

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pembangunan ekonomi nasional di Indonesia sekarang ini dihadapkan pada kondisi yang semakin sulit karena akibat Pandemi Covid-19 yang berkepanjangan. Pandemi Covid-19 yang mengguncang perekonomian nasional memberikan dampak cukup berat bagi pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Tidak sedikit pula pelaku UMKM di Tanah Air yang akhirnya tidak mampu bertahan ataupun memilih untuk alih usaha. Dengan kondisi tersebut, peran koperasi sebagai lembaga sosial-ekonomi sangatlah dibutuhkan. Bahkan, hal ini bisa menjadi momentum bagi koperasi untuk unjuk gigi sebagai rumah besar bagi UMKM yang berperan sebagai soko guru perekonomian.

Dalam perekonomian nasional sekarang ini, koperasi merupakan salah satu badan usaha yang menjadi landasan pemenuhan kekuatan ekonomi mulai dari skala anggota dan seluruh lapisan masyarakat. Koperasi merupakan soko guru perekonomian, pemberi nilai tambah terhadap usaha-usaha masyarakat, mengoptimalkan fungsi pembinaan, pendampingan serta permodalan. Untuk itu sudah saatnya meninggalkan usaha secara sendiri-sendiri dengan skala kecil, apalagi dihadapkan pada persaingan global yang semakin keras.

Koperasi adalah badan usaha yang mengorganisasikan pemanfaatan dan menggunakan sumber daya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip koperasi dan manfaat usaha ekonominya untuk meningkatkan taraf hidup anggotanya pada khususnya dan masyarakat umumnya. Adanya koperasi tersebut,

merupakan salah satu peran penting perekonomian di Indonesia untuk mensejahterakan masyarakat Indonesia. Seperti dikutip dari pasal 3 Undang-undang RI Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, tujuan koperasi adalah untuk mensejahterakan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Oleh sebab itu, bukan suatu hal yang tidak mungkin jika sistem ekonomi koperasi dijadikan sebagai solusi terhadap permasalahan perekonomian Indonesia.

Oleh itu dalam pengelolaan koperasi harus menerapkan manajemen dengan baik terutama manajemen sumber daya manusia. Dengan sumber daya manusia yang baik dan kompeten koperasi akan mencapai tujuan dengan optimal. Sumber Daya yang baik dan kompeten akan didapatkan dengan melalui pelatihan yang berkesinambungan. Pendidikan, pelatihan dan informasi adalah salah satu prinsip koperasi yang ditetapkan International Cooperative Alliance (ICA). Secara lengkap prinsip koperasi yang ditetapkan ICA adalah :

1. Keanggotaanya bersifat terbuka dan sukarela,
2. Dikelola secara demokrasi,
3. Partisipasi anggota dalam ekonomi,
4. Kebebasan dan otonomi,
5. Pengembangan pendidikan, pelatihan dan informasi,
6. Kerjasama antara koperasi dan
7. Bekerja untuk kepentingan

komunitas (Hendar,2010)

Menurut Malayu, Hasibuan (2009; 68) Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat, tepat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan koperasi saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi koperasi, karyawan, konsumen dan masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan koperasi. Sementara tujuan dari pelatihan adalah :

1. Meningkatkan peran serta anggota,
2. Meningkatkan pemahaman pengurus dalam merespon dinamika dan aspirasi anggota sebagai hasil pendidikan,
3. Menyebarluaskan pelatihan koperasi hingga ke level akar rumput.

Setelah anggota dan pengurus koperasi mendapatkan pelatihan maka diharapkan anggota mendapatkan manfaat dari hasil pelatihan yang telah mereka dapatkan. Manfaat yang akan didapatkan setelah mengikuti program pendidikan dan pelatihan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan pelatihan bagi anggota akan meningkatkan produktivitas anggota yang pada akhirnya akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas perusahaan koperasi dan dapat membantu anggota membuat keputusan-keputusan dengan lebih baik.

2. Dengan pelatihan kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations* lebih luwes, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
3. Pelatihan bagi karyawan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada anggota koperasi, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi anggota koperasi.

Mempersiapkan sumber daya manusia tidak hanya dilihat dari segi kuantitasnya saja, sebab dengan sumber daya manusia yang cukup banyak belum tentu merupakan jaminan bahwa hasil yang dicapai akan efisien dan efektif. Sebagai langkah awal untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dimulai dengan menarik dan memilih karyawan koperasi yang mampu menjadikan koperasi modern dan terpercaya baik oleh anggota maupun pihak luar. Untuk terus meningkatkan sumber daya manusia yang terampil dan berkemampuan tinggi adalah dengan memberikan pelatihan terhadap setiap pelaku organisasi koperasi secara berkesinambungan dengan metode sistematis.

Pelatihan karyawan memerlukan biaya relatif tidak sedikit tetapi pelatihan harus tetap dilaksanakan karena pelatihan tersebut memberikan manfaat yang besar bagi koperasi. Manfaat bagi koperasi antara lain adalah koperasi mempunyai karyawan yang siap melaksanakan pekerjaannya sehingga dengan adanya karyawan yang demikian koperasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih mudah. Pelaksanaan program pelatihan diharapkan karyawan akan semakin mampu memahami dan melaksanakan fungsinya dalam organisasi. Disamping itu juga

diharapkan pula adanya perbaikan atau pengembangan sikap, tingkah laku, pengetahuan serta keterampilan dari pelaku organisasi agar tercapai tujuan koperasi.

Dengan adanya peningkatan mutu kerja melalui program pelatihan, diharapkan dapat memberikan pengaruh terhadap pribadi setiap peserta program pelatihan, sehingga dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan yang lebih beragam, dan sejalan dengan tujuan koperasi secara lebih baik dan profesional. Pengembangan pelatihan anggota merupakan salah satu prinsip pengembangan koperasi sebagaimana Undang-undang RI No. 25 tahun 1992 perlu dilakukan setiap koperasi karena akan memberikan manfaat bagi koperasi, karyawan, dan anggota.

Koperasi Pegawai Pemerintah Provinsi (KPPP) Jawa Barat merupakan salah satu koperasi milik pemerintah daerah yang beralamat di Jalan Diponegoro No.22 Citarum, Bandung Wetan Kota Bandung, Jawa Barat 40115 dan berlokasi di wilayah Kantor Gubernur Jawa Barat ini bermula berdiri dengan nama “KOPESPRO” dan berdasarkan rapat anggota yang diselenggarakan pada tanggal 8 Maret 1979 yang dihadiri 500 orang anggota dari sebanyak 750 anggota telah disepakati perubahan nama dan anggaran dasarnya menjadi Koperasi Pegawai Pemerintah Provinsi (KPPP) Jawa Barat dan kekuatan hukum atau perubahan termaksud ditetapkan dalam perubahan anggaran dasar nomor 10A/BH/DR/-01/1 tanggal 20 juni 1979. KPPP Jawa Barat dikelola oleh 3 orang pengurus, 2 orang pengawas, 1 orang manajer, 1 orang asisten manajer simpan pinjam, 1 orang asisten manajer niaga barang, 1 orang asisten manajer administrasi & keuangan, 1 orang asisten manajer bidang umum (TU), 2 orang karyawan pusat dan operasional, 2

orang karyawan unit simpan pinjam, 3 orang karyawan unit niaga barang, serta beranggotakan sampai dengan 31 Desember 2019 sebanyak 1.513 orang, yang berkedudukan di 15 OPD/ Badan/ Lembaga di lingkungan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat, adapun usaha yang dijalankan di KPPP Jawa Barat ini yaitu:

1. Unit Usaha Simpan Pinjam (USP)
2. Unit Usaha Niaga Barang / Mini Market

Dalam kegiatan usahanya KPPP Jawa Barat ini selain melayani anggota juga melakukan kegiatan usaha dengan non anggota. Oleh karena itu KPPP Jawa Barat sangat perlu adanya pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusia karyawannya, guna mengurangi resiko akan kurangnya pelayanan kepada anggota koperasi maupun non anggota. Namun selama ini karyawan hanya mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah. Sehingga topiknya menjadi sangat umum sementara karyawan membutuhkan pelatihan yang mendalam dari kepentingan masing-masing bidangnya. Pentingnya kebutuhan pelatihan bagi karyawan, dengan materi yang diberikan diantaranya, mengenai pembukuan, pelayanan, dan meningkatkan kemampuan mengoperasikan komputer. Beberapa aspek sumber daya manusia yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, pada hakekatnya akan dapat tercipta apabila adanya program pendidikan dan pelatihan. Menurut Notoatmojdo (2009: 16) Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Seluruh kegiatan ini saling mendukung dan melengkapi agar dapat menghasilkan hal terbaik yang akan mendatangkan pendapatan bagi koperasi.

Survei yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa hasil Rapat Anggota Tahunan Koperasi Pegawai Pemerintah Provinsi (KPPP) Jawa Barat, tidak terdapat alokasi dalam sisa hasil usaha (SHU) untuk dana pendidikan. Oleh karena itu pendidikan karyawan yang dilakukan hanya sebatas mengikuti pelatihan yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, sehingga topik dari pelatihan hanya sebatas umum, sementara karyawan membutuhkan pelatihan yang mendalam dari kepentingan masing-masing bidangnya. Adapun pelatihan yang dilakukan minimal satu kali sampai dengan dua kali dalam setahun dan apabila Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah mengadakan. Selain itu belum sesuai penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan standar yang berlaku berdasarkan SAK Etap/Permenkop No.12/2015, namun masih menggunakan standar PSAK 27 atau masih menggunakan standar lama dan hal ini tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku saat ini. Maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan (*Skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) dari karyawan KPPP Jawa Barat belum meningkat (*upgrade*) dengan ketentuan yang berlaku saat ini. `

**Tabel 1. 1 Data Jumlah Karyawan KPPP Jawa Barat**

<b>Bagian Karyawan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Pusat dan Operasioanl	5
Unit Simpan Pinjam	3
Unit Niaga Barang/ Mini Market	4
Jumlah Keseluruhan	12

*Sumber : Buku RAT KPPP Jawa Barat 2019*

Dilihat dari tabel 1.1 bahwa jumlah karyawan yang terdapat di Koperasi Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Barat berjumlah 12 orang yang terdiri dari

bagian pusat dan operasuional 5 orang, bagian unit simpan pinjam 3 orang dan bagian unit niaga barang/mini market 4 orang.

**Tabel 1. 2 Daftar Tingkat Pendidikan Karyawan KPPP Jawa Barat**

No.	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Presentase
1.	SLTA/ SMK	6	50%
2.	D3	2	16,67%
3.	S1	4	33,33%
Total		12	100%

*Sumber : Buku RAT KPPP Jawa Barat Tahun 2019*

Dapat dilihat dari tabel 1.2 bahwasanya tingkat pendidikan karyawan beraneka ragam terdiri dari SLTA/ SMK atau 50%, D3 atau 16,67% dan S1 atau 33,33%. Oleh itu perlu adanya rancangan pelatihan yang betul-betul dibutuhkan oleh karyawan KPPP Jawa Barat. Karena selama ini hanya mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Dengan pemberian rancangan atau program pelatihan yang efektif dan menjadikan pelatihan sebagai suatu solusi yang tepat bagi permasalahan koperasi sangat penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan koperasi dalam jangka panjang karena pelatihan akan memperbaiki kekurangan keterampilan dan kreatifitas serta akan menyelesaikan tugas secara maksimal, pelatihan menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja koperasi.

Pada jurnal penelitian yang dilakukan oleh Zulfiandri, M. Syamsul Ma'arif, Ilah Sailah, dan Marimin dengan judul Pengembangan Pelatihan Bagi Sumberdaya Manusia Koperasi Agroindustri, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa penting dan perlunya program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi bagi sumberdaya manusia koperasi termasuk karyawannya meliputi program



pelatihan manajemen waktu, kepribadian, pelatihan ketaatan, pelatihan motivasi, pelatihan studi kelayakan, pelatihan perencanaan usaha, pelatihan pengelolaan keuangan, pelatihan perpajakan, pelatihan analisa pasar dan strategi pasar.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramadhan (2008) dengan judul Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Pada Departemen Seismic Data Acquisition (SDA) PT Elnusa Geosains. Metode yang digunakan untuk analisis dan pengolahan data adalah *Training Needs Assessment Tools* (TNA-T). Untuk mengukur KKJ yang menjadi responden yaitu beberapa orang Manajer, sedangkan untuk mengukur KKP yang menjadi responden yaitu karyawan pada Departemen Seismic Data. Subjek-subjek yang akan diteliti adalah tingkat motivasi, tingkat kedisiplinan, team work, tingkat komunikasi dan koordinasi, tingkat analisis dan pemecahan masalah, pengambilan keputusan, seputar pekerjaan dan penguasaan materi pekerjaan. Hasil yang diperoleh dari analisis kesenjangan KKJ dan KKP menunjukkan bahwa masih ada beberapa kemampuan kerja pribadi pegawai aktual (KKP) yang berada di bawah standar yang dikehendaki perusahaan dan berada pada daerah yang membutuhkan pelatihan yaitu pada subyek analisis tingkat motivasi, tingkat kedisiplinan, tingkat analisis dan pemecahan masalah, pengambilan keputusan, seputar pekerjaan dan penguasaan materi pekerjaan.

Adapun inti fenomena secara menyeluruh yang terjadi pada karyawan KPPP Jawa Barat yaitu hanya mengikuti pendidikan yang dilaksanakan Dinas Koperasi, Usaha mikro, kecil dan menengah sehingga topiknya umum sedangkan karyawan membutuhkan pelatihan mendalam dari masing-masing bidangnya, kemampuan (*Skill*) yang dimiliki kurang dioptimalkan dalam hal teknologi pada unit simpan

pinjam masih menggunakan manual walaupun sarana sudah disediakan dan kemampuan dalam menyusun laporan keuangan belum sesuai standar dengan standar yang berlaku saat ini serta pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki masih belum meningkat (*upgrade*) tentang penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan standar yang berlaku berdasarkan SAK Etap/Permenkop No.12/2015, namun masih menggunakan standar PSAK 27 atau masih menggunakan standar lama dan hal ini tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku saat ini.

Sebab itu Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan sangat penting untuk meningkatkan pemahaman karyawan dan keterampilan. Mengingat biaya yang diperlukan untuk program tersebut tidak sedikit, sehingga perlu dilaksanakan analisis kebutuhan pelatihan supaya pihak koperasi dapat mengetahui sejauh mana efektifitas program pendidikan dan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan terhadap koperasi. Maka dari itu pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Needs Assessment* (TNA) menggunakan Metode *Training Need Assessment Tools* (TNA-T) dengan Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) dan Kemampuan Kerja Pribadi (KKP) sebagai perbandingan yang kemudian menjadi alat untuk mengukur seberapa perlunya pelatihan dilakukan, dan untuk menentukan apa saja pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan supaya pelatihan yang nantinya diberikan kepada karyawan bisa tepat, benar, efektif dan efisien. Berdasarkan fenomena masalah yang terjadi pada karyawan di KPPP Jawa Barat peneliti merumuskan masalah yaitu bagaimana kemampuan, keterampilan dan sikap dilihat dari kemampuan kerja jabatan (KPP) dan Kemampuan Kerja Pribadi (KKP) yang dimiliki karyawan dan jenis kebutuhan pelatihan apa yang

dibutuhkan karyawan. Maka depan ini perlunya diteliti lebih lanjut mengenai bagaimana “**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN KARYAWAN UNTUK MENINGKATKAN KEMAMPUAN KERJA JABATAN** (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Barat) ”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penulis memilih pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat pengetahuan, keterampilan serta sikap yang dimiliki karyawan di KPPP Jawa Barat dilihat dari Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) dan Kemampuan Kerja Pribadi (KKP).
2. Bagaimana kebutuhan pelatihan bagi karyawan di KPPP Jawa Barat, serta jenis pelatihan yang perlu dilakukan berdasarkan analisis KKJ dan KKP.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian yang penulis lakukan adalah untuk memperoleh data-data dan informasi mengenai analisis kebutuhan pelatihan dalam upaya merancang atau merekomendasikan pelatihan yang betul-betul dibutuhkan karyawan di koperasi.

### **1.3.2 Tujuan penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi tingkat kemampuan dan keterampilan karyawan di KPPP Jawa Barat berdasarkan Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) dan Kemampuan Kerja Pribadi (KKP).
2. Menganalisis Kebutuhan Pelatihan bagi karyawan di KPPP Jawa Barat, serta jenis pelatihan yang perlu dilakukan berdasarkan analisis KKJ dan KKP.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Adapun manfaat penelitian secara Teoritis diharapkan dapat berguna untuk mengembangkan pengetahuan dan memberikan pemikiran bagi kemajuan serta pengembangan ilmu Manajemen Koperasi khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia dan bagi penelitian-penelitian yang mempunyai objek serta penelitian yang sama.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi Penulis, sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dan wawasan sehubungan dengan masalah yang diteliti melalui penerapan ilmu dan teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan serta membandingkannya dengan fakta dan kondisi yang terjadi di lapangan.
2. Bagi Koperasi, penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia di koperasi pelayanan dan sebagai bahan masukan dalam menentukan kebutuhan pelatihan karyawan di koperasi.

3. Bagi Mahasiswa S1 Manajemen, dapat menjadi salah satu sumber informasi dan referensi untuk meningkatkan penelitian selanjutnya mengenai topik-topik yang berkaitan, baik yang bersifat melanjutkan maupun melengkapi.



IKOPIN