



INDONESIA BANGKIT

*Untuk
Kesejahteraan Rakyat*



Pusat Riset

INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA

KOPERASI BANGKIT
UNTUK KESEJAHTERAAN RAKYAT

KOPERASI BANGKIT

Untuk Kesejahteraan Rakyat



KOPERASI BANGKIT

Untuk Kesejahteraan Rakyat

Hak Cipta @ 2010
ISBN: 979-602-97128-2-7

Penerbit:

IKOPIN Press

Jl. Raya Jalinangor Km. 20,5 Bandung – Sumedang 45363

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Sambutan Rektor	iv
1. PENGEMBANGAN KOPERASI MEMBUTUHKAN TEROBOSAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN <i>Oleh : Prof. Dr. H. Rully Indriatnan, M.Si</i>	1
2. KAJIAN TERHADAP RELEVANSI PRINSIP DAN NILAI DASAR KOPERASI <i>Oleh : Ir. Wawan Lulus Setiawan, M.Sc</i>	13
3. ASPEK HUKUM DALAM AKTUALISASI JATI DIRI KOPERASI MENGHADAPI GLOBALISASI <i>Oleh : Hj. Suarny Amran, SH, MH</i>	46
4. KOPERASI PENJAMIN KREDIT JAWA BARAT : PELUANG DAN TANTANGAN <i>Oleh : Ir Nugraha Indra, M.Sc</i>	72
5. TUJUAN ORGANISASI KOPERASI DAN NON KOPERASI <i>Oleh : Dr. H. Sugiyanto, SE, M.Sc</i>	97
6. PENDEKATAN SUMBER DAYA UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN <i>Oleh : Dra. Rima Elya Dasuki, M.Sc</i>	127

7.	PENINGKATAN DAYA SAING KOPERASI MELALUI DIFERENSIASI YANG KOMPETITIF DALAM RANGKA MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL	
	<i>Oleh : Drs. Giyanto Purbo Suseno, M.Sc</i>	150
8.	KOPERASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN DAN MENGEMBANGKAN EKSTISTENSI KOPERASI	
	<i>Oleh : Drs. Dedy Supriyadi, M.Sc</i>	176
9.	KOMPAK : KOMUNIKASI PEREKAT ANGGOTA KOPERASI	
	<i>Oleh : Dr. Ami Purnawati, SE, M.Si</i>	194
10.	PARADIGMA BARU PEMIKIRAN PENDIRIAN KOPERASI SYARIAH	
	<i>Oleh : Ir. Nanik, SE, M.Si</i>	212
11.	ADAPTASI KOPERASI DALAM MENGHADAPI DAYA SAING GLOBAL	
	<i>Oleh : Dr. Adeng Kasmiri, SE, MSi</i>	231
12.	MODEL PENGEMBANGAN KLASTER PERIKANAN UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DAN PENYERAPAN TENAGA KERJA DI JAWA BARAT	
	<i>Oleh : Dr. Heri Nugraha, SE, MSi</i>	246



Menggali Potensi Keunggulan Relatif Koperasi Dalam Upaya Meningkatkan Dan Mengembangkan Eksistensi Koperasi

Oleh : Deddy Supriyadi

Pendahuluan

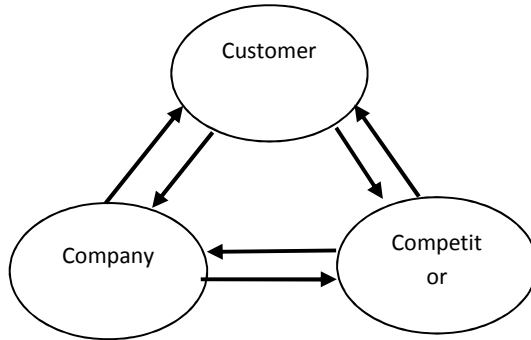
Dalam era sekarang dan ke depan, koperasi sebagai pelaku usaha dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat. Persaingan terjadi baik dengan pelaku lokal, maupun global. Ciri dari adanya persaingan usaha, dimana pun baik lokal maupun global, intinya adalah saling berebut pelanggan. Dari sisi pelanggan, semakin ketat persaingan usaha berarti semakin banyak pilihan bagi mereka untuk memenuhi kebutuhan/keinginannya. Pada dasarnya setiap pelanggan akan berusaha untuk memilih produk dan layanan yang paling menyenangkan sesuai dengan kemampuannya. Dengan demikian hanya perusahaan yang dapat menyenangkan pelanggan dan lebih baik dari produk dan layanan pesaing yang dapat eksis dan berkembang, sebab hanya produk dan layanan perusahaan seperti itulah yang dipilih oleh pelanggan. Pelanggan yang kecewa segera akan beralih kepada kompetitor yang diharapkan dapat memberikan produk dan layanan yang lebih baik.

Lingkungan bisnis yang semakin bersaing sudah menjadi kenyataan yang harus dihadapi. Yang paling penting bagi koperasi bisa menghadapinya secara tepat, agar koperasi tetap eksis dan berkembang dalam menjalankan misi memajukan anggotanya dan masyarakat pada umumnya. Untuk itu koperasi harus memiliki strategi yang tepat dengan mendayagunakan potensi keunggulan relatifnya untuk kemudian secara cerdas memposisikan koperasi di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat tanpa harus kehilangan jati dirinya. Maka hal yang mendasar adalah koperasi harus mengenali kekuatan strategis relatifnya dan memahami keunggulan dan kelemahan pesaingnya, sehingga koperasi dapat mendayagunakan potensinya untuk memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancamannya, sehingga koperasi eksis dan berkembang.

Tulisan ini mencoba mengingatkan dan meyakinkan kembali, bahwa koperasi memiliki potensi keunggulan relatif yang seharusnya menjadi modal dasar bagi koperasi untuk bisa eksis dalam menjalankan misinya di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat. Dalam tulisan ini cenderung koperasi dilihat dari perspektif koperasi sebagai perusahaan, namun demikian penulis tidak bermaksud mereduksi koperasi semata-mata hanya sebagai bentuk badan usaha, koperasi juga harus dilihat sebagai suatu ideologi dan sebagai ilmu pengetahuan.

Situasi Bisnis Dalam Pasar Yang Bersaing

Situasi bisnis dalam pasar yang bersaing dapat disederhanakan seperti model 3 C's di bawah ini:



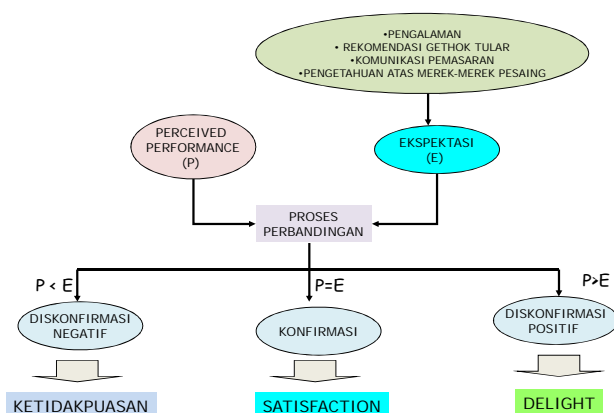
Gambar 1: Situasi Usaha dalam Pasar yang Bersaing

Gambar di atas menunjukkan bahwa dalam pasar yang bersaing terdapat tiga pelaku, yaitu *Company*, *Competitor* dan *Consumer*. Dalam pasar yang bersaing *Company* (perusahaan) berusaha untuk meraih *Customer* (Pelanggan), dalam saat yang sama *Competitor* (perusahaan pesaing) juga berusaha meraih pelanggan. Dengan demikian *Company* berusaha untuk meraih *Customer* dan dalam saat yang sama bersaing dengan *Competitor*nya, artinya *Company* dengan *Competitor* berebut *Customer*. Dari sisi *Customer*, berarti tersedia pilihan untuk membeli ke *Company* atau *Competitor*. Siapa yang menang dalam perebutan ini, dalam kondisi normal, tentu perusahaan yang dapat menawarkan dan meyakinkan bahwa produk dan layanan yang ditawarkannya merupakan produk dan layanan yang dapat memuaskannya dan lebih baik daripada yang ditawarkan *Competitor*.

Kepuasan Pelanggan Dan Daya Saing

Kepuasan adalah sesuatu yang sangat subyektif, relatif dan *intangible*. Kepuasan bagi seseorang bisa berbeda bagi orang lain. Kepuasan tidak dapat dilihat namun dapat dirasakan oleh pelanggan yang mengkonsumsi produk atau yang menerima pelayanan. Namun

demikian karena perusahaan harus memberi kepuasan kepada pelanggannya, maka diperlukan definisi dan ukuran yang dapat dijadikan dasar untuk tujuan mencapai kepuasan pelanggan tersebut, sehingga perusahaan mengetahui kapan kepuasan pelanggan tersebut dapat dicapai. Kepuasan pelanggan dapat dicapai bilamana kinerja produk dan layanan perusahaan yang diterima pelanggan sama dengan harapannya. Artinya harapan pelanggan dapat dipenuhi, maka sebaliknya bila harapan tersebut tidak dapat dipenuhi, akan terjadi ketidakpuasan (kekecewaan), tentu saja bila kenyataannya melampaui harapannya, pelanggan akan merasa sangat puas (*delight*). Keadaan ini dapat digambarkan seperti model kepuasan pelanggan di bawah ini.



Gambar 2: Model Kepuasan Pelanggan Petterson

Jelas yang harus diusahakan oleh perusahaan tidak terkecuali perusahaan koperasi agar tetap eksis intinya adalah mampu memberikan kepuasan sepenuhnya kepada pelanggan (*Full Customer Satisfaction*), bahkan karena persaingan yang semakin ketat perusahaan

harus berusaha memberikan kepuasan sampai pada tingkat *delight*. Bila pelayanan yang diberikan mencapai tingkat *delight*, konsumen akan membeli kembali, loyal terhadap perusahaan, bahkan akan menjadi promotor gratis bagi perusahaan. Ingat bahwa promosi yang paling efektif adalah “*word of mouth*”. Sebaliknya bila produk dan layanan yang diterima pelanggan lebih rendah dari harapannya, maka pelanggan akan kecewa dan selanjutnya bisa beralih ke *competitor*. Jadi perusahaan yang mampu eksis dan berkembang di era persaingan yang semakin ketat ini adalah perusahaan dengan produk dan layanan yang memberikan kepuasan pada tingkat *delight*. Situasi ini dapat digambarkan seperti gambar di bawah ini:

Potensi Keunggulan Relatif Koperasi

Pelanggan Koperasi terdiri dari anggota dan non anggota. Koperasi harus memprioritaskan pelayanan terhadap anggotanya. Pelayanan kepada non anggota dilakukan bila koperasi memiliki kapasitas lebih atas pelayanan terhadap anggota. Dengan kata lain koperasi melayani non anggota bila permintaan dari anggota sudah terpenuhi. Dalam tulisan ini untuk membedakan dengan pelanggan pada umumnya/pelanggan non anggota, pelanggan koperasi yang merupakan anggota disebut pelanggan utama. Dalam hubungannya dengan pelayanan terhadap anggota sebagai pelanggan utama, maka Koperasi harus lebih mampu memuaskan anggotanya dibandingkan dengan non koperasi, sebab jika tidak maka berarti tidak ada manfaat berkoperasi bagi anggota. Pelayanan yang lebih baik dari koperasi khususnya dalam melayani anggotanya seharusnya mampu dilakukan, oleh karena beberapa alasan, antara lain: 1) Adanya prinsip identitas ganda koperasi, 2) Manfaat yang diperoleh dari adanya skala ekonomi yang lebih besar, 3) Posisi tawar yang lebih baik serta 4) manfaat-manfaat lainnya yang diperoleh karena adanya sinergi dari kerjasama.

1) Prinsip Identitas Ganda – Kepastian Pasar

Dalam koperasi terdapat prinsip identitas ganda, yaitu anggota berperan sebagai pemilik sekaligus pelanggan atau pengguna jasa koperasi. Prinsip ini merupakan salah satu modal dasar koperasi untuk membangun keunggulannya. Oleh karena pelanggan utama koperasi adalah pemiliknya sendiri. Dalam hal koperasi pengadaan ataupun koperasi simpan pinjam berarti ada “kepastian pasar”, bila ada kepastian pasar, berarti risiko pemasaran pun menjadi lebih rendah. Sedangkan untuk koperasi pemasaran berarti kepastian pasar input. Pasar dalam hal ini adalah pasar anggota, artinya hubungan pasar yang terjadi bukan hubungan pasar biasa, dimana terjadi tarik menarik antara penjual dan pembeli. Adanya pasar yang lebih jelas akan memudahkan Koperasi untuk melakukan penyediaan barang dan jasa dengan tepat, (tepat jenis, tepat waktu, tepat harga dan tepat tempat), sehingga koperasi lebih mampu memuaskan anggotanya dibandingkan dengan non koperasi. Bila penyediaan barang dan jasa dapat dilakukan dengan tepat, maka seluruh barang dan jasa yang disediakan oleh koperasi untuk anggotanya akan diserap oleh anggotanya. Jadi kepuasan anggota tercapai, koperasi pun efisien karena biaya-biaya pemasaran (seperti: biaya penelitian “pasar”, risiko kelebihan atau kekurangan barang, biaya komunikasi pasar dan biaya-biaya transaksi pasar) dapat direduksi. Pada hakekatnya dalam penyediaan barang dan jasa ini, koperasi membelikan/membuatkan produk tersebut sebagaimana yang dipesan oleh anggotanya.

Bila anggota koperasi sangat puas, maka hal ini akan menjadi daya tarik bagi non anggota koperasi untuk masuk menjadi anggota koperasi. Jadi menurut saya fokuskan kepada pemuasan pelayanan anggota, karena memang ini tujuan/misi utama koperasi dan disinilah terdapat keunggulan relatif koperasi.

Skala Ekonomi

Skala usaha yang semakin besar sampai batas tertentu cenderung akan lebih efisien dalam berproduksi, melakukan pengadaan maupun pemasaran. Hal ini dimungkinkan karena antara lain sifat dari biaya, dimana terdapat biaya variabel dan biaya tetap. Dengan demikian Usaha yang skalanya lebih besar akan mendapatkan keuntungan dari efisiensi biaya tetap per unit, selanjutnya koperasi dapat memberikan pelayanan yang lebih baik. Jadi bila Usaha Mikro dan Kecil (UMK) yang skalanya kecil dapat bergabung dalam koperasi sehingga fungsi-fungsi bisnis tertentu dapat dilakukan bersama-sama dengan skala yang lebih besar melalui koperasi, maka akan diperoleh manfaat adanya efisiensi dari *joint action* tersebut. Dengan demikian UMK jauh akan lebih efisien bergabung dalam koperasi produsen dibandingkan dengan jalan sendiri-sendiri, dalam hal misalnya penyediaan input produksi, pemasaran ataupun tahapan produksi tertentu yang memerlukan biaya yang besar untuk pengadaan peralatannya. Efisiensi yang diperoleh anggota dalam operasional usahanya pada gilirannya akan meningkatkan daya saing usaha anggota, karena produk dan layanan usaha anggota kepada pelanggannya dapat lebih memuaskan dan bersaing.

2) Posisi Tawar

Bergabungnya UMK dalam koperasi, akan dapat meningkatkan posisi tawarnya di dalam menghadapi pasar, baik pasar input maupun pasar output, dibandingkan kalau UMK bergerak sendiri-sendiri. Posisi tawar yang lebih baik, akan memberikan keuntungan harga yang lebih baik, persyaratan pembayaran yang lebih menguntungkan dan kualitas produk yang lebih baik. Dengan demikian Koperasi akan dapat memberikan produk dan layanan yang baik dan

selanjutnya UMK sebagai anggota koperasi akan dapat memberikan produk dan layanan yang bersaing kepada para pelanggannya.

Permasalahan

Jika koperasi memiliki berbagai faktor yang bisa menjadi modal dasar untuk membangun keunggulan relatif koperasi, pertanyaannya mengapa di dalam kenyataannya banyak koperasi yang gagal melayani anggotanya dan kalah bersaing. Hal ini menunjukkan disamping ada potensi, tetapi juga ada kelemahan/masalah yang harus diatasi. Menurut penulis ada beberapa faktor yang menyebabkan potensi-potensi keunggulan koperasi tersebut tidak menjadi keunggulan yang nyata bagi koperasi, yaitu antara lain: pertama banyak koperasi yang didirikan bukan untuk melayani anggotanya tetapi untuk kepentingan/keuntungan pihak-pihak tertentu, berarti niatnya pun sudah salah, kedua: koperasi tidak memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik terhadap anggota sebagai pelanggan utamanya, ketiga: koperasi tidak mengenal/mengabaikan apa yang sebenarnya diinginkan oleh anggotanya, keempat koperasi, mengenal kebutuhan anggotanya dengan baik tetapi belum memiliki kemampuan untuk memenuhinya oleh karena ada berbagai faktor yang menjadi kendala, kelima *sense of belonging anggota* terhadap koperasi tidak ada, akibatnya anggota tidak peduli terhadap apa yang terjadi dengan koperasinya, maka partisipasi pun tidak ada.

Jadi ada koperasi yang sejak awal tujuannya pun sudah menyimpang, ada yang komitmennya kurang, ada yang pengetahuannya kurang ada juga yang niatnya baik, komitmen dan pengetahuannya ada, tetapi kemampuan untuk mewujudkannya secara

nyata tidak ada, oleh karena kekurangan sumber daya, kelemahan manajemen, anggota tidak ada kepedulian terhadap koperasinya, karena tidak ada rasa memiliki ataupun faktor eksternal yang sangat tidak kondusif, sehingga koperasi sangat sulit untuk menghadapinya.

Beberapa Faktor Yang Harus Diusahakan

Pertanyaan berikutnya lalu harus bagaimana ? Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan, yaitu: 1) Homogenitas anggota, 2) Jenis dan usaha koperasi, 3) Pendidikan anggota, dan 4) Faktor sumberdaya dan manajemen.

1) Homogenitas anggota

Pendirian koperasi jelas harus didasarkan terutama kepada kepentingan ekonomi anggotanya. Semakin heterogen anggota koperasi, maka semakin bervariasi kebutuhan/keinginannya yang berarti akan semakin kompleks bagi koperasi dalam mengusahakan pemenuhan kebutuhannya dan dibutuhkan kemampuan yang semakin tinggi untuk dapat menyediakan produk dan layanan yang berbeda/bervariasi sesuai dengan kebutuhan/keinginan anggotanya. Maka homogenitas anggota dan kesesuaian kepentingan ekonomi anggota akan mempengaruhi keberhasilan koperasi. Dalam kaitan dengan ini koperasi harus mempertimbangkan segmentasi anggotanya. Variabel segmentasi yang paling penting dalam hal ini adalah usaha/profesi anggota termasuk komoditi yang diusahakan, variabel lainnya wilayah/tempat tinggal, pendapatan dan jenis kelamin.

2) Jenis dan Usaha Koperasi

Jenis dan usaha koperasi yang akan dilakukan, tergantung kepada keinginan anggota yang didasarkan kepada kepentingan

ekonomi anggota yang pemenuhannya akan dipenuhi secara bersama-sama melalui koperasi. Namun demikian semakin banyak jenis usaha yang akan dilakukan oleh koperasi tentu akan dituntut kemampuan yang lebih besar untuk dapat menjalankan setiap unit usaha koperasi dengan baik. Belum lagi karakteristik setiap usaha berbeda sehingga memerlukan pengetahuan dan skill yang berbeda. Dari sisi ini, maka *Single purpose cooperative* cenderung akan lebih baik dalam penyediaan produk dan layanan yang dapat memuaskan dan bersaing dibandingkan dengan *multipurpose cooperative*, karena bagaimanapun manajemen akan lebih fokus untuk mengelola satu jenis usaha dibanding dengan mengelola beberapa jenis usaha, apalagi ketika dihadapkan kepada keterbatasan sumber daya. Tetapi dari aspek yang lain *multi purpose cooperative* bisa juga memiliki kelebihan yang diperoleh dari skala atau sinergi antara unit usaha, karena sumber bahan yang sama, pelanggan yang sama, atau penggunaan sumberdaya yang sama, maka akan diperoleh keuntungan dari adanya *joint cost* dan pemanfaatan *idle capacity*. Namun demikian penulis dalam hal ini tidak bermaksud untuk melakukan generalisasi bahwa *single purpose cooperative* lebih baik dari *multipurpose cooperative*. Yang jadi perhatian disini adalah bagaimana koperasi dapat melayani anggotanya dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat memuaskan anggotanya dan lebih baik dibandingkan dengan yang ditawarkan pesaing koperasi. Dengan demikian koperasi mampu bersaing di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat.

3) Pendidikan Anggota dan Persepsi Pelanggan

Kedudukan anggota sangat strategis dalam koperasi, sebab anggota sebagai pemilik sekaligus sebagai pelanggan. Sebagai pemilik, anggota turut mendanai koperasi, berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis koperasi dan mengawasi jalannya koperasi. Sebagai

pelanggan, anggota menjadi pengguna/pembeli/penyewa/nasabah dari produk dan jasa yang disediakan koperasi. Dengan demikian maka kemajuan koperasi sangat ditentukan oleh anggotanya. Partisipasi anggota mutlak diperlukan, bila tidak ada partisipasi anggota, maka koperasi akan tutup, atau meskipun koperasi tetap berjalan usahanya, tetapi koperasi tersebut hanya sebuah nama (bukan *genuine cooperative*).

Melalui pendidikan anggota yang merupakan salah satu prinsip koperasi, harus ditumbuhkan pemahaman dan kesadaran anggota, bahwa anggotalah pemilik sekaligus pelanggan dari koperasi, sehingga anggota harus berpartisipasi aktif sesuai dengan kedudukannya sebagai pemilik dan pelanggan koperasi. Hal ini sangat penting apa jadinya jika pemilik suatu perusahaan tidak peduli terhadap perusahaan yang dimilikinya ditambah lagi pelanggannya tidak ada. Jadi hal ini akan menjadi kelemahan yang sangat mendasar. Pendidikan anggota juga diperlukan untuk membangun pengertian dan menyamakan persepsi dalam penyediaan barang dan jasa untuk pemenuhan kebutuhan anggota. Sehingga tidak terjadi kesenjangan negatif antara pelayanan aktual koperasi dengan persepsi anggota. Hal ini penting, sebab di dalam kenyataannya pasar yang aktual adalah persepsi.

Ada tiga kemungkinan persepsi dikaitkan dengan produk dan layanan aktual perusahaan, yaitu: pertama persepsi pasar sama dengan kenyataan, kedua persepsi pasar lebih tinggi dari kenyataan dan ketiga persepsi pasar lebih rendah dari kenyataan. Persepsi pasar sama dengan kenyataan artinya penilaian pasar terhadap suatu produk sama dengan kenyataannya, misal suatu produk dinilai sebagai produk yang bermutu tinggi dan kenyataannya memang demikian. Persepsi pasar lebih tinggi dari kenyataan, misal: Suatu produk dan layanan dinilai tinggi mutunya oleh pasar padahal sebenarnya tidak setinggi penilaian pasar

(*overestimate*). Tetapi bisa juga sebaliknya persepsi pasar lebih rendah dari yang sesungguhnya (*underestimate*). Dalam hal ini terjadi ketika produk yang sebenarnya memiliki mutu yang baik, tetapi karena belum dikenal, atau diproduksi oleh produsen yang sudah dicitrakan penghasil produk yang bermutu rendah, maka meskipun produsen tersebut saat ini menghasilkan produk yang bermutu tinggi, tetap saja persepsinya bermutu rendah. Persepsi pasar yang tinggi atau rendah ditentukan oleh beberapa faktor seperti pengalaman, referensi orang lain dan promosi. Persepsi pasar yang lebih rendah dari kenyataan tentu saja sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan, untuk itu perlu ada upaya yang efektif untuk membangun persepsi pasar yang menguntungkan. Salah satu upaya untuk membangun persepsi yang menguntungkan adalah dengan membangun komunikasi pasar yang efektif, seperti melalui iklan, publikasi dan *public relation* yang bisa jadi memerlukan biaya yang mahal.

Koperasi dibandingkan dengan perusahaan non koperasi seharusnya bisa lebih mudah dan efisien dalam membangun komunikasi dengan pelanggan utamanya, sebab mereka adalah pemiliknya. Jadi komunikasi “pasar” di koperasi seharusnya lebih efektif dan lebih efisien. Penyampaian pesan pemasaran di koperasi seharusnya bisa dilakukan lebih efektif dan dengan cara yang sangat efisien. Ini berarti biaya pemasaran di koperasi khususnya biaya untuk membangun persepsi seharusnya lebih rendah dibandingkan dengan non koperasi.

4) Sumber Daya dan Manajemen

Kelemahan umum koperasi antara lain adalah kelemahan dalam SDM dan Manajemen, padahal untuk merealisasikan pelayanan yang prima kepada pelanggan, dibutuhkan sumber daya yang memadai

dan manajemen yang profesional. Koperasi harus dikelola dengan manajemen yang profesional, artinya prinsip-prinsip dan fungsi-fungsi manajemen harus dapat dilaksanakan dengan baik. Untuk itu diperlukan para pengelola dan karyawan yang profesional yang memiliki kualifikasi sesuai dengan tuntutan jabatan dan tugasnya. Fungsi-fungsi operasional SDM, mulai dari *procurement* sampai dengan *retirement* harus dapat dilaksanakan dengan baik. Sejauh ini pola rekrutasi karyawan koperasi seringkali masih tradisional dan nepotisme, ditambah lagi fungsi-fungsi pengembangan SDM, pemberian kompensasi dan pemeliharaan SDM pada umumnya di koperasi belum dapat dilakukan dengan baik.

Mengukur Kepuasan Pelanggan

Sejauhmana produk dan layanan koperasi telah memuaskan pelanggannya, harus dilakukan evaluasi melalui pengukuran kepuasan pelanggan. Ada beberapa metode yang bisa digunakan perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggannya dan pelanggan pesaing. Kotler dalam Tjiptono (2004) mengidentifikasi empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu: sistem keluhan dan saran, *ghost shopping*, *lost customer analysis*, dan survey kepuasan pelanggan.

1) Sistem Keluhan dan Saran

Koperasi perlu menyediakan akses yang mudah dan nyaman bagi pelanggannya guna menyampaikan saran, kritik, pendapat dan keluhan mereka. Media yang digunakan bisa berupa kotak saran yang ditempatkan di tempat strategis (yang mudah dilihat dan dijangkau oleh pelanggan), kartu komentar yang diisi langsung maupun dikirim melalui pos, saluran telepon khusus bebas pulsa, *website* dan lain-lain. Metode ini dapat memberikan ide-ide baru dan masukan yang berharga

kepada koperasi, sehingga memungkinkan untuk bereaksi secara tepat dan cepat untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul.

2) *Ghost Shopping*

Salah satu cara memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang *Ghost Shopper* untuk berperan sebagai pelanggan potensial produk koperasi atau pesaing. Mereka diminta berinteraksi dengan staf penyedia jasa. Berdasarkan pengalamannya tersebut, mereka kemudian diminta melaporkan temuan-temuannya berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan produk dan pelayanan yang diberikan oleh staf/petugas dalam melayani permintaan pelanggan, menjawab pertanyaan pelanggan dan menangani keluhan pelanggan.

3) *Lost Customer Analysis*

Sedapat mungkin koperasi seyogyanya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli, untuk memahami mengapa hal itu terjadi, sehingga koperasi dapat mengambil kebijakan perbaikan/penyempurnaan selanjutnya.

4) *Survey Kepuasan Pelanggan*

Melalui survey koperasi dapat memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan kesan positif bahwa koperasi menaruh perhatian terhadap pelanggannya. Tentu saja untuk keberhasilan survey ini harus dilakukan dengan kuesioner yang tepat, analisis data dan penafsirannya yang tepat.

Dalam kondisi yang ideal pengukuran kepuasan pelanggan oleh koperasi terhadap anggotanya akan lebih mudah dan lebih efisien dilakukan, oleh karena anggota seharusnya dapat secara aktif dalam forum rapat anggota ataupun secara langsung menyampaikan keluhan dan saran kepada koperasi. Namun demikian bila tidak ada keluhan maupun saran dari anggota maupun pelanggan non anggota sebaiknya koperasi secara aktif melakukan pengukuran kepuasan tersebut, sebab tidak semua pelanggan yang kecewa akan menyampaikan keluhannya kepada perusahaan, bahkan menurut hasil survey hanya lima persen saja dari pelanggan yang kecewa menyampaikan keluhannya kepada perusahaan. Sebagai *benchmark* koperasi sebaiknya juga bisa melakukan perbandingan dengan pelayanan pesaing, yang dapat dilakukan melalui survey atau pengamatan langsung oleh manajemen koperasi terhadap pelayanan pesaing.

Penutup

Koperasi memiliki potensi keunggulan relatif yang dapat didayagunakan sehingga menjadi keunggulan yang nyata yaitu mampu memenuhi harapan anggota sebagai pelanggan utama koperasi dengan produk dan layanan yang menyenangkan. Potensi keunggulan relatif itu antara lain bersumber pada prinsip identitas ganda koperasi yang berarti anggota sebagai pemilik dan pelanggan. Keunggulan yang dihasilkan dari prinsip identitas ganda ini adalah kepastian pasar yang selanjutnya dengan adanya kepastian pasar, maka koperasi akan dapat menjamin penyediaan produk dan layanan yang efektif dan efisien, sehingga dapat memuaskan pelanggannya dan mampu bersaing. Potensi keunggulan relatif koperasi lainnya adalah skala ekonomi, posisi tawar, dan manfaat lainnya yang diperoleh dari adanya sinergi.

Beberapa faktor yang harus diusahakan oleh Koperasi untuk menghasilkan kinerja produk dan layanan yang memuaskan dan bersaing, yaitu: homogenitas anggota, jenis dan usaha koperasi yang tepat, pendidikan anggota yang efektif untuk meningkatkan partisipasinya, sumberdaya yang memadai dan manajemen yang profesional.

Koperasi harus fokus untuk melayani kepentingan ekonomi anggota sebagai pelanggan utama koperasi, sebab itulah misi koperasi sekaligus di situlah keunggulan relatif koperasi. Tanpa pelayanan yang baik kepada anggota, maka koperasi akan menjadi koperasi yang gagal. Pelayanan yang dirasakan menyenangkan oleh anggota akan membuat anggota loyal dan pada gilirannya akan menjadi daya tarik bagi non anggota untuk menjadi anggota koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Fandi Tjiptono dan Gregorius Tjandra, 2004. *Service, Quality Staisfaction*. Penerbit Andi, Yogyakarta
2. Hannel, Alfred, 1985. *Organisasi Koperasi: Pokok-pokok Pikiran Mengenai Organisasi Koperasi dan Kebijakan Pengembangannya di Negara Berkembang*. Penerbit Universitas Padjjaran
3. Porter, Michael E. 1993. *Competitive Advantage*, Collier Macmillan Publishers
4. Ramudi Ariffin, 1992. *Konsep Pengembangan Peranan Koperasi Dalam Pasar Yang Bersaing*. (dalam pokok-pokok Pikiran Tentang Pembangunan Koperasi): UPT. Penerbit Ikopin
5. Ropke, Jochen, 2000. *Ekonomi Koperasi : Teori dan Manajemen*, Penerbit Salemba Empat
6. Roy, 1981. *Cooperatives Development, Principles anda Practises*, Fourth Edition, The Interstate Printers & Publishers Inc.