

## Pendidikan Dan Pelatihan Pemecahan Masalah Dan Pengambilan Keputusan Bagi Pengurus Koperasi

<sup>1</sup>Ery Supriyadi R, <sup>2</sup>Dadan Hamdani

Universitas Koperasi Indonesia

<sup>1</sup>erysr@ikopin.ac.id, <sup>2</sup>dadanhamdani@ikopin.ac.id

### ABSTRAK

Kemampuan merancang bangun sediaan informasi, tata cara olahan data dan visualisasi informasi menjadi bahan pengambilan keputusan sangat diperlukan bagi pengelola pengurus koperasi dalam mengelola organisasi dan usaha koperasi. Proses pemilihan alternatif, model pengambilan keputusan dan tindak lanjut keputusan menjadi kebutuhan bagi pengurus dalam melaksanakan fungsi pengarahan dan pengendalian informasi bagi pelayanan, promosi, dan hubungan pasar. Artikel ini mendeskripsikan pendidikan dan pelatihan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bagi pengurus koperasi dengan multi metode terdapat komponen utama pengenalan masalah dan pemecahan, serta model pengambilan keputusan, yaitu definisi dan pemecahan masalah, cara pemecahan masalah, proses pengambilan keputusan, kemampuan pengambilan keputusan, strukturisasi pemecahan masalah, pendekatan dan model pengambilan keputusan, pemecahan masalah melalui peta strategik. Penguatan pengurus dan atau anggota koperasi sebagai calon pengurus koperasi mampu mengenali masalah secara tepat, memberikan solusi alternatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi, dan mengambil keputusan dengan berbagai pilihan modelnya. Pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat bermanfaat bagi upaya pencapaian tujuan pelayanan koperasi kepada anggotanya, mempromosi usaha anggota, meningkatkan akses informasi pasar, meningkatnya ekonomi anggota, mempermudah akses manajemen dan keuangan koperasi, serta layanan anggota koperasi.

**Kata kunci** : keputusan, pemecahan, koperasi, model, layanan

### I. PENDAHULUAN

Pengurus adalah pengelola organisasi yang menentukan perencanaan, pengorganisasian, pemantauan, penilaian, penertiban dan pengendalian, sehingga kemampuan dalam bidang-bidang ini akan menentukan keberhasilan bahkan kegagalan suatu organisasi. Penguasaan diri dalam bidang manajerial ini akan menentukan tingkat keberhasilan pengurus dalam menyediakan informasi, mengolah informasi menjadi bahan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi dan usahanya. Keputusan tepat dan benar sebagaimana penetapan tujuan organisasi, selayaknya dilandasi oleh logika pemikiran yang hakiki, sehingga keputusan yang diambil menghasilkan tindak lanjut yang tepat dan efektif terhadap sasaran kegiatan, serta

memberi dampak positif bagi keberadaan organisasi dan pencapaian target.

Pengurus koperasi merupakan personifikasi koperasi, dimana kemampuan pengurus dalam merumuskan masalah dan pengambilan keputusan akan menentukan sejauhmana tujuan dan target koperasi dapat tercapai, di antaranya mengenai capaian kinerja koperasi, layanan kepada anggota, dan perkembangan usaha maupun organisasi koperasi. Pengurus harus mampu menyediakan data dan informasi, mengolah informasi, memproses rumusan masalah dan mencari alter alternatif pemecahannya, sehingga keputusan yang diambil tepat sesuai dengan kepentingan koperasi sebagai perusahaan maupun organisasi koperasi. Kemampuan pengurus ini mencakup penyajian data dan informasi, proses pengolahan data dan informasi, proses

pengambilan keputusan dan tindak lanjut keputusan, serta penilaian terhadap dampak dari keputusan yang telah diambil.

