ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEMAMPUAN MANAJERIAL PENGURUS

(Studi Kasus Pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung)

Disusun Oleh:

NAZHIRA DESLIANA VIMALASANI KURNIAWAN

1C1220047

SKRIPSI

Diajukan Untuk Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA

TAHUN 2026

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEMAMPUAN MANAJERIAL PENGURUS

(Studi Kasus Pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung)

Disusun Oleh:

NAZHIRA DESLIANA VIMALASANI KURNIAWAN

1C1220047

SKRIPSI

Diajukan Untuk Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pembimbing:

Dr. H Gijanto Purbo S, SE., M.Sc, CIIQA

PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA

TAHUN 2026

LEMBAR PENGESAHAN

Judul	: Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Manajerial Pengurus (Studi Kasus Pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung)
Nama	: Nazhira Desliana Vimalasani Kurniawan
NRP	: 1C1220047
Fakultas	: Ekonomi Dan Bisnis
Program Studi	: S1 Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui Dan Mengesahkan

Pembimbing 1

Dr. H Gijanto Purbo S, SE., M.Sc, CIIQA

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis	Ketua Program Studi S1 Manajemen
Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si.	Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan skripsi dengan judul **"Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Manajerial Pengurus"** adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir laporan akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Koperasi Indonesia.

Jatinangor, Agustus 2026

Nazhira Desliana Vimalasani Kurniawan

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di kota Bandung pada tanggal 29 Desember 2003 sebagai anak pertama dari pasangan Bapak Dennis dan Ibu Nia. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) ditempuh di SDN Sayang dan lulus pada tahun 2016, Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh di SMP Lugina Rancaekek dan lulus tahun 2019, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) ditempuh di SMA Mekar Arum Cileunyi, dan lulus pada tahun 2022. Pada tahun 2022 Penulis diterima sebagai mahasiswa program sarjana (S-1) di Program Studi Sarjana Manajemen di IKOPIN University.

Selama mengikuti program S-1 Manajemen, penulis aktif dalam kegiatan mahasiswa, diantaranya:

1. *IT Club*:
    a. Anggota divisi *General Affair* (2023-2024)
    b. *Manager Human Resource Department* (2024-2025)

ABSTRACT

NAZHIRA DESLIANA VIMALASANI KURNIAWAN. 2026. *Training Needs Analysis to Improve the Managerial Capabilities of Cooperative Board Members (A Case Study at Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya, Bandung City), under the supervision of Gijanto Purbo S.*

Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya, Bandung City, is a functional cooperative that plays an important role in improving the welfare of its members through various business units. However, training programs for the cooperative board members have not been implemented systematically or equally because most of the board members also serve as military personnel or civil servants. This condition has resulted in gaps in the managerial capabilities of the board members in managing the cooperative, indicating the need for a training needs analysis as the basis for designing appropriate training programs. This study aims to analyze the current managerial capabilities of the cooperative board members, identify training needs based on organizational analysis, task analysis, and individual analysis, and formulate recommendations for appropriate training programs for the board members of Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya, Bandung City.

This study employed a descriptive quantitative method using a case study approach. The respondents consisted of seven cooperative board members of Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya, Bandung City. Data were collected through questionnaires, interviews, observations, documentation, and literature review. The data were analyzed using the Training Needs Assessment (TNA) approach developed by McGehee and Thayer, which includes organizational analysis, task analysis, and individual analysis to determine the training needs of the cooperative board members.

The results of the study indicate that the current managerial capabilities of the cooperative board members, as assessed through organizational, task, and individual analyses, were categorized as capable. Nevertheless, there remains a need for training to further enhance their managerial capabilities. Based on the results of the training needs analysis, the recommended training programs, in order of priority, are Financial and Administrative Management Training, Cooperative Digitalization Training, Strategic Management Training, and Leadership and Communication Training. The implementation of these training programs is expected to improve the managerial capabilities of the cooperative board members, thereby enhancing the effectiveness and efficiency of cooperative management and supporting the achievement of the cooperative's objectives.

Keywords: Training Needs Assessment, Managerial Capabilities of Cooperative Board Members, Cooperative.

ABSTRAK

NAZHIRA DESLIANA VIMALASANI KURNIAWAN. 2026. Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Manajerial Pengurus (Studi Kasus Pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung), di bawah bimbingan Gijanto Purbo S.

Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung merupakan koperasi fungsional yang memiliki peran dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui berbagai unit usaha. Namun, pelaksanaan pelatihan bagi pengurus belum dilakukan secara terencana dan merata karena sebagian besar pengurus juga memiliki tugas kedinasan sebagai prajurit TNI maupun PNS. Kondisi tersebut menyebabkan masih terdapat kesenjangan kemampuan manajerial pengurus dalam mengelola koperasi sehingga diperlukan analisis kebutuhan pelatihan sebagai dasar penyusunan program pelatihan yang sesuai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kemampuan aktual manajerial pengurus, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu, serta merumuskan rekomendasi program pelatihan bagi pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan studi kasus. Responden penelitian berjumlah tujuh orang pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka. Analisis data menggunakan pendekatan Training Needs Assessment (TNA) menurut McGehee dan Thayer yang meliputi analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu untuk menentukan kebutuhan pelatihan pengurus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan aktual manajerial pengurus ditinjau dari analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu berada pada kategori mampu. Meskipun demikian, masih terdapat kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan manajerial pengurus. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan pelatihan, program pelatihan yang direkomendasikan secara berurutan adalah pelatihan manajemen keuangan dan administrasi, pelatihan digitalisasi koperasi, pelatihan manajemen strategis, serta pelatihan kepemimpinan dan komunikasi. Pelaksanaan program pelatihan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kemampuan manajerial pengurus sehingga pengelolaan koperasi menjadi lebih efektif, efisien, dan mendukung pencapaian tujuan koperasi.

Kata Kunci: Kebutuhan Pelatihan, Kemampuan Manajerial Pengurus, Koperasi.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulilahirobil'alamin, segala puji dan rasa syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya, sehingga penulis diberikan kesehatan lahir dan batin. *Shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarganya, hingga sampai kepada kita selaku umatnya.

Penulisan skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen di IKOPIN University, dengan judul "**Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Manajerial Pengurus".** Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna dan memiliki berbagai keterbatasan, mengingat kemampuan serta pengalaman penulis yang masih terbatas. Meskipun demikian, penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat, khususnya bagi Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung yang beralamat di Jalan Jl. Ciremay, No. 9, Bandung, Jawa Barat, Indonesia, dalam upaya menghadapi berbagai permasalahan yang ada.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh banyak pengalaman serta melewati berbagai momen yang berkesan, baik suka maupun duka, dengan keterlibatan banyak pihak. Penulis juga menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan,

dukung, serta bimbingan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan penuh rasa hormat dan ketulusan, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan skripsi ini. Ucapan terimakasih tersebut penulis sampaikan kepada:

1. Yang saya hormati Bapak Dr. H Gijanto Purbo S, SE., M.Sc, CIIQA selaku Dosen Pembimbing, yang telah memerikan berbagai masukan, ide, serta dorongan motivasi, dan dengan penuh kesabaran meluangkan waktu untuk membimbing serta mengarahkan penulis selama proses penyusunan skripsi ini, sehingga dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak.
2. Yang terhormat Ibu Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si selaku Dosen Penelaah Koperasi yang telah memberikan berbagai saran, masukan, serta tambahan wawasan khususnya dalam bidang perkoperasian.
3. Yang terhormat Bapak Drs. H. Iwan Mulyana, M.Si selaku Dosen Penelaah Konsentrasi, yang telah memberikan masukan, saran, serta tambahan pengetahuan khususnya terkait Manajemen Sumber Daya Manusia di Koperasi.
4. Yang terhormat seluruh Bapak/Ibu Dosen IKOPIN University, yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat serta mendidik penulis selama masa perkuliahan.

5. Seluruh staf dan karyawan IKOPIN University, baik secara umum maupun khususnya di program S-1 Manajemen, yang telah memberikan pelayanan dengan baik selama masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi.
6. Pengurus, Pengawas, serta Anggota Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung Jalan Jl. Ciremay, No. 9, Bandung, Jawa Barat, Indonesia, yang telah memberikan kesempatan melakukan penelitian dan memberikan informasi mengenai Pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung.
7. Ibu tercinta, Ibu Nia Gardenia, sosok perempuan luar biasa yang selalu menjadi sumber kekuatan dan cahaya dalam setiap detik dan langkah kehidupan penulis. Tidak ada kata yang cukup untuk menggambarkan besarnya kasih sayang yang Ibu berikan, doa yang tidak pernah terputus, serta ketulusan dalam mendampingi setiap proses perjuangan penulis. Kehadiran Ibu adalah anugerah paling besar dalam hidup penulis, dan setiap pencapaian yang diraih hari ini tidak terlepas dari doa, pengorbanan, dan cinta tanpa syarat yang Ibu berikan sejak awal perjalanan ini dimulai.
8. Ayahanda tercinta, Bapak Dennis H. Kurniawan, sosok laki-laki yang selalu menjadi teladan dalam keteguhan, kerja keras, dan kesederhanaan hidup. Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam atas segala pengorbanan, usaha yang tidak pernah berhenti, doa yang selalu mengiringi di setiap langkah. Dari Ayah, penulis belajar arti kesabaran, tanggung jawab, dan kekuatan untuk tetap bertahap dalam setiap ujian kehidupan. Di balik sikap

tenang yang Ayah tunjukkan, tersimpan perjuangan yang tidak akan pernah terhitung besarnya yang menjadi pondasi kuat bagi penulis hingga akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini.

9. Adik tercinta, Reisakhi S.A Kurniawan, yang selalu hadir dengan caranya sendiri dalam menghadirkan tawa, semangat, dan kehangatan di setiap harinya di perjalanan panjang penulis. Kehadiranmu menjadi warna baru tersendiri yang membuat hari-hari penuh perjuangan ini menjadi semakin ramai dan sedikit lebih ringan. Terima kasih atas dukungan dan kebahagiaan yang selalu diberikan bahkan tanpa diminta.
10. Para sahabat Semangat Sarjana, Dita, Halda, Risma, Dwi, Amalia, Megalina, dan Kartika yang telah berjuang bersama menjalani kehidupan perkuliahan saling membantu sejak awal hingga akhir perkuliahan, yang saling mendukung dan selalu ada untuk berbagi tawa juga berbagi keluh kesah bersama penulis.
11. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada sahabat-sahabat tercinta, Kai dan Alian yang menemani penulis selama masa perkuliahan sampai nanti di masa depan, yang selalu menjadi tempat ternyaman penulis untuk menceritakan harinya, mendengarkan bahagia maupun sedihnya, memberikan bantuan, dukungan, semangat, dan kebersamaan yang selalu diberikan sehingga penulis tidak pernah merasa sendirian.
12. Kelompok 27 Desa Mekar Bakti yang telah menjadi teman seperjuangan yang penuh tawa dan dukungan dalam menuntaskan kegiatan di akhir masa perkuliahan ini.

13. Teman-teman *IT Club* IKOPIN University yang telah memberikan arti dari kebersamaan, kekeluargaan, dan kebersamaan dalam menjalankan setiap program kerja yang sudah dibuat bersama-sama.
14. Dan yang terakhir untuk diriku sendiri Nazhira Desliana Vimalasani Kurniawan, terima kasih atas perjuangannya selama ini. Memilih untuk terus maju dan berusaha menyelesaikan skripsi ini, melawan segala rasa malas, takut dan ragu. Selalu merayakan setiap harinya dengan hal-hal yang kecil dan sederhana, walaupun seringkali merasa bingung dan takut dengan segala hal yang belum terjadi. Namun dibalik rasa itu semua, kamu tetap memilih untuk menghadapinya dan menjadi manusia yang masih mau belajar, dan berusaha untuk meyakinkan diri sendiri bahwa semuanya akan bisa dilewati dan nantinya akan berakhir. Terima kasih sudah menyelesaikan perjalanan panjang perkuliahan ini dengan segala perjuangan dan selalu berusaha semaksimal mungkin. Ini adalah salah satu pencapaian besar dalam hidup yang pantas disyukuri dan dirayakan. Percaya diri dan berbahagialah, apapun yang terjadi nantinya. Segala kekurangan di dalam dirimu dan apapun yang menjadi ketakutanmu, hadapilah, sambil hiburlah dirimu sendiri dengan hal-hal kecil yang selalu kamu lakukan setiap hari.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi yang positif, baik bagi penulis sendiri sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengalaman, dan pemahaman dalam bidang yang diteliti, maupun bagi para pembaca

pada umumnya. Penulisan berharap hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi, referensi, serta bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, khususnya dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik yang berkaitan dengan topik yang dibahas dalam penelitian ini.

Jatinangor, Agustus 2026

Nazhira Desliana Vimalasani Kurniawan

IKOPIN University

DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
ABSTRAK ..... **iii**
KATA PENGANTAR ..... **iv**
DAFTAR ISI ..... **x**
DAFTAR TABEL ..... **xiii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xix**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xx**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang Penelitian **1**
1.2 Identifikasi Masalah **28**
1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian **28**
1.3.1 Maksud Penelitian 28
1.3.2 Tujuan Penelitian 28
1.4 Kegunaan Penelitian **29**
1.4.1 Kegunaan Teoritis 29
1.4.2 Kegunaan Praktis 29
BAB II PENDEKATAN MASALAH **30**
2.1 Pendekatan Masalah **30**
2.1.1 Pendekatan Perkoperasian 30
2.1.2 Pendekatan Manajemen 44
2.1.3 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia 51
2.1.4 Pendekatan Kebutuhan Pelatihan 57
2.1.5 Pendekatan Kemampuan Manajerial 66
2.1.6 Penelitian Terdahulu 72
2.1.7 Kerangka Berpikir 75
2.2 Metode Penelitian **75**
2.2.1 Metode Yang Digunakan 75
2.2.2 Data Yang Diperlukan (Operasionalisasi Variabel) 76

2.2.3 Sumber Data dan Cara Menentukannya 79
2.2.4 Teknik Pengumpulan Data 81
2.2.5 Analisis Data 82
2.2.6 Tempat Dan Lokasi Penelitian 101
2.2.7 Jadwal Penelitian 102
BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN 103
3.1 Keadaan Umum Organisasi Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya..103
3.1.1 Sejarah Terbentuknya Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya 103
3.1.2 Struktur Organisasi Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya 105
3.2 Keanggotaan Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya 112
3.3 Kegiatan Usaha Dan Permodalan Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya 114
3.3.1 Keadaan Permodalan Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya 118
3.3.2 Keadaan Keuangan Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya 121
3.4 Implementasi Jati Diri Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya..... 125
3.4.1 Implementasi Definisi Koperasi 126
3.4.2 Implementasi Nilai-Nilai Koperasi 130
3.4.3 Implementasi Prinsip-Prinsip Koperasi 134
BAB IV HASIL DAN PEMABAHASAN 138
4.1 Identitas Responden 138
4.2 Kebutuhan Pelatihan Manajerial Pengurus Ditinjau Dari Analisis Organisasi 140
4.2.1 Rekapitulasi Kemampuan Manajerial Aktual Dan Kebutuhan Pelatihan Ditinjau Dari Analisis Organisasi 151
4.3 Kebutuhan Pelatihan Manajerial Aktual Pengurus Ditinjau Dari Analisis Tugas 155
4.3.1 Rekapitulasi Kemampuan Manajerial Aktual Dan Kebutuhan Pelatihan Pengurus Ditinjau Dari Analisis Tugas 167
4.4 Kebutuhan Pelatihan Manajerial Pengurus Ditinjau Dari Analisis Individu 170
4.4.1 Rekapitulasi Kemampuan Manajerial Aktual Dan Kebutuhan Pelatihan Pengurus Ditinjau Dari Analisis Individu 179

4.5 Rekomendasi Program Pelatihan Manajerial Yang Tepat Bagi Pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung..... 183
4.5.1 Rekapitulasi Rekomendasi Program Pelatihan Pengurus 186
BAB V SIMPULAN DAN SARAN..... 191
5.1 Simpulan..... 191
5.2 Saran - Saran 193
DAFTAR PUSTAKA..... 196
LAMPIRAN 200

IKOPIN University