

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **A. KAJIAN PUSTAKA**

##### 1. Startegi Pelayanan

Sebuah organisasi tentu sangat mendambakan tujuannya tercapai. Ini sesuai dengan kaidah organisasi itu sendiri yang berarti kumpulan social dalam suatu wadah atau tempat yang memiliki kesamaan tujuan dan bersama-sama memujudkannya dengan segala upayanya serta peranan anggota dalam pengelolaannya, yang mana membedakan dengan lingkungannya. (An organization is social arrangement which pursues collective goals, which controls its own performance, and which has a boundary separating it from its environment). (Agungndaru-pentingnya militansi dalam sebuah organisasi).

Pada dasarnya organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu: tujuan, anggota, bidang kerja, kepengurusan dan sistem yang terangkum dalam manajemen organisasi. Organisasi yang kuat berasal dari manajemen yang kuat. Namun apakah manajemen yang tepat dan terstruktur dapat membawa organisasi tersebut sukses? Ada point yang harus ditelaah sebelumnya yaitu peran anggota.

Di organisasi kita, peran anggota baik itu Pengurus, Staf maupun relawan kemudian menjadi sebuah kunci dari kesuksesan. Relawan menjadi bagian penting dalam kesuksesan organisasi. Dalam pengertiannya, relawan adalah seseorang atau sekelompok orang yang

secara ikhlas karena panggilan nuraninya memberikan apa yang dimilikinya tanpa mengharapkan imbalan/ upah ataupun karier.

Dalam rangka keberlanjutan program kemanusiaan di masyarakat, maka peran relawan menjadi sangat penting. Kondisi yang perlu terus dijaga bagi keberadaan peran para relawan adalah jiwa kerelawanan. Hasilnya adalah timbulnya jiwa kebersamaan (social cohesion) yang merupakan dampak positif dari peran kerelawanan. Salah satu komponen penting bagi keberlanjutan peran relawan adalah manajemen relawan. Dengan demikian hasil kerja para relawan akan semakin nyata dan berarti di masyarakat.

Pedoman keanggotaan dan manajemen relawan yang telah disusun merupakan jawaban dari pembahasan di atas yang semuanya bermuara pada sistem pelayanan keanggotaan. Namun system yang baik juga perlu diikuti dengan implementasi sehingga hasilnya bisa optimal. Sebagai sebuah indicator dalam system keanggotaan yang baik adalah kemampuan teknis dan partisipasi anggota dalam kegiatan organisasi.

Suatu organisasi harus mempersiapkan diri untuk manajemen pelayanan dan memahami dampaknya. Mengajak staf untuk berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen mengandung resiko, apa yang baik untuk konsumen maka baik untuk staf.

Ada beberapa langkah sebelum melakukan strategi pelayanan dalam sebuah organisasi, diantaranya :

- 1) Planning
- 2) Organizing
- 3) Directing
- 4) Coordinating
- 5) Controlling<sup>8</sup>

Dalam buku 12 langkah menuju sukses melalui pelayanan bermutu diterangkan tentang konsep dan teori pelayanan dikatakan bahwa standar pelayanan yang ingin diberikan oleh perusahaan atau sebuah koperasi kepada konsumennya harus dicontohkan dalam jaringan layanan atau dengan bahasa lain, apa yang baik untuk konsumen adalah apa yang baik untuk semua orang karena setiap orang dalam sebuah usaha pelayanan perlu mengetahui siapa yang menjadi konsumennya.<sup>9</sup>

Strategi pelayanan seperti ini bisa dianalisis melalui konsep analisis Transaksional, adalah sebuah metode untuk meninjau tingkah laku manusia yang dikembangkan oleh Eric Berne yaitu memberikan gambaran mengenai apa yang terjadi diantara manusia melalui penjelasannya tentang “pukulan” yang artinya tindakan penghargaan,

---

<sup>8</sup> Ninik Widiyanti, *Manajemen Koperasi*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1996) hal. 84

<sup>9</sup> Barrie Hopson & Mike Scally, *12 Langkah Menuju Sukses Melalui Pelayanan Bermutui*. (Jakarta. Arcan 1997) hal. 73

sebuah bentuk perhatian, yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain.<sup>10</sup>

Dalam Al-Quran Surat Annisa' ayat : 85 disebutkan :

(85 : )

Artinya : *“Barangsiapa di antara manusia memberikan pertolongan yang baik adalah baginya satu bagian pahala, barang siapa yang memberi pertolongan yang jahat tentu ia memikul tanggung jawab (dosa) darinya.”* (Surat An-nisa' : 85)<sup>11</sup>

Strategi pelayanan terhadap anggota harus selalu didasarkan kepentingan dan keinginan bersama dalam rangka mewujudkan visi dan misi koperasi itu sendiri, anggota yang merupakan salah satu bagian dari koperasi perlu juga dijaga dan diperhatikan keinginan dan keberlangsungannya. Tidak jarang sebuah organisasi mendek dan fakum karena diantara elemens-elemens yang ada tidak satu pemahaman dan tidak berjalan sebagaimana sebuah organisasi yang mengedepankan kepentingan bersama.

---

<sup>10</sup> Barrie Hopson & Mike Scally, *12 Langkah Menuju Sukses Melalui Pelayanan Bermutui*. (Jakarta. Arcan 1997) hal. 76-77

<sup>11</sup> Mochtar Efendy. *Membangun Koperasi Di Madrasah Dan Pondok Pesantren*”, (Jakarta : Bhratara Karya Aksara. 1986), hal. 2

Dalam hal ini koperasi Al-Ikhlas Kota Surabaya dalam memberikan pelayanan dan memberikan kepuasan terhadap anggotanya ada beberapa hal yang mereka lakukan.

4. Kalau simpan pinjam berdasarkan urutan
5. Prioritas kepentingan
6. Melihat jumlah nominal

Kemampuan pegawai sesuai bidang kerja, Kecepatan informasi produk, Tanggapan dan sikap dalam menyelesaikan keluhan, Kemudahan dihubungi, Aktivitas sosialisasi regulasi, Kemampuan pegawai sesuai bidang kerja, Ketepatan waktu layanan, Jaminan keamanan bertransaksi, Mempermudah prosedur layanan, Kemampuan petugas teknik dalam menangani gangguan pada komputer perdagangan, Kesiapan membantu anggota bursa, Perhatian individu, Sikap hormat keramahan dan kesopanan pegawai.

Kelengkapan pra dan sarana perdagangan, Penataan, kebersihan dan kenyamanan ruang, Kemutakhiran dan kesesuaian peralatan dengan produk, Penampilan dan kerapian berpakaian pegawai, Kemudahan, keamanan dan kebersihan fasilitas parkir, Adapun layanan yang belum memenuhi harapan anggota bursa antara lain : Kecepatan proses administrasi transaksi, Kepedulian terhadap waktu penyelesaian masalah.

Paham informasi yang dibutuhkan anggota bursa, Strategi layanan yang diterapkan dalam usaha meningkatkan layanan terhadap anggota adalah mempertahankan performance, Agar dalam menerapkan strategi

pelayanan kepada anggota bursa memiliki pandangan dan persepsi yang sama demikian pula dalam aplikasinya diperlukan suatu training untuk semua karyawan baik yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan kerja sesuai bidangnya maupun mengenai pelayanan.

## 2. Anggota

Keanggotaan pada koperasi harus bersifat sukarela dan dapat diperoleh tanpa adanya pembatasan-pembatasan yang dibuat-buat, baik diskriminasi yang berdasarkan perbedaan sosial, politik maupun perbedaan agama, bagi semua orang yang dapat dan mampu memperoleh manfaat dan pelayanan dari koperasi serta bersedia menerima dan memikul tanggung jawabnya sebagai anggota, dapat diterima sebagai anggota.

Pengertian prinsip keanggotaan di atas, mengandung beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian khusus, yaitu :

- a. Bersifat sukarela ; bersifat sukarela disini dimaksudkan bahwa menjadi anggota koperasi tidak boleh dipaksakan oleh siapapun. Paksaan yang dapat membuat orang menjadi anggota hanyalah paksaan kebutuhan yang dirasakan seseorang dan dalam rangka memenuhi kebutuhan tersebut seseorang masuk menjadi anggota koperasi.
- b. Menerima dan memikul tanggung jawab bersama ; bahwa seseorang yang menjadi anggota koperasi harus mau menerima dan memikul tanggung jawabnya sebagai anggota, seseorang yang menjadi anggota koperasi harus tahu apa tanggung jawabnya sebagai anggota.

Anggota koperasi tidak boleh hanya menikmati saja layanan yang diberikan koperasinya, tetapi kewajiban-kewajiban sebagai anggota juga harus dilakukan.

- c. Tidak boleh ada pembatas ; seseorang yang ingin menjadi anggota koperasi harus sesuai apa adanya. Koperasi tidak boleh membatasi seseorang untuk menjadi anggota, misalnya karena bukan famili, tidak seagama, dan sebagainya.

Batasan yang dapat dilakukan adalah atas jenis dan profesi bila koperasi yang bersangkutan gerak usahanya atas jenis komodity tertentu atau profesi tertentu.

Penerapan strategi pelayanan terhadap anggota pada sebuah koperasi ada beberapa hal tindakan-tindakan ofensif ataupun defensive guna menciptakan posisi yang aman (*defendable position*), secara luas ini mencakup sejumlah pendekatan yang mungkin meliputi :

- a. Menempatkan koperasi dalam posisi sedemikian hingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada.
- b. Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis, dan karenanya memperbaiki posisi relatif koperasi.
- c. Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi, sehingga karenanya memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang

cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadari.

### 3. Koperasi

Koperasi seperti yang telah disebutkan di atas merupakan sebuah bentuk kerja sama dan lebih berkembang lagi merupakan sebuah lembaga ekonomi yang mempunyai tempat tersendiri didalam perekonomian, bahkan di beberapa Negara koperasi telah merupakan system ekonomi yang menentukan didalam kehidupan ekonomi bangsa, hal ini disebabkan oleh karena kehidupan sebagian besar dari pada penduduk Negara tersebut telah dilakukan oleh koperasi tersebut.

Koperasi juga bisa merupakan sebuah organisasi ekonomi kerakyatan yang berwatak sosial yang didirikan oleh para anggota, dipimpin oleh para anggota dan dijalankan untuk meningkatkan kesejahteraan para anggota.

Berpangkal tolak pada pengertian dari oleh dan untuk anggota, maka suatu koperasi itu akan dapat mencapai suatu kata, maka suatu koperasi itu akan dapat mencapai suatu kemajuan dan pengembangan yang wajar kalau koperasi tersebut benar-benar memperoleh dukungan peran serta aktif dan nyata dari para anggotanya, baik itu berupa peran serta anggota didalam pemupukan modal sendiri dan peran serta didalam memanfaatkan pelayanan-pelayanan atau jasa yang disediakan oleh koperasi maupun peran serta anggota didalam mengambil keputusan-keputusan yang penting bagi kehidupan koperasi, dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa para anggota adalah pemilik sekaligus pelanggan dan pada hakekatnya pengelolaan dan penanganan kegiatan haruslah berada ditangan para anggota sendiri yang kemudian didalam Undang-Undang No. 12 tahun 1967 tentang pokok-pokok perkoperasian telah diatur sedemikian rupa sehingga mewujudkan bentuk mekanisme kerja dari pada alat-alat perlengkapan organisasi koperasi.

Prinsip-prinsip koperasi seperti yang dirumuskan oleh I.C.A pada sidangnya yang terakhir adalah merupakan pegangan bagi setiap koperasi yang ada didunia dewasa ini., ini berarti meskipun ada usaha-usaha yang namanya koperasi tetapi tidak menurutkan ketentuan-ketentuan dan prinsip-prinsip koperasi tersebut didalam melaksanakan usahanya, maka tidak dapat disebut sebagai koperasi, sebab tidak berjalan atas ketentuan-ketentuan usaha bagi koperasi

a. Mashab-mashab perkoperasian

Dalam perkembangan kopresi terdapat aliran-aliran yang satu dengan yang lainnya berbeda, tetapi perbedaan tersebut bila dilihat dari hakekat usahanya adalah tidak berarti, sebab masing-masing tetap berpegang pada prinsip-prinsip koperasi, perbedaan yang ada bukan dari segi operasionalnya, melainkan dari segi tujuan atas adanya koperasi tersebut. Adapun mashab-mashab tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mashab yard-stick

Mashab ini beranggapan bahwa didalam system perekonomian yang kapitalistik, peranan koperasi adalah sebagai alat untuk mengoreksi akibat-akibat dari system kapitalistik tersebut. Caranya ialah apabila system kapitalistik tersebut telah menciptakan ketidakadilan didalam pembagian pendapatan masyarakat, maka dengan sendirinya akan tumbuh koperasi sebagai alat untuk mengukur dan mengoreksi agar pembagian pendapatan dalam masyarakat dapat dilaksanakan lebih adil dan merata.

2. Mashab persemakmuran

Para pengikut mashab ini beranggapan bahwa didalam system perekonomian yang kapitalistik tidak akan terjadi keadilan dalam pembagian pendapatan. Oleh sebab itu perlu diganti dengan system koperasi dimana dapat dijamin tercapainya pembagian pendapatan masyarakat yang lebih adil dan merata.

3. Mashab sosialistik

Para pengikut mashab ini beranggapan bahwa system perekonomian yang paling baik adalah yang sosialistik untuk dapat mencapai system itu maka koperasi dapat dipergunakan sebagai alat.

b. Prinsip-prinsip koperasi yang berasal dari Indonesia

Didalam azas dan sendi-sendi dasar koperasi, selain prinsip-prinsip koperasi di atas, terdapat pula dasar-dasar usaha yang dilandasi oleh pola kehidupan asli Indonesia meliputi .

1. Azas kekeluargaan dan gotong royong

Azas koperasi Indonesia adalah kekeluargaan dan gotong royong., hal ini dimaksudkan sebagai landasan kerja koperasi, maka rasa kekeluargaan dan kegotong royongan ini harus dapat diuraikan.

Kekeluargaan dan kegotong royongan ini harus dapat diuraikan tetapi ini bukan berarti bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dilingkungan koperasi harus ditolerir atau dibiarkan saja.

Kekeluargaan dan kegotong royongan disini harus diartikan sebagai aspek pengukuh atau penguat terhadap azas bahwa pada koperasi para anggota harus mampu bekerja dalam satu kesatuan, insaf dan sadar bahwa semangat bekerja sama tanpa mementingkan kepentingan pribadi itu adalah sudah merupakan darah daging bangsa Indonesia. Didalam semangat gotong royong dan bersifat kekeluargaan tersebut, maka sifat koperasi sebagai badan usaha ekonomi harus tetap diingat yaitu segi efisiensi usaha.

2. Swadaya, swakerta dan swasembada sebagai pencerminan prinsip dasar percaya pada diri sendiri.

Prinsip ini maksudnya adalah untuk memberikan ketegasan bahwa koperasi adalah suatu usaha untuk dapat memenuhi kebutuhan sendiri atas kekuatan dan karyanya sendiri.

3. Mengembangkan daerah kerja
4. Ketatalaksanaan terbuka

## **B. KAJIAN TEORITIK**

Berangkat dari latar belakang masalah di atas bahwa strategi pelayanan terhadap para anggota sangat penting dalam menjalankan roda sebuah organisasi, anggota akan merasa senang dan semangat kerjanya tinggi kalau diperhatikan oleh atasannya karena gerak majunya sebuah organisasi ditentukan oleh bagaimana manajemen yang dipergunakan dalam organisasi itu sendiri

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa teori yang dijadikan sebagai dasar teori dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teorinya Thomas J. Peters dan Robert H. Wateran Jr yang berpendapat bahwa penerapan pelayanan yang baik dengan sendirinya akan mendatangkan keuntungan bagi koperasi ataupun pada sebuah perusahaan. Dari teorinya Peters tersebut dapat dikatakan bahwa strategi pelayanan harus memerhatikan kondisi dan kepentingan anggotanya yang akan menerima dan menjalankan pelayanan itu sendiri karena seorang anggota akan menerima

strategi pelayanan yang akan diterapkan oleh koperasi itu sendiri jikalau strategi pelayanan itu tidak berseberangan dengan keinginan maupun kondisi anggota dan sebaliknya strategi pelayanan yang akan diterapkan itu akan mendapat protes dan penolakan kalau tidak sesuai dengan keinginan dan kondisi anggota.

Pelayanan juga bisa berbentuk apapun yang pada hakekatnya diberikan agar anggota merasakan kenyamanan dan keleluasaan dalam melaksanakan segala aktifitas yang berkenaan dengan koperasinya, pelayanan terhadap anggota diatur tegas dalam UU No 25 karena berangkat dari tujuan utama dibentuknya koperasi.

Strategi pelayanan yang diterapkan di koperasi Al-Ikhlas kota Surabaya dengan tujuan meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan diri anggota koperasi dan untuk memberikan dan mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh anggota, hal ini dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi koperasi itu sendiri dan merupakan sebuah kewajiban bagi koperasi memberikan pelayanan yang prima

Strategi pelayanan terhadap anggota yang akan diterapkan oleh sebuah koperasi harus mempertimbangkan dasar, bahwa baik koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat maupun sebagai badan usaha berperan serta untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 dalam tata perekonomian nasional yang disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Dalam menanggulangi kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generic yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli koperasi lain diantaranya :

1. Keunggulan biaya menyeluruh
2. Diferensiasi
3. Fokus

Kadang – kadang sebuah koperasi dapat dengan sukses menerapkan lebih dari pada satu pendekatan sebagai target utamanya, meskipun ini jarang sekali terjadi. Menerapkan secara efektif salah satu dari strategi generic ini biasanya menuntut komitmen total dan tata organisasi pendukung yang akan melemah jika terdapat lebih dari pada satu target utama.

Memenuhi kebutuhan dan memberikan pelayanan yang prima terhadap anggota merupakan keharusan yang harus dijalankan oleh sebuah organisasi, hal ini untuk memperlancar jalannya roda organisasi kedepan demi tercapainya visi dan misi organisasi sehingga organisasi berjalan sesuai dengan yang diharapkan bersama.

Koperasi harus melaksanakan pendidikan bagi para anggota, pengurus dan karyawan-karyawannya serta bagi masyarakat pada umumnya tentang azaz-azaz koperasi dan teknik koperasi, baik ditinjau dari segi kegiatan ekonominya maupun aspek demokratisnya.

Prinsip ini dimaksudkan, agar koperasi selalu memberikan penerangan, penyuluhan dan pendidikan secara terus menerus untuk dapat menyebar luaskan ide koperasi bagi yang belum mengenal koperasi, memperdalam bagi

yang telah mengetahui dan mendiskusikan terus menerus bagi yang telah menjalankannya. Hal ini perlu, sebab sejarah telah membuktikan bahwa prinsip-prinsip koperasi itu bersifat dinamis, artinya selalu dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dimana koperasi tersebut berada. Oleh sebab itu aspek yang perlu disebar luaskan adalah azas koperasi dan teknik koperasi baik ditinjau dari aspek ekonominya maupun demokratisnya.

### **C. PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN**

Nikmatul Azizah SAM dalam skripsinya lebih mengedepankan pada model dan bentuk pelayanan serta pola komunikasi antara anggota dengan judul penelitian “Strategi Pusat Pelayanan Pengaduan Masyarakat (P3m) Kabupaten Sidoarjo Dalam Mewujudkan Good Governance”, dia menyebutkan ada beberapa model yang ditemukan dalam penelitiannya diantaranya meliputi:

1. Model komunikasi pelayanan
2. Proses komunikasi pelayanan
3. Strategi pusat pelayanan

Sedangkan hambatan dalam pelaksanaan strategi pelayanan yang dilakukan meliputi :

1. Sumber daya manusia
2. Distorsi teknologi
3. Adanya ketakutan pada pejabat
4. Respon yang diterima selalu kurang

## 5. Realisasi kurang

Strategi pelayanan yang dilakukan tidak lain dengan tujuan memberikan kepuasan kepada anggotanya dalam mewujudkan organisasi yang seimbang, searah dan dalam rangka meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan dari anggota dengan memberikan dan mengatasi masalah-masalah masyarakat yang khususnya kepada semua anggota yang ada di koperasi Al-Ikhlas Kota Surabaya.

Adanya strategi pelayanan yang diterapkan di koperasi Al-Ikhlas Kota Surabaya, merupakan salah satu upaya dalam menopang substansibilitas demokratis di rumah sendiri.

Disinilah letak hak dan kewajiban anggota yang mengarah kepada mekanisme pengawasan, pengembangan, dan pelayanan yang merupakan salah satu ciri dari sebuah organisasi (koperasi).

Sedangkan yang membedakan dengan skripsi yang berjudul “Strategi Pelayanan Terhadap Anggota Di Koperasi Al-Ikhlas DEPAG Kota Surabaya” ini adalah :

### 1. Pendekatan penelitian

Kita tahu bahwa dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif diskriptif, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ni'matul Azizah SM menggunakan pendekatan naturalistik.

## 2. Obyek penelitian

Pada skripsi ini obyek penelitiannya pada pengurus atau anggota pada sebuah lembaga, sedangkan obyek yang digunakan Ni'matul Azizah dalam penelitiannya adalah masyarakat secara luas, sehingga membedakan juga pada hasil penelitian.

## 3. Lokasi penelitian

Penelitian ini berlokasi di Koperasi Al-Ikhlas DEPAG Kota Surabaya, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ni'matul Azizah berlokasi di pusat pelayanan pengaduan masyarakat Kabupaten Sidoarjo.