Pengurus berperan dalam memberikan arahan bagi bawahannya, sehingga manajer dan karyawan mendapat arahan dan pedoman dalam memberikan pola pelayanan usaha, keterhubungan dengan pasar, bahkan promosi usaha. Dengan demikian, kemampuan merancang bangun sediaan informasi, tata cara olahan data dan visualisasi informasi menjadi bahan pengambilan keputusan akan berpengaruh kepada efektivitas proses pemilihan alternatif, jenis pengambilan keputusan dan tindak lanjut keputusan. Upaya mengambil keputusan berguna secara jangka pendek, menengah, dan jangka panjang guna menyelesaikan masalah keusahaan maupun keorganisasian koperasi secara tepat, tercapai, dan sesuai sarannya.

Di sinilah penting pengurus koperasi dilatih untuk memahami tata cara menyediakan data dan informasi, mengolahnya menjadi bahan pengambilan keputusan. Kemampuan ini dilatih untuk mencapai pengetahuan dan keterampilan dalam menyediakan data dan informasi yang selanjutnya diolah menjadi bahan keputusan baik dalam lingkup keusahaan maupun keorganisasian. Keusahaan yang dimaksud meliputi aspek logistic, sumber daya manusia, pengolahan, produksi, keuangan, system informasi, maupun pembelian. Aspek organisasi mencakup penataan kelembagaan, prosedur operasional, jati diri dan identitas organisasi koperasi, prinsip dan nilai koperasi, serta pengaturan pengambilan keputusan intra dan inter organisasi koperasi.

Pelatihan bertujuan memberikan pengetahuan dan keterampilan pengurus dalam memilih model, menyusun pilihan-pilihan, memilih rangkaian tindakan pengambilan keputusan yang tepat sasaran, dan mencapai tujuan. Motivasi dan kemampuan tentang hal ini akan berdampak terhadap kinerja pengurus dalam memimpin dan mengelola usaha dan organisasi koperasi.

## II. METODE PELATIHAN

Pelatihan dilakukan dengan beberapa metode, yaitu

- a. Pemaparan, dilakukan deskripsi, penjelasan tentang pemahaman definisi dan kategorisasi masalah, tahapan pemecahan masalah, serta variasi dan model pengambilan keputusan
- b. Metode Diskusi, dilakukan interaksi antar peserta pelatihan, pendalaman muatan masalah konkrit yang dihadapi dalam praktek antar peserta dengan instruktur, diskusi kelompok dan diskusi antar kelompok, maupun penjelajahan berbagai alternatif penyelesaian masalahnya.
- c. Metode Bermain Peran, setiap pelaku ditempatkan dalam peran tertentu, baik sebagai penyedia informasi, katalisator, fasilitator, dan penentu keputusan.
- d. Metode Puzzle, setiap bentuk dan kedalaman informasi yang dipegang oleh peserta merupakan bagian penting dan kunci bagi proses kelengkapan informasi dan susunan keputusan yang utuh yang berwujud dan jelas sebagaimana tujuan dan sarannya.
- e. Metode Ice Breaking, setiap langkah memecahkan masalah dan mengambil keputusan memerlukan kewaspadaan dan hati-hati agar proses pengambilan keputusan tepat dan keputusannya sesuai dengan tujuan. Hal ini dilakukan melalui proses pendinginan situasi dan prakondisi yang mendukung proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
- f. Metode Zoop Card, menyusun masalah secara sistematis dan terstruktur agar dapat diketahui perspektif setiap masalah, dan spektrum keputusan yang telah diambil. Melatih mengurutkan setiap kedudukan masalah yang didukung oleh rangkaian aliran informasi yang terstruktur dan terukur.

- g. Metode penyelesaian kasus, mencoba memahami masalah terhadap kasus, mencari dan memilih alternatif, menstrukturkan pilihan keputusan, dan pengambilan keputusan penyelesaian kasus yang dihadapi secara nyata, penetapan indicator dan ukurannya
- h. Metode pengambilan keputusan efektif, mencoba menempatkan masalah sesuai karakteristik masalahnya, menyusun pohon masalah, dan menyusun keputusan sesuai urgensi, relevansi, dan tingkat masalah, serta menetapkan bentuk keputusan.

### **Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan**



**Gambar 1.**  
**Kegiatan Diskusi dan Role Games Pelatihan Pemecahan Masalah**



**Gambar 2.**  
**Model Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah Koperasi**



**Gambar 3.**  
**Paparan tentang Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan**

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Materi pelatihan kepada anggota dan pengurus koperasi meliputi pengenalan masalah dan pemecahannya. Secara rinci, ruang lingkup dan cakupan adalah sebagai berikut :

#### 1. Mengenal Definisi dan Pemecahan Masalah

##### ► Karakteristik masalah

- Kesenjangan antara Target kinerja dan Hasil aktual
- Kesenjangan antara Harapan dengan Kenyataan
- Kesenjangan antara Target dengan Capaian
- Kesenjangan antara Target dengan perolehan

##### ► Jenis-jenis Masalah

- Masalah yang diciptakan (**problem to be created**)
- Masalah yang dirasakan (**problems to be perceived**)
- Masalah yang telah terjadi (**problems already occurred**)
- Masalah **rutin** & masalah **tidak rutin**
- Masalah yang diciptakan
- Menetapkan target kinerja yang meningkat secara terus-menerus, kemudian berusaha untuk menyelesaikannya melalui upaya giat terus-menerus
- Masalah yang diciptakan ini sering disebut masalah potensial (*potential problems*)
- Masalah aktual (*actual problems*), masalah yang muncul dan nyata adanya
- Menyelesaikan masalah melalui inovasi kreatif (peningkatan radikal dramatik) terus- menerus
- Masalah yang dirasakan, masalah yang berkaitan dengan

upaya peningkatan secara bertahap terus-menerus yang bertujuan memperkuat posisi yang sekarang

- Masalah yang telah terjadi, masalah yang telah terjadi (**problems already occurred**), yang berkaitan dengan target-target masa lalu yang tidak tercapai atau simpangan, gap, deviasi dari standar-standar yang ditetapkan
- Identifikasi Masalah yang seringkali muncul dan dihadapi koperasi meliputi :
  - Layanan koperasi menyimpang dari jati diri koperasi
  - Tidak tersedianya rencana strategis koperasi dan belum adanya *Standar Operasional Prosedur*
  - Lemahnya fungsi perencanaan dan pengendalian
  - Menurunnya Sisa Hasil Usaha dan Volume Usaha
  - Kurangnya transparansi antara anggota dengan pengelola koperasi
  - Lemahnya strategi bisnis dengan anggota dan calon anggota
  - Kurangnya kerjasama antar koperasi, koperasi dengan pemerintah dan pelaku usaha lainnya

#### 2. Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah merupakan upaya memperoleh alternatif solusi dan keputusan yang perlu diambil. Proses pemecahan masalah dapat dilihat dari beberapa kategori, yaitu

- a. *adjudge* (memutuskan),
- b. *appraise* (menilai),
- c. *analyze* (menganalisis),
- d. *assess* (menilai),
- e. *critique* (tinjauan),
- f. *examine* (memeriksa),
- g. *grade* (tingkat),
- h. *inspect* (memeriksa),

- i. *judge* (menilai),
- j. *rate* (menghitung),
- k. *rank* (menggolongkan),
- l. *review* (mengulas),
- m. *score* (menskor),
- n. *study* (mempelajari),
- o. *test* (menguji)

### 3. Cara Pemecahan Masalah

Memilih alternatif bagi pemecahan masalah atas dasar pertimbangan dalam mengambil keputusan dan ketercapaiannya. Secara rinci diuraikan sebagai berikut:

- a. Pertimbangan dalam pengambilan keputusan :
  - Siklus hidup produk
  - Siklus masalah
  - Penguasaan dan pertumbuhan
  - Portofolio usaha
  - Daya saing dan percepat penyelesaian
  - Akar Masalah dan rencana Tindakan
  - Analisis gap/kesenjangan
- b. Ketercapaian dalam upaya memecahkan masalah :
  - Menguasai pengetahuan terhadap masalah yang menyangkut produk (barang dan jasa) yang dihadapi
  - Mampu mengelola kerjasama
  - Mampu menjelaskan masalah dan upaya pemecahannya
  - Efisiensi dan produktivitas
  - Mampu mengelola kerja mutualistik, untung dan kebermanfaatn bersama
  - Mampu mengelola berbagai kekuatan, preskripsi dari solusi masalah
  - Paham dan mampu menjalankan strategi dan taktis
  - Mampu menguraikan masalah
  - Mampu hubungan kausalitas antar masalah dan keputusan

- Mampu berbagi dan kepedulian (*sharing, caring*, imajinatif, tetap focus pada solusi)

### 4. Pengambilan keputusan

Proses pengambilan dilakukan beberapa Langkah sebagai berikut :

- a. Identifikasi Masalah
  - Karakteristik yang dihadapi
  - Pohon Masalah
  - Strukturisasi Masalah
- b. Penetapan Tujuan
  - Menentukan tujuan mengenai hasil akhir akan dicapai, memilih cara menilai tindakan yang paling tepat
  - Penetapan profitabilitas dan tingkat manfaat
  - Risiko kehilangan dan kerugian
  - Kualitas dan produktivitas
- c. Penetapan variable dan indicator capaian
  - Faktor yang menentukan
  - Faktor yang mempengaruhi keberhasilan
  - Tingkat bisa/simpangan dari sesuatu yang dipertimbangkan
  - Keputusan berkait dengan kausalitas, hubungan searah atau bolak balik, multi arah

### 5. Kemampuan Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah

Kemampuan dalam pengambilan keputusan dan upaya pemecahan masalah yang dibutuhkan bagi pengurus koperasi mencakup :

- a. Pemasukan data, format informasi, informasi, penyajian, dan penyajian masalah
- b. Menetapkan Langkah, reaksi, titik awal, dan titik akhir
- c. Tata cara, prosedur, metode, skala, analisis sensitivitas, mendeteksi kemungkinan

- d. Mencari jalan keluar, mencari dan memilih alternatif untuk menyelesaikan masalah
- e. Mengurangi kesalahan, bias, melihat lintasan kritis, memperpendek waktu (*crashing*)
- f. Mencoba beberapa penyelesaian masalah yang mengganggu,
- g. Optimalisasi, prediksi, dan bentuk pohon keputusan

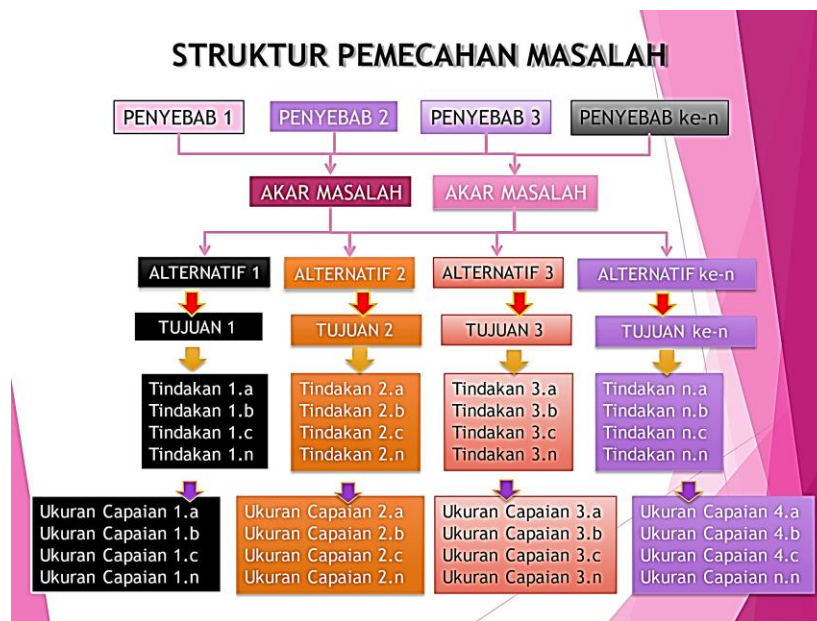
6. Strukturisasi Pemecahan Masalah

Upaya pemecahan masalah dapat dilakukan sistematisasi dengan urutan sebagai berikut :

- a. Menyusun penyebab-penyebab munculnya masalah

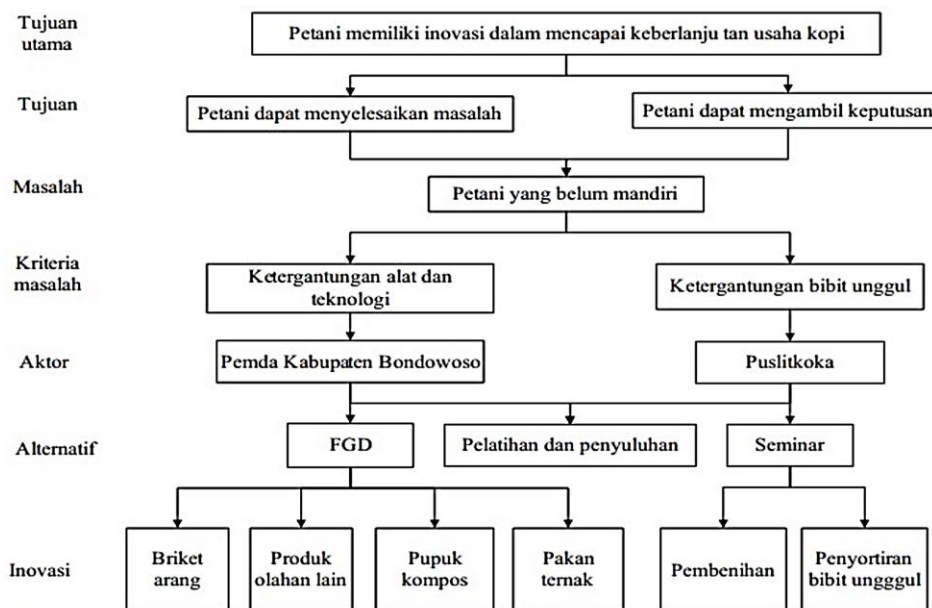
- b. Mengetahui akar masalah
- c. Menyusun alternatif-alternatif penyelesaian masalah
- d. Menetapkan tujuan dari setiap alternatif penyelesaian masalah
- e. Menentukan bentuk dan proses tindak-tindakan untuk mencapai setiap tujuan yang ditetapkan
- f. Menentukan ukuran dari setiap bentuk dan proses tindakan-tindakan baik secara kuantitatif maupun kualitatif

Contoh mengenai struktur pemecahan masalah disajikan dalam gambar berikut di bawah ini



Gambar 4.  
Struktur Pemecahan Masalah

## MENSTRUKTURKAN MASALAH & PENYELESAIAN MASALAH



Gambar 5.

### Contoh Menstrukturkan Masalah dan Penyelesaian Masalah

7. Mengambil keputusan dapat dilakukan dengan pendekatan :
  - menetapkan tujuan dan sasaran spesifik, identifikasi masalah,
  - mengembangkan berbagai alternatif,
  - evaluasi terhadap masing-masing alternatif,
  - memilih alternatif yang terbaik,
  - melaksanakan keputusan, serta melakukan pengendalian dan evaluasi
  - menyelesaikan masalah di koperasi terhadap lemahnya pengelolaan organisasi dan manajemen, gagal paham tentang jati diri koperasi, kurang mampu bersaing dan memanfaatkan peluang usaha, mengatasi akuntabilitas yang rendah

Secara karakteristik, pengambilan keputusan dilakukan secara analitis, intuitif, inisiasi, kalkulasi, subjektif, dan objektif. Hal krusial dari keputusan yang diambil adalah mengetahui struktur

pemecahan masalah dari komponen-komponen, yaitu tujuan utama, tujuan, masalah, akar masalah, kriteria masalah, actor yang terlibat dalam penyelesaian masalah, alternatif cara penyelesaian masalah, dan inovasi dalam menerapkan keputusan.

### 8. Model Pengambilan Keputusan

Pada dasarnya pengambilan keputusan didasarkan atas Intuisi, rasionalitas, factual, pengalaman, dan wewenang. Beberapa pilihan model pengambilan keputusan sebagai berikut :

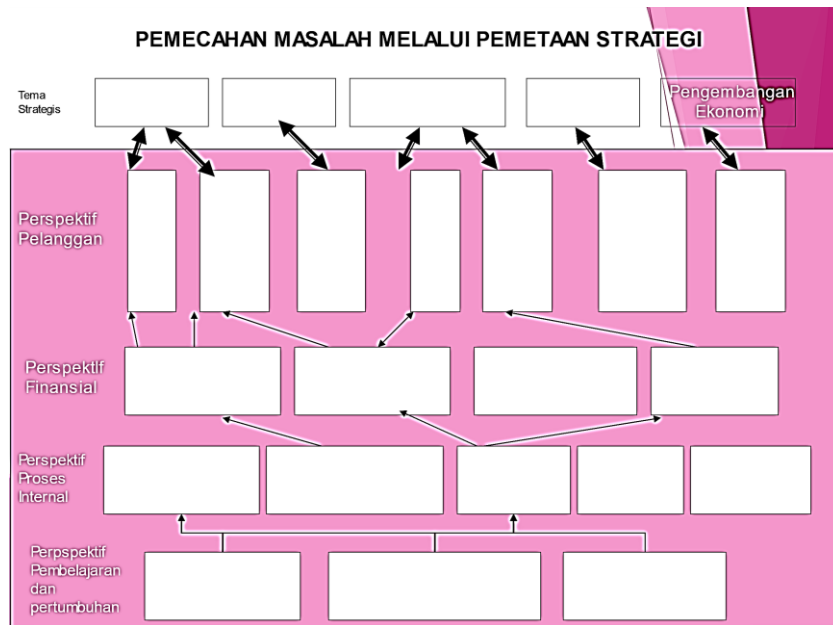
- a. *Optimizing decision-making model*  
Berperilaku dalam rangka memaksimalkan hasil (*outcome*) yang ingin dicapai.
- b. *Satisfying model*  
Memilih solusi pertama yang cukup baik, memuaskan, dan memadai.
- c. *Implicit favorite model*
  - menyederhanakan proses dalam memecahkan masalah kompleks
  - secara implisit memilih alternatif yang disukai pada

tahap awal proses pengambilan keputusan

- mengabaikan alternatif lainnya.

9. Pemecahan Masalah melalui Peta Strategik  
 Untuk memecahkan masalah dengan analisis yang logik, terdapat tiga prinsip,

yaitu: a. prinsip menyusun hierarki, b. prinsip menetapkan prioritas, dan c. prinsip konsistensi logik. Ketiga prinsip pemecahan masalah ini dapat dituangkan dalam bentuk peta strategik terhadap penyelesaian masalah. Contoh pemecahan masalah strategik digambarkan sebagai berikut



**Gambar 6.**  
**Contoh Pemecahan Masalah Dengan Peta Strategik**

10. Kasus Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah dalam Keuangan Koperasi

Contoh kasus di koperasi dituangkan dalam proses sebagai berikut:

- Mengenali dan mengidentifikasi masalah turunnya sisa usaha koperasi
- Mengetahui factor, variable, indicator volume usaha

- Mengetahui factor, variable, indicator modal sendiri (ekuitas)
- Mengetahui kinerja dan perkembangan sisa hasil usaha
- Mengetahui hubungan antar factor, variable, indicator dari volume usaha, modal sendiri, dan sisa hasil usaha



**Gambar 7.**  
**Contoh Mengenali Masalah Sisa Hasil Usaha Koperasi**



**Jumlah Volume Usaha  
Periode 2011-2015**

| No | Tahun Buku | Jumlah Volume Usaha | Sisa Hasil Usaha |
|----|------------|---------------------|------------------|
| 1  | 2011       | Rp. 415.878.003     | Rp. 149.328.023  |
| 2  | 2012       | Rp. 373.954.619     | Rp. 147.373.611  |
| 3  | 2013       | Rp. 338.516.944     | Rp. 117.101.009  |
| 4  | 2014       | Rp. 303.025.213     | Rp. 102.180.743  |
| 5  | 2015       | Rp. 436.659.356     | Rp. 114.159.785  |

**Gambar 8.**

**Contoh Mengenali Kondisi, Kecenderungan, dan Masalah Volume Usaha dengan Sisa Hasil Usaha Koperasi**

**Periode 2013**

| No | Keterangan | Target 2013      | Realisasi 2013   | Persentase |
|----|------------|------------------|------------------|------------|
| 1  | Pendapatan | Rp.397.356.420   | Rp.338.516.944   | 85%        |
| 2  | Biaya      | Rp.223.277.612   | Rp.208.404.713   | 93%        |
| 3  | SHU        | Rp.174.078.808   | Rp.130.112.232   | 75%        |
| 4  | Asset      | Rp.2.673.769.967 | Rp.2.340.420.755 | 88%        |

**Gambar 9.**

**Contoh Mengenali Masalah dan Kecenderungan Sisa Hasil Usaha Koperasi dengan Faktor Keuangan di Koperasi**

#### **IV. SIMPULAN DAN TINDAK LANJUT**

Pelatihan mengenai pemecahan masalah dan pengambilan keputusan diperlukan bagi pengurus dan atau anggota koperasi sebagai calon pengurus koperasi. Program pengabdian kepada masyarakat (Abdimas) melalui penguatan pengurus dan atau anggota koperasi sebagai calon pengurus koperasi mampu mengenali masalah secara tepat, memberikan solusi alternatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi, dan mengambil keputusan dengan berbagai pilihan modelnya.

Alternatif solusi yang telah dapat dirumuskan dalam pelatihan pemecahan masalah dan pengambilan mencakup kemajuan organisasi koperasi, unit usaha, layanan koperasi, maupun manajemen keuangan koperasi. Dengan adanya mengenali dan strukturisasi akar masalah secara sistematis memungkinkan para peserta pelatihan menyadari pentingnya

kemampuan diri untuk menguasai cara dan metode memahami masalah secara tepat beserta rumusnya. Selanjutnya pemahaman dan strukturisasi masalah berkaitan dengan struktur pemecahan masalah dan model pengambilan keputusannya, baik secara generic maupun tematik yang dihadapi dalam kegiatan organisasi maupun usaha koperasi.

Pelatihan memberikan strategis dan taktis dalam mengidentifikasi masalah, proses pemecahan, dan pengambilan keputusan. Beberapa manfaat hasil pelatihan yang selanjutnya dapat ditindak lanjut mencakup membuat menyusun peta strategis penyelesaian masalah, penyediaan sistem informasi pendukung pengambilan keputusan, pengukuran proses dan indikator capaian hasil pengambilan keputusan. Komponen-komponen ini dapat digunakan untuk mengefektifkan pencapaian tujuan

pelayanan koperasi kepada anggotanya, mempromosikan usaha anggota, meningkatkan akses informasi pasar, meningkatkan kemampuan ekonomi anggota, dan akses manajemen, akses keuangan koperasi dan anggotanya dan berkegiatan melalui koperasi.

## BIBLIOGRAFI

- Adair, John, *Decision Making & Problem Solving Strategies*. (London: Kogan Page, 2007).
- Ade Latifa. 2010. Aplikasi Model Pengambilan Keputusan dalam Perilaku Fertilitas. *Jurnal Kependudukan Indonesia*. Vol. V, No. 1, 2010.
- Aspizain Chaniago. 2017. Teknik Pengambilan Keputusan. (Pendekatan Teori dan Studi Kasus). Penerbit Lentera Ilmu Cendekia. Jakarta.
- Eliana Sari. 2007. Pengambilan Keputusan dalam organisasi. Mengoptimalkan Peran Komunikasi dalam Perubahan Organisasi. Jayabaya University Press. Jakarta
- Endro Tri Susdarwono dan Ananda Setiawan. 2020. Penerapan Teori Keputusan dalam Model Pengambilan Keputusan Terkait Masalah Ekonomi Pertahanan Konsep Pohon Keputusan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*. Volume 11 Nomor 2, November 2020
- Kasim, Azhar. 1995. Teori Pembuatan Keputusan. Lembaga Penerbit FE UI. Jakarta
- Supranto, Johannes, 1999. Teknik Pengambilan Keputusan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yenni. 2010. Teori Pengambilan Keputusan. <https://jurnal.staiyaptip.ac.id/index.php/alkarim/article/view/180> Diunduh 25 Februari 2022.