



ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PEGAWAI PRIMER KOPERASI KARTIKA YUDDHA MANDIRI PUSSENIF TNI AD

Sedarmayanti

Guru Besar UNITOMO – Surabaya/Dosen Luar Biasa STIA-LAN

Dindin Rozadin

Alumni Pascasarjana STIA-LAN

Abstrak

Primer Koperasi Kartika Yuddha Mandiri adalah salah satu organisasi diluar struktur Organisasi Pusseinif TNI AD yang bertujuan memberi pelayanan kepada anggota dalam hal kesejahteraan, baik barang maupun jasa. Masalah dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan pegawai belum berjalan optimal, sedangkan untuk tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi kualitas pelayanan, faktor penghambat pelayanan, dan strategi pemecahan masalah. Dimensi yang digunakan adalah ketepatan waktu pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan dan keramahan, kenyamanan pelayanan, kemudahan mendapatkan pelayanan, atribut pendukung pelayanan lainnya. Kualitas pelayanan pegawai pada Koperasi Primkop Kartika Yuddha Mandiri Pusseinif TNI AD saat ini, secara keseluruhan belum optimal karena pegawai masih merangkap jabatan, keterbatasan sarana (TV, tape, AC dan atribut lainnya), keterbatasan kemampuan akuntansi koperasi dan keterbatasan penggunaan komputer.

Hambatan dalam pelaksanaan pelayanan pegawai meliputi kinerja pegawai masih merangkap jabatan, asset modal yang disalahgunakan, jauhnya jarak koperasi dengan satuan, kemampuan pegawai terbatas tentang akuntansi koperasi. Strategi yang dilaksanakan meliputi pegawai memaksimalkan kegiatan koperasi, menginventarisir asset, mengadakan pelatihan dan bimbingan teknik perkoperasian, Pemenuhan kebutuhan anggota dilakukan dengan memanfaatkan pengadaan sebuah mobil pick up, Berupaya menempatkan satu buah TV di koperasi dan menambah satu buah AC diruangan, dan membuat pengadaan empat buah kursi untuk ditempatkan diruang tunggu, berkoordinasi dengan Bank Tabungan Negara Syariah untuk melakukan penyelesaian permasalahan piutang. Dengan demikian perlu adanya kebijakan pimpinan dalam mengarahkan tugas pelayanan koperasi secara menyeluruh, Fungsi pengawasan diharapkan dapat ditingkatkan, Adanya dukungan dari satuan tentang pengadaan.

Kata Kunci: Kualitas Pelayanan Pegawai

EMPLOYEE SERVICE QUALITY ANALYSIS PRIMARY COOPERATIVE SELF KARTIKA YUDDHA ARMY PUSSENIF

Abstract

Primary Cooperative Kartika Yuddha Mandiri is one of the organizations outside the Army Pusseinif organization structure that aims to provide services to members in terms of welfare, both goods and services. The problem in this study is the quality of service of an employee is not running optimally, while for the purpose of this study is to determine conditions of quality of service, service inhibiting factor, and problem-solving strategies. The dimensions used are the timeliness of service, accuracy of service, courtesy and hospitality, comfort care, access to services, other services supporting attributes. Quality of service employees on Kartika Yuddha Primkop Cooperative Self Pusseinif Army today as a whole is not optimal because the employee is still holding concurrent positions, limited facilities (TV, tape, air conditioning and other attributes), limited cooperative accounting capabilities and limitations of computer use

Obstacles in the implementation of an employee includes an employee's performance is still holding concurrent positions, capital assets are misused, the distance of the cooperative unit, the limited ability of the employee who performed includes accounting koperasi. Strategi maximize employee cooperative activities, asset inventory, training and technical assistance cooperative, Fulfillment members needs conducted by utilizing the procurement of a pickup truck, Endeavor put a TV in the cooperative fruit and add an AC room of fruit, and makes provision for four seats placed waiting room, in coordination with the State Savings Bank Syariah receivables to solving problems. Thus the need for policy leadership in directing the overall cooperative services, is expected to be increased oversight function, presence of a support unit of the procurement.

Key Words: employee service Quality

A. PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui bahwa tujuan pasal 33 ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menegaskan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan, ketentuan tersebut sejalan dengan prinsip

koperasi, dengan misi untuk berperan nyata dalam menyusun perekonomian yang berasaskan kekeluargaan dan demokrasi ekonomi, mengutamakan kemakmuran masyarakat bukan kemakmuran orang seorang, dan bertujuan dalam rangka memberikan jalan dan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan



masyarakat melalui usaha yang berbasis kemasyarakatan. Salah satu jalannya adalah dengan adanya pendirian koperasi-koperasi di setiap instansi, baik itu pemerintah maupun masyarakat desa. Koperasi mulai dari masyarakat kota sampai ke pelosok desa dan bahkan hampir di seluruh dunia.

PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan) No 27/2007 menjelaskan bahwa Koperasi adalah berfungsi sebagai wadah untuk mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya yang dimiliki anggota koperasi. Koperasi adalah badan usaha yang mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip bersama dan kaidah usaha ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup anggota pada khususnya dan masyarakat daerah kerja pada umumnya, dengan demikian koperasi menuju gerakan ekonomi rakyat dan soko guru perekonomian nasional. Mohamad Hatta dalam Muslimin Nasution mengatakan "Saya tidak jemu-jemuinya memperingatkan bahwa koperasi lah bangunan perekonomian yang sesuai dan benar dengan ciptaan Undang-Undang Dasar Kita".

Primkop Kartika Yuddha Mandiri telah berusaha menerapkan manajemen kinerja yang dikembangkan ke dalam organisasi sehingga, sasaran dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Sedarmayanti (2011: 87) sebagai berikut: "Manajemen kinerja adalah proses yang digunakan pengusaha untuk memastikan karyawan bekerja searah dengan tujuan organisasi". Adanya manajemen kinerja akan diintegrasikan ke dalam kinerja bisnis koperasi dengan mengutamakan pembangunan fisik, strategi bisnis, pengembangan karyawan/pengurus koperasi, dan manajemen kualitas total dari pelayanan koperasi.

Penataan Koperasi di lingkungan TNI AD merupakan tindak lanjut dari pelaksanaan pengambilalihan aktivitas bisnis TNI yang telah ditetapkan dalam Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/93/XII/2009 tanggal 31 Desember 2009 tentang Penataan Koperasi, Yayasan dan Pemanfaatan Barang Milik Negara di lingkungan TNI. Pelaksanaan tentang Penataan Koperasi meliputi penataan susunan organisasi, kegiatan usaha dan penyertaan modal koperasi dalam badan usaha lain. Berikut ini adalah penjelasan sekitar konsep TNI AD dalam penataan Koperasi di lingkungan TNI AD. Aktivitas bisnis TNI AD secara tidak

langsung adalah kegiatan usaha komersial yang dimiliki dan dikelola oleh TNI AD yang dilakukan melalui koperasi dan atau bekerja sama dengan pihak ketiga. Pemerintah dalam hal ini Kemhan melakukan pengambilalihan terhadap aktivitas TNI AD yang dilakukan secara langsung.

TNI Angkatan Darat khususnya sebagai sebuah organisasi yang besar memiliki kepentingan yang sama dalam mensejahterakan anggotanya, maka kebijakan pimpinan selanjutnya mendirikan sebuah organisasi koperasi yang berada diluar organisasi struktural yang mengakomodasi kepentingan tersebut. Pembentukannya adalah Inkopad (Induk Koperasi Kartika Angkatan Darat), yang membawahi Puskop (Pusat Koperasi) Kotama, dan paling bawah yaitu Primkop (Primer Koperasi). Primer Koperasi Kartika Yuddha Mandiri Pussenif TNI AD dituntut untuk selalu menjaga kepercayaan konsumen dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan agar kepuasan konsumennya meningkat. Pengurus koperasi perlu secara cermat dalam menentukan kebutuhan konsumen/anggota dalam rangka sebagai upaya pemenuhan dan keinginan kepuasan tentang pelayanan kepada anggota sesuai dengan visi dan misi.

Visi Primkop Kartika Yuddha Mandiri Pussenif TNI AD sesuai dengan asas koperasi di Indonesia yaitu asas kekeluargaan adalah :

1. Mensejahterakan prajurit, PNS dan keluarganya.
2. Meningkatkan kesejahteraan ekonomi sosial para anggotanya.
3. Berperan serta secara aktif dalam mempertinggi kualitas kehidupan.

Misi Primkop Kartika Yuddha Mandiri Pussenif TNI AD adalah: Untuk mewujudkan suatu visi, maka diperlukan misi yang secara nyata dan diterapkan, misi dari koperasi tersebut adalah :

1. Melakukan kegiatan dalam berbagai bidang usaha yang dapat memberi tempat pada pola bisnisnya yang bersentuhan langsung kepentingan dan kebutuhan prajurit Angkatan Darat.
2. Menjalin kemitraan usaha dengan badan usaha lainnya untuk kemajuan koperasi.

Kualitas pelayanan yang baik merupakan salah satu unsur untuk dapat memuaskan konsumen/anggota. Kualitas pelayanan memiliki hubungan erat dengan kepuasan



konsumen. Hal ini dapat memberikan dorongan kepada konsumen untuk menjalin hubungan yang kuat dengan perusahaan. Ikatan ini memungkinkan koperasi untuk memahami dengan seksama harapan anggota serta kebutuhan mereka. Dalam pelayanan kepada anggota dan masyarakat, Sedarmayanti (2011:258) menjelaskan pentingnya pelayanan yang diberikan harus melebihi dan memenuhi harapan pelanggan. Sebagaimana suatu perusahaan dapat dikatakan memberikan kualitas yang baik apabila pelayanan memenuhi atau melebihi harapan konsumen hal, ini juga dijelaskan berkaitan tentang kualitas sebagai senjata persaingan bagi perusahaan dalam hal ini koperasi.

Sedarmayanti (2011:259) mengemukakan tentang kualitas pelayanan bahwa: "kualitas sebagai senjata persaingan.

1. Kualitas produk manufaktur dilihat dari dimensi pelanggan dapat diukur melalui kinerja produk sesuai yang dijanjikan, fitur/spesifikasi, keandalan, kecocokan, daya tahan, kegunaan, estetika, keamanan dan persepsi lain.
2. Ukuran kualitas jasa terletak pada ketepatan waktu pengiriman, kelengkapan, kesopanan, konsisten, nyaman, dan terjangkau akurat dan tanggap.
3. Kualitas perspektif produsen ditunjukkan oleh kualitas kesesuaian. Produsen memastikan bahwa produk/jasa yang dihasilkan menurut desain."

Kualitas pelayanan kinerja pegawai koperasi saat ini terbatas pada kegiatan yang sifatnya rutinitas sehingga kegiatannya tidak berkembang dengan baik dimana pemanfaatan modal atau aset koperasi tidak dimaksimalkan, begitu juga dalam hal pelayanan.

Primkop Kartika Yuddha Mandiri sebagai salah satu sarana yang digunakan anggota dan keluarga serta masyarakat dalam mendapatkan pelayanan kebutuhan barang pokok atau sekunder harus mampu bersaing dengan penyedia jasa lainnya seperti toko atau supermarket yang sudah mempunyai manajemen pelayanan sangat kuat. Koperasi sebagai salah satu wadah yang membantu pimpinan dalam meningkatkan kesejahteraan anggota dan keluarga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanannya dimana semua kebutuhan anggota akan terlayani dengan baik dan terjangkau, dengan kinerja pegawai yang baik. Primkop Kartika Yuddha

Mandiri di Pussenif TNI AD melakukan usaha dan pelayanan kepada anggota meliputi: tiga jenis usaha diantaranya usaha simpan pinjam, usaha niaga/toko dan usaha sewa/menyewa dimana semua pelayanan ini bentuknya untuk mensejahterakan anggota.

Dari berbagai uraian di atas, terlihat adanya beberapa fenomena sebagai informasi awal penulis yang terjadi di dalam pelaksanaan kualitas pelayanan kinerja pegawai koperasi kepada anggota atau masyarakat sebagai berikut:

1. Adanya anggota yang tidak terlayani, terutama di unit simpan pinjam, dari ketentuan yang sudah ditetapkan dalam setiap rapat anggota tahunan, sehingga permohonan pengajuan setiap bulannya semakin bertambah.
2. Adanya tanggapan pada setiap Rapat Anggota Tahunan bahwa pegawai koperasi telah menggunakan dana koperasi untuk kepentingan usaha sendiri, sehingga modal koperasi berkurang.
3. Karyawan/pegawai yang ditempatkan di koperasi merupakan penunjukan dan tidak memiliki kemampuan dibidang perkoperasian.
4. Dalam pelayanan kinerja pegawai saat ini lebih kepada melayani kepentingan atasan dan pertemanan, tidak melihat secara keseluruhan dari kebutuhan anggota.
5. Pegawai koperasi saat ini melaksanakan rangkap jabatan sehingga pelayanan tidak maksimal karena tuntutan jabatan di dalam struktural dituntut.
6. Sarana dan prasarana yang ada belum dioptimalkan karena hak kepemilikan dan kewenangan dari satuan sangat berperan dalam menentukan kebijakan hak guna pakai oleh koperasi.

B. LANDASAN TEORI

Rencana Pendapatan Anggaran dan Belanja tahun 2012 bagi Primkop Kartika Yuddha Mandiri merupakan suatu kinerja yang membutuhkan tenaga dan pikiran yang maksimal, hal ini demi tercapainya tujuan dari sisa hasil usaha atau pendapatan yang maksimal. Dengan adanya pergantian semua pengurus menjadikan kinerja tidak boleh menurun. Oleh karena itu guna mengimbangnya dengan mengirimkan pegawai baru untuk berupaya belajar ke instansi yang mengetahui tentang perkoperasian seperti Dekopin, Puskop Kartika



Ganesha, Dekopinda dan lain-lain.

Arfida BR (2003:37) mengemukakan:

“Kualitas dan kemampuan karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan”

1. Manajemen.

a. Arti dan pentingnya manajemen.

Manajemen merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraihinya. Dalam kehidupan sehari-hari, istilah manajemen yang dipergunakan dan sudah merupakan istilah yang tidak asing lagi dalam menata organisasi. Berikut ini disajikan beberapa definisi dari para ahli tentang Manajemen.

George Terry (Sedarmayanti, 2012: 17) mengatakan bahwa:

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”. (Manajemen adalah proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia lainnya).”

Sumber daya manusia yang mempunyai kualitas baik, berupa latar belakang kemampuan sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimilikinya akan mampu merencanakan dan melaksanakan tujuan dari organisasi sesuai dengan jabatan yang dimiliki dalam organisasi koperasi khususnya.

John D Millet (Sedarmayanti, 2012: 17) mengemukakan bahwa:

“Management is the process directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired end”. (Manajemen adalah proses kepemimpinan dan pemberian arah terhadap pekerjaan yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki).”

Peran pemimpin atau ketua koperasi sebagai manajer dalam membawa organisasi koperasi sesuai dengan rencana kerja tahunan, yang digariskan dalam visi dan misi koperasi akan terlaksana dengan baik sehingga tujuan pemenuhan kebutuhan hidup anggota.

b. Fungsi-fungsi Manajemen.

Peranan ketua koperasi dalam menggiatkan

koperasi merupakan salah satu bentuk pelaksanaan dari fungsi manajemen, dimana Henry Fayol (Sedarmayanti, 2012: 18) mengatakan bahwa fungsi manajemen adalah:

1. Merencanakan (*Planning*)
2. Mengorganisasikan (*Organizing*)
3. Memerintah (*Commanding*)
4. Mengkoordinasikan (*Coordinating*)
5. Mengendalikan (*Controlling*)

Berbeda dengan fungsi manajemen di atas, ketua koperasi juga bisa menerapkan fungsi staf dalam mengelola organisasi koperasi sebagaimana dijelaskan dalam Harold Koonts dan Cyriil O'Donnel (Sedarmayanti, 2012:18) bahwa fungsi manajemen adalah:

1. *Planning*
2. *Organizing*
3. *Staffing*
4. *Directing.*
5. *Controlling*

Fungsi manajemen koperasi adalah bagaimana pengurus sebagai unit kerja koperasi dapat melaksanakan usaha sesuai dengan perencanaan manajerial hal ini seperti dikemukakan oleh George Terry (Sedarmayanti, 2012:19) bahwa:

“Actuating Setting all members of the to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts. (Pelaksanaan kerja adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berkenan berusaha untuk mencapai sasaran agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha Organisasi).”

Fungsi manajemen dalam organisasi koperasi justru akan menjadikan fungsi organisasi akan berjalan dengan baik dan sesuai dengan arah pengembangan organisasi, hal ini senada dengan apa yang dikemukakan Sedarmayanti (2012: 53) yang mengemukakan bahwa:

“Fungsi-fungsi manajemen adalah:

- 1) Fungsi Organik: fungsi yang mutlak harus dilakukan dan pengawasan (Terry), sedangkan ketidakmampuan melaksanakan salah satu fungsi akan mengakibatkan kegagalan, kelambatan dan matinya organisasi.
- 2) Fungsi pelengkap: fungsi yang tidak mutlak dilakukan tetapi sebagai memberikan dukungan, memperlancar sehingga semakin efektif, efisien dan ekonomis misal: komunikasi, Penyediaan kantor, motivasi



kepribadian, seminar dan sebagainya “

2. Manajemen Pemasaran.

a. Arti dan pentingnya manajemen pemasaran.

Mursid (2010:26) mengatakan bahwa : “Manajemen pemasaran adalah tidak lain dari pada suatu proses perpindahan barang atau jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen”. Dapat dikatakan pula bahwa pemasaran adalah semua kegiatan usaha yang bertalian dengan arus penyerahan barang dan jasa-jasa dari produsen ke konsumen. Seorang pemasar yang baik harus selalu berpikir jangka panjang, dan harus menjalin hubungan yang saling memuaskan dengan pihak-pihak utama pelanggan, pemasok dan penyalur supaya bisa memperoleh dan mempertahankan profesi dan bisnis jangka panjang koperasi. Untuk itu perusahaan yang bergerak dibidang penghasil barang maupun jasa harus selalu memperhatikan dan berusaha semaksimal mungkin memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, dan berhubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok dan penyalur. Perlu diingat bahwa mempertahankan pelanggan lebih penting dari pada menarik pelanggan baru, dan cara mempertahankan pelanggan adalah dengan memuaskannya. Bila pelanggan puas akan mendorong kesetiaan pelanggan yang tinggi, dan untuk perusahaan yang berfokus pada pelanggan, kepuasan pelanggan merupakan sasaran sekaligus alat pemasaran.

b. Fungsi dan Bauran Pemasaran.

Fungsi pemasaran adalah mengenal dan memahami pelanggan sedemikian rupa sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta dapat terjual. Bauran pemasaran adalah elemen-elemen dalam organisasi yang muncul sebagai variabel-variabel kunci yang berimplikasi bahwa semua variabel saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lain. Seiring dengan berkembangnya bisnis jasa, maka dalam perkembangan pemasaran jasa perlu mengembangkan bauran pemasaran jasa yang komprehensif, agar tidak terjadi kesenjangan kualitas pelayanan jasa antara permintaan pasar dan penawaran pemasaran perusahaan. Konsep bauran pemasaran, 4P (*Product, Price, Place dan Promotion*). Dalam ruang lingkup pemasaran menurut Mursid (2010: 26) dapat disederhanakan menjadi empat kegiatan utama

yang lazim disebut 4P dalam pemasaran, adalah sebagai berikut :

1. *Product* (produk), menyangkut pemilihan barang atau jasa yang ditawarkan secara cepat.
2. *Price* (harga), menyangkut penetapan harga jual barang yang sesuai dengan kualitas barang dan dapat dijangkau oleh konsumen.
3. *Place* (tempat), menyangkut pemilihan cara pendistribusian barang dan jasa sehingga sampai ke tangan konsumen.
4. *Promotion* (promosi), menyangkut pemilihan kebijaksanaan promosi yang tepat, sesuai dengan barang dan jasa yang ditawarkan.

3. Kualitas Pelayanan.

a. Arti dan pentingnya Kualitas .

Trilestari (2004: 5) mendefinisikan bahwa : “Kualitas pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang seharusnya konsisten antara satu dengan yang lain yaitu persepsi pelanggan, produk dan proses”.

Untuk produk jasa pelayanan koperasi, ketiga orientasi tersebut dapat menyumbangkan keberhasilan organisasi ditinjau dari kepuasan pelanggan/anggota dalam memberikan kualitas pelayanannya yang meliputi ketersediaan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan/anggota. Daviddow dan Uttal (1989:19) mengatakan bahwa: “kualitas adalah merupakan usaha apa saja yang digunakan untuk mempertinggi kepuasan pelanggan (*Whatever enhances customer satisfaction*)”. Pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada anggota/pelanggan harus melakukan berbagai macam cara yang sesuai dengan kaidah-kaidah perkoperasian dimana usaha tersebut dapat meningkatkan kepercayaan anggota dalam meningkatkan kesejahteraan anggota.

Pelayanan pengurus dan pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri seharusnya melakukan berbagai macam cara demi pemenuhan dan tercapainya kebutuhan dan kesejahteraan anggota. Groetsch dan Davis (Tjiptono, 1995:5) mendefinisikan bahwa: “kualitas yang lebih luas cakupannya, yaitu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.

Produk dan jasa yang ada dikoperasi harus selalu menjadi pertimbangan penting bagi pengurus dan pegawai sehingga tidak ada lagi keluhan dari anggota yang dilayani. Kualitas pelayanan koperasi pada dasarnya adalah



bagaimana suatu produk bisa diterima oleh anggota sebagai pelanggan dan konsumen di satuan, dan ini akan berpengaruh terhadap kepercayaan anggota terhadap keberadaan koperasi yang ada disatuan, karakter ini akan berdampak pada kepercayaan anggota terhadap layanan kinerja pegawai, hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Kotler (1997:49) mengatakan bahwa: *"Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs."* (Kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat)". Kebutuhan anggota dalam meningkatkan kesejahteraannya harus dibarengi oleh keinginan dari koperasi dalam mengakomodasi semua kebutuhan anggota dalam bentuk rencana kerja tahunan, demikian pula LAN, (2003:17) mengutarakan bahwa: "Kualitas adalah sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan/kebutuhan pelanggan, dimana pelanggan dikatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk dan jasa (pelayanan) sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan"

b. Dimensi Kualitas.

Dalam melaksanakan pelayanan yang berkualitas, khususnya di Primer Koperasi Kartika Yuddha Mandiri Pussenif TNI AD, tentunya bukan hal yang mudah tetapi pasti akan banyak tantangan dan kendala yang harus dihadapi sebagai pembelajaran dalam peningkatan pelayanan. Petugas pelayanan di koperasi dilaksanakan oleh pengurus dan pegawai, dimana mereka merupakan ujung tombak dari sebuah pelayanan dan berhadapan langsung dengan pembeli, oleh karena itu mereka dituntut untuk selalu profesional dalam melaksanakan tugas. Hal ini dikemukakan oleh Lovelock dan Wright (Hardiyansyah, 2011: 44) mengatakan bahwa ada 4 fungsi inti yang harus dipahami penyedia layanan jasa, yaitu:

- 1) Memahami persepsi masyarakat yang senantiasa berubah tentang nilai dan kualitas jasa atau produk.
- 2) Memahami kemampuan sumber daya dalam menyediakan pelayanan.
- 3) Memahami arah pengembangan lembaga pelayanan agar nilai dan kualitas yang diinginkan masyarakat terwujud.
- 4) Memahami fungsi lembaga pelayanan agar nilai dan kualitas jasa/produk tercapai dan

kebutuhan setiap *stakeholder* terpenuhi.

Zeithaml (Hardiyansyah, 2011:46-47) mengungkapkan bahwa kualitas pelayanan dapat diukur dari 5 dimensi sebagai berikut:

- 1) Dimensi *Tangible* (Berwujud)
- 2) Dimensi *Reliability* (Kehandalan)
- 3) Dimensi *Responsiveness* (Respon/ Ketanggapan)
- 4) Dimensi *Assurance* (Jaminan)
- 5) Dimensi *Empathy* (Empati)

Kualitas pelayanan berpusat pada suatu kenyataan yang ditentukan oleh pelanggan. Interaksi strategi pelayanan, sistem pelayanan dan sumber daya manusia serta pelanggan akan sangat menentukan keberhasilan dan manajemen perusahaan. Oleh karena itu perlu menerapkan atribut-atribut untuk membentuk kualitas pelayanan yang terbaik. Tjiptono (1995: 75) menerangkan atribut kualitas pelayanan sebagai berikut:

- 1) Ketepatan waktu pelayanan yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses.
- 2) Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan.
- 3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
- 4) Kemudahan mendapatkan pelayanan, misal banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung, seperti komputer.
- 5) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain.
- 6) Atribut pendukung pelayanan lain seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan dan lain-lain.

Demikianlah indikator yang penulis buat untuk dijadikan pedoman awal pelaksanaan penelitian di koperasi. Hal terpenting adalah bersedia mendengarkan pelanggan, perusahaan melakukan hubungan dengan pelanggan dengan cara memenuhi harapan serta memberikan perhatian kepada pelanggan.

c. Arti dan pentingnya Pelayanan.

Menurut Kamus Bahasa Indonesia, pelayanan mempunyai tiga makna, (1) perihal atau cara melayani, (2) usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan/Uang, (3) kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa.



American Marketing Association yang dikutip Donal (1984:22) dalam Hardiyansyah (2011:10) mengungkapkan bahwa:

“Pelayanan pada dasarnya adalah merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada hakekatnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik”. Dari berbagai pengertian tersebut Primkop Kartika Yuddha Mandiri akan menjalankan konsep pelayanan dimana semua kebutuhan anggota terlayani dengan baik.

d. Kualitas Pelayanan

Service Quality adalah seberapa jauh perbedaan antara harapan dan kenyataan para pelanggan atas layanan yang mereka terima. *Service Quality* dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi pelanggan atas layanan yang benar-benar mereka terima dengan layanan sesungguhnya yang mereka harapkan. Kualitas pelayanan menjadi hal utama yang diperhatikan serius oleh perusahaan, yang melibatkan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Groetsch dan Davis (Hardiyansyah, 2011:36) Mengatakan bahwa: “Kualitas pelayanan adalah merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. Pelayanan pegawai koperasi dalam melayani pelanggan dalam hal ini anggota di wujudkan dengan peranan yang nyata dari manusia sebagai sumber daya yang dimanfaatkan untuk melakukan proses kegiatan koperasi yang didukung oleh persediaan modal koperasi, pelayanan yang diberikan harus memenuhi harapan pelanggan dan produk jasanya sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada. Begitu pentingnya kondisi pelayanan koperasi dalam memberikan kepuasan kepada anggota yang menjadi obyek. Peran manusia sebagai manajer koperasi dalam menunjukan sebuah produk jasa bagi pelanggan.

Kualitas pelayanan adalah salah satu unsur penting dalam organisasi jasa. Oleh karena itu, kualitas pelayanan harus mendapat perhatian yang serius dalam manajemen organisasi jasa. Untuk menetapkan kualitas pelayanan yang ingin dicapai oleh organisasi jasa, terlebih dahulu organisasi tersebut harus mempunyai tujuan jelas jangan terjadi *gap* antara manajemen dengan pelayanan yang dapat mengakibatkan

Primkop Kartika Yuddha mandiri akan mengalami kegagalan dalam menjalankan Rencana Kerja dalam tahun berjalan. Oleh karena itu pelayanan koperasi memiliki jenis/bentuk yang hampir sama, maka bila terjadi persaingan tersebut akan ditekankan pada kualitas/mutu dan pelayanannya. Sehingga penekanan perbaikan kinerja pada mutu pelayanan akan dirasakan sangat penting untuk koperasi yang sedang bersaing.

Dari berbagai pendapat tentang kualitas pelayanan, dapat disimpulkan bahwa definisi kualitas pelayanan secara umum adalah kualitas harus memenuhi harapan pelanggan dan memuaskan kebutuhan mereka. Pengukuran kualitas dapat dilakukan pada tiga tingkat, yaitu pada tingkat proses, tingkat *output* dan tingkat *outcome*. Pengukuran pada tingkat proses dilakukan pada setiap langkah/aktivitas dalam proses. Tujuannya untuk mengidentifikasi perilaku yang mengatur setiap langkah dalam proses dan menggunakan ukuran ini untuk mengendalikan operasi serta memperkirakan *output* pelayanan yang akan dihasilkan. Pengukuran pada tingkat *output* dilakukan dengan mengukur karakteristik *output* pelayanan yang dihasilkan dibandingkan dengan spesifikasi karakteristik yang diinginkan anggota pengguna jasa pelayanan. Beberapa contoh ukuran pada tingkat *output* adalah kesesuaian *output* dengan keinginan anggota tingkat efektivitas dan efisiensi produksi, kualitas dan produk yang dihasilkan dan lain-lain.

Pengukuran pada tingkat *outcome* mengukur bagaimana baiknya suatu produk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pengguna jasa layanan. Jadi mengukur tingkat kepuasan pengguna jasa dalam mengkonsumsi produk yang disediakan. Pengukuran pada tingkat *outcome* merupakan tingkat tertinggi dalam pengukuran kualitas. Beberapa contoh pengukuran tingkat *outcome* adalah banyaknya keluhan pelanggan yang diterima, tingkat ketepatan waktu penyerahan produk sesuai dengan waktu yang dijanjikan dan sejenisnya.

Banyak penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli dalam upaya menemukan definisi penilaian kualitas. Dengan kata lain, penilaian kualitas pelayanan adalah sama dengan sikap individu secara umum terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya mereka menambahkan bahwa penilaian kualitas pelayanan adalah tingkat dan arah perbedaan antara persepsi dan harapan pelanggan. Karakteristik jasa pelayanan



tersebut akan menentukan definisi kualitas jasa pelayanan dan model kualitas jasa pelayanan. Mendefinisikan kualitas jasa pelayanan membutuhkan pengetahuan dan beberapa disiplin ilmu seperti: pemasaran, psikologi, dan strategi bisnis, karakteristik pelayanan kinerja pegawai akan memberi warna kepada koperasi didalam mengaktualisasikan kemampuan dan kompetensi pegawai untuk bisa memaksimalkan kinerja perusahaan koperasi itu sendiri. Kemampuan ini yang dikembangkan di Primkop Kartika Yuddha Mandiri Pussenif TNI AD, dalam mencapai kualitas pelayanan yang bisa diterima oleh anggota sebagai pelanggan.

4. Kinerja Pegawai Koperasi

a. Arti dan pentingnya Kinerja.

Kinerja Pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri, dimana kinerja merupakan salahsatu bagian dari manajemen sumber daya manusia. Kinerja pegawai merupakan penilaian dari seberapa baik pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang/kelompok orang sehingga pegawai koperasi dapat dikembangkan untuk lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaannya, sebagaimana yang dikemukakan oleh Dharma (2001:150) bahwa: "tujuan penilaian kinerja pada dasarnya adalah (1) untuk mengukur tanggung jawab karyawan dan (2) sebagai dasar bagi peningkatan dan pengembangan karyawan"

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada koperasi, maka kinerja pegawai harus dapat diukur dengan berpedoman pada pelaksanaan kegiatan dan perlu diperhatikan pertimbangan-pertimbangan sebagaimana dikatakan Dharma (2001:154) bahwa: "Pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu". Kinerja bermanfaat dalam menghasilkan kerja yang dapat dicapai oleh seseorang/sekelompok orang dalam suatu organisasi, termasuk dalam kinerja koperasi adalah merupakan kinerja kelompok.

Sedarmayanti (2010:259) mengemukakan: Arti kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) dimana salah satu artinya adalah "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari "*performance*", berarti:

- 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
- 2) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses

manajemen suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

- 4) *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period* (Bernardian, Jhon H. & Joyce E. A. Russel, 1993:379). (kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcomes* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula.
- 5) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Selanjutnya, Moehariono (2009:60) mengutarakan bahwa: "Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi". Kinerja pelayanan yang ada dikoperasi merupakan pelaksanaan dari visi dan misi koperasi yang dilakukan oleh pengurus dalam menjalankan kegiatannya melalui rencana kerja yang sudah ditetapkan dalam setiap rencana tahunan.

Ndraha(2005:155) mengemukakan bahwa: "Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas segala aktivitas yang dilakukan". Dalam hal ini, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai atas segala aktivitas yang dilakukan dalam mendayagunakan sumber-sumber yang tersedia. Kinerja juga merupakan proses, dimana hasil pekerjaan koperasi dapat digambarkan dengan kemampuan pegawainya, yang ditunjukkan dalam proses kegiatan harian sesuai dengan rencana kerja dalam pencapaian visi dan misi koperasi.

Wibowo (2009:81) mengemukakan bahwa: "Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukan kinerja".

Lebih lanjut Irham Fahmi (2011:2) menjelaskan bahwa : "Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi



tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam satu periode waktu". Peran koperasi sebagai organisasi non profit akan berupaya untuk melaksanakan kinerja perusahaan koperasi sesuai dengan kemampuan manajemen koperasi. Fungsi layanan dalam organisasi koperasi yang menjadi peran terpenting adalah kinerja pegawai itu sendiri dimana akan menghasilkan prestasi kerja sebagai *output* dalam jangka waktu tertentu dan dapat dipertanggungjawabkan, tingkat kualitas pegawai dibidang perkoperasian tentu harus bisa menerapkan dan membawa koperasi ke dalam sebuah organisasi yang bisa dirasakan oleh anggota dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan sampai merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Penilaian pelayanan kinerja pegawai pada koperasi dapat di jadikan suatu prestasi kinerja pegawai dalam meningkatkan pelayanan dandi harapkan untuk mencapai kesejahteraan anggota dan masyarakat disesuaikan dengan visi dan misi koperasi.

a. Perencanaan kinerja.

Kinerja pegawai koperasi sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan dalam setiap tahun memerlukan suatu perencanaan yang baik, agar kegiatan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Wibowo (2009: 35) yaitu: "perencanaan kinerja adalah mendesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi". Para pengurus koperasi berkoordinasi dengan anggota merumuskan apa yang menjadi program yang harus dijalankan oleh koperasi pada saat tahun berjalan, sehingga tujuan organisasi koperasi akan tercapai. Perencanaan kinerja disesuaikan dengan keberhasilan dan kondisi koperasi sebelumnya dimana ada analisis tentang hasil tahunan yang terakumulasi, sehingga bisa dijadikan modal dalam mencapai tujuan organisasi Primkop Kartika Yuddha Mandiri.

b. Standar Kinerja.

Standar kinerja merupakan informasi dasar tentang apa yang harus dilakukan dan seberapa baik harus melakukannya. Standar kinerja merupakan identifikasi tugas pekerjaan, kewajiban, dan elemen kritis yang menggambarkan apa yang harus dilakukan. Standar kinerja terfokus pada seberapa baik tugas akan dilaksanakan. Setiap standar kinerja harus dinyatakan secara jelas sehingga pimpinan

dan staf atau kelompok kerja mengetahui apa yang harus dikerjakan, dan diharapkan dan apakah sudah tercapai atau belum. Standar harus dinyatakan secara tertulis dalam upaya menggambarkan kinerja yang sungguh-sungguh memuaskan untuk tugas yang kritis maupun yang tidak kritis. Standar kinerja pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri diawali dari perencanaan anggaran dan pendapatan belanja tahun berjalan yang diimplementasikan oleh setiap pengurus koperasi, sehingga memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan kewajibannya. Hal ini harus dapat dilaksanakan dengan baik dan benar, sesuai elemen koperasi yang diharapkan.

c. Indikator kinerja.

Dalam penilaian kinerja di koperasi, juga di dasari oleh indikator kinerja yang dikemukakan oleh Wibowo (2009:350) mengatakan bahwa: "Indikator kinerja meliputi produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, *cycle time*, pemanfaatan sumber daya, dan biaya". Penerapan indikator kinerja ini merupakan langkah pelaksanaan koperasi agar berhasil dalam melaksanakan visi dan misi sesuai dengan tujuan organisasi. Produktivitas dari sebuah koperasi digambarkan dalam bentuk bagaimana kinerja pegawai dapat melayani anggota dalam setiap harinya, kualitas pelayanan yang baik sesuai dengan atribut pelayanan dijalankan dengan benar, ketepatan waktu dalam pelayanan, *Cycle time* penggunaan waktu yang sesuai dengan ketentuannya dan menggunakan serta memanfaatkan sumber daya yang ada seperti biaya.

Untuk dapat mengukur kinerja pegawai secara objektif dan akurat, maka perlu ada tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Ratminto dan Atik (2008: 175) mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) *Tangibles* (petampakan fisik)
- 2) *Reliability* (kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan)
- 3) *Responsiveness* (kemauan untuk melaksanakan pekerjaan)
- 4) *Assurance* (kepastian)
- 5) *Empathy* (perlakuan atau perhatian)

Setiap organisasi baik yang besar atau yang kecil, khususnya organisasi koperasi



memerlukan pengukuran kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan, pengukuran kinerja juga berperan dalam mengembangkan organisasi dari bidang pengelolaan manajemen pegawai dan pengelolaan modal sebagai unsur penunjang usaha koperasi, kinerja pegawai dalam melayani anggota akan terasa dengan sendirinya pada periode tertentu, sehingga pengendalian manajemen sangat diperlukan untuk mengontrol pelayanan yang diberikan oleh koperasi, sebagaimana dikatakan Mahmudi (2007: 55) bahwa: "Pengukuran kinerja merupakan salah satu elemen penting sistem pengendalian manajemen", lebih lanjut dikatakan Mulyadi dan Setiawan (Mahmudi, 2007: 55) bahwa: "Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan serta memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Kinerja yang sudah terukur akan menjadi implementasi dalam pengendalian manajemen dimana visi organisasi koperasi akan dipantau dan di kendalikan sesuai rencana kerja.

d. Evaluasi kinerja.

Implementasi dari sebuah rencana dan menghasilkan suatu produktivitas koperasi, (yang baik atau buruk) tercapai atau tidak tercapai. Untuk menjadikan suatu keberhasilan dimasa yang akan datang diantaranya dengan perwujudan evaluasi. Evaluasi kinerja yang ada diantaranya adalah dengan melihat kinerja pegawai koperasi saat ini, sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Kretner dan Kinichi dalam Wibowo (2009: 375-376) bahwa: "Evaluasi Kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas inisiatif, perilaku seseorang atau prestasi sebagian dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel".

Kinerja pegawai koperasi merupakan evaluasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan dimana sikap inisiatif dari pegawai dalam mengembangkan koperasi dalam menjalankan rencana kerja yang ditetapkan sehingga dalam perencanaan kinerja yang akan datang akan terlaksana dengan benar, baik dikerjakan secara perorangan atau secara kelompok. Bacal dalam Sudarmanto (2009:250) mengemukakan bahwa: "Evaluasi kinerja merupakan proses untuk menilai dan mengevaluasi kinerja perorangan"

e. Kinerja Pegawai koperasi.

Kualitas pelayanan kinerja pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri meliputi kesediaan dan kemampuan pegawai untuk kerja sama dengan yang dipercayakan kepadanya, sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam menjalankan visi dan misi organisasi, rencana kegiatan, implementasi kegiatan dan pemantauan kegiatan. Kemampuan bekerjasama antar pegawai akan mempermudah dalam menyelesaikan masalah dan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tim atau organisasi Primkop Kartika Yuddha Mandiri. Kinerja pegawai dalam melayani anggota/ pelanggan menempatkan sumber daya pegawai sebagai manajer suatu perusahaan dimana peran itu akan diaktualisasikan dengan pengaturan mengenai pengelolaan modal dan penerapan kepemimpinan untuk mengatur pegawai dalam membagi pekerjaan yang di kelola.

5. Kepuasan Pelanggan

a. Arti dan pentingnya Pelanggan

Secara tradisional, pelanggan diartikan orang yang membeli dan menggunakan produk. Dalam perusahaan yang bergerak dibidang jasa, pelanggan adalah orang yang menggunakan jasa pelayanan. Dalam dunia perbankan pelanggan diartikan nasabah. Pandangan tradisional ini menyimpulkan bahwa pelanggan adalah orang yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum proses produksi selesai, karena mereka adalah pengguna produk. Di samping pelanggan internal dan eksternal, masih terdapat pihak lain yang terlibat sebelum produk dikirim ke pelanggan eksternal. Pihak lain tersebut adalah distributor atau pelanggan perantara yang melakukan kegiatan distribusi produk dari perusahaan ke pelanggan eksternal. Kepuasan pelanggan eksternal dipengaruhi pula oleh kualitas pelayanan purna jual.

Uraian tersebut, menyimpulkan bahwa pemasok dan pelanggan adalah setiap orang/badan yang datang dan dalam perusahaan maupun yang datang dari luar perusahaan. Selain itu, dapat pula disimpulkan bahwa terdapat tiga jenis pelanggan yaitu:

- 1) Pelanggan internal (*internal customer*) adalah setiap orang yang ikut menangani proses pembuatan maupun penyediaan produk di dalam perusahaan/organisasi. Pelanggan perantara (*intermediate customer*) adalah mereka yang bertindak/berperan sebagai perantara untuk mendistribusikan produk kepada pihak konsumen/pelanggan



eksternal. Pelangganperantara ini bukan sebagai pemakai akhir.

- 2) Pelanggan eksternal (*external customer*) adalah pembeli/pemakai akhir, yang disebut pelanggan nyata (*real customer*).

b. Arti dan pentingnya Kepuasan Pelanggan

Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2001:2) mengungkapkan bahwa: “Pada dasarnya *customer service is customer perception that a supplier has met or expectation* (kepuasan pelanggan adalah persepsi masyarakat akan kenyataan dan realitas yang ada yang dibandingkan dengan harapan-harapan yang ada)”. Pelayanan kinerja pegawai terhadap aktivitas koperasi dengan interaksi yang ada antara pelanggan dan pemberi layanan akan menjadi harmonis, sehingga koperasi akan mendapatkan perolehan laba yang sangat tinggi, dimana peran manajemen koperasi dalam menuju visi dan misi koperasi. Selanjutnya Tjiptono (1995:42) mengungkapkan bahwa: “Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan berbagai manfaat diantaranya hubungan antar pelanggan dan pemberi layanan menjadi harmonis, sehingga memberi dasar yang baik bagi terciptanya loyalitas pelanggan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*Word of mouth*) yang menguntungkan bagi pemberi layanan, reputasi yang semakin baik dimana pelanggan serta laba (PAD) yang diperoleh akan semakin meningkat”.

Pelayanan yang baik di koperasi berawal dari kinerja pegawai yang bisa melayani pelanggan/anggota dengan baik, dimana semua kebutuhan anggota akan terlayani dan pelanggan merasa puas dengan kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan yang diinginkan oleh anggota, hal ini sejalan dengan pendapat Kotler (1997:147) yang mengatakan bahwa: “Kepuasan pelanggan merupakan suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui barang atau jasa yang dikonsumsi”.

6. Primkop Kartika Yuddha Mandiri.

a. Arti dan pentingnya Koperasi

Banyak pengertian koperasi yang berkembang saat ini, di Indonesia khususnya dan dunia pada umumnya, diantara sekian banyak maka salah satunya pendapat, PSAK (pernyataan standar akuntansi keuangan) Nomor 27 tahun 2007 berbunyi: “Koperasi adalah badan usaha yang mengorganisir

pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip koperasi dan kaidah usaha ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup anggota pada khususnya dan masyarakat daerah kerja pada umumnya, dengan demikian koperasi merupakan penggerak ekonomi rakyat dan soko guru perekonomian nasional”. Pengertian tersebut menggambarkan bahwa koperasi yang dibentuk pada awalnya harus berdasarkan pemanfaatan sumber daya manusia, dimana pegawai di lingkungan organisasi baik itu prajurit atau PNS dapat menjadi penggerak ekonomi untuk membantu anggota lainnya dalam rangka pemenuhan kebutuhan yang ada diluar kebutuhan organisasi yang ada.

Menurut Muslimin Nasution (2007:70) Koperasi bertujuan memenuhi kebutuhan hidup anggota, dan hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Mohamad Hatta (1954) pada Muslimin Nasution bahwa: “Pada koperasi Yang terutama ialah menyelenggarakan keperluan hidup bersama dengan sebaik baiknya “. Dari beberapa pengertian koperasi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa koperasi merupakan sebuah organisasi yang dibentuk dengan dasar azas kebersamaan dan kekeluargaan dalam memenuhi kebutuhan produk dan jasa anggota dalam kehidupannya. Primkop Kartika Yuddha Mandiri merupakan koperasi yang bergerak pada usaha simpan pinjam dan usaha niaga/toko serta unit sewa menyewa.

b. Primkop Kartika Yuddha Mandiri.

Primer Koperasi Kartika Yuddha Mandiri adalah salah satu organisasi di luar struktur Organisasi Pussenif TNI AD yang bertujuan memberi pelayanan kepada anggota dalam hal kesejahteraan baik barang maupun jasa. Primkop Yuddha Mandiri menjalankan usahanya pada unit simpan pinjam, unit toko/niaga dan unit sewa menyewa berdasarkan keputusan Menteri Perindag dan KUKM, Nomor Badan Hukum 014/PAD/XIII.23/VI/ KUKM & Perindag/2010. Meningkatnya tuntutan dari pelanggan masyarakat sekitar dan anggota Koperasi terhadap pelayanan unit usaha di Primkop Kartika Yuddha Mandiri yang berkualitas memaksa pihak pengurus koperasi tersebut melakukan upaya khusus melalui pendekatan manajemen agar memiliki keunggulan bersaing.



C. METODE

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami suatu situasi sosial, peristiwa, peran, interaksi dan kelompok. Menurut John W Creswell (1994:150-151), ahli psikologi pendidikan University of Nebraska, Lincoln metode pendekatan kualitatif merupakan sebuah proses investigasi. Untuk mengetahui peran dari koperasi peneliti akan menginvestigasi secara bertahap tentang gejala-gejala yang terjadi dalam pelayanan dikoperasi. Pendekatan penelitian analisis kualitas pelayanan kinerja pegawai primer koperasi Kartika Yuddha Mandiri Pusseni TNi AD disertai dengan perangkat metodologi yang memadai, dimana peneliti akan menggunakan pendekatan penelitian ini dengan pendekatan kualitatif.

Penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplorasi fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif pada objek yang akan diteliti dalam bentuk kata/gambar dengan keadaan yang sebenarnya. Peneliti dalam penelitian kualitatif berperan sebagai instrument kunci. Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, menurut A. Tohardi (2008: 108) yaitu "Penelitian yang bermaksud memberikan gambaran suatu gejala sosial tertentu, sebelumnya sudah ada informasi mengenai gejala sosial tersebut, namun belum memadai". Pengumpulan data yang digunakan disesuaikan dengan jenis dan sumber data yang diperlukan yaitu data primer yang diperoleh melalui teknik observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder melalui studi dokumentasi dan catatan lapangan. Peneliti akan memfokuskan informan, dokumentasi dan catatan lapangan dalam penelitian ini kepada perangkat pegawai koperasi dan anggota/masyarakat serta pengawas yang dinilai paling relevan dan yang memahami masalah koperasi. Data sangat diperlukan dalam menentukan tingkat keberhasilan dari suatu penelitian, oleh karena itu semakin akurat data yang diperoleh dalam penelitian maka akan semakin tinggi peluang keberhasilan penelitian yang dilakukan dengan tujuan utama mendapatkan informasi. Oleh karena itu Sedarmayanti dan Hidayat (2011: 73) mengatakan bahwa: "Penelitian dengan pendekatan kualitatif yang sering digunakan untuk menjawab pertanyaan adalah metode mengumpulkan data dan menganalisis data dengan:

1. Metode Observasi, baik observasi biasa maupun observasi terlibat/pengamatan terlibat/pengamatan berperan serta.
2. Metode wawancara.
3. Catatan lapangan.
4. Penggunaan dokumen."

Teknik verifikasi data adalah langkah selanjutnya dalam proses analisis data kualitatif yaitu menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Kesimpulan awal yang ditemukan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Dalam proses untuk mendapatkan bukti inilah yang disebut sebagai verifikasi data. Apabila dalam kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti yang kuat dalam arti konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel. Pengumpulan data sejak awal, peneliti mulai memutuskan antara data yang mempunyai makna dengan data yang tidak diperlukan/tidak bermakna. Dimana pada langkah verifikasi ini peneliti masih tetap terbuka untuk menerima masukan data. Selanjutnya pada langkah verifikasi ini peneliti juga masih kadang ragu-ragu meyakinkan diri apakah dapat mencapai kesimpulan pada tingkat final, di mana langkah pengumpulan data dinyatakan telah berakhir. Ketika peneliti terjun ke lapangan, biasanya mendapatkan banyak bentuk dan ragam gejala atau informasi yang ditemui, tetapi tidak semua data dapat diproses/diambil sebagai pendukung fokus penelitian/mengarah pada tercapainya kesimpulan. Hanya data yang memiliki persyaratan tertentu yang diperlukan peneliti. Persyaratan data yang dapat diproses dalam analisis lebih lanjut seperti, absah, berbobot, dan kuat, sedangkan data lain yang tidak menunjang, lemah, dan menyimpang jauh dari kebiasaan harus dipisahkan. Memilih data yang memenuhi persyaratan di samping memerlukan ketelitian dan kecermatan, peneliti harus menggunakan metode variatif dan tepat agar diperoleh data yang dapat digunakan untuk tujuan reduksi. Untuk mencapai tujuan tersebut beberapa taktik penting termasuk testing/mengkonfirmasi makna, menghindari bias, dan meyakinkan kualitas kesimpulan dilakukan selama melakukan analisis data.

Proses pengolahan data sebagai berikut:

1. *Data Collection* (pengumpulan data): proses



menerima informasi dari dokumentasi dan wawancara dengan informan serta pengambilan data yang berkaitan dengan kegiatan usaha, aktif dan pasiva Primkop Kartika Yuddha Mandiri Pussenif TNI AD.

2. *Data Reduction* (reduksi data); data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat teliti dan rinci. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal pokok, memfokuskan pada hal penting, dicari tema dan pola membuang yang tidak perlu. Data yang telah direduksi akan memberi gambaran jelas dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam penelitian ini data yang akan dikumpulkan antara lain kegiatan usaha koperasi dan pengembangannya serta arus laba rugi dalam sehari-hari.
3. *Data Display* (penyajian data); penyajian data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Penyajian data yang dilakukan adalah dengan teks bersifat naratif dengan menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis/lisan dari informan.
4. *Conclusion Drawing* (gambaran kesimpulan): penarikan kesimpulan, dalam penulisan tesis, setelah penyajian data dilakukan berdasarkan hasil wawancara dan *open questionnaire*, selanjutnya penulis memberikan uraian kesimpulan (Sugiyono, 2009: 91-99).

D. HASIL PENELITIAN.

1. Gambaran Umum Primkop Kartika Yuddha Mandiri

Primer Koperasi Kartika Yuddha Mandiri adalah salah satu organisasi di luar struktur Organisasi Pussenif TNI AD yang bertujuan memberikan pelayanan kepada anggota dalam hal kesejahteraan baik barang maupun jasa. Pelayanan perkoperasian merupakan upaya untuk membantu prajurit/anggota meningkatkan kehidupannya dan pemenuhan kebutuhan bahan pokok diluar penghasilan tetapnya. Pelayanan Primkop Yuddha Mandiri menjalankan usahanya pada unit simpan pinjam, unit toko/niaga dan unit sewa menyewa berdasarkan keputusan Menteri Perindag dan KUKM, Nomor Badan Hukum 014/PAD/XIII.23/VI/KUKM & Perindag/2010. Jumlah anggota Primkop Kartika Yuddha Mandiri tidak tetap disesuaikan dengan kondisi satuan, karena personel yang masuk dan keluar untuk melaksanakan TOD (*tour of duty*)/TOA (*tour of area*). Hal tersebut dapat dilihat dari data per 31 Maret 2013 berjumlah 518 anggota.

2. Susunan Organisasi Primkop Kartika Yuddha Mandiri

Berdasarkan peraturan Kasad Nomor : Perkasad/14/V/2010 tanggal 18 Mei 2010 Tentang Penataan Koperasi di lingkungan angkatan darat. Organisasi dan tugas Primkop Kartika Yuddha Mandiri Pussenif TNI AD berada diluar struktural dan struktur organisasi dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1.
Struktur Organisasi Primkop Kartika Yuddha Mandiri
Sumber : Dokumen Penelitian 2013 (Perkasad/14/V/)



3. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Primkop Kartika Yuddha Mandiri

Primkop Kartika Yuddha Mandiri mempunyai tugas pokok membantu komandan sandaran dalam mensejahterakan anggota, dengan berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik guna memenuhi kebutuhan anggota.

4. Visi dan Misi Primkop Kartika Yuddha Mandiri

a. Visi

Visi Primkop Kartika Yuddha Mandiri Pusenif TNI AD, sesuai dengan asas koperasi di Indonesia yaitu asas kekeluargaan sebagai berikut:

- 1) Mensejahterakan prajurit, PNS dan keluarganya.
- 2) Meningkatkan kesejahteraan ekonomi sosial para anggotanya.
- 3) Berperan serta secara aktif dalam mempertinggi kualitas kehidupan.

b. Misi

Misi Primkop Kartika Yuddha Mandiri Pusenif TNIAD adalah:

- 1) Melakukan kegiatan-kegiatan dalam berbagai bidang usaha yang dapat memberikan tempat pada pola-pola bisnisnya yang bersentuhan langsung kepentingan dan kebutuhan prajurit Angkatan Darat.
- 2) Menjalin kemitraan usaha dengan badan-badan usaha lainnya untuk kemajuan koperasi.

E. PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN. Analisis kualitas pelayanan pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri saat ini.

Dari berbagai pendapat dan hasil wawancara dengan informan, studi dokumentasi dan observasi yang dilakukan, penulis menarik kesimpulan tentang kualitas pelayanan pegawai masih banyak ditemukan kekurangan dan belum optimal sehingga belum bisa memenuhi kualitas pelayanan yang diharapkan oleh anggota dan masyarakat, hal ini terlihat dari aspek ketepatan waktu pelayanan sangat menonjol sekali dimana pegawai sangat kurang disiplin dalam menyelenggarakan kegiatan perkoperasian, baik di unit simpan pinjam maupun unit toko dan unit sewa menyewa. Penonjolan ketepatan waktu diawali oleh ketidaktersediaan dana yang pasti dalam setiap transaksi, dimana apabila anggota

membutuhkan pada saat itu juga koperasi harus bisa menyiapkan. Hal yang menonjol juga dilihat dari kemudahan mendapatkan pelayanan dimana jumlah pegawai yang terbatas membuat transaksi tidak bisa berjalan setiap hari karena apabila ada halangan dan pekerjaan di kantor masih ada kegiatan, maka pelayanan di koperasi dinomor duakan. Jumlah komputer yang terbatas juga menyebabkan adanya keterlambatan dalam pengelolaan administrasi, sering ada gangguan dalam pembayaran online seperti: pembayaran listrik dan pembayaran air/ PDAM. Ketersediaan AC diruang tunggu tidak ada, tempat duduk yang terbatas (hanya ada 4 kursi) dan kebersihan yang kurang membuat kenyamanan belum terpenuhi oleh primkop. Kamar mandi yang kotor tidak nyaman untuk digunakan sebagai kamar mandi yang representatif, dimana akan membuat pelayanan dikoperasi menjadi kurang memadai.

Hambatan kualitas pelayanan pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri.

Kualitas pelayanan pegawai primkop kartika Yuddha mandiri masih belum bisa melayani dengan optimal, sehingga anggota sebagai pelanggan belum menemukan kepuasan. kualitas pelayanan pegawai masih ditemui beberapa hambatan yang terjadi, hambatan tersebut terdiri dari hambatan internal dan hambatan eksternal, diantaranya:

1. Hambatan Internal

Hambatan internal yang terjadi dalam analisis kualitas pelayanan pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri adalah:

- a. Organisasi koperasi berada diluar organisasi struktural satuan, dimana pegawai itu sendiri bertugas di samping tugas dan tanggung jawab jabatan definitifnya juga melaksanakan tugas sebagai pegawai koperasi, sehingga menimbulkan dualisme kegiatan.
- b. Asset/modal koperasi yang disalahgunakan oleh pengurus lama dan tidak sesuai dengan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi tahun berjalan, mengakibatkan berkurangnya aset dan modal koperasi, serta kebutuhan anggota tidak terlayani sebagaimana mestinya.
- c. Pergantian kepengurusan koperasi yang baru, dan kemampuan pegawai yang masih kurang, tentang akuntansi keuangan untuk mengelola keuangan dan membuat laporan keuangan meliputi pembuatan laporan keuangan harian, mingguan dan bulanan, triwulan sampai tahunan, berdampak pada



pelaksanaan kegiatan rencana anggaran pendapatan dan belanja tahun berjalan.

- d. Jarak antara kantor koperasi dengan kantor satuan lebih kurang 1 km, mengakibatkan tingkat kunjungan anggota relatif terbatas pada jam-jam kantor, padahal kebutuhan anggota terhadap koperasi sangat diperlukan dalam kegiatan kantor.
- e. Atribut pendukung lainnya yang terbatas dengan adanya peraturan dan tata tertib satuan tentang kehidupan Asrama dan Kesatriaan satuan.

2. Hambatan Eksternal

Hambatan eksternal yang terjadi dalam analisis kualitas pelayanan pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri sebagai berikut:

- a. Kegiatan usaha koperasi belum dapat dijadikan kegiatan yang *profit oriented* (kegiatan mencari keuntungan), sehingga berpengaruh terhadap kepercayaan pihak perbankan dalam memberikan modal usaha/kerja untuk dijadikan modal peningkatan kesejahteraan anggota. Penyalahgunaan wewenang oleh pengurus lama dalam penggelapan dana pinjaman yang harusnya disalurkan kepada anggota, dan hanya dipakai oleh pengurus, berakibat kepada hubungan institusi koperasi dengan perbankan lainnya seperti Bank pemerintah di *black list*.
- b. Keterlambatan produsen dalam penyediaan barang sembako, kebutuhan pokok rumah tangga, dan kebutuhan perlengkapan perorangan, berdampak pada menurunnya kepercayaan dan kepuasan anggota.

Strategi pemecahan masalah kualitas pelayanan pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri.

Beberapa hambatan yang telah disebutkan adalah merupakan faktor penghambat dalam analisis kualitas pelayanan pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri. Hal ini menyebabkan banyaknya program dan kegiatan yang dilaksanakan masih belum menunjukkan pencapaian kualitas pelayanan yang baik hingga pencapaian visi dan misi Primkop Kartika Yuddha Mandiri masih terhambat. Namun, dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan Primkop Kartika Yuddha Mandiri telah dilakukan beberapa strategi pemecahan masalah, diantaranya:

- a. Pegawai dan pengurus koperasi berupaya untuk memaksimalkan kegiatan disatuan

terlebih dahulu, dan setelah pelaksanaan kegiatan baru melaksanakan tugas koperasi, selanjutnya pembagian tugas dan pekerjaan secara bersama dengan berupaya menambah jam kantor (lembur).

- b. Aset modal koperasi yang disalahgunakan diinventarisir dan menyelamatkan modal tersebut yang masih tersisa, baik berupa aset/barang atau berupa dana yang masih tersimpan ditempat lain.
- c. Mengadakan pelatihan dan bimbingan teknik tentang perkoperasian dengan mengirimkan pegawai baru ke Dekopinda atau Puskop Kartika, atau mendatangkan orang yang kompeten dibidang akuntansi perkoperasian.
- d. Pemenuhan kebutuhan anggota dilakukan dengan memanfaatkan keberadaan sebuah mobil *pick up* untuk melakukan antar jemput kebutuhan pokok anggota.
- e. Berupaya menempatkan sebuah TV di koperasi dan menambah satu buah AC diruangan, dan membuat pengadaan empat buah kursi untuk ditempatkan diruang tunggu. Koperasi sebagai pihak ke-III membuat surat perizinan kepada satuan sebagai kuasa pengguna barang tentang penggunaan barang milik negara oleh Primkop Kartika Yuddha Mandiri Pussenif TNIAD.
- f. Berkoordinasi dengan bank terkait, dalam hal ini BTN Syariah untuk melakukan penyelesaian masalah piutang yang terlanjur disalurkan atas nama koperasi, dimana pengurus baru akan membantu memfasilitasi penelusuran dana yang telah dicairkan oleh pengurus lama dan berupaya untuk meminta pertanggungjawaban secara moril dan materiil.
- g. Kebutuhan pokok anggota yang tidak tersedia di unit toko/niaga, berupaya dipenuhi dengan mengadakan pembelian kepada unit toko yang berada di lingkungan satuan/di luar asrama.

F. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.

Kesimpulan

1. Kondisi kualitas pelayanan pegawai pada Primkop Kartika Yuddha Mandiri Pussenif TNI AD saat ini secara umum menunjukkan keadaan yang belum optimal. Secara keseluruhan kondisi kualitas pelayanan kinerja pegawai saat ini belum optimal karena pegawai yang masih merangkap



jabatan, adanya asset sebagai modal koperasi yang disalahgunakan oleh pengurus sebelumnya. Keterbatasan pengadaan sarana pelengkap seperti TV, tape, AC dan atribut lainnya yang diperuntukan kenyamanan anggota dalam bertransaksi dikoperasi, keterbatasan dalam kemampuan akuntansi koperasi dan keterbatasan penggunaan komputer sebagai sarana pendukung kemudahan transaksi pelayanan.

2. Hambatan dalam pelaksanaan kualitas pelayanan pegawai pada Primkop Kartika Yuddha Mandiri meliputi pegawai yang masih merangkap jabatan, aset modal yang disalahgunakan, jauhnya jarak koperasi dengan satuan, kemampuan pegawai yang terbatas tentang akuntansi koperasi, belum optimalnya pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada sebagai atribut pendukung kegiatan pelayanan koperasi, keterlambatan penyediaan barang oleh produsen dan usaha koperasi merupakan hal yang bukan *profit oriented*.
3. Strategi yang dilaksanakan dalam mengatasi masalah kualitas pelayanan pegawai Primkop Kartika Yuddha Mandiri, adalah pegawai dan pengurus koperasi berupaya untuk memaksimalkan kegiatan di Satuan, Asset modal koperasi yang disalahgunakan, diinventarisir untuk diselamatkan, mengadakan pelatihan dan bimbingan teknik tentang perkoperasian, Pemenuhan kebutuhan anggota dilakukan dengan memanfaatkan pengadaan sebuah mobil *pick up*. Berupaya menempatkan sebuah TV di koperasi dan menambah sebuah AC di ruangan, dan membuat pengadaan empat buah kursi untuk ditempatkan di ruang tunggu. Berkoordinasi dengan BTN Syariah untuk melakukan penyelesaian permasalahan piutang. Kebutuhan pokok yang tidak tersedia dipenuhi dengan mengadakan pembelian diluar asrama.

Rekomendasi

1. Dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan pegawai, perlu didukung oleh kebijakan pimpinan dalam mengarahkan tugas pelayanan koperasi secara menyeluruh, agar tercapai ketepatan waktu dalam pelayanan kepada anggota.
2. Fungsi pengawasan sebagai alat kontrol dalam peningkatan kualitas pelayanan pegawai harus selalu dilaksanakan untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan

wewenang oleh pengurus dan pegawai koperasi demi menyelamatkan asset anggota dan asset satuan dengan cara mengecek pembukuan dan kenyataan dilapangan setiap saat.

3. Adanya dukungan dari satuan tentang pengadaan komputer dan sarana lainnya seperti AC, kursi dan fasilitas mushola dan toilet, merupakan salah satu sarana prasarana dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Perlu dijaga dan dipelihara agar para pelanggan/anggota merasa nyaman dalam melaksanakan transaksi di koperasi.
4. Dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan dari aspek akurasi pelayanan, perlu menunjuk pegawai dan pengurus koperasi sesuai dengan kompetensi akuntansi perkoperasian, dan bukan hanya penunjukan untuk memenuhi organisasi koperasi sehingga administrasi perkoperasian akan bisa dipertanggung jawabkan dengan benar.
5. Pegawai unit toko/niaga yang kurang maksimal dalam menyediakan *stock* barang, agar mengadakan pendekatan komunikasi dan bekerjasama yang baik dengan unit usaha koperasi dan produsen lain, agar dapat bekerjasama untuk menyediakan kebutuhan anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- BR. MS. Arfiadi. 2002. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Davidow, William H dan Bro Uttal. 1989. *Total Customer Service*. New York : Harper dan Row Publisher
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fitzsimmons. James A and Mona J Fitzsimmons. 2001. *Service Management Operations, Strategy and information Technology*. Third Edition. Singapore : McGraw-Hill Book Co.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik, Konsep, Dinamis, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Lembaga Administrasi Negara. 2003. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI)*. Buku 3. Jakarta : LAN.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Mursid. M. 2010. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Moehiono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ciawi Bogor : Ghalia Indonesia



- Nasution.Muslimin.2007. *Mewujudkan Demokrasi Ekonomi dengan Koperasi*. Jakarta:PIP Publishing.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Kybernologi*. Tangerang-Banten : Sirao Credentia Center
- Kotler. Philip. 1997. *Marketing Management*. New Jersey.USA: Prentice Hall Inc.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2007. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- , 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- , 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama
- , 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan, serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- , 2012. *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti dan Hidayat Syarifudin. 2011. *Metodologi Penelitian*. Bandung : CV Mandar Maju.
- Sugiyono.2009. *Metode Penelitian kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar
- Tjiptono, Fandy. 1995. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : PT. Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy dan Chandra Gregorius. 2011. *Service, Quality and Satisfaction*. Edisi 3. Yogyakarta : PT. Andi
- Trilestari, Endang Wirjatmi. 2004. *Mutu Pelayanan Publik Dengan Pendekatan System Thinkings And System Dynamics*. Disertasi. Depok:Fisip UI.
- Tohardi, A. 2008. *Petunjuk Praktis Menulis Skripsi*. Bandung: Mandar Maju.
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945
- Undang-undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2012 Tentang Koperasi
- PSAK 27/2007 tentang Akuntansi Koperasi