



## Dilema Loyalitas Dan Formalitas Dalam Keanggotaan Wajib Koperasi

### *The Dilemma of Loyalty and Formality in Mandatory Cooperative Membership*

Pramita Kusumawardhani<sup>1</sup>, Florentina Anif Farida<sup>2</sup>

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Email: [pramita-k.o\\_mng24@ukwms.ac.id](mailto:pramita-k.o_mng24@ukwms.ac.id)<sup>1</sup>, [anif.farida@ukwms.ac.id](mailto:anif.farida@ukwms.ac.id)<sup>2</sup>\*

---

#### Article Info

##### Article history:

Received : 30-06-2026

Revised : 02-07-2026

Accepted : 04-07-2026

Published : 06-07-2026

#### Abstract

*Cooperatives as a pillar of Indonesia's people-centered economy face a serious challenge when membership is mandatory, as members join not out of voluntary awareness but due to institutional policy. This condition creates a dilemma between loyalty and formality, where members fulfill their obligations but do not necessarily develop a strong sense of belonging and engagement with the organization. This study aims to analyze the dilemma of loyalty and formality in the mandatory membership system of Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) SMKN X Madiun, particularly in terms of member participation, internal marketing strategies, and challenges in member and management regeneration. A qualitative approach with a descriptive method was employed. Data were collected through direct interviews with a cooperative member who works as a teacher. The findings indicate that the mandatory membership system creates administrative involvement, such as compulsory savings contributions and attendance at cooperative activities, but has not fully fostered loyalty and active participation. Members tend to participate due to institutional obligations rather than a genuine sense of ownership and commitment to the cooperative. In addition, the cooperative's services are perceived as less competitive than those offered by other financial institutions, resulting in low utilization of cooperative services. The cooperative also faces challenges in management regeneration due to members' low interest in taking managerial roles. Therefore, service simplification, service quality improvement, and the development of a more participatory organizational culture are needed to strengthen member loyalty and ensure organizational sustainability.*

**Keywords:** *mandatory membership, member loyalty, member formality.*

---

#### Abstrak

Koperasi sebagai pilar ekonomi kerakyatan Indonesia menghadapi tantangan serius ketika sistem keanggotaan bersifat wajib, di mana anggota bergabung bukan atas kesadaran sukarela melainkan karena kebijakan institusi. Kondisi ini menimbulkan dilema antara loyalitas dan formalitas, di mana anggota menjalankan kewajiban koperasi tetapi belum tentu mempunyai rasa memiliki dan keterlibatan yang kuat terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis dilema loyalitas dan formalitas dalam keanggotaan wajib pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) SMKN X Madiun, khususnya terkait partisipasi anggota, strategi pemasaran internal, serta kendala regenerasi anggota dan pengurus. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara langsung dengan anggota koperasi yang berprofesi sebagai guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem keanggotaan wajib mampu menciptakan keterlibatan administratif anggota, seperti pembayaran simpanan wajib dan kehadiran dalam kegiatan koperasi, tetapi belum sepenuhnya membentuk loyalitas dan partisipasi aktif. Anggota cenderung terlibat karena kewajiban institusional, bukan karena kesadaran dan rasa memiliki terhadap koperasi. Selain itu, layanan koperasi dinilai kurang kompetitif dibanding lembaga keuangan lain sehingga pemanfaatannya masih rendah. Koperasi juga menghadapi kendala regenerasi pengurus akibat rendahnya minat anggota untuk terlibat dalam kepengurusan. Oleh karena itu, diperlukan penyederhanaan



layanan, peningkatan kualitas pelayanan, dan penguatan budaya partisipatif untuk meningkatkan loyalitas anggota serta menjaga keberlanjutan koperasi.

**Kata Kunci: keanggotaan wajib, loyalitas anggota, formalitas anggota.**

## PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu pilar ekonomi kerakyatan yang memiliki kedudukan strategis dalam sistem perekonomian Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, koperasi didefinisikan sebagai badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi yang berlandaskan asas kekeluargaan. Berbeda dengan badan usaha berorientasi profit, koperasi menempatkan kesejahteraan anggota sebagai tujuan utama dengan menjadikan anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa atau *member as owner and user* (Sa'adah & Kamalia, 2023). Data Kementerian Koperasi dan UKM (2023) mencatat secara kuantitatif perkembangan koperasi Indonesia terlihat signifikan dengan 28,9 juta anggota pada akhir tahun 2023. Namun, terjadi penurunan jumlah koperasi aktif dari 208.195 unit pada tahun 2016 menjadi hanya 130.119 unit pada akhir 2023 (<https://kop.go.id/data-koperasi>). Kondisi ini mengindikasikan bahwa pertumbuhan jumlah anggota tidak otomatis berbanding lurus dengan kualitas dan efektivitas kelembagaan koperasi.

Rendahnya partisipasi anggota telah dianalisis secara luas dalam berbagai penelitian sebagai tantangan struktural koperasi di Indonesia. Gemina *et al.* (2025) menegaskan bahwa partisipasi anggota merupakan variabel kunci yang memediasi hubungan antara motivasi anggota, komitmen organisasi, dan keberhasilan usaha koperasi. Artinya, koperasi yang memiliki banyak anggota tetapi rendah partisipasinya akan mengalami stagnasi bahkan kemunduran. Sementara itu, Sa'adah & Kamalia (2023) menemukan bahwa pendidikan perkoperasian secara positif dan signifikan memengaruhi partisipasi anggota. Minimnya pemahaman anggota tentang peran, fungsi, dan nilai koperasi menjadi penyebab rendahnya keaktifan anggota dalam kegiatan koperasi, termasuk dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT). Temuan ini diperkuat oleh penelitian Laudengi *et al.* (2024) yakni tanpa partisipasi anggota, usaha yang didirikan, dibiayai, dan dimodali oleh anggota tidak akan dapat beroperasi. Fenomena ini mencerminkan adanya jarak antara keanggotaan secara administratif dengan kesadaran berkoperasi.

Persoalan tersebut semakin kompleks ketika diterapkan pada koperasi dengan sistem keanggotaan wajib, seperti pada koperasi karyawan instansi atau koperasi sekolah. Pada sistem keanggotaan wajib, seluruh pegawai atau karyawan secara otomatis terdaftar sebagai anggota tanpa melibatkan keinginan pribadi secara sukarela. Ermaya *et al.* (2024) menemukan bahwa anggota koperasi karyawan cenderung terdaftar bukan berdasarkan pilihan bebas melainkan karena kebijakan institusi, sehingga keterlibatan mereka dalam kegiatan koperasi lebih bersifat administratif daripada substantif. Kondisi ini berpotensi menimbulkan dilema antara formalitas dan loyalitas di mana anggota hadir dan memenuhi kewajiban hanya karena terikat aturan, bukan karena kesadaran dan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap koperasi. Rohmadi & Udin (2024) menunjukkan bahwa keanggotaan yang tidak tumbuh dari kesadaran sukarela berdampak pada menurunnya tingkat partisipasi aktif dari tahun ke tahun, meskipun secara administratif keanggotaan tetap tercatat. Hal ini mempertegas bahwa keanggotaan wajib tidak menjamin keterlibatan yang bermakna dan aktif.



Di sisi lain, daya tarik layanan koperasi turut menentukan sejauh mana anggota siap berpartisipasi seperti aktif menggunakan layanan yang disediakan koperasi. Penelitian Novijanti *et al.* (2020) menemukan bahwa kemampuan koperasi bersaing dengan lembaga keuangan lain khususnya dalam hal kemudahan akses, suku bunga, dan kecepatan layanan menjadi faktor penentu loyalitas anggota. Ketika koperasi tidak mampu menghadirkan layanan yang kompetitif dan modern, anggota akan cenderung beralih ke institusi lain seperti bank konvensional yang dinilai lebih praktis dan terpercaya. Kondisi ini menunjukkan urgensi strategi pemasaran internal koperasi yang tidak hanya berorientasi pada perekrutan anggota baru, tetapi juga pada retensi dan peningkatan keterlibatan anggota yang sudah ada (Amanda *et al.*, 2023).

Selain persoalan partisipasi dan daya tarik layanan, koperasi dengan sistem keanggotaan wajib juga menghadapi tantangan serius dalam hal regenerasi anggota maupun pengurus. Menurut Murniyati & Harddian (2025) minimnya minat anggota untuk terlibat dalam kepemimpinan disebabkan oleh persepsi beban tugas yang berat dan kurangnya insentif yang memadai. Tanpa regenerasi pengurus yang berkelanjutan, koperasi berisiko mengalami stagnasi, yaitu kondisi di mana inovasi terhenti dan sulit beradaptasi terhadap kebutuhan anggota. Fahmi (2025), menyebutkan bahwa skema regenerasi berbasis *merit* dan pelatihan manajerial merupakan faktor pendukung (*enabling factor*) yang krusial bagi keberlanjutan koperasi jangka panjang.

Kajian ini bertumpu pada beberapa kerangka teori. Pertama, teori partisipasi anggota yang dikemukakan oleh Ropke dalam Almaududi *et al.*, (2024) menyatakan bahwa partisipasi anggota koperasi mencakup tiga indikator utama, yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi, partisipasi dalam kontribusi permodalan, dan partisipasi dalam pemanfaatan layanan. Ketika anggota bergabung bukan atas kesadaran pribadi melainkan karena kewajiban institusional, ketiga dimensi ini cenderung tidak berjalan secara optimal sehingga keanggotaan hanya bersifat formalitas. Kedua, menurut Kotler (2000), teori bauran pemasaran (*Marketing Mix*) menjelaskan bahwa keberhasilan sebuah organisasi dalam mempertahankan pelanggannya sangat dipengaruhi oleh kombinasi produk, harga, tempat, dan promosi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna. Dalam konteks koperasi, teori ini relevan untuk memahami mengapa anggota lebih memilih menggunakan layanan lembaga keuangan lain. Ketika koperasi tidak mampu menghadirkan layanan yang kompetitif dari sisi kemudahan, biaya, maupun aksesibilitas, anggota secara rasional akan beralih ke alternatif yang lebih menguntungkan bagi anggota (Handayani *et al.*, 2024). Ketiga, teori keberlangsungan organisasi (*organizational sustainability*) yang menekankan bahwa keberlanjutan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya melakukan regenerasi kepemimpinan secara terencana Fahmi (2025). Tanpa pergantian pengurus yang sistematis, koperasi berisiko mengalami stagnasi kelembagaan yang menghambat inovasi dan adaptasi terhadap kebutuhan anggota.

Obyek penelitian ini dilakukan pada KPRI SMKN X di Madiun, fenomena tersebut ditemukan pada KPRI SMKN X Madiun yang mewajibkan seluruh guru dan karyawan menjadi anggota koperasi dengan total sebanyak 110 orang. Hasil wawancara dengan salah satu anggota koperasi menunjukkan keterlibatan anggota dalam kegiatan koperasi seperti Rapat Anggota Tahunan (RAT) masih tergolong pasif. Anggota hadir karena adanya kewajiban dan undangan resmi, namun minim partisipasi dalam bentuk kritik, saran, maupun gagasan pengembangan koperasi. Sebagian anggota juga lebih memilih menggunakan layanan lembaga lain dibanding layanan koperasi karena dinilai lebih praktis, modern, dan kompetitif. Artinya, koperasi belum



mampu menerapkan strategi pemasaran internal yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan anggota dalam menggunakan layanan koperasi. Permasalahan lain yang muncul adalah rendahnya minat anggota untuk terlibat dalam kepengurusan koperasi. Selama bertahun-tahun belum terjadi regenerasi pengurus karena anggota merasa tugas pengurus cukup berat dan kurang menarik. Kondisi ini berpotensi menyebabkan stagnasi organisasi dan menghambat perkembangan koperasi di masa depan. Padahal regenerasi anggota dan pengurus merupakan faktor penting dalam menjaga keberlanjutan koperasi.

Penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis dilema loyalitas dan formalitas dalam keanggotaan wajib koperasi, khususnya dalam aspek partisipasi anggota, strategi pemasaran internal, serta regenerasi anggota dan pengurus. Penelitian ini berupaya menganalisis secara mendalam bagaimana sistem keanggotaan wajib membentuk pola partisipasi anggota, bagaimana koperasi merancang strategi untuk meningkatkan keterlibatan anggotanya, serta apa saja kendala yang dihadapi dalam proses regenerasi anggota dan pengurus. Analisis ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tantangan yang dihadapi koperasi sekaligus memberikan rekomendasi pengembangan agar koperasi mampu meningkatkan loyalitas dan partisipasi aktif anggotanya.

Penelitian ini berupaya memahami bagaimana sistem keanggotaan wajib membentuk cara pandang anggota terhadap koperasi apakah anggota benar-benar merasa memiliki dan loyal, atau sekadar menjalankan kewajiban administratif saja. Penelitian ini juga mengkaji bagaimana koperasi merancang strategi pemasaran internalnya agar layanan yang tersedia benar-benar menarik dan dimanfaatkan oleh anggota, bukan justru ditinggalkan demi pilihan lembaga keuangan lain yang dianggap lebih praktis. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi berbagai kendala yang menghambat proses regenerasi anggota dan pengurus, sebagai upaya memahami mengapa stagnasi kepengurusan terus terjadi dan apa yang sesungguhnya dibutuhkan agar koperasi mampu bertumbuh secara berkelanjutan.

Melalui penelitian ini, diharapkan diperoleh gambaran yang lebih nyata dan mendalam mengenai dinamika koperasi karyawan berbasis keanggotaan wajib, berdasarkan pengalaman langsung dari anggota dan pengurus yang menjadi objek penelitian. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah mengenai partisipasi anggota, strategi pemasaran internal, dan regenerasi kepengurusan dalam konteks koperasi karyawan di Indonesia, sekaligus mengisi kesenjangan penelitian yang selama ini cenderung mengkaji ketiga aspek tersebut secara terpisah. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan refleksi bagi pengurus KPRI SMKN X Madiun dalam merancang layanan yang lebih kompetitif, membangun komunikasi yang lebih bermakna dengan anggota, serta menyusun skema regenerasi kepengurusan yang lebih terencana. Di samping itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi koperasi karyawan sejenis maupun pihak pembina koperasi dalam merumuskan strategi penguatan kelembagaan yang lebih efektif dan kontekstual.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan karena terdapat fenomena keanggotaan wajib pada koperasi yang berpotensi menimbulkan dilema antara loyalitas anggota yang terbentuk secara sukarela dengan formalitas keanggotaan yang bersifat administratif. Kondisi tersebut menarik untuk dikaji guna memahami tingkat partisipasi dan loyalitas anggota dalam koperasi. Penelitian ini menggunakan



pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami secara mendalam fenomena dilema loyalitas dan formalitas dalam keanggotaan wajib koperasi berdasarkan pengalaman dan pandangan anggota koperasi secara langsung. Metode deskriptif dipilih karena penelitian berfokus pada penggambaran kondisi nyata yang terjadi dalam koperasi tanpa melakukan pengujian hipotesis. Objek penelitian ini adalah KPRI SMKN X Madiun yang berlokasi di Kota Madiun, Jawa Timur dengan menyediakan layanan simpan pinjam dan modal usaha. Koperasi tersebut memiliki keanggotaan wajib bagi seluruh guru dan karyawan sekolah. Subjek penelitian adalah anggota koperasi yang berprofesi sebagai guru di instansi tersebut.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara secara langsung dengan narasumber. Wawancara memberi keleluasaan bagi peneliti untuk menyesuaikan pertanyaan atau alur percakapan sesuai dengan respons dari partisipan. Hal ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih rinci dan personal (Romdona *et al.*, 2025). Melalui wawancara dapat diperoleh pemahaman yang mendalam dan menyeluruh tentang fenomena sosial melalui interpretasi tekstual dari data yang diperoleh (Nasution, 2023). Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai partisipasi anggota, loyalitas anggota terhadap koperasi, strategi pemasaran internal koperasi, serta kendala regenerasi anggota dan pengurus koperasi. Instrumen penelitian yang digunakan berupa pedoman wawancara semi terstruktur, alat tulis, dan perangkat perekam suara untuk membantu proses pengumpulan data. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara deskriptif dengan cara mengelompokkan hasil wawancara berdasarkan topik penelitian, yaitu manajemen partisipasi anggota, strategi pemasaran internal, dan regenerasi anggota muda. Selanjutnya, hasil tersebut dibandingkan dengan konsep dan teori koperasi untuk mengetahui permasalahan yang terjadi serta merumuskan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh koperasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber beserta daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 1.** Daftar Pertanyaan Wawancara dan Tanggapan Narasumber

No	Pertanyaan	Jawaban Informan
1	Sejak kapan Anda menjadi anggota koperasi ini?	menjadi anggota koperasi sejak masuk di sini sekitar tahun 2014.
2	Apakah keanggotaan koperasi di sini bersifat wajib?	Betul, sifatnya wajib untuk seluruh guru dan karyawan, totalnya ada 110 anggota.
3	Menurut Anda, apakah semua anggota memahami peran dan fungsi koperasi?	karena sifatnya wajib dan bukan atas keinginan sendiri maka kemungkinan besar tidak memahami dan tidak punya keinginan untuk memahami juga.
4	Menurut Anda, apakah sebagian anggota hanya menjadi anggota secara formalitas? Mengapa?	Ya, karena diwajibkan tadi, ada undangan dari instansi jadi anggota hadir. Kemudian setiap bulan menabung dari potong gaji dan setiap akhir tahun SHU dapat ditarik, ya sebatas itu.
5	Bagaimana tingkat keterlibatan anggota dalam kegiatan koperasi selama ini?	Kalau tingkat keterlibatannya, pasti semuanya terlibat karena pasti datang saat rapat. Namun, kembali lagi memahami kenapa mereka datang itu kan sudah hal yang berbeda. Hadir saja sudah dianggap terlibat.



---

6	Misalkan dalam RAT, apakah anggota aktif mengeluarkan pendapat, saran, atau masukan untuk koperasi?	Tidak. Sejauh yang saya tahu, RAT di sini hanya membahas laporan pertanggungjawaban. Jadi, tidak ada pembahasan tentang inovasi atau perkembangan koperasi.
7	Apakah Anda merasa memiliki keterikatan atau loyalitas terhadap koperasi?	Kalau keterikatan, iya karena wajib. Kalau loyal kan tanpa diminta saya datang. Tapi selama ini saya tidak pernah datang tanpa saya punya tujuan sendiri seperti pengajuan modal usaha dulu.
8	Seberapa sering Anda menggunakan layanan koperasi dibandingkan tempat lain?	Perbandingannya 1 : 10, artinya 1 kali di koperasi dan 10 kali di luar koperasi. Karena sifatnya yang wajib itu tadi dan layanannya masih bersifat tradisional sehingga butuh perbaikan. Sedangkan menunggu perbaikan itu sendiri cukup lama, maka lebih baik menggunakan layanan serupa di lembaga lain yang lebih cepat, efisien, dan sudah pasti.
9	Menurut Anda, apakah produk dan layanan koperasi sudah cukup menarik bagi anggota?	Menurut saya, kurang. Karena layanannya hanya simpan pinjam dan modal usaha saja, itu pun punya kelemahan dibandingkan yang lain. Dari sisi bunga yang lebih tinggi, tenornya kurang fleksibel, dan jangka waktunya tidak panjang.
10	Apa yang perlu ditingkatkan agar anggota lebih tertarik memanfaatkan koperasi?	Peningkatan layanannya itu perlu dilakukan agar bisa bersaing dan anggota lebih memilih menggunakan layanan koperasi.
11	Menurut Anda, bagaimana tingkat keterlibatan anggota yang lebih muda dalam koperasi?	Untuk anggota muda sama saja dengan anggota lain karena wajib tadi. Namun, pengurusnya belum pernah ganti selama kurang lebih 14 tahun. Pengurusnya dari internal sendiri dan dipilih dari musyawarah.
12	Apakah anggota baru menunjukkan minat untuk berpartisipasi dalam kegiatan koperasi?	Ya, ikut kegiatan seperti yang lain. Hanya saja anggota ini tidak terlihat punya ketertarikan untuk menjadi pengurus karena tugas dari dinas saja sudah cukup banyak. Apabila ditambah menjadi pengurus lagi akan semakin berat.
13	Apakah ada upaya dari koperasi untuk melibatkan atau menarik minat anggota untuk menjadi pengurus?	Sebenarnya sudah sering ditawarkan untuk melakukan pergantian atau regenerasi pengurus.
14	Menurut Anda, apa kendala dalam mendorong anggota muda agar lebih aktif?	Karena tugas-tugas sebagai guru atau karyawan saja sudah banyak, dan melihat pengurus yang sekarang sepertinya jobdesk-nya cukup rumit.
15	Menurut Anda, apa penyebab utama anggota kurang aktif atau kurang loyal terhadap koperasi?	Karena wajib, otomatis tidak dari hati dan itu terwujud dari perilakunya yang ikut karena formalitas.
16	Apakah daya tarik layanan koperasi memengaruhi tingkat keterlibatan anggota?	Betul, sebenarnya kalau koperasi bisa menawarkan program yang menarik, simple, dan efektif maka minat anggota akan meningkat.
17	Bagaimana dampak rendahnya keterlibatan anggota terhadap perkembangan koperasi?	Kalau banyak yang pasif pasti inovasinya rendah, koperasinya stagnan, transisinya tersendat dan sudah mentok di sistem tradisional saja.

---



---

18	Apa yang dapat dilakukan koperasi agar anggota tidak hanya sekadar formalitas, tetapi juga loyal dan aktif?	Simplifikasi. Penyederhanaan dari alur semuanya, misalnya pinjaman itu tahapannya ada kurang lebih ada 5, terlalu lama dibandingkan dengan bank.
19	Bagaimana cara meningkatkan minat anggota terhadap koperasi?	Bila simplifikasi ini sudah berjalan, maka anggota akan minat dengan sendirinya menggunakan layanan koperasi ataupun menjadi pengurus untuk keberlanjutan koperasi.
20	Apa harapan Anda terhadap perkembangan koperasi ke depan?	Harapan saya semoga koperasi ini bisa berkembang dan ada penyederhanaan tadi supaya koperasi bisa memiliki daya saing dan tidak tertinggal dengan lembaga lain. Dengan begitu, koperasi mampu menarik minat anggota untuk melakukan regenerasi menjadi pengurus demi keberlanjutan koperasi di masa depan agar tidak menjadi formalitas saja.

---

KPRI SMKN X Madiun menerapkan sistem keanggotaan wajib bagi seluruh guru dan karyawan yang menyebabkan anggota secara administratif terlibat dalam koperasi, namun keterlibatan tersebut cenderung bersifat formalitas dibandingkan loyalitas. Sebagian besar anggota hadir dalam kegiatan koperasi dan memenuhi kewajiban seperti simpanan wajib karena tuntutan aturan, bukan karena kesadaran atau rasa memiliki terhadap koperasi. Kondisi ini berdampak pada rendahnya partisipasi aktif anggota dalam memberikan masukan, kritik, maupun ide pengembangan koperasi. Selain itu, pemanfaatan layanan koperasi juga masih rendah karena anggota lebih memilih menggunakan layanan lembaga lain yang dianggap lebih praktis, cepat, dan kompetitif, sementara layanan koperasi dinilai masih tradisional serta memiliki prosedur yang cukup rumit. Di sisi lain, koperasi juga menghadapi kendala regenerasi pengurus karena rendahnya minat anggota untuk terlibat dalam kepengurusan akibat beban tugas yang dianggap berat. Akibatnya, koperasi berisiko mengalami stagnasi, minim inovasi, dan kesulitan beradaptasi dengan perkembangan kebutuhan anggota. Oleh karena itu, diperlukan upaya penyederhanaan prosedur layanan, peningkatan kualitas dan daya saing layanan, serta penguatan partisipasi anggota agar loyalitas anggota dapat tumbuh secara sukarela dan keberlanjutan koperasi dapat terjaga.

### **Dilema Loyalitas dan Formalitas dalam Keanggotaan Wajib Koperasi**

Berdasarkan hasil wawancara, KPRI SMKN X Madiun menerapkan sistem keanggotaan wajib bagi seluruh guru dan karyawan sekolah. Sistem tersebut menyebabkan seluruh karyawan secara administratif tercatat aktif menjadi anggota koperasi dan memenuhi kewajiban sebagai anggota koperasi. Anggota selalu rutin melakukan simpanan wajib tiap bulan melalui mekanisme potong gaji. Mekanisme ini memudahkan anggota karena mereka tidak harus datang menemui pengurus untuk menyetorkan simpanan wajib tiap bulan. Seluruh anggota koperasi juga terlibat kegiatan koperasi seperti RAT (Rapat Anggota Tahunan) dan acara *gathering*. Dari sisi operasional, sistem ini membantu koperasi menjaga kestabilan modal dan keberlangsungan kegiatan usaha koperasi.

Namun, kondisi tersebut juga memunculkan dilema antara loyalitas dan formalitas anggota koperasi. Narasumber menyampaikan bahwa tidak semua anggota memahami fungsi dan tujuan koperasi karena keanggotaan bersifat wajib. Sebagian anggota hanya menjalankan kewajiban



administratif tanpa adanya keterikatan emosional maupun kesadaran untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan koperasi. Hal ini terlihat dari rendahnya partisipasi anggota dalam menyampaikan kritik, saran, maupun aspirasi terkait pengembangan koperasi saat rapat maupun kegiatan lain. Anggota datang sekadar memenuhi undangan dan mengikuti rangkaian acara tanpa melibatkan diri secara aktif untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan koperasi.

Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran anggota dalam kegiatan koperasi belum sepenuhnya mencerminkan loyalitas. Anggota hadir karena adanya kewajiban dari instansi, bukan karena dorongan kesadaran pribadi terhadap pentingnya koperasi. Narasumber juga menyampaikan bahwa dirinya tetap merasa terikat dengan koperasi karena adanya kewajiban dan keterlibatan modal, tetapi tidak sepenuhnya loyal terhadap koperasi (Murniyati & Harddian, 2025). Anggota hadir karena adanya kewajiban dari instansi, bukan karena dorongan kesadaran pribadi terhadap pentingnya koperasi. Narasumber juga menyampaikan bahwa dirinya tetap merasa terikat dengan koperasi karena adanya kewajiban dan keterlibatan modal, tetapi tidak sepenuhnya loyal terhadap koperasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa sistem keanggotaan wajib mampu menciptakan keterikatan formal, tetapi belum tentu mampu membangun loyalitas anggota secara nyata. Rendahnya loyalitas anggota dapat berdampak pada perkembangan koperasi. Hanel (2005:270) dalam Gemina *et al.* (2025) menyebutkan bahwa keberhasilan usaha koperasi dapat diidentifikasi dan diukur melalui beberapa indikator penting, seperti efisiensi dalam pengelolaan usaha, efisiensi dalam proses pembangunan koperasi, serta efisiensi kontribusi dan partisipasi anggota. Partisipasi anggota menggambarkan keterlibatan aktif anggota koperasi, baik secara mental maupun emosional, serta kesiapan mereka untuk menjalankan hak dan kewajiban secara bertanggungjawab (Gemina *et al.*, 2025). Apabila anggota hanya berperan sebagai penyimpan dana tanpa keterlibatan aktif dalam pengembangan organisasi, maka koperasi akan cenderung stagnan dan minim inovasi. Selain itu, rendahnya partisipasi anggota juga menyebabkan koperasi kesulitan memahami kebutuhan anggota secara lebih mendalam sehingga anggota akan memilih menggunakan layanan dari lembaga lain daripada koperasi yang diikuti.

### **Strategi Pemasaran Internal Koperasi dalam Menarik Partisipasi Anggota**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi pemasaran internal koperasi masih belum optimal dalam menarik partisipasi anggota untuk menggunakan layanan koperasi. Narasumber menyampaikan bahwa dirinya lebih sering menggunakan layanan dari lembaga lain dibanding layanan koperasi, khususnya dalam layanan simpan pinjam dan modal usaha. Hal tersebut disebabkan layanan koperasi masih dianggap tradisional di mana pencatatan masih belum terintegrasi sistem yang dapat diakses seluruh anggota sehingga apabila anggota ingin melihat jumlah simpanan atau angsuran maka harus datang menemui pengurus dan bertanya secara langsung. Cara ini dianggap kurang praktis dan membutuhkan proses yang lebih lama dibanding lembaga keuangan lain dengan layanan serupa.

Selain itu, layanan koperasi dinilai kurang kompetitif karena tingkat bunga pinjaman masih lebih tinggi dibanding bank konvensional. Kondisi tersebut menyebabkan anggota mempertimbangkan kembali penggunaan layanan koperasi, terutama ketika membutuhkan layanan yang cepat dan efisien. Pemanfaatan layanan di koperasi seperti layanan modal usaha mengharuskan anggota melewati 5 tahapan seleksi untuk menyatakan anggota tersebut layak diberi



pinjaman. Meskipun demikian, koperasi tetap memiliki keunggulan berupa sistem pembayaran melalui potong gaji yang memudahkan anggota dalam memenuhi kewajiban pembayaran angsuran maupun simpanan wajib.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa membangun strategi pemasaran internal yang efektif melalui peningkatan kualitas produk menjadi faktor penting dalam keberlangsungan koperasi. Menurut Kotler (2000) produk merupakan segala sesuatu yang ditawarkan, baik berupa barang maupun jasa, yang ditujukan untuk menarik minat, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi guna memuaskan kebutuhan atau keinginan. Ketika koperasi belum mampu memberikan layanan yang efektif dan sesuai kebutuhan anggota, maka anggota akan lebih memilih menggunakan layanan dari lembaga lain yang dianggap lebih menguntungkan. Persaingan dengan lembaga keuangan modern menjadi tantangan besar bagi koperasi, khususnya koperasi yang masih menggunakan sistem pelayanan tradisional. Produk koperasi yang tidak berkembang menimbulkan persepsi bahwa koperasi tidak memiliki nilai tambah yang menarik bagi anggota dan tidak relevan dengan perubahan kebutuhan anggota (Murniyati & Harddian, 2025)

Upaya yang dapat dilakukan koperasi adalah melakukan simplifikasi atau penyederhanaan layanan agar proses pelayanan menjadi lebih mudah, cepat, dan efisien. Selain itu, koperasi juga perlu meningkatkan daya saing layanan, seperti menyesuaikan tingkat bunga dan mengembangkan layanan yang lebih relevan dengan kebutuhan anggota. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan minat anggota untuk lebih aktif menggunakan layanan koperasi sehingga koperasi dapat berkembang secara berkelanjutan.

### **Kendala Regenerasi Anggota dan Pengurus Koperasi**

Berdasarkan hasil wawancara, regenerasi anggota bukan menjadi masalah karena setiap ada penambahan karyawan yang baru bergabung dengan institusi maka otomatis akan terdaftar menjadi anggota koperasi. Kendala regenerasi justru terjadi pada pengurus koperasi di KPRI SMKN X Madiun. Narasumber menyampaikan bahwa selama kurang lebih 14 tahun belum terjadi pergantian pengurus koperasi. Koperasi telah menawarkan kesempatan pergantian pengurus kepada anggota lain, namun minat anggota untuk menjadi pengurus masih rendah.

Rendahnya minat tersebut disebabkan anggota menganggap tugas pengurus koperasi cukup berat dan merepotkan. Selain harus menjalankan tugas utama sebagai guru atau karyawan, anggota juga merasa kepengurusan koperasi membutuhkan waktu dan tanggung jawab tambahan. Akibatnya, sebagian besar anggota lebih memilih menjadi anggota biasa dibanding terlibat dalam kepengurusan koperasi. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan stagnasi organisasi karena minimnya regenerasi dalam pengelolaan koperasi. Kapasitas pengurus memiliki hubungan yang erat dengan kinerja koperasi dalam meningkatkan aset, menjaga keberlanjutan usaha, dan memperluas manfaat bagi anggota (Fahmi, 2025). Apabila regenerasi tidak berjalan dengan baik, maka koperasi akan mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri terhadap perkembangan kebutuhan anggota maupun perubahan lingkungan usaha. Selain itu, kurangnya keterlibatan anggota dan pengurus muda juga dapat menghambat proses modernisasi koperasi.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, koperasi perlu menciptakan sistem pengelolaan yang lebih sederhana dan efisien agar kepengurusan tidak dianggap sebagai beban yang berat. Penyederhanaan alur pelayanan dan pemanfaatan sistem yang lebih modern dapat membantu



meringankan tugas pengurus sekaligus meningkatkan minat anggota untuk terlibat dalam kepengurusan koperasi. Selain itu, koperasi juga perlu membangun budaya organisasi yang lebih partisipatif agar anggota merasa memiliki peran penting dalam perkembangan koperasi.

## KESIMPULAN

Sistem keanggotaan wajib pada KPRI SMKN X Madiun menunjukkan adanya kecenderungan partisipasi yang bersifat formalitas dibanding loyalitas. Anggota tetap menjalankan kewajiban koperasi, seperti membayar simpanan wajib dan menghadiri kegiatan koperasi, karena adanya aturan dan keterikatan administratif dari instansi. Namun, keterlibatan tersebut belum sepenuhnya disertai rasa memiliki dan kesadaran untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan koperasi. Hal ini terlihat dari minimnya aspirasi, kritik, maupun saran anggota dalam kegiatan RAT (Rapat Anggota Tahunan) serta rendahnya penggunaan layanan koperasi dibanding lembaga keuangan lain.

Selain itu, strategi pemasaran internal koperasi masih belum optimal karena layanan koperasi dinilai kurang praktis dan kurang kompetitif dibanding lembaga keuangan lain. Hal ini menyebabkan anggota lebih memilih menggunakan layanan di luar koperasi. Di sisi lain, regenerasi anggota dan pengurus koperasi juga menghadapi kendala akibat rendahnya minat anggota untuk terlibat dalam kepengurusan karena dianggap menambah beban pekerjaan. Oleh karena itu, koperasi perlu melakukan penyederhanaan layanan, meningkatkan kualitas pelayanan, serta membangun budaya partisipasi yang lebih aktif agar loyalitas anggota dapat tumbuh secara sukarela dan keberlanjutan koperasi dapat terjaga.

Koperasi yang menerapkan sistem keanggotaan wajib perlu memperkuat upaya dalam membangun kesadaran dan rasa memiliki anggota agar keanggotaan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga disertai partisipasi aktif dan loyalitas. Koperasi juga perlu meningkatkan kualitas serta daya saing layanan melalui penyederhanaan prosedur, pemanfaatan teknologi, dan pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan anggota agar mampu bersaing dengan lembaga keuangan lain. Selain itu, diperlukan program kaderisasi dan regenerasi kepengurusan yang terencana untuk mendorong keterlibatan anggota, khususnya generasi muda, dalam pengelolaan koperasi. Dengan demikian, koperasi berbasis keanggotaan wajib dapat mengurangi kecenderungan partisipasi yang bersifat formalitas, meningkatkan keterlibatan anggota, serta menjaga keberlanjutan organisasi di masa depan..

## DAFTAR PUSTAKA

- Almaududi, S., Sembiring, B., Saputra, Z., Layanan, K., & Anggota, P. (2024). Analisis Kinerja Pengurus dan Kualitas Pelayanan Pengaruhnya Terhadap Partisipasi Anggota Koperasi. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(1), 1861–1864. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i1.25446>
- Amanda, I. D., Respita, R., Teza, S. D., & Gumanti, D. (2023). Pengaruh Pengetahuan Perkoperasian dan Motivasi Anggota Terhadap Partisipasi Anggota di Koperasi Pegawai Perkebunan (KOP-BUN) Provinsi Sumatra Barat. *JIPS Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic*, 1(1), 16–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.36057/jips.v7i1.567>
- Ermaya, S. K., Nur, H., Ermaya, L., & Mulyana, I. (2024). Analisis Bauran Pemasaran dalam Upaya Meningkatkan Partisipasi Anggota di Koperasi Karyawan Sejahtera Universitas PGRI Yogyakarta. *Coopetition Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(2), 231–248.



<https://doi.org/https://doi.org/10.32670/coopetition.v15i2.4396>

- Fahmi, I. (2025). Urgensi Kualitas Wirakoperasi dan Kompetensi Pengurus terhadap Kinerja Koperasi. *J-COOP: Jurnal of Co-Operative*, 1(2), 285–292. <https://doi.org/https://doi.org/10.32670/jc.v1i2.32>
- Gemina, D., Kartini, T., & Adiyanto, L. (2025). Keberhasilan Usaha Berbasis Motivasi Anggota , Komitmen Organisasi , melalui Partisipasi Anggota. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 62–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jekombis.v4i2.5007>
- Handayani, P., Kurriwati, N., Yulistiyono, H., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Madura, U. T. (2024). Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Pembelian (Studi pada Anggota KPRI “Serba Usaha” Kecamatan Kota Sumenep). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 5453–5472. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.6504>
- Koperasi, K. (2023). *Rekapitulasi Data Koperasi \*) Berdasarkan Provinsi di Seluruh Indonesia Per 31 Desember 2023 \*\** (Issue 7, p. 2023). <https://kop.go.id/data-koperasi>
- Kotler, P. (2000). Marketing Management , Millenium Edition. *Marketing Management*, 23(6), 188–193. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Laudengi, R., Mokodompit, R., Ibrahim, A. P., Sahali, I., & Kohongia, A. E. (2024). Peran Koperasi Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Bersama Melalui Gotong Royong dan Partisipasi Anggota Aktif. *JICN: Jurnal Intelek Dan Sendekiawan Nusantara*, 1(2), 2792–2799.
- Murniyati, & Harddian, R. (2025). Strategi Peningkatan Partisipasi Anggota Dalam Pengelolaan Koperasi Guru dan Karyawan di MTSN 6 Kediri. *Jornal of Composite Sosial Humanisme*, 2(6), 34–41.
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kuanlitatif* (M. Albina (ed.)). CV. Harfa Creative.
- Novijanti, E., Hubeis, M., & Zakaria, F. R. (2020). Strategi Pengembangan Loyalitas Anggota Koperasi Karyawan Danakita Syariah. *Manajemen IKM*, 15(2), 102–109. <https://doi.org/https://doi.org/10.29244/mikm.15.2.102-109>
- Rohmadi, R., & Udin, U. (2024). Inequality of Member Participation Threats Sustainability : A Case Study of PKPRI Wonosobo to Cooperative. *E3SWeb of Conferences*, 571. <https://doi.org/https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457101009>
- Romdona, S., Junista, S. S., & Gunawan, A. (2025). Teknik Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara dan Kuesioner. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik*, 3(1), 39–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.61787/taceee75>
- Sa’adah, R. N., & Kamalia, P. U. (2023). Pengaruh Pendidikan Perkoperasian dan Kualitas Layanan terhadap Partisipasi Anggota Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Surabaya di Masa Pandemi Covid-19. *Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(2), 617–631. <https://doi.org/https://doi.org/10.30588/jmp.v12i2.1055>