohammad Hatta (Bapak Koperasi Indonesia) mengatakan 'Cita-cita koperasi hanya bisa hidup dengan pendidikan dan pelatihan yang menghendaki kesabaran' (Djohan, 2003: 2).

Melihat kenyataan tersebut, sektor pendidikan nonformal diberdayakan dalam mengembangkan bidang perkoperasian di Indonesia. Pendidikan nonformal dioptimalkan keberadaannya, khususnya dalam mengelola pelatihan, untuk meningkatkan kontribusi bidang perkoperasian dalam upaya membangun perekonomian yang mampu bersaing di tengah-tengah gejolak ekonomi global, serta dalam mengatasi masalah kemiskinan di Indonesia.

Sebagai bagian dari pendidikan nonformal, pelatihan mempunyai peranan dalam peningkatan kualitas SDM. Fungsi pelatihan adalah sebagai penambah, pengganti dan pelengkap kompetensi seseorang yang dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Pemerintah mendukung berdirinya lembaga-lembaga pelatihan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang dibina terus menerus agar hasilnya dapat dipertanggungjawabkan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Salah satu pelatihan yang diselenggarakan untuk masyarakat adalah pelatihan perkoperasian.

Lembaga pelatihan perkoperasian dan UMKM berperan membantu pemerintah dalam mengembangkan perkoperasian maupun UMKM. Lembaga koperasi sebagai

lembaga perekonomian yang berasal dari anggota, diurus oleh anggota dan hasilnya untuk anggota membutuhkan pembinaan agar lembaga koperasinya dapat berkembang. Pelatihan yang dilakukan untuk SDM koperasi antara lain pelatihan manajemen dasar perkoperasian, pengembangan usaha, akuntansi keuangan, ritel, pemasaran, manajer perkoperasian, kewirausahaan dan lain sebagainya. Materi pelatihan yang tepat adalah yang sesuai kebutuhan lembaga koperasi yaitu pelatihan bagi pengurus membantu meningkatkan kinerja pengurus dan pelatihan bagi anggota membantu meningkatkan pemahaman anggota pada koperasinya sehingga partisipasi anggota meningkat. Pelatihan merupakan pendidikan nonformal yang efektif jika masyarakat itu sendiri yang mengidentifikasi kebutuhan pelatihan tersebut bagi organisasinya.

Tiga unsur utama dalam suatu organisasi yang harus ada yaitu sumber fisik (aset), sumber keuangan dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia sama pentingnya dengan sumber fisik maupun sumber keuangan karena jika sumber daya manusia tidak dapat mengelola sumber fisik dan sumber keuangan maka organisasi tersebut tidak berkembang bahkan mati. Oleh karena itu sumber daya manusia dengan pengetahuan serta ketrampilan yang tinggi merupakan aset yang dibutuhkan untuk mengembangkan organisasi. Menjadi tugas seorang pimpinan untuk terus mengembangkan pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya, karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus meningkat membutuhkan sumber daya yang kompeten yang dapat mengoperasionalkan organisasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Kompetensi sumberdaya manusia yaitu kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang meliputi kompetensi pribadi, kompetensi profesional dan kompetensi sosial sehingga ketika akan dilakukan pengembangan maka dapat dilakukan pengembangan pribadi, pengembangan profesional dan pengembangan bersosial dalam organisasi. Produktivitas suatu lembaga menunjukkan kompetensi sumber daya dari lembaga tersebut. Melalui analisis kebutuhan akan diperoleh gambaran materi pelatihan yang harus disampaikan guna menunjang pekerjaan sehari-hari sehingga produktivitas kerjanya semakin membaik, yang berdampak pada peningkatan pendapatan dan pemenuhan kebutuhan.

Konsep, Tujuan, Manfaat Pelatihan Dan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu tindakan untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan SDM yang melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Selanjutnya dikatakan oleh Moekijat (1993), tujuan pelatihan selain meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tetapi juga mengembangkan bakat. Sedangkan manfaat pelatihan menurut Atmodiwirio, S (2002: 41), adalah agar: a) karyawan segera mengetahui tugasnya/tanggung jawabnya, b) karyawan dapat beradaptasi dengan tugas pekerjaannya/ lingkungan kerjanya secara relatif cepat, c) karyawan relatif cepat mampu menguasai ketrampilan (observasi, melihat, mengerjakan), d) karyawan mampu melaksanakan pekerjaan berulang-ulang dan e) karyawan memperoleh tingkat terampil dan mahir lebih cepat.

Program, Metode Dan Evaluasi Pelatihan

Program pelatihan disusun berdasar hasil analisis kebutuhan dan mengikuti prioritas solusi yang harus ditindaklanjuti. Menurut Sumantri, S (2001:22), perumusan program

Book Chapter

pelatihan harus melibatkan antara lain lima komponen pelatihan dan proses belajar mengajar. Lima komponen yang penting tersebut adalah 1) tujuan pelatihan, 2) peserta pelatihan, 3) pelatih, 4) materi pelatihan, dan 5) metode pelatihan. Dalam merancang program pelatihan yang aktif, maka ada tujuh (7) kualitas yang digunakan untuk menyusun rancang bangun program pelatihan antara lain : 1) isi program yang selektif, 2) harus ada keseimbangan antara pembelajar kognitif, afektif dan psikomotorik, 3) mempergunakan pendekatan pembelajaran yang bermacam-macam, 4) memberi kesempatan luas agar kelompok peserta belajar berpartisipasi, 5) menggunakan keahlian peserta, 6) mengulang konsep pembelajaran dan ketrampilan yang telah dimiliki dan 7) melaksanakan perencanaan ulang setelah adanya kritik maupun hasil evaluasi.

Hal lain yang harus diperhatikan adalah metode yang digunakan dalam pelatihan. Metode pelatihan yang dapat digunakan menurut Sumantri, S (2001:34), yang utama yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Sedangkan menurut Moekijat (1993), metode pelatihan dapat dibedakan :1) *on-the-job training*, atau pelatihan sambil bekerja, adalah latihan yang menggunakan situasi kerja sebagai tempat untuk memberikan pelajaran, 2) *Vestibule training*, yaitu suatu pelatihan yang diselenggarakan dalam suatu ruangan, 3) *Understudy training*, suatu pelatihan di mana peserta bekerja langsung untuk menjadi pegawai yang cakap dan mempelajari suatu jenis pekerjaan tertentu dengan memberi pelayanan sebagai seorang pembantu, 4) *Apprentice training* adalah suatu pelatihan yang melatih orang-orang menjadi tukang-tukang yang cakap, 5) *Role playing* atau memainkan peran adalah suatu metode pelatihan di mana peserta belajar dengan memainkan salah satu peristiwa mengenai apa yang ia sungguh-sungguh akan mengerjakannya, 6) *Conference training* adalah suatu pelatihan yang menitikberatkan pembicaraan masalah-masalah secara kelompok.

Evaluasi pelatihan menunjukkan suatu usaha untuk memperoleh informasi atau keterangan tentang hasil suatu program pelatihan dan menentukan nilai (*value*) pelatihan dipandang dari sudut informasi tersebut. Evaluasi program pelatihan dapat dilakukan oleh 1) peserta belajar sendiri, 2) atasan peserta, 3) orang bawahan peserta, 4) teman kerja peserta, kepala desa/lurah.

Efektivitas Pelatihan Dalam Peningkatan Kompetensi SDM

Kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pelatihan mempunyai tujuan untuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang diharapkan dampaknya dapat meningkatkan produktivitas kinerjanya. Lembaga Pelatihan diselenggarakan oleh suatu organisasi digunakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi itu sendiri dan menjadi bagian dari investasi yang diharapkan balikkannya yaitu dapat mengembangkan organisasi itu sendiri.

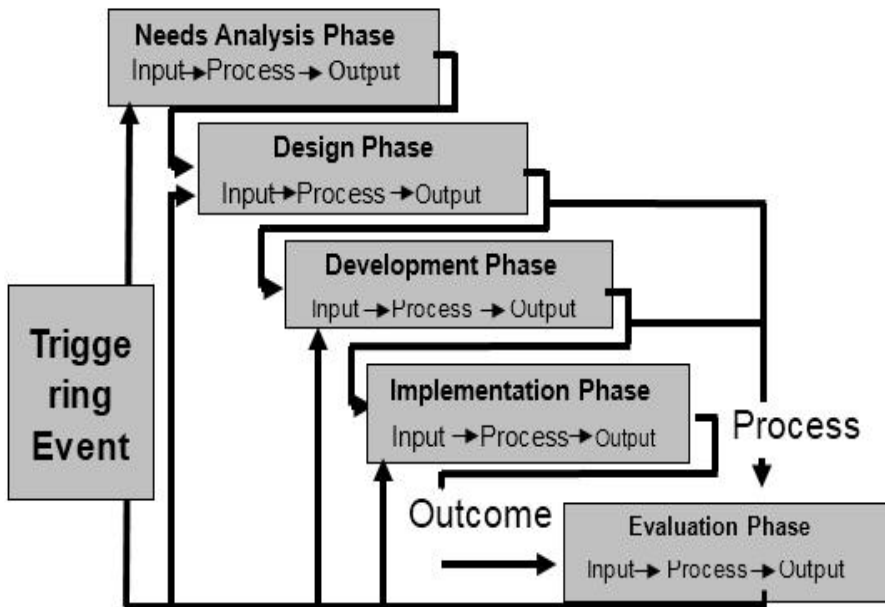
Lembaga Pelatihan menyelenggarakan pelatihan yang lebih berorientasi pada keterampilan, yang dibutuhkan saat ini sehingga diharapkan setelah mengikuti kegiatan pelatihan tersebut maka pengetahuan bertambah, keterampilan yang bertambah akan berdampak pada berkembangnya sikap untuk mengimplementasikan hasil pelatihan yang diperoleh sehingga dapat mengembangkan organisasi itu sendiri.

Proses atau tahapan-tahapan dalam pengelolaan pelatihan dapat disusun dengan berbagai model untuk mencapai tujuan pelatihan. Model dapat diartikan sebagai pola atau

aturan tentang sesuatu yang akan dihasilkan, yang berisi seperangkat faktor atau variabel yang saling berhubungan satu sama lain yang menggambarkan suatu sistem. **Model pelatihan** yaitu **seperangkat kegiatan yang berhubungan satu sama lain sebagai satu kesatuan sistem pelatihan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu.**

Beberapa model pelatihan telah dilakukan di lembaga-lembaga pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan, akan tetapi efektivitas pelatihan perlu dianalisis agar model dapat diimplementasikan di lembaga yang lain. Berikut ini disampaikan beberapa model proses pelatihan yang dapat dipertimbangkan sebagai dasar dalam upaya mencapai efektivitas suatu pelatihan, yaitu dari Blanchard, N., dan Thacker, J; Marzuki S dan Parker.

Model proses pelatihan menurut Blanchard, N., dan Thacker, J., (2004:22) adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Model Proses Training Blanchard N., dan Thacker J., (2004: 22)

Melihat bagan model proses pelatihan menunjukkan tahapan yang fleksibel, tahapan tidak harus berurutan, dan rencana tindak lanjut dapat dilakukan pada tahap mana saja tergantung hasil evaluasi. Model seperti ini dapat diadopsi untuk kegiatan pelatihan bagi suatu industri dalam rangka peningkatan kompetensi sumber daya manusia agar dapat mengerjakan tugas yang diembannya sebaik mungkin. Hasil analisis input, proses maupun output disetiap tahapan dapat memperbaiki implementasi di setiap tahapan sehingga lebih efektif. Evaluasi dilakukan terhadap lembaga pelatihan agar pelaksanaan pelatihan berikutnya lebih baik. Model tersebut mengutamakan kegiatan **analisis kebutuhan** untuk menentukan materi dan tujuan pendidikan dan pelatihan sehingga proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan warga belajar dan dapat diimplementasikan dalam pekerjaannya.

Model *activity training* menurut Marzuki S (1992: 81), yaitu pelatihan yang menitikberatkan pada pekerjaannya dengan cara memberikan kejelasan tentang sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pada model pelatihan ini kemampuan seorang

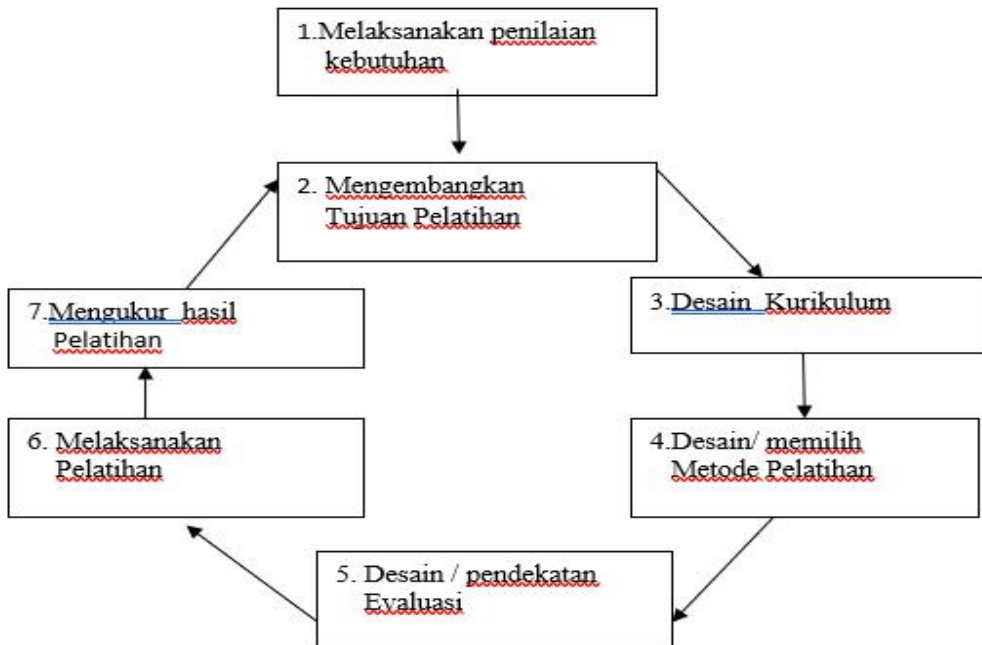
Book Chapter

pelatih menentukan efektivitas serta keberhasilan kegiatan pelatihan. Peningkatan sumber daya dapat tercapai melalui kemampuan pelatih dalam proses pembelajaran. Metode dan teknik pembelajaran baik secara individu maupun kelompok dapat dilakukan agar program pembelajaran dapat disampaikan sesuai susunan program yang berdasar hasil evaluasi kinerja.



Gambar 2. Model Activity Training Menurut Marzuki S., (1992:83)

Pada tahapan proses pelatihan lebih ditekankan pada kualitas pelatihan yang diterima oleh karyawan, dan ini mendapat dukungan yang kuat dari organisasi karyawan, dua perubahan yang dihasilkan dari pelatihan yaitu perubahan pertama dilakukan pelatihan di awal untuk menyiapkan karyawan melakukan tugas baru sedangkan perubahan ke dua yaitu dilakukan pelatihan karena adanya pekerjaan yang berbeda-beda yang membutuhkan keahlian yang berbeda sehingga seringkali kegiatan pelatihan dilakukan terus menerus. Kegiatan pelatihan yang terus menerus sebagai dampak tugas baru dilakukan untuk mendukung kinerja selama menjalankan tugas baru tersebut, gambaran model pelatihan yang terkenal dengan Model Parker (dalam Atmodiwirio S, 2002: 54) adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Model Parker (dalam Atmodiwirio, S., 2002: 54)

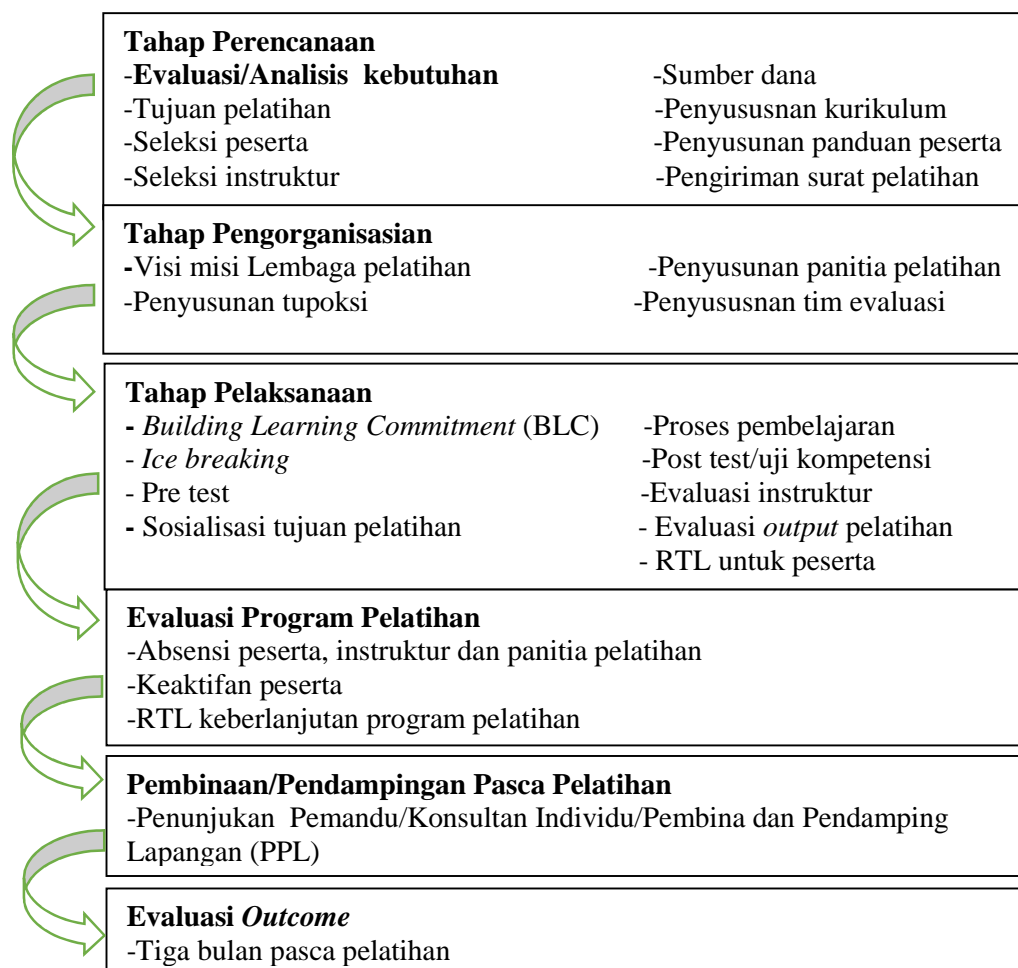
Berbagai jenis model pelatihan menunjukkan bahwa setiap kegiatan pelatihan mempunyai tujuan yang berbeda tergantung dari hasil analisis kebutuhan yang menentukan pula tahapan pelatihan yang akan diselenggarakan. Kegiatan pelatihan yang dilakukan sendiri oleh lembaga atau sering disebut *in house training* bertujuan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia agar lebih terampil melaksanakan pekerjaannya, sedangkan pengiriman sumber daya manusia untuk mengikuti suatu training di luar lembaganya lebih ditekankan karena adanya keterampilan baru yang harus dipelajari yang akan diimplementasikan di lembaganya.

Pelaksanaan kegiatan pelatihan, mengacu pada rencana pelatihan yang telah ditentukan. Sebagaimana diungkapkan di atas, untuk memudahkan pelaksanaan tiap tahapan maka dibuatlah model pelatihan yang terdiri dari beberapa sistem yang saling terkait, saling memengaruhi dan berdampak pada efektivitas hasil pelatihan. Suatu kegiatan dikatakan efektif jika sesuai dengan kebutuhan, dapat diimplementasikan, dapat menjawab permasalahan yang ada, serta mampu meningkatkan kinerja yang ditunjukkan terjadinya peningkatan produksi, perubahan sikap serta keterampilan sumber daya manusia.

Dari tiga model proses pelatihan di atas, ada dua yang memulai tahapannya dengan melakukan evaluasi/analisis kebutuhan pelatihan. Namun demikian tidak ada yang menyinggung secara eksplisit adanya pembinaan tindak lanjut dalam bentuk pendampingan pasca pelatihan, sebelum dilakukan evaluasi terhadap *outcome* pelatihan. Rata-rata sebagaimana yang sering kita temui di lapangan, di mana kegiatan pelatihan selesai, setelah penutupan pembelajaran dalam pelatihan, walaupun pada model pertama (Model Proses Training menurut Blanchard N., dan Thacker J), yang menambahkan dengan evaluasi *outcome*. Oleh karena itu, berikut ini disampaikan intisari tahapan dalam proses

Book Chapter

pelatihan dengan sedikit penyesuaian dan penyederhanaan yang mengacu pada ketiga model tadi:



Gambar 4. Tahapan Dalam Proses Pelatihan Perkoperasian

Dari gambar tersebut dapat dimaknakan bahwa Efektivitas pelatihan dimulai dari efektivitas perencanaan pelatihan, efektivitas pengorganisasian pelatihan, efektivitas pelaksanaan pelatihan dan efektivitas hasil dan dampak pelatihan. Efektivitas perencanaan ditunjukkan dengan dilakukannya analisis kebutuhan disusunnya materi sesuai hasil analisis kebutuhan, seleksi instruktur yang mempunyai kompetensi sesuai, seleksi peserta belajar yang sesuai dengan pekerjaannya, pengelolaan jadwal, sarana prasarana, serta biaya.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah penentuan perbedaan antara keadaan yang nyata dan kondisi yang diinginkan dalam kerja manusia dalam suatu organisasi atau kelompok organisasi dalam pengertian, pengetahuan, keterampilan dan sikap. Analisis kebutuhan merupakan bagian dari perencanaan pelatihan yang sangat menentukan efektif tidaknya penyelenggaraan suatu pelatihan. Hasil analisis kebutuhan digunakan sebagai dasar

menyusun materi diklat yang ditindaklanjuti dengan penyusunan kurikulum maupun panduan instruktur. Analisis juga dilakukan untuk menentukan calon peserta serta sumber daya pelatihan yang lain.

Kesesuaian antara materi diklat dengan kebutuhan peserta pelatihan sangat penting agar penyelenggaraan pelatihan menjadi efektif dan efisien serta tujuan pelatihan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Nataliningsih dan Gijanto P.S, 2019).

Tujuan analisis kebutuhan adalah :1) menggambarkan sifat yang sebenarnya (eksak) dari suatu kesenjangan pelaksanaan pekerjaan, 2) menentukan sebab-sebab kesenjangan pelaksanaan pekerjaan, 3) merekomendasikan solusi yang cocok, 4) menggambarkan populasi calon peserta pelatihan. Selanjutnya menurut Atmodiwirio, S (2002), proses analisis kebutuhan adalah :1) langkah pertama, mengidentifikasi dan menggambarkan kesenjangan pelaksanaan kerja, 2) langkah ke dua, menentukan sebab-sebab kesenjangan, 3) langkah ke tiga, mengidentifikasi kesenjangan pelaksanaan kerja tersebut yang didasarkan kepada kurangnya pengetahuan dan keterampilan, 4) langkah ke empat, menentukan apakah pelatihan adalah solusi yang mungkin, 5) langkah ke lima, adalah rekomendasi solusi, 6) langkah ke enam, menggambarkan tentang peran atau pelaksanaan tugas.

Seleksi instruktur merupakan bagian yang penting dalam program pelatihan, karena instruktur yang kompeten dapat menyampaikan pembelajaran kepada warga belajar, sehingga tujuan pelatihan untuk mengubah pengetahuan, sikap dan keterampilan warga belajar guna memenuhi kebutuhan dapat dicapai. Instruktur yang hanya memahami teori, tidak akan mampu memecahkan permasalahan yang muncul dalam pekerjaan, sehingga diskusi *problem solving* tidak akan memuaskan. Oleh karena itu seleksi instruktur sangat dibutuhkan dalam mengelola suatu pendidikan dan pelatihan.

Dari hasil penelitian dan pengamatan terhadap tiga Lembaga yang melakukan aktivitas pelatihan di Jawa Barat (Balatkop, Lapenkop dan Puskopdit Jabar), menunjukkan bahwa dari ketiga lembaga tersebut belum ada yang melakukan kegiatan identifikasi kebutuhan secara rinci, seperti dalam teori yang disampaikan Blanchard N dan Thacker J, Admodiwirio, Marzuki S,. Hasil penelitian dan observasi lapangan untuk Balatkop cenderung menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah, Lapenkop cenderung memberikan semua materi pelatihan dan pengurus/anggota memilih materi yang dibutuhkan. Puskodit, kegiatan identifikasi kebutuhan dilakukan dengan mengadakan rapat gabungan kemudian menentukan jenis pelatihan yang akan dilakukan, sehingga pengurus/anggota mau berkontribusi dalam kegiatan pelatihan (Nataliningsih dan Gijanto P.S., 2019). Dua di antara ketiga Lembaga tersebut (Lapenkop dan Puskopdit), memiliki tenaga pendamping/pemandu lapangan, yang diharapkan dapat meningkatkan optimalisasi capaian *outcome* dari suatu pelatihan.

Efektivitas pengorganisasian ditunjukkan dengan adanya visi misi, rencana strategis lembaga, komitmen pencapaian dari semua kegiatan pelatihan, serta kinerja kelompok kerja yang menangani setiap pelatihan yang dilakukan. Sosialisasi visi misi yang dilakukan terus menerus, yang dijabarkan dalam rencana kerja dan rencana aksi membantu setiap karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja setiap panitia pelaksana kegiatan pelatihan dapat diukur melalui ketercapaian dan jajak pendapat yang disampaikan warga belajar.

Book Chapter

Efektivitas pelaksanaan pelatihan dapat dievaluasi melalui ketepatan materi dengan tujuan pelatihan, kompetensi instruktur dalam penyampaian pelatihan, dukungan sarana dan prasarana pelatihan, motivasi warga belajar untuk menerima perubahan dan mengubah sikap, serta faktor lingkungan lain yang menunjang pelaksanaan pelatihan. Melalui kuesioner akan diperoleh informasi yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas pelaksanaan pelatihan tersebut.

Efektivitas *output* dan *outcome* dianalisis untuk mengetahui rencana tindak lanjut yang harus dilakukan. Evaluasi secara terus menerus selama pelaksanaan pelatihan dilakukan untuk mengetahui perubahan pengetahuan, sikap maupun keterampilan yang diperoleh warga belajar. Kegiatan ini dapat dilakukan oleh panitia melalui beberapa test, maupun mengukur tingkat keaktifan selama proses pembelajaran, sedangkan efektivitas *outcome* dapat diamati minimal tiga (3) bulan setelah warga belajar kembali melaksanakan pekerjaannya. Efektivitas *outcome* dapat dievaluasi melalui penilaian kinerja warga belajar yang telah mengikuti pelatihan. Implementasi perubahan yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan perubahan sikap dan ketrampilan sebagai hasil pelatihan, dampaknya produktivitas kerja meningkat dan mendapatkan balikan dalam bentuk peningkatan penghasilan dan kesejahteraannya. Hasil evaluasi ini dapat digunakan sebagai masukan bagi lembaga pelatihan tentang rencana tindak lanjut, program dilanjutkan, program di perbaiki kemudian dilanjutkan atau program dihentikan.

Informasi keberhasilan suatu program pelatihan sangat diharapkan oleh lembaga penyelenggara, hal ini berkaitan dengan evaluasi program pelatihan dan rencana tindak lanjut yang harus dilakukan. Oleh karena itu evaluasi di setiap tahapan pelaksanaan pelatihan perlu dilakukan, melalui evaluasi secara *time series* di setiap tahapan akan di peroleh informasi, sehingga dapat ditentukan tahapan yang harus direvisi untuk penyelenggaraan pelatihan berikutnya.

Outcome atau dampak merupakan balikan dari proses belajar, setiap warga belajar yang mau mengubah sikap dengan mengimplementasikan hasil pelatihan yang diikuti dalam menyelesaikan pekerjaan maka akan meningkat produktivitas kerjanya sehingga lebih efektif dan efisien, hal ini dapat memberi keuntungan yang lebih pada lembaganya, yang dampak lainnya adalah peningkatan kesejahteraan SDM itu sendiri. Perubahan sikap terjadi jika warga belajar menyambut positif dan termotivasi untuk mengubah dirinya dan memajukan lembaganya. Untuk mengetahui perubahan perilaku dapat dilakukan observasi pasca pelatihan serta pembinaan terus menerus dari atasan dalam mengimplementasikan hasil pelatihan. Pada pendidikan nonformal maka hasil proses belajar mengajar haruslah dapat meningkatkan pengetahuan, sikap dan ketrampilan warga belajar, sedangkan dampak atau *outcome*, haruslah dapat meningkatkan kesejahteraan warga belajar meliputi peningkatan pendapatan, peningkatan pendidikan, peningkatan kesehatan, peningkatan partisipasi dari warga belajar. Oleh karena itu pendampingan pasca pelatihan sebagai rangkaian proses pelatihan harus dilakukan dalam rangka mendapatkan *outcome* yang optimal

Pendampingan pasca pelatihan sebagai bentuk pembinaan lanjutan merupakan tindak lanjut pasca pelatihan, dilakukan pada warga belajar yang telah mengikuti pelatihan, sehingga kesulitan di lapangan dalam implementasi hasil pelatihan dapat dipecahkan bersama antara warga belajar, pendamping lapangan, sumber daya yang ahli sehingga berhasil di lapangan. Pada proses pembinaan lanjutan, lembaga pelatihan dapat berkoordinasi dengan pembina atau pendamping lapangan yang dapat terus menerus berada

di lapangan, untuk membantu mengimplementasikan hasil kegiatan belajar mengajar. Faktor pembinaan sangatlah penting agar hasil pelatihan dapat diimplementasikan dengan baik dan dapat mengembangkan kinerja warga belajar dalam menjalankan tugasnya di lapangan. Oleh karena itu perlu program pendampingan atau pembinaan. Peran pendampingan dan pembinaan ini sangat penting untuk memandu warga belajar dalam mengimplementasikan hasil belajarnya guna memperbaiki kinerja yang telah dilakukan selama ini sehingga lebih baik. Lapenkop dan Puskopdit mempunyai tenaga pendamping lapangan. Demikian juga koperasi sukses di Jawa Timur (Kopwan Setia Bakti Wanita Surabaya), mempunyai tenaga PPL yang memdampingi anggota di lapangan secara terjadwal.

Penutup

Pendidikan nonformal dalam bentuk pelatihan tetap menjadi salah satu solusi dalam pengembangan dan peningkatan kualitas SDM koperasi. Dalam proses pelaksanaan pelatihan harus selalu dievaluasi dalam tiap tahapnya dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi pelatihan dan *output*-nya, pendampingan pasca pelatihan, sampai dengan evaluasi terhadap *outcome* dari pelatihan. Evaluasi program pelatihan dilakukan untuk menilai keberlanjutan program, program diperbaiki kemudian dilanjutkan atau program dihentikan. Terdapat dua faktor penting yang mendukung tercapainya efektivitas pelatihan secara keseluruhan dalam upaya mencapai *optimal outcome* yaitu analisis kebutuhan dan pendampingan pasca pelatihan.

Untuk meningkatkan efektivitas dalam penyelenggaraan pelatihan agar mendapatkan *output optimal*, maka selain lembaga pelatihan yang harus komitmen dan konsisten dalam mengimplementasikan tahapan dalam proses pelatihan, dari perencanaan (eanalisis kebutuhan) sampai dengan pendampingan pasca pelatihan dan evaluasi *outcome*, maka peserta pelatihan juga sudah seharusnya menunjukkan komitmen dan konsistensinya untuk mengikuti pelatihan dengan baik.

Bibliografi

- Atmodiwirio, S.(2002).*Manajemen Pelatihan* . Jakarta : PT Ardadizya Jaya
- Blanchard, P.N., and Thacker, J.W. (2004). *Effective Training: System, Strategies and Practices*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Davis, P. (2010). *Mengembangkan Keunggulan Koperasi (Terjemahan)*. Jakarta:LSP2I
- Dinas KUKM Jabar (2020). *Data Koperasi Tidak Aktif Jabar*
- Djohan, Dj. (Eds) (2003). *Sinkronisasi Kurikulum dan Silabi Perkoperasian di Perguruan Tinggi*. Jakarta: LSP2I.
- Hanel, A. (1989). *Pokok-pokok Pikiran Mengenai Organisasi Koperasi dan Kebijakan Pengembangannya di Negara-negara Berkembang*, Terjemahan A. Hendriques. Bandung: Unpad.
- Marzuki, M.S. (1992). *Strategi dan Model Pelatihan: Suatu Pengetahuan Dasar Bagi Instruktur dan Pengelola Lembaga Pelatihan, Kursus dan Penataran*. Malang: Jurusan PLS, FIP, IKIP.

Book Chapter

Moekijat. (1993). *Evaluasi Pelatihan*, Bandung : Mandar Maju.

Roy, E.P. (1981). *Cooperatives: Development, Principles and Manajemen*. Illinois: The Interstate Printers & Publishers, Inc.

Sumantri, S. (2001). *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Unpad

Referensi Lain

Nataliningsih and Gijanto Purbo Suseno (2019). “Need Assesment in Cooperative Development in West Java, Indonesia”. *Advances in Sciences and Humanities*,5(6), 165-170.

Rosada.(2017). “Efektifitas Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Koperasi Kredit CU Semarong Sosok”, *Bisma*, 2(12), 2674-2687

HU Pikiran Rakyat (2019). Data Koperasi tidak aktif Jawa Barat.

