BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di Indonesia, pemberdayaan masyarakat dapat dilakukan melalui banyak cara, salah satunya melalui koperasi. Sebagai badan usaha yang berasaskan kekeluargaan, koperasi diharapkan mampu berperan dalam mengembangkan perekonomian masyarakat melalui peningkatan kesejahteraan anggotanya. Hal ini dapat diwujudkan melalui pelayanan untuk memenuhi kebutuhan umum masyarakat seperti pelayanan pada akses ekonomi yang ada pada koperasi.

Dalam Undang-Undang nomor 25 tahun 1992 pasal 3 tentang perkoperasian disebutkan bahwa koperasi bertujuan untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Dengan adanya tujuan tersebut, koperasi diharapkan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada anggotanya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Kotler (2003), yang menyatakan bahwa, "Pelayanan merupakan bentuk penilaian pelanggan terhadap tingkat pelayanan yang diterima dengan tingkat pelayanan yang diharapkan".

Koperasi menjadi wadah yang strategis bagi masyarakat untuk mengembangkan potensi ekonomi secara mandiri. Dengan berorientasi pada kebutuhan anggotanya, koperasi dapat meningkatkan daya saing serta memberikan kontribusi

nyata terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 33 Ayat (1), menyatakan bahwa "Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan".

Menurut Haryanto (2020) "Koperasi telah memberikan pelatihan, pendidikan, dan akses pasar bagi para anggota, sehingga mampu meningkatkan kualitas hidup dan daya saing ekonomi masyarakat. Selain itu, koperasi juga memberikan akses keuangan bagi masyarakat yang sebelumnya sulit memperoleh akses tersebut".

Namun, di dalam pelaksanaannya, keberhasilan dan pengembangan koperasi tidak hanya ditentukan oleh layanan ataupun fasilitas yang diberikan kepada anggotanya, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan manajerial pengurus dalam mengelola organisasi. Pengurus sebagai pengelola koperasi memiliki peran strategis dalam menjalankan dan mengarahkan seluruh kegiatan koperasi sesuai dengan prinsip dan nilai yang berlaku. Hal ini sejalan dengan pendapat Stephen P. Robbins (1996), yang menyatakan bahwa "Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial dalam mengelola sumber daya dan menjalankan fungsi manajemen secara efektif".

Kemampuan manajerial merupakan salah satu aspek penting yang perlu dimiliki oleh pengurus koperasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Kemampuan ini berperan dalam mendukung pengelolaan koperasi yang efektif dan efisien, mulai dari kegiatan pencatatan, pengarsipan, penyusunan laporan, hingga proses pengambilan keputusan. Menurut George R. Terry, manajemen merupakan

suatu proses yang terdiri atas empat fungsi utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Di dalam koperasi, kemamuan manajerial tidak hanya berkaitan dengan pemahaman teoritis, tetapi juga mencakup keterampilan praktis dalam menjalankan keempat fungsi manajemen tersebut. Pengurus koperasi dituntut untuk mampu menyussun perencanaan yang jelas, mengorganisasikan sumber daya secara efektif, melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap seluruh aktivitas koperasi. Kemampuan manajerial yang baik akan mendukung terciptanya pengelolaan koperasi yang baik, akurat, transparan, serta membantu pengurus dalam mengambil keputusan yang tepat sehingga prinsip-prinsip koperasi dapat terlaksana secara konsisten dalam setiap kegiatan operasional koperasi.

Menurut Robert L. Katz (dalam Ishak dkk, 2025: 2), "Kemampuan manajerial mencakup tiga jenis keterampilan, yaitu keterampilan teknis *(technical skill)*, keterampilan interpersonal *(human skill)*, dan keterampilan konseptual *(conceptual skill)*".

Kemampuan manajerial pengurus perlu diperhatikan karena berkaitan langsung dengan kemampuan pengurus dalam menjalankan kegiatan koperasi. Semakin baik kemampuan manajerial yang dimiliki, maka semakin baik pula pengelolaan koperasi, proses pengambilan keputusan, serta perkembangan usaha koperasi dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Oleh karena itu, kemampuan

manajerial pengurus harus dimiliki dan terus ditingkatkan melalui pemahaman serta penguasaan keterampilan yang berkaitan dengan pengelolaan manajerial koperasi. Peningkatan kemampuan ini diharapkan dapat mendorong pengurus dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional. Meningkatkan kemampuan manajerial bagi pengurus tentu saja bukan hal yang mudah, banyak hal dapat dilakukan untuk meningkatkan pemahaman serta kemampuan pengurus demi berkembangnya koperasi. Salah satunya adalah dengan cara pelatihan.

Pelatihan menjadi sarana yang penting bagi pengurus untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas pengelolaan koperasi secara efektif dan efisien. Melalui pelatihan, pengurus diharapkan mampu meningkatkan kemampuannya sehingga dapat menjalankan fungsi manajerial dengan lebih baik. Menurut Hasibuan (2019), "Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui proses pendidikan dan latihan". Pelatihan tidak hanya berfungsi untuk menambah pengetahuan, tetapi juga untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Di dalam koperasi, pelatihan dapat menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan kemampuan manajerial pengurus sehingga pengelolaan koperasi dapat berjalan lebih profesional dan mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Pelatihan dapat memberikan peluang untuk memperluas basis pengetahuan pengurus serta meningkatkan keterampilan dalam mengelola koperasi secara efektif. Seringkali kegiatan pelatihan ini membutuhkan biaya yang mahal dan memakan waktu, sehingga cenderung mengabaikan pentingnya pelatihan. Padahal, pelatihan memiliki peran yang sangat efektif dalam meningkatkan kemampuan manajerial pengurus. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran dan komitmen dari pihak koperasi untuk menjadikan pelatihan sebagai investasi jangka panjang guna meningkatkan kualitas pengurus dan kinerja koperasi secara keseluruhan.

Pelatihan yang efektif diharapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan manajerial pengurus yang nantinya akan memberikan peningkatan proses kerja yang lebih baik. Studi yang dilakukan Tall dan Hall (dalam Usmara, 2002), misalnya, menghasilkan kesimpulan bahwa dengan mengombinasikan berbagai macam faktor seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan; koperasi dapat mencapai manfaat yang sangat besar.

Sejalan dengan itu, dalam menjalankan kegiatan koperasi, pengurus memiliki peran yang sangat penting sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan organisasi dan usaha koperasi. Hendar dan Kusnadi (2005), menjelaskan bahwa pengurus berfungsi sebagai pengambil keputusan, pengelola organisasi, dan penghubung antara anggota dengan kegiatan usaha koperasi. Dalam menjalankan fungsi tersebut, pengurus dituntut memiliki kemampuan manajerial yang baik agar

mampu mengelola sumber daya koperasi secara efektif dan efisien. Dengan begitu, pengurus memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan pengelolaan koperasi. Sehingga pengurus perlu memiliki kemampuan konseptual, interpersonal, dan teknis yang memadai agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab secara optimal.

Dalam konteks tersebut, penting untuk memahami profil dan karakteristik koperasi yang akan menjadi objek penelitian, karena kondisi, latar belakang, serta sistem pengelolaan koperasi memungkinkan akan memengaruhi efektivitas pelatihan yang diberikan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015), analisis kebutuhan pelatihan merupakan proses sistematis untuk menentukan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pelaksanaan pelatihan perlu disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi internal organisasi agar hasil yang diperoleh dapat optimal dan mampu meningkatkan kemampuan pengurus dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan menurut McGehee dan Thayer (dalam Ardila Pradita, 2025:253), Analisis kebutuhan pelatihan mencakup tiga tingkatan utama, yaitu analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu.

Koperasi merupakan salah satu badan usaha yang berperan penting dalam mendukung perekonomian masyarakat Indonesia. Dalam perkembangannya, koperasi memiliki berbagai bentuk dan jenis yang disesuaikan dengan kesamaan kepentingan, kebutuhan, maupun karakteristik anggotanya. Salah satu bentuk koperasi yang ada adalah koperasi fungsional. Koperasi fungsional merupakan koperasi yang

keanggotaannya didasarkan pada kesamaan fungsi, profesi, pekerjaan, ataupun kedudukan dalam suatu instansi maupun organisasi tertentu. Kesamaan latar belakang tersebut memungkinkan anggota memiliki kebutuhan ekonomi yang relatif sama sehingga memudahkan koperasi dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya. Sudarsono dan Edilius (2005), menjelaskan bahwa koperasi dapat dibedakan berdasarkan kesamaan kepentingan dan profesi anggotanya. Koperasi yang dibentuk berdasarkan kesamaan fungsi atau kedudukan tertentu disebut sebagai koperasi fungsional, yaitu dibentuk berdasarkan kesamaan fungsi atau kedudukan tertentu yang disebut sebagai koperasi fungsional, yaitu koperasi yang anggotanya memiliki keterikatan dalam suatu lingkungan atau bidang pekerjaan tertentu, keberadaan koperasi fungsional bertujuan untuk memberikan pelayanan ekonommi dan memenuhi kebutuhan anggota yang memiliki kesamaan kepentingan.

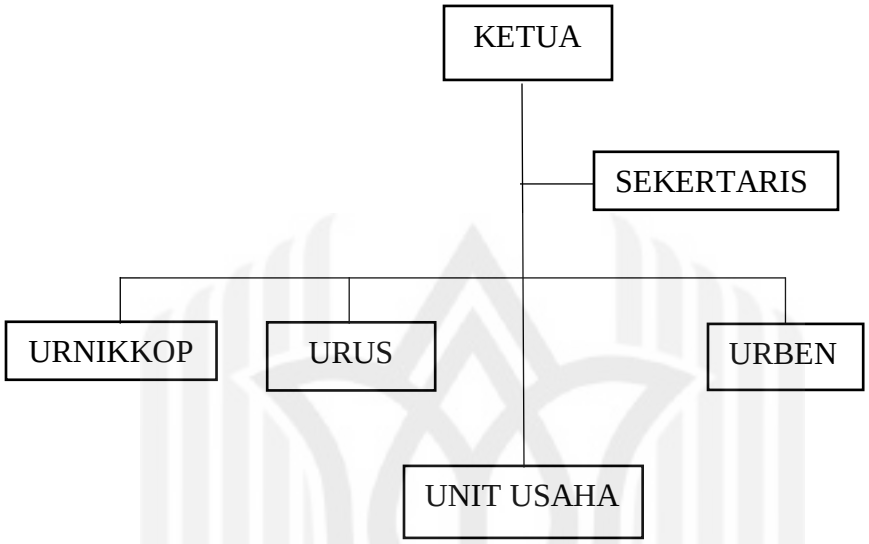
Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung adalah sebuah badan usaha koperasi yang sudah berbadan hukum di lingkungan Pussenkav. Berkedudukan di luar struktur organisasi TNI AD, dengan berbadan hukum:45/BH/PAD/Kwk. 01V/1996. Yang beranggotakan prajurit militer dari TNI AD dan juga PNS. Koperasi ini memiliki tugas utama untuk melaksanakan berbagai kegiatan usaha dan juga pengawasan guna mendukung serta mewujudkan kesejahteraan anggota. Adapun jumlah anggota Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2025 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Jumlah Anggota Koperasi Tahun 2020-2025

Tahun	Jumlah Anggota (Orang)
2020	318
2021	318
2022	301
2023	291
2024	287
2025	303

Sumber: Laporan RAT Tahun 2020-2025 Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung.

Berdasarkan Tabel 1.1, dari tahun 2020 ke tahun 2021 jumlah anggota Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung tetap sebanyak 318 orang. Meskipun demikian, pada tahun 2021 operasional koperasi dihentikan sementara akibat pandemi *Covid-19* sehingga kegiatan usaha dan pelayanan koperasi tidak dapat dilaksanakan. Penurunan jumlah anggota baru terjadi pada tahun-tahun berikutnya sebagai dampak adanya perpindahan tugas (mutasi) anggota setelah pandemi. Selain perkembangan jumlah anggota, aspek lain yang perlu dipahami dalam mengembangkan kondisi Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung adalah struktur organisasi. Adapun struktur organisasi dapat dilihat pada gambar tersebut:



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Koperasi

Berdasarkan Gambar 1.1, struktur organisasi koperasi pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung dipimpin oleh seorang Ketua yang dibantu oleh Sekretaris dalam menjalankan kegiatan organisasi dan usaha koperasi. Dalam koperasi ini, pihak yang bertanggung jawab mengelola seluruh kegiatan koperasi disebut pengurus. Dengan demikian, pengurus berperan sebagai pengelola yang melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap kegiatan koperasi. Pengurus tersebut terbagi ke dalam beberapa bidang, yaitu Urusan Teknik Koperasi (URNIKKOP), Urusan Unit Usaha (URUS), Urusan Bendahara (URBEN), dan Unit Usaha. Masing-masing pengurus memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya untuk mendukung kelancaran operasional koperasi dan pencapaian tujuan organisasi. Pada bidang Unit Usaha, pengurus bertanggung jawab dalam mengelola kegiatan usaha yang dimiliki koperasi. Koperasi memiliki dua unit

usaha, yaitu Unit Usaha Pertokoan dan Unit Usaha Gas LPG. Unit Usaha Pertokoan bergerak dalam penyediaan kebutuhan primer anggota, sedangkan unit usaha gas LPG merupakan Unit Usaha baru yang mulai beroperasi pada tahun 2025 sebagai salah satu bentuk pengembangan usaha koperasi. Namun, struktur organisasi yang ditampilkan pada Gambar 1.1 belum diperbarui sesuai dengan perkembangan tersebut, sehingga kedua unit usaha tersebut masih digabung dalam satu bagian yang disebut unit usaha dan belum ditampilkan secara terpisah dalam struktur organisasi koperasi.

Kegiatan usaha yang ada pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung meliputi beberapa unit usaha, antara lain:

1. Unit Usaha Simpan Pinjam.
2. Unit Usaha Pertokoan.
3. Unit Usaha Agen Gas LPG.
4. Unit Usaha Sewa Lahan.

Unit-unit usaha koperasi tersebut menjadi sumber utama dalam menghasilkan pendapatan dan menunjang keberlangsungan kegiatan operasional koperasi.

Meskipun unit-unit usaha tersebut telah berjalan dan menjadi sumber utama pendapatan koperasi, dalam pelaksanaannya pengelolaan usaha tersebut tidak terlepas dari kondisi serta latar belakang pengurus koperasi yang terlibat didalamnya. Hal tersebut sejalan dengan permasalahan yang ada pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh

peneliti bersama dengan Bapak Eri Ramadhanni selaku salah satu pengurus di koperasi tersebut, dan juga hasil observasi melalui buku laporan pertanggungjawaban pengurus tahun 2020 sampai dengan 2025, peneliti mengamati terdapat beberapa hambatan, yaitu:

1. Diketahui bahwa sebagian besar pengurus masih belum memiliki kemampuan manajerial yang memadai dalam pengelolaan koperasi. Seperti pada pencatatan akuntansi, penggunaan teknologi digital. Dan pada unit usaha pertokoan koperasi, penjualan belum dapat dikatakan optimal.
2. Diketahui bahwa sebagian besar pengurus belum mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhkan yang diperlukan. Pelatihan yang pernah diikuti oleh Koperasi hanya 1 kali dalam 1 tahun, dan hanya dihadiri oleh 1 perwakilan pengurus saja.

Pada unit usaha pertokoan koperasi, penjualan belum dapat dikatakan optimal. Dengan demikian, untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai penjualan pada anggota di unit usaha pertokoan pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung maka data disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Data Penjualan Pada Anggota Di Unit Usaha Pertokoan Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung Per 31 Desember 2025

Tahun	Penjualan (Rp)	Perbulan (Rp)	Perhari (Rp)	Jumlah Orang Yang Berbelanja	Kebutuhan Belanja Anggota Perbulan (Rp)
2020	1.266.126.900	331.794	11.059	318	1.300.000
2021	-	-	-	-	-
2022	745.835.388	206.488	6.882	301	1.500.000
2023	941.259.250	269.547	8.984	291	1.300.000
2024	855.271.600	248.226	8.277	287	2.000.000
2025	1.043.753.500	287.061	9.569	303	2.100.000

Sumber: Data Penjualan Toko Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung Tahun 2020-2025.

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa realisasi penjualan pada unit usaha pertokoan Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung selama 2020-2025 masih belum mencapai tingkat yang optimal apabila dibandingkan dengan rata-rata kebutuhan belanja anggota per bulan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat partisipasi anggota dalam memanfaatkan unit usaha pertokoan koperasi masih tergolong rendah. Anggota koperasi belum sepenuhnya menjadikan koperasi sebagai tempat usaha dalam memenuhi kebutuhan belanja sehari-hari. Rendahnya pemanfaatan unit usaha koperasi diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kurangnya variasi barang yang tersedia, kualitas pelayanan dari karyawan belum maksimal, bersaing

dengan *minimarket* lain yang berada di sekitar koperasi, serta komunikasi antara pengurus dan anggota koperasi yang belum berjalan secara efektif.

Selain itu, Keikutsertaan pelatihan pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung yang selama ini diikuti cenderung didasari atas undangan yang dilaksanakan oleh pihak lain. Berikut merupakan rekapitulasi pelatihan yang diikuti oleh pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung:

Tabel 1. 3 Rekapitulasi Pelatihan 2020-2025 Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung

Tahun	Keikutsertaan	Jumlah Yang Mengikuti	Penyelenggara
2020	Pengurus	1	Dekopinda Diskop Kota Bandung & Puskop Kartika Ganesha
2021	-	-	-
2022	Pengurus	1	Dekopinda Diskop Kota Bandung & Puskop Kartika Ganesha
2023	Pengurus	1	Dekopinda Diskop Kota Bandung & Puskop Kartika Ganesha
2024	Pengurus	1	Dekopinda Diskop Kota Bandung & Puskop Kartika Ganesha
2025	Pengurus	1	Dekopinda Diskop Kota Bandung & Puskop Kartika Ganesha

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya, Tahun 2020-2025.

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa keikutsertaan pelatihan pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung selama tahun 2020 sampai dengan 2025 masih tergolong terbatas. Pada tahun 2021 tidak terdapat kegiatan

pelatihan yang diikuti oleh pengurus koperasi karena adanya pandemi *Covid-19* yang menyebabkan berbagai kegiatan pelatihan tidak dapat dilaksanakan. Selanjutnya, pada tahun 2022 hingga 2025 tercatat bahwa pengurus koperasi mengikuti pelatihan dengan jumlah peserta sebanyak 1 orang setiap tahunnya sebagai perwakilan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan bagi pengurus masih belum dilakukan secara merata dan intensif, sehingga diperlukan peningkatan program pelatihan agar kemampuan manajerial pengurus dapat berkembang secara lebih optimal.

Kondisi yang ditemukan menunjukkan bahwa hambatan dalam pengelolaan koperasi diduga tidak hanya bersumber dari aspek usaha, tetapi juga dari kualitas sumber daya manusia, khususnya pengurus koperasi. Fakta bahwa sebagian besar pengurus berasal dari latar belakang TNI dan PNS menyebabkan fokus utama mereka lebih tertuju pada tugas kedinasan, sehingga perhatian terhadap pengelolaan koperasi menjadi masih terbatas.

Dengan demikian, untuk memberikan gambaran yang lebih kompherensif mengenai kepengurusan beserta latar belakang pendidikannya, berikut disajikan data pengurus Primer Koperasi Turangga Jaya Kota Bandung sebagai berikut:

Tabel 1. 4 Latar Belakang Pendidikan Pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung 2025

No	Pangkat/ Golongan	Tingkat Pendidikan	Jabatan
1	PNS-III/D	SI Administrasi Publik	Ketua
2	PNS-III/C	S1 Ekonomi, S2 Manajemen	Sekretaris
3	Serka	S1 Teknik	Urus
4	Serda	SMA/Sederajat	Ur.Primer
5	Sertu	SMA/Sederajat	Urnikkop
6	PNS-III/A	Diploma	Urben
7	PNS-III/B	S1 Administrasi Publik	Urgas

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya, Tahun 2025.

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat diketahui bahwa terdapat keberagaman latar belakang pendidikan dan pangkat atau golongan pengurus. Sebagian pengurus memiliki latar belakang pendidikan yang tidak secara langsung berkaitan dengan bidang administrasi dan manajemen koperasi. Kondisi ini menunjukkan adanya potensi keterbatasan dalam penguasaan kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam pengelolaan koperasi secara profesional.

Hal tersebut diduga dapat berdampak pada kurang optimalnya proses administrasi dan pengelolaan koperasi, seperti dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pencatatan, hingga pengawasan kegiatan usaha. Apabila tidak ditangani dengan baik, hal ini berpotensi menimbulkan ketidakefisienan kerja, kesalahan dalam pengambilan keputusan, serta menurunnya kualitas pelayanan terhadap anggota. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan kemampuan melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengurus agar kinerja organisasi koperasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

Pada dasarnya, latar belakang pendidikan tidak selalu menjadi penyebab rendahnya kemampuan manajerial pengurus, karena pengurus yang latar belakang pendidikannya perguruan tinggi belum tentu lebih memiliki kemampuan manajerial dibandingkan dengan pengurus yang berlatar belakang pendidikan SMA. Berdasarkan fakta di lapangan yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan 7 pengurus aktif di Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 5 Tingkat Kemampuan Manajerial Pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung

Aspek Kemampuan Manajerial	Belum Menguasai (Orang)	Keterangan
Kemampuan Konseptual	4	Belum memahami sepenuhnya mengenai struktur organisasi, dan mengenai kemampuan mengelola usaha koperasi.
Kemampuan Interpersonal	5	Belum sepenuhnya memiliki kemampuan bekerja sama dalam tim, memotivasi anggota untuk berpartisipasi terutama dalam unit usaha pertokoan koperasi.
Kemampuan Teknis	3	Belum menguasai sepenuhnya kemampuan untuk mengelola administrasi, keuangan, serta memanfaatkan teknologi digital dalam mendukung kegiatan koperasi.
Jumlah Responden	**7**	

Berdasarkan Tabel 1.5, tingkat kemampuan manajerial pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung di dapat dari hasil wawancara langsung terhadap pengurus yang menjelaskan bagaimana kemampuan manajerialnya dalam mengelola koperasi. Wawancara dilakukan secara bertahap dengan memberikan beberapa pertanyaan ketika berkunjung ke koperasi yang dilakukan pada tanggal 6

April 2026, dimana pada saat itu peneliti hanya bertemu dengan Ketua, Sekretaris dan Bendahara. Kemudian wawancara dilanjutkan pada tanggal 9 April 2026, di mana peneliti bertemu dengan 4 orang pengurus yang ditunjuk sebagai pengelola di koperasi tersebut. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai kemampuan manajerial pengurus dalam mengelola koperasi, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan sebagai berikut:

Pertanyaan pada tanggal 6 April 2026 diberikan kepada Ketua yaitu Bapak Agus Setiawan, Sekretaris yaitu Bapak Eri Ramadhanni, dan Bendahara yaitu Ibu Apong Hasanah.

1. Sejak kapan Bapak dan Ibu menjadi pengurus di Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung?

   Pertanyaan ini dijawab melalui perwakilan dari ketua yang menjawab "Pengurus di koperasi ini memiliki masa jabatan yaitu 5 tahun, kami ditunjuk sebagai pengurus sejak 2020 sampai dengan saat ini"
2. Bagaimana kondisi dan kegiatan koperasi saat ini menurut Bapak dan Ibu?

   Pertanyaan ini dijawab sebagai berikut:

   Ketua menjelaskan bahwa "Secara umum, kegiatan usaha di koperasi ini masih berjalan dengan cukup baik. Tetapi ada juga kendala yang koperasi ini rasakan, salah satunya mengenai kemampuan dan pemahaman pengurus mengenai tugasnya, pengelolaan pada unit usahanya, dan kemampuan administrasi serta pemanfaatan teknologinya masih perlu ditingkatkan.

Serta karena kami masing-masing memiliki tugas dinas, jadi terkadang tidak bisa secara rutin berfokus pada koperasi".

Sedangkan Sekretaris menjelaskan bahwa "Untuk kegiatan koperasi memang masih berjalan dengan baik, dan memang betul yang dikatakan oleh ketua bahwa kendalanya adalah kemampuan dari para pengurus yang memang berbeda-beda dan masih perlu ditingkatkan. Terutama karena kami ditunjuk oleh atasan untuk menjadi pengurus koperasi, sehingga siap atau tidak siap kami memang harus menjalankan tugas yang diberikan. Walaupun kami memiliki tugas dinas lainnya, jadi perlu membagi waktu antara tugas dinas dan juga tugas sebagai pengurus koperasi".

Bendahara menjelaskan bahwa "Sebagai orang yang berada rutin di koperasi ini, saya merasa bahwa saya sudah menjalankan tanggung jawab saya sebagai bendahara dengan cukup baik, walaupun memang masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan seperti penyusunan administrasi, dan pemanfaatan teknologi yang dapat mendukung tugas saya sebagai Bendahara".

3. Bagaimana pemahaman Bapak dan Ibu mengenai struktur organisasi yang ada di koperasi?

   Ketua menjawab "Struktur organisasi pada koperasi ini dibuat berdasarkan jabatan yang memang sudah dibentuk selama 5 tahun terakhir".

   Sedangkan Sekretaris menjelaskan "Struktur organisasi di koperasi ini memang masih disesuaikan berdasarkan jabatan yang ada. Dan ada juga

jabatan yang belum dimasukkan yaitu URGAS, karena memang pada laporan RAT 2025 pun struktur organisasi belum diperbarui".

Sedangkan Bendahara menyatakan bahwa beliau sepakat dengan apa yang disampaikan oleh Ketua dan juga Sekretaris.

4. Bagaimana kerja sama antar pengurus selama ini menurut Bapak dan Ibu?

   Ketua menjelaskan "Kerja sama antar pengurus sejauh ini bisa dibilang baik, tetapi kembali lagi, karena pengurus memiliki kesibukan masing-masing dengan tugasnya atau pekerjaannya yang lain, terkadang koordinasi menjadi belum optimal, apalagi saya yang memang jarang berada di koperasi".

   Sedangkan sekretaris menjelaskan "Untuk kerja sama, saya setuju dengan ketua karena memang terkadang sulit karena perbedaan jadwal dan urusan masing-masing pengurus".

   Sedangkan bendahara menjawab "Karena saya berada di koperasi setiap hari kerja, terkadang penyampaian informasi dilakukan secara langsung kalau pengurus yang lain sedang berada di koperasi. Kalau tidak, bisa melalui pesan atau telepon".

Selanjutnya, wawancara yang dilakukan pada tanggal 9 April 2026 diberikan kepada 4 orang pengurus lainnya. URUS yaitu Handi Mulyanto, URNIKKOP yaitu Arif Hamdani, URGAS yaitu Sandi Hermawan, dan UR.PRIMER yaitu Hendri Irawan.

1. Mengenai kemampuan manajerial, apakah pengurus sebagai pengelola merasa masih kurang memiliki kemampuan manajerial? Dari sudut pandang Bapak, seperti apa kemampuan manajerial yang dirasa masih perlu ditingkatkan?

   Bapak Handi Mulyanto menjelaskan "Iya saya merasa saya perlu meningkatkan kemampuan mengenai perkoperasian, dan komunikasi sesama pengurus agar bisa bekerja sama dengan lebih baik".

   Bapak Arif Hamdani menjelaskan "Saya masih perlu meningkatkan pemahaman mengenai pengelolaan organisasi koperasi dan koordinasi antar pengurus agar nantinya pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif".

   Sedangkan Bapak Sandi Hikmawan menjelaskan "Saya merasa perlu meningkatkan kemampuan mengenai pengelolaan usaha, dan pencatatan administrasi terutama pencatatan keuangan digital seperti *Excel* dan perencanaan kegiatan usaha. Mengingat unit LPG masih tergolong baru, dan saya pribadi bukan berlatar belakang pendidikan yang sesuai dengan tugas yang saya jalankan, apalagi menjadi pengurus koperasi ini karena saya ditunjuk yang mau atau tidak mau saya memang harus menjalankannya".

   Sedangkan Bapak Hendri Irawan menjelaskan "Untuk di unit primer yaitu pertokoan, dalam beberapa tahun masih ada barang yang kadaluwarsa, jadi sepertinya saya perlu meningkatkan kemampuan mengenai perencanaan stok barang, pencatatan barang apa saja yang dibutuhkan anggota, dan pengembangan usaha agar anggota tetap mau belanja di koperasi. Karena saya

ada tugas dinas lain, terkadang tidak dapat rutin memantau atau fokus pada unit pertokoan di koperasi ini".

2. Apakah Bapak sebagai orang yang ditunjuk menjadi pengelola koperasi memerlukan pelatihan? Kalau perlu, seperti apa pelatihan yang diinginkan?

   Bapak Handi Mulyanto menjelaskan "Menurut saya, saya merasa saya perlu mengikuti pelatihan mengenai perkoperasian, mengenai tugas dan jabatan yang ada di koperasi".

   Bapak Arif Hamdani menjelaskan "Menurut saya pelatihan mengenai kerja sama tim atau komunikasi dalam pengelolaan koperasi".

   Menurut Bapak Sandi Hikmawan "Pelatihan mengenai manajemen usaha dan pengembangan usaha, atau pelatihan mengenai digitalisasi seperti *Excel* atau hal sejenisnya".

   Sedangkan Bapak Hendri Irawan menjelaskan "Saya sependapat dengan Pak Sandi".

3. Bagaimana Bapak sebagai pengelola, terutama di unit primer berinteraksi dengan anggota? Apakah dirasa sudah cukup memberikan motivasi untuk aktif di koperasi?

   Pada pertanyaan ini, jawaban diwakili oleh Bapak Sandi Hikmawan yang menjelaskan "Untuk komunikasi kepada anggota, sepertinya kami memang belum cukup untuk berkomunikasi, karena banyak faktor seperti perbedaan jadawal, perbedaan tempat dinas, dan lainnya. Apalagi ketika saya dan

pengurus lainnya tidak ada di koperasi, sehingga interaksi atau bahkan memotivasi anggota masih belum rutin dilakukan.

4. Apakah dalam kegiatan pengelolaan koperasi, Bapak sudah menggunakan teknologi digital?"

   Bapak Handi Mulyanto menjawab "Sudah menggunakan komputer, tetapi belum maksimal".

   Sedangkan Bapak Arif Hamdani menjelaskan "Penggunakaan teknologi digital sudah saya gunakan dan sejauh ini sudah cukup membantu pekerjaan yang saya jalankan".

   Sedangkan Bapak Sandi Hikmawan menjelaskan "Saya pun sama, sudah menggunakan tetapi hanya sebatas kemampuan saya dan dilakukan secara sederhana".

   Begitu juga dengan Bapak Hendri Irawan yang menjawab "Saya sependapat. Dan saya merasa bahwa saya sudah menggunakan teknologi sederhana untuk membantu pencatatan barang dan kebutuhan administrasi".

Berdasarkan hasil wawancara terhadap pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek kemampuan manajerial yang belum sepenuhnya dikuasai oleh pengurus. Pada aspek kemampuan konseptual, terdapat 4 orang pengurus yang belum memahami secara optimal mengenai struktur organisasi, dan mengenai kewirausahaan,. Pada aspek kemampuan interpersonal terdapat 5 orang pengurus yang belum sepenuhnya mampu

bekerja sama dalam tim, memotivasi anggota untuk berparitispasi terutama pada unit usaha primer koperasi. Selanjutnya, pada aspek kemampuan teknis terdapat 3 orang pengurus yang belum menguasai pengelolaan administrasi, pencatatan keuangan dan pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung kegiatan koperasi. Selain itu, berdasarkan Laporan Akhir Tahun (RAT) Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung dalam 6 tahun terakhir bahwa program pelatihan untuk pengurus hanya dilakukan sekali dalam satu tahun dan juga sempat tidak diadakan pelatihan akibat dampak dari adanya *Covid-19*. Pelatihan tersebut tidak dihadiri oleh seluruh pengurus, melainkan hanya 1 perwakilan dari pengurus saja di setiap tahunnya.

Berdasarkan kondisi tersebut, dapat diketahui bahwa kemampuan manajerial pengurus dan juga pengelola koperasi masih perlu ditingkatkan agar pengelolaan koperasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, diperlukan adanya program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengurus dan pengelola koperasi, sehingga dapat meningkatkan kemampuan konseptual, interpersonal, dan teknis dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pengurus koperasi. Kemampuan manajerial yang perlu ditingkatkan mencakup kemampuan pengurus dalam memahami pengelolaan unit-unit yang ada di dalam koperasi serta kemampuan dalam mengembangkan usaha koperasi agar terus tumbuh dan memberikan manfaat yang optimal bagi anggota. Selain itu, baik pengurus maupun pengelola juga perlu meningkatkan kemampuan bekerja sama dengan sesama pengurus, pengawas maupun anggota koperasi, serta kemampuan untuk memotivasi anggota agar tetap aktif

berpartisipasi dalam kegiatan dan pengembangan koperasi. Di samping itu, kemampuan dalam mengelola administrasi secara tertib dan sistematis serta memanfaatkan teknologi digital dalam mendukung pengelolaan dan pelayanan koperasi juga menjadi aspek penting yang harus dimiliki oleh pengurus. Kemampuan-kemampuan tersebut perlu ditingkatkan agar pengurus dapat menjalankan fungsi pengelolaan koperasi secara profesional, serta nantinya akan mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam pengelolaan organisasi dan juga usaha koperasi.

Sejalan dengan hal-hal yang telah dijelaskan, analisis kebutuhan pelatihan merupakan langkah utama yang dapat dilakukan untuk memberikan pelatihan yang tepat. Tujuan dari analisis kebutuhan ini adalah untuk mengetahui kebutuhan pelatihan seperti apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan manajerial pengurus koperasi. Sumber daya manusia yang ada pada koperasi harus dikelola secara profesional agar pengurus dapat menyeimbangkan kebutuhan dan kemampuan mereka. Tujuan dari analisis kebutuhan pelatihan menurut As'ad (2001), "Pelatihan menyangkut usaha-usaha berencana yang diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap relevan terhadap pekerjaan".

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan, Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung masih memerlukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan manajerial pengurus. Pelatihan yang sesuai kebutuhan diharapkan dapat meningkatkan kinerja serta berdampak pada peningkatan dan sisa hasil usaha di masa

mendatang, khususnya pada unit usaha pertokoan. Pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengurus diharapkan mampu membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan pengurus dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya pelatihan yang tepat, pengurus diharapkan dapat lebih efektif dalam mengambil keputusan, menyusun strategi pengelolaan usaha, meningkatkan pelayanan kepada anggota. Serta mengembangkan unit usaha koperasi agar lebih mampu memenuhi kebutuhan anggota.

Penelitian mengenai analisis kebutuhan pelatihan telah dilaksanakan oleh para peneliti, antara lain sebagai berikut:

1. *Need assesment in cooperative development in west java*, Indonesia (Nataliningsih dan Gijanto Purbo Suseno, 2019). Metode yang digunakan dalam analsis dan pengolahan data adalah metode survei terhadap koperasi yang telah mengikuti kegiatan pelatihan, serta wawancara dengan instruktur dan pimpinan lembaga pendidikan dan pelatihan terkait. Responden dalam penelitian ini meliputi pihak manajemen, anggota koperasi, serta lembaga pendidikan dan pelatihan. Objek penelitian difokuskan pada pengukuran proses analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga dalam menyelenggarakan pembinaan koperasi bagi pengurus dan anggotanya. Tiga lembaga penyelenggara diklat tersebut yaitu Balatkop, Lapenkop, Puskopdit.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses identifikasi kebutuhan pelatihan, seperti penentuan materi, peserta, dan narasumber, serta tahapan pemenuhan kebutuhan material, belum sepenuhnya memenuhi standar operasional yang ditetapkan. Namun, identifikasi narasumber telah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pelatih. Oleh karena itu, diperlukan penyusunan *road map* sebagai panduan dalam mengidentifikasi kebutuhan, sehingga dapat dirumuskan rencana pelatihan yang terintegrasi bagi pengurus dan anggota koperasi melalui ketiga lembaga tersebut.

2. *Training Needs Assesment* Dalam Rangka Merumuskan Materi Pelatihan Yang Sesuai Bagi Kebutuhan Anggota Pada Koperasi Serba Usaha Cilengkrang, Cibiru, Bandung. (Risna Nurul Aini, 2018). Metode yang digunakan dalam analisis dan pengolahan data adalah metode analisis deskriptif. Responden dalam penelitian ini meliputi pengurus, pengawas, manajer, karyawan, serta anggota koperasi. Adapun aspek yang diteliti mencakup analisis organisasional, analisis individu, materi pelatihan, serta komitmen dan rencana implementasi hasil *training needs asessment*.

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya pemahaman anggota terhadap prinsip-prinsip perkoperasian berdampak negatif terhadap tingkat partisipasi mereka, sehingga anggota belum sepenuhnya merasakan peran sebagai pemilik sekaligus pengguna layanan koperasi. Oleh karena itu, pengurus KSU “Cilengkrang” berencana menjalin kerja sama dengan pihak terkait di bidang perkoperasian serta mengundang mereka sebagai pelatih

agar program pendidikan dan pelatihan bagi anggota dapat terlaksana. Namun demikian, kesiapan anggota untuk berkontribusi dalam pelaksanaan pelatihan masih belum optimal. Meskipun begitu, program diklat tetap akan dilaksanakan, walaupun waktu pelaksanaannya belum ditetapkan.

Penelitian ini memiliki keunikan yang berbeda dari penelitian terdahulu karena penelitian ini berfokus pada kemampuan manajerial pengurusnya secara umum dan juga pada unit usaha pertokoan koperasi yang masih belum optimal dalam memenuhi kebutuhan belanja anggota. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada koperasi yang berada di lingkungan TNI dan PNS, di mana sebagai besar pengurus juga memiliki tanggung jawab kedinasan. Kondisi tersebut menjadi hambatan tersendiri dalam pelaksanaan fungsi manajerial koperasi. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi lebih spesifik dan menarik karena berfokus pada kesenjangan manajerial pengurus dalam mengelola usaha koperasi di lingkungan semi-militer.

Berdasarkan latar belakang dari penelitian tersebut dan fenomena yang terjadi pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung, peneliti bermaksud untuk mengkaji permasalahan yang penting untuk diteliti yaitu perlu diketahui pelatihan apa yang diperlukan di dalam koperasi sehingga mampu meningkatkan kemampuan manajerial pengurus. Kemudian, peneliti membuat pertanyaan penelitian yaitu Bagaimana kebutuhan pelatihan dalam upaya meningkatkan kemampuan manajerial pengurus pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang terdapat dalam latar belakang penelitian, maka untuk membatasi permasalahan yang akan dibahas perlu diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana kebutuhan pelatihan manajerial pengurus pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung ditinjau dari analisis organisasi
2. Bagaimana kebutuhan pelatihan manajerial pengurus pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung ditinjau dari analisis tugas.
3. Bagaimana kebutuhan pelatihan manajerial pengurus pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung ditinjau dari analisis individu.
4. Bagaimana rekomendasi program pelatihan manajerial yang tepat bagi pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung berdasarkan hasil analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu.

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mendeskripsikan secara menyeluruh mengenai kebutuhan pelatihan dalam upaya meningkatkan kemampuan manajerial pengurus pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Bagaimana kebutuhan pelatihan manajerial pengurus pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung ditinjau dari analisis organisasi
2. Bagaimana kebutuhan pelatihan manajerial pengurus pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung ditinjau dari analisis tugas.
3. Bagaimana kebutuhan pelatihan manajerial pengurus pada Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung ditinjau dari analisis individu.
4. Bagaimana rekomendasi program pelatihan manajerial yang tepat bagi pengurus Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung berdasarkan hasil analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat, secara teoritis serta informasi yang dapat digunakan untuk peneliti lebih lanjut atau penelitian lainnya yang berkaitan dengan masalah ini dalam upaya mengembangkan koperasi khususnya dalam bidang sumber daya manusia mengenai kemampuan manajerial pengurus sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Primer Koperasi Kartika Turangga Jaya Kota Bandung sebagai bahan pengetahuan dan informasi mengenai kebutuhan pelatihan dalam upaya meningkatkan kemampuan manajerial pengurus.