

Desain Model Bisnis Usaha Pengolahan Kelapa Menggunakan Pendekatan *Service System Science*: Studi Kasus pada Koperasi Produsen Mitra Kelapa (KPMK) Pangandaran

Darjana¹, Yusi Yuliana², Kusnadi³, Ratmaji Heru⁴
Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya^{1,2,3}
Konsultan PUMKM⁴

Abstract

The Pangandaran Coconut Producers Cooperative (KPMK) was established by young coconut farmers to improve farmers' welfare. KPMK member farmers have processed coconuts into various derivative products that have added value, including coconut flour for the local market, cocofiber and cocopeat for the export market. Several agencies, both government and financial institutions, have provided assistance and empowerment. However, each of these agencies acted in their own interests. This research aims to create value cooperation (co-create value) for stakeholders by implementing a soft system methodology to promote social value through collaboration and communication to improve the performance of KPMK businesses in Pangandaran. The design of a business model is developed with a service system science approach to integrate interests into common goals. KPMK needs to carry out value orchestration by inviting all stakeholders to come together in one interest and handing over control to them.

Keywords: co-create value, service system science, soft system methodology, value orchestration

Abstraks

Koperasi Produsen Mitra Kelapa (KPMK) Pangandaran dibentuk oleh pemuda petani kelapa untuk meningkatkan kesejahteraan petani. Petani anggota KPMK telah mengolah kelapa menjadi berbagai produk turunan yang memiliki nilai tambah, antara lain tepung kelapa untuk pasar lokal, *cocofiber* dan *cocopeat* untuk pasar ekspor. Beberapa instansi baik pemerintahan maupun lembaga keuangan telah ikut melakukan pendampingan dan bantuan. Namun setiap instansi tersebut bertindak atas kepentingan masing-masing. Riset ini bertujuan bagaimana menciptakan nilai kerjasama (*co-create value*) para pemangku kepentingan dengan mengimplementasikan *soft system methodology* untuk mempromosikan nilai sosial melalui kolaborasi dan komunikasi guna meningkatkan kinerja usaha KPMK di Pangandaran. Desain model bisnis usaha dibangun dengan pendekatan *service system science* untuk mengintegrasikan kepentingan menjadi tujuan bersama. KPMK perlu melakukan orkestrasi nilai (*value orchestration*) dengan mengajak semua pemangku kepentingan untuk bersama dalam satu kepentingan dan menyerahkan kontrol pada mereka.

Kata Kunci: nilai ko-kreasi, orkestrasi nilai, *service system science*, *soft system methodology*

Corresponding author. darjana@bi.go.id, yusi_yuliana@bi.go.id, kusnadi_01@bi.go.id, ratmaji.heru@gmail.com

History of article. Received: Oktober 2020, Revision: Desember 2020, Published: Maret 2021

PENDAHULUAN

Provinsi Jawa Barat merupakan provinsi yang memiliki perkebunan kelapa terluas dan tingkat produksi terbanyak ketiga di Pulau Jawa setelah Jawa Timur dan Jawa Tengah. Luas perkebunan kelapanya lebih dari 178 ribu ha dan produksi tidak kurang dari 106 ribu ton setara kopra (Direktorat Jenderal Perkebunan, 2018). Sementara itu menurut data dari BPS Prov Jabar (2018), Pangandaran merupakan kabupaten yang

menempati urutan ketiga di Jawa Barat dalam hal luas perkebunan kelapa dan tingkat produksi.

Kabupaten Pangandaran merupakan salah satu sentra penghasil kelapa di Jawa Barat, yakni sekitar 14% dari produksi total Jawa Barat. Pada tahun 2017 luas lahan perkebunan kelapa di Pangandaran tercatat 25.575 ha, meningkat 0,87% dari tahun sebelumnya. Dengan luas tersebut, produksi kelapa mencapai 12.593 ton. Perkebunan

kelapa di Pangandaran tersentra di 5 daerah, yaitu Kecamatan Kalipucang, Kecamatan Sidamulih, Kecamatan Parigi, Kecamatan Cijulang, dan Kecamatan Cimerak. Komoditas kelapa Pangandaran tidak hanya dipasarkan untuk kebutuhan domestik namun juga sudah diekspor.

Perkebunan kelapa di Kabupaten Pangandaran merupakan perkebunan rakyat yang dimiliki oleh 65.291 Kepala Keluarga (KK). Sebagian besar perkebunan kelapa rakyat tersebut berada di area pesisir Kabupaten Pangandaran. Berbagai produk dapat dihasilkan dari tanaman kelapa baik dalam skala industri kecil, menengah maupun besar. Industri-industri tersebut di antaranya kopra, minyak kelapa, kelapa parut, gula kelapa, dan industri produk ikutan seperti bungkil, tempurung, sabut, dan nata de coco. Prospek dan potensi dari produk-produk tersebut, ditentukan oleh: (1) adanya permintaan global, (2) pertumbuhan pasar regional khususnya Tiongkok dan Timur Tengah, (3) adanya penggunaan baru seperti pada industri makanan organik, obat-obatan, biodiesel, pelumas, dan produk-produk turunan lainnya.

Sejak 2016, pemuda karang taruna desa yang merupakan penerus kebun kelapa milik orang tua masing-masing memutuskan untuk membentuk koperasi sebagai wadah kegiatan usaha bernama Koperasi Produsen Mitra Kelapa (KPMK) Pangandaran. Dengan pembentukan KPMK Pangandaran diharapkan bisa menjadi soko guru perekonomian yang memberikan dampak positif bagi kesejahteraan anggota dengan pengelolaan yang baik dan profesional. Selain para pemuda petani kelapa yang menjadi anggota KPMK, beberapa lembaga telah ikut melakukan pendampingan dan bantuan, antara lain: Pemerintah Kabupaten Pangandaran khususnya Dinas Koperasi dan UMKM, Bank Indonesia, Universitas Padjadjaran, Perum Pegadaian, dan PT. Permodalan Nasional Madani (PNM). Riset

ini berupaya menjawab bagaimana menciptakan nilai kerjasama (*co-create value*) para pemangku kepentingan dengan mengimplementasikan *soft system methodology* untuk mempromosikan nilai sosial melalui kolaborasi dan kerjasama guna meningkatkan kinerja usaha Koperasi Produksi Mitra Kelapa di Pangandaran.

Pelayanan (*service*) adalah “*value co-creation process by interactions of among entities*”. Pelayanan dalam arti luas adalah “*social, cultural, economic and emotional value provided by government agencies, not-for-profit organizations, businesses and individuals*”. Pendekatan ilmu pelayanan (*service science*) berdasarkan *system thinking* yaitu interaksi antara berfikir sistem dengan identifikasi obyek sistem dan fokus pada interaksi antar elemen sistem.

Ilmu sistem pelayanan (*service system science*) menggunakan *soft system methodology* (SSM). SSM mengasumsikan masalah organisasi belum teridentifikasi dengan baik (Ackoff), para pemangku kepentingan (*stakeholders*) masing-masing menginterpretasi masalahnya secara berbeda berdasarkan kepentingan masing-masing (*no objective reality*), dan hasil (*outcomes*) dari riset adalah pembelajaran (*learning*) berupa pemahaman (*understanding*) yang lebih baik tentang permasalahan dan interaksi antara *stakeholders* daripada hanya solusi permasalahan.

Ilmu sistem pelayanan dasarnya adalah logika ilmu pelayanan (*service science logic*) yang menjadi landasan transformasi. Logika ilmu ini mengubah model mikroekonomi (permintaan kuantitas) menjadi model relasional (pengalaman dan kepuasan resiprokal). Perubahan dari dikotomi consumer dan producer menjadi aktor ekonomi (consumer-producers), Smith (1776). Transformasi dari transaksi menjadi relasi, Berry (1983). Dari aksi ke interaksi, Gummesson (2006). Dari rantai nilai ke jaringan dan konstelasi nilai, Norman dan

Ramirez (1988). Perubahan mindset dengan dasar konsep dominan pelayanan dari sebelumnya dominan barang dapat digambarkan pada Gambar 1. Dalam aksioma logika dominan pelayanan (*service-dominant logic*), ko-kreasi nilai (*value co-creation*) dikoordinasi melalui aktor penggerak institusi dan kesepakatan institusi (*institutional arrangements*). Institusi menyediakan perekat untuk ko-kreasi nilai melalui pertukaran pelayanan.

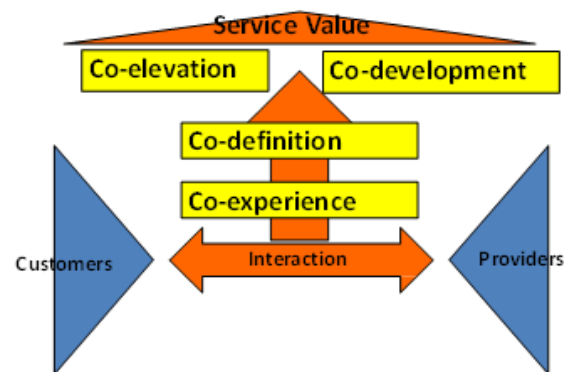
Goods-Dominant Concepts	Transitional Concepts	Service-Dominant Concepts
Goods	Services	Service
Products	Offerings	Experiences
Feature/attribute	Benefit	Solution
Value-added	Co-production	Co-creation of value
Profit maximization	Financial Engineering	Financial feedback/learning
Price	Value delivery	Value proposition
Equilibrium systems	Dynamic systems	Complex adaptive systems
Supply Chain	Value-Chain	Value-creation network/constellation
Promotion	Integrated Marketing Communications	Dialog
To Market	Market to	Market with
Product orientation	Market Orientation	Service-Dominant Logic (Consumer and relational)

Gambar. 1. Perubahan mindset dengan dasar konsep dominan pelayanan dari sebelumnya dominan barang (Spohrer, 2010)

Terdapat dua lapis sistem pelayanan (*service system*), yaitu: proses nilai ko-kreasi (*value co-creation*) dan platform orkestrasi nilai (*value orchestration*). Dalam proses kreasi, nilai ko-kreasi terbentuk dari interaksi antar pemangku kepentingan (*provider & customer*). Sedangkan platform orkestrasi nilai mengajak semua pemangku kepentingan untuk bersama dalam satu kendaraan "*get on board*" dan memfasilitasi proses dan menyerahkan kontrol seluruhnya pada para pemangku kepentingan.

Empat tahap Model Proses Nilai Ko-Kreