

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Komunikasi merupakan fondasi utama dalam menjalankan organisasi, terlebih dalam konteks koperasi yang mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan partisipasi anggota. Di antara berbagai bentuk komunikasi, komunikasi persuasif menjadi strategi yang sangat penting bagi pengurus koperasi dalam mengelola dan mengarahkan karyawan untuk memberikan pelayanan optimal kepada anggota. Komunikasi persuasif tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga membangun motivasi, komitmen, dan kesadaran kolektif dalam menciptakan pelayanan yang berkualitas (Purnamawati, 2023).

Dalam hubungan antara pengurus, karyawan, dan anggota koperasi, komunikasi persuasif menjadi alat yang efektif untuk menyatukan visi dan mendorong karyawan dalam memberikan pelayanan prima kepada anggota. Keberhasilan pelayanan tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis karyawan, tetapi juga pada sejauh mana mereka merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan koperasi, yang dapat dibentuk melalui komunikasi persuasif dari pengurus (Effendy & Uchjana, 2009).

Menurut Larson (2013:11), komunikasi persuasif merupakan proses simbolik yang digunakan untuk memengaruhi sikap dan perilaku seseorang melalui pesan yang dirancang secara strategis. Dalam praktik koperasi, pengurus memegang peran penting dalam menerapkan strategi komunikasi yang mampu menggerakkan karyawan untuk bertindak lebih responsif, ramah, dan profesional dalam melayani

anggota. Dengan demikian, komunikasi persuasif menjadi kunci dalam membentuk budaya pelayanan koperasi yang berorientasi pada kepuasan dan loyalitas anggota (Amrullah, 2013).

Pelayanan karyawan yang optimal berperan besar dalam menentukan kepuasan anggota. Ketika karyawan koperasi mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan sesuai kebutuhan, maka anggota akan merasa dihargai dan cenderung memberikan kepercayaan lebih tinggi kepada koperasi. Ini merupakan hasil dari proses komunikasi internal yang efektif dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Sebagaimana dikatakan oleh Robbins & Judge (2015:329), komunikasi yang efektif dalam organisasi mendorong kinerja karyawan dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

Selain itu, pengurus koperasi harus memahami bahwa pelayanan yang berkualitas dimulai dari internal organisasi. Komunikasi persuasif yang dilakukan secara terus-menerus akan membentuk motivasi intrinsik karyawan dan memperkuat nilai-nilai pelayanan dalam diri mereka. Dalam konteks ini, strategi komunikasi menjadi bagian integral dari manajemen sumber daya manusia koperasi (Arifin, 1982). Lebih jelasnya, berikut bentuk pelayanan karyawan kepada anggota pada Unit Usaha Susu Sapi Perah KSU Mitra Jaya Mandiri:

**Tabel 1. 1 Pelayanan Karyawan Kepada Anggota Pada Unit Usaha Susu Sapi Perah**

No	Bentuk Pelayanan	Frekuensi
1	Pemeriksaan kesehatan hewan	1 kali setiap minggu
2	Pembelian Susu dari anggota	2 kali sehari
3	Pengecekan kualitas susu	2 kali sehari

Sumber: Data Primer KSU Mitra Jaya Mandiri, 2025

Berdasarkan tabel tersebut, pelayanan karyawan di koperasi tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga teknis dan rutin. Pemeriksaan kesehatan hewan dilakukan setiap minggu, meliputi pengecekan kondisi sapi, pemberian vitamin, serta tindakan pencegahan penyakit, sehingga kesehatan ternak anggota tetap terjaga. Pembelian susu dari anggota yang dilakukan dua kali sehari menunjukkan konsistensi koperasi dalam menjaga kelancaran distribusi dan memberikan kepastian harga sesuai standar yang ditetapkan. Selain itu, pengecekan kualitas susu yang juga dilakukan dua kali sehari, melalui uji kadar air, kadar lemak, dan kebersihan, menegaskan adanya standar mutu yang ketat demi menjaga kualitas produk. Hal ini menggambarkan bahwa pelayanan karyawan memiliki peran vital dalam menjaga produktivitas usaha koperasi dan kepuasan anggota. Namun, meskipun pelayanan telah terstruktur dengan baik, masih terdapat kendala pada aspek komunikasi dan empati, sehingga diperlukan strategi komunikasi persuasif dari pengurus agar pelayanan lebih responsif, ramah, dan sesuai dengan kebutuhan anggota.

Menurut Jalaluddin Rakhmat (2005:57), komunikasi persuasif yang dilakukan secara sistematis mampu memengaruhi persepsi dan sikap individu

secara efektif, termasuk dalam konteks kerja dan pelayanan. Oleh karena itu, pengurus koperasi dituntut untuk mampu menyampaikan pesan-pesan yang tidak hanya informatif, tetapi juga menginspirasi, membangun kesadaran, dan mendorong perubahan perilaku pelayanan karyawan (Faustino Cardoso, 2006).

Optimalisasi pelayanan karyawan melalui komunikasi persuasif pengurus juga selaras dengan prinsip-prinsip koperasi yang berlandaskan pada demokrasi ekonomi dan kebersamaan. Pengurus sebagai pengarah strategis bertanggung jawab dalam membina hubungan kerja yang sinergis dan harmonis dengan karyawan demi kepentingan anggota sebagai pemilik koperasi. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian Pasal 14 Ayat 2b tentang Perkoperasian Pasal 14 ayat 2b yang menyatakan bahwa “Pengurus wajib menyelenggarakan pelayanan kepada anggota secara adil dan efisien”.

Komunikasi persuasif bukan hanya sekadar alat komunikasi, tetapi merupakan strategi kepemimpinan yang krusial dalam menciptakan budaya pelayanan koperasi yang responsif, profesional, dan berorientasi pada kepuasan anggota. Melalui pendekatan ini, pelayanan karyawan dapat dioptimalkan, dan koperasi mampu mempertahankan loyalitas serta memperkuat hubungan dengan anggotanya secara berkelanjutan.

Pada kenyataannya, pelayanan yang diberikan karyawan KSU Mitra Jaya Mandiri masih menghadapi sejumlah kendala. Berdasarkan pengamatan awal dan informasi dari anggota, ditemukan bahwa pada indikator empati, masih terdapat kasus di mana keluhan anggota tidak ditanggapi secara cepat atau bahkan terkesan

diabaikan oleh karyawan. Ketika anggota mengeluhkan keterlambatan penyaluran pakan atau kendala kesehatan ternak, respons yang diberikan cenderung normatif tanpa upaya tindak lanjut yang memadai. Hal ini dapat mengurangi rasa percaya anggota terhadap koperasi dan menurunkan kepuasan mereka terhadap pelayanan.

Di sisi lain, fenomena komunikasi persuasif yang dilakukan oleh pengurus belum sepenuhnya optimal. Meskipun pengurus telah berupaya memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan, strategi persuasi yang digunakan sering kali masih bersifat instruktif dan belum menyentuh aspek emosional atau personal yang dapat membangun kedekatan serta rasa memiliki karyawan terhadap koperasi. Akibatnya, pesan yang disampaikan belum sepenuhnya mampu menggerakkan karyawan untuk memberikan pelayanan yang proaktif dan ramah kepada anggota.

Selain itu, koordinasi dan komunikasi antara ketiga pengurus koperasi juga menjadi faktor yang memengaruhi pelayanan. Setiap pengurus memiliki gaya komunikasi yang berbeda, sehingga terkadang terjadi perbedaan penekanan dalam menyampaikan kebijakan kepada karyawan. Ketidaksinkronan ini berpotensi menimbulkan kebingungan di tingkat pelaksana dan menghambat konsistensi pelayanan yang diberikan kepada anggota. Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi internal yang lebih terstruktur dan selaras antar pengurus untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan anggota.

Dapat dilihat bahwa pelayanan karyawan terhadap anggota serta efektivitas komunikasi persuasif yang dilakukan pengurus merupakan dua aspek yang saling berkaitan erat. Pelayanan karyawan yang responsif, ramah, dan profesional tidak

akan tercapai tanpa adanya arahan, motivasi, dan strategi komunikasi yang tepat dari pengurus. Sebaliknya, komunikasi persuasif pengurus hanya akan bermakna apabila tercermin langsung dalam tindakan pelayanan karyawan kepada anggota. Oleh karena itu, analisis mengenai tanggapan pelayanan karyawan terhadap anggota dan strategi komunikasi persuasif pengurus menjadi penting untuk diperdalam dalam penelitian ini, agar diperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan serta loyalitas anggota koperasi.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya dapat diketahui bahwa komunikasi persuasif memiliki peran yang cukup besar dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Begitupun pada Koperasi Serba Usaha Mitra Jaya Mandiri.

Koperasi Serba Usaha Mitra Jaya Mandiri (KSU Mitra Jaya Mandiri) Ciwidey berdiri sejak tahun 2009 dengan Badan Hukum nomor 04.09/BH/PAD/518-KOP/VI/2012. Koperasi Serba Usaha Mitra Jaya Mandiri dikelola oleh 3 Pengurus, 3 Pengawas, 1 Manager, Karyawan 13 serta anggota 239, Koperasi Serba Usaha Mitra Jaya Mandiri yang beralamat di Jl. Babakan Tiga, Panyocokan, Kecamatan Ciwidey, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat. Koperasi Serba Usaha Mitra Jaya Mandiri memiliki tiga unit usaha, berikut unit usaha KSU Mitra Jaya Mandiri :

1. Unit Susu Sapi perah

Unit ini menjadi pusat kegiatan produksi koperasi, di mana para anggota berperan sebagai peternak sapi perah. Susu segar yang dihasilkan dikumpulkan setiap hari, kemudian melalui proses penyaringan dan pendinginan untuk menjaga kualitasnya. Koperasi juga melakukan pengujian mutu sebelum susu dipasarkan atau didistribusikan.

## 2. Unit Simpan Pinjam

Unit ini menyediakan layanan keuangan bagi anggota koperasi melalui produk simpanan dan pinjaman. Anggota dapat menyimpan dana sebagai tabungan maupun deposito, serta mengajukan pinjaman dengan bunga ringan dan prosedur yang mudah. Dana yang dikelola berasal dari dan untuk anggota, sehingga perputaran uang tetap berada dalam lingkungan koperasi.

## 3. Unit Perdagangan

Unit ini menyediakan berbagai barang kebutuhan anggota, khususnya peternak, seperti obat-obatan, vitamin dan perlengkapan pertanian untuk menawarkan harga lebih terjangkau dibandingkan toko atau penyedia diluar koperasi.

Koperasi Serba Usaha Mitra Jaya Mandiri (KSU Mitra Jaya Mandiri) Ciwidey telah menjalankan perannya sebagai wadah ekonomi kerakyatan sejak tahun 2009. Dengan struktur kepengurusan yang solid serta jumlah anggota yang cukup besar, koperasi ini mampu mengembangkan berbagai unit usaha untuk mendukung kesejahteraan anggotanya. Berlokasi strategis di wilayah pedesaan Kabupaten Bandung, koperasi ini memaksimalkan potensi sumber daya lokal yang dimiliki.

KSU Mitra Jaya Mandiri memiliki struktur organisasi yang terdiri dari pengurus, pengawas, karyawan, dan anggota aktif. Komunikasi antara pihak pengurus dan karyawan menjadi faktor penting dalam menjamin pelayanan kepada anggota. Semakin baik komunikasi dan koordinasi yang terjalin, maka semakin optimal pula pelayanan yang diberikan kepada anggota.

Melihat rekapitulasi anggota pada unit usaha Susu sapi perah Koperasi Serba Usaha Mitra Jaya Mandiri dari tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut:

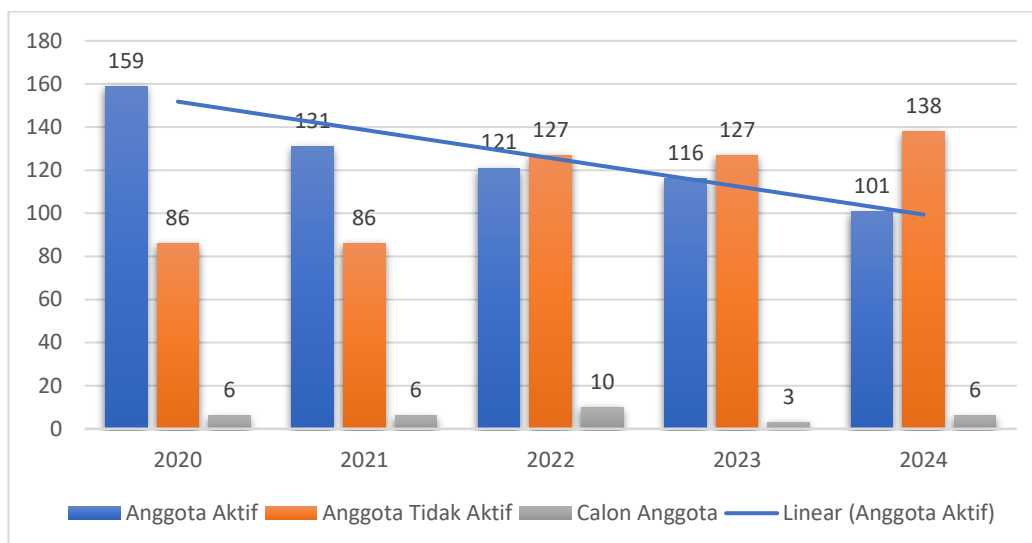
**Tabel 1.2 Rekapitulasi Anggota Aktif Unit Usaha Susu Sapi Perah KSU Mitra Jaya Mandiri Tahun 2020-2024**

Tahun	Anggota Aktif	Anggota tidak aktif	Calon anggota
2020	159	86	6
2021	131	86	6
2022	121	127	10
2023	116	127	3
2024	101	138	6

*Sumber: RAT 2020-2024 KSU Mitra Jaya Mandiri Ciwidey*

Data tersebut dibuatkan grafik untuk menunjukan perubahan penurunan anggota aktif dari tahun ke tahunnya dengan menggunakan trendline:





**Gambar 1.1 Trendline Rekapitulasi Anggota Aktif Unit Usaha Susu Sapi Perah KSU Mitra Jaya Mandiri Tahun 2020-2024**

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Gambar 1.2, Unit Usaha Susu Sapi Perah KSU Mitra Jaya Mandiri menunjukkan tren penurunan jumlah anggota aktif dari tahun 2020 hingga 2024. Jumlah anggota aktif menurun secara konsisten dari 159 orang pada tahun 2020 menjadi hanya 101 orang pada tahun 2024. Penurunan ini cukup signifikan, dengan rata-rata pengurangan sekitar 14–15 orang per tahun. Hal ini terlihat jelas pada grafik, di mana trendline linear menunjukkan arah penurunan yang stabil dan jelas dari tahun ke tahun.

Informasi dari Koperasi Produsen KSU Mitra Jaya Mandiri 2021-2024, menunjukkan bahwa penurunan jumlah anggota aktif dapat dikaitkan dengan meningkatnya jumlah anggota tidak aktif dan stagnannya jumlah calon anggota. Jumlah anggota tidak aktif naik dari 86 orang pada 2020 menjadi 138 orang pada 2024. Kenaikan ini mengindikasikan adanya pergeseran keterlibatan anggota dalam kegiatan produksi susu, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti

ketidaktertarikan generasi muda pada peternakan sapi perah, tantangan dalam proses produksi, atau kurangnya dukungan dari koperasi dalam hal permodalan dan pendampingan teknis.

Jika ini terus berlanjut tanpa adanya intervensi strategis, maka keberlanjutan unit usaha ini bisa terganggu dalam jangka menengah hingga panjang. Oleh karena itu, koperasi perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap faktor-faktor penyebab ketidakaktifan anggota, serta menyusun strategi untuk meningkatkan kembali partisipasi anggota dalam unit usaha ini. Pendekatan yang dapat dilakukan antara lain melalui pelatihan yang lebih intensif, insentif berbasis produktivitas, serta perbaikan layanan pendukung seperti akses pakan, kesehatan hewan, dan pemasaran hasil produksi.

Dengan demikian, tren penurunan anggota aktif seperti yang terjadi pada Unit Usaha Susu Sapi Perah bukan hanya persoalan administratif, melainkan juga menjadi indikator lemahnya hubungan komunikasi antara pengurus, karyawan, dan anggota koperasi. Dalam konteks ini, penguatan strategi komunikasi persuasif menjadi langkah penting untuk membalikkan tren tersebut. Upaya ini tidak hanya meningkatkan jumlah anggota aktif, tetapi juga memperkuat fondasi pelayanan koperasi yang berorientasi pada keterlibatan dan kepuasan anggota secara menyeluruh.

Melihat kecenderungan penurunan jumlah anggota aktif pada Unit Usaha Susu Sapi Perah KSU Mitra Jaya Mandiri, penting untuk menelaah lebih dalam pada aspek kuantitatif yang memengaruhi partisipasi anggota dalam koperasi.

Penurunan ini bukan semata-mata disebabkan oleh faktor teknis atau eksternal, melainkan dapat menjadi cerminan dari menurunnya pelayanan dan efektivitas komunikasi internal koperasi. Dalam hal ini, pelayanan yang diberikan karyawan serta strategi komunikasi pengurus menjadi dua elemen krusial yang perlu dianalisis untuk memahami dinamika partisipasi anggota.

Untuk menggali lebih lanjut, maka perlu dikaji bagaimana konsep pelayanan terhadap anggota menurut teori pelayanan koperasi serta bagaimana komunikasi persuasif digunakan sebagai strategi oleh pengurus dalam mendorong kinerja karyawan dan meningkatkan loyalitas anggota. Kedua pendekatan ini penting sebagai landasan untuk mengidentifikasi solusi yang tepat dalam mengoptimalkan pelayanan koperasi dan mempertahankan keterlibatan anggota secara berkelanjutan.

Dalam konteks pelayanan koperasi, Wijaya (2016:181) menekankan bahwa pelayanan kepada anggota tidak hanya berupa pemenuhan kebutuhan secara administratif atau transaksional, melainkan juga mencakup aspek emosional dan sosial yang membentuk rasa memiliki dan loyalitas terhadap koperasi. Penurunan jumlah anggota aktif pada Unit Usaha Susu Sapi Perah KSU Mitra Jaya Mandiri selama lima tahun terakhir mencerminkan adanya kesenjangan dalam penyampaian pelayanan yang bermakna bagi anggota. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan belum sepenuhnya mampu memenuhi ekspektasi atau menciptakan ikatan yang kuat antara anggota dan koperasi, baik dari sisi dukungan teknis maupun kedekatan emosional yang dibutuhkan oleh anggota dalam menjalankan usahanya sebagai peternak.

Mengacu pada Myers (2012:309), komunikasi persuasif merupakan bentuk komunikasi strategis yang bertujuan untuk memengaruhi sikap, kepercayaan, dan perilaku melalui pesan yang disusun secara sistematis dan relevan. Dalam kasus KSU Mitra Jaya Mandiri, pengurus memiliki peran penting dalam menggunakan komunikasi persuasif sebagai sarana membangun motivasi dan semangat kebersamaan, baik kepada karyawan sebagai pelaksana layanan, maupun kepada anggota sebagai mitra strategis koperasi. Dengan pendekatan komunikasi yang persuasif, pengurus dapat menciptakan pemahaman bersama tentang pentingnya keterlibatan aktif anggota dalam koperasi, serta membangun kepercayaan terhadap pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, penguatan komunikasi persuasif tidak hanya relevan sebagai strategi internal, tetapi juga menjadi kunci utama dalam membalikkan tren penurunan partisipasi anggota dan memperkuat keberlangsungan unit usaha utama koperasi.

Dalam mendukung analisis dalam penelitian ini, peneliti akan mengacu pada skripsi dan jurnal sebelumnya yang membahas topik serupa, seperti penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Milzam pada tahun 2024 dengan judul analisis komunikasi persuasif pengurus koperasi kepada karyawan untuk meningkatkan pelayanan pada anggota. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif deskriptif

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa efektivitas pelayanan karyawan kepada anggota sangat dipengaruhi oleh strategi komunikasi persuasif yang diterapkan pengurus koperasi. Namun, fenomena yang terjadi di KSU Mitra Jaya Mandiri Ciwidey menunjukkan adanya tantangan, baik dari sisi kualitas

pelayanan maupun efektivitas komunikasi internal, yang berdampak pada penurunan jumlah anggota aktif. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis bagaimana bentuk komunikasi persuasif pengurus kepada karyawan dalam memberikan pelayanan kepada anggota, sehingga dapat ditemukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas anggota koperasi.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan pada latar belakang dan untuk memberikan batasan terhadap permasalahan yang diteliti, maka pokok permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut;

1. Bagaimana komunikasi persuasif antara pengurus kepada karyawan di KSU Mitra Jaya Mandiri sebagai Upaya Mengoptimalkan Pelayanan kepada Anggota.
2. Bagaimana persepsi anggota terhadap pelayanan karyawan pada Unit Usaha Susu Sapi Perah KSU Mitra Jaya Mandiri.
3. Upaya-Upaya apa saja yang harus dilakukan dalam meningkatkan partisipasi anggota untuk mengoptimalkan layanan Unit Usaha Susu Sapi Perah KSU Mitra Jaya Mandiri.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dalam penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan bagaimana komunikasi persuasif pengurus koperasi digunakan untuk mengoptimalkan pelayanan karyawan kepada anggota di Koperasi Serba Usaha Mitra Jaya Mandiri.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini untuk memperoleh gambaran mengenai Mengoptimalkan pelayanan karyawan kepada sehingga dapat mengetahui:

1. Untuk mengetahui bagaimana komunikasi persuasif antara pengurus kepada karyawan di KSU Mitra Jaya Mandiri sebagai Upaya Mengoptimalkan Pelayanan kepada Anggota.
2. Untuk menganalisis bagaimana persepsi anggota terhadap pelayanan karyawan pada Unit Usaha Susu Sapi Perah KSU Mitra Jaya Mandiri.
3. Untuk memperoleh upaya-upaya managerial yang harus dilakukan dalam meningkatkan partisipasi anggota untuk mengoptimalkan layanan Unit Usaha Susu Sapi Perah KSU Mitra Jaya Mandiri.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis sebagai berikut:

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang komunikasi organisasi, khususnya mengenai penerapan komunikasi persuasif pengurus koperasi dalam mengoptimalkan pelayanan karyawan kepada anggota. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji topik serupa.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengurus, karyawan, dan anggota koperasi KSU Mitra Jaya Mandiri.

#### **1. Bagi Pengurus**

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk terus meningkatkan strategi komunikasi persuasif kepada karyawan, baik melalui motivasi, pengarahan, maupun penggunaan saluran komunikasi yang tepat, sehingga mampu mendorong peningkatan pelayanan bagi anggota.

#### **2. Bagi Karyawan Koperasi**

Penelitian ini diharapkan dapat mendorong karyawan memperkuat keterampilan pelayanan prima yang lebih empatik, responsif, dan konsisten. Pelatihan rutin dan evaluasi kinerja pelayanan dapat dijadikan dasar untuk menjaga kepercayaan anggota.

#### **3. Bagi Anggota Koperasi**

Penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan kesadaran agar lebih aktif berpartisipasi dalam kegiatan koperasi, sehingga tercipta hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara anggota, karyawan, dan pengurus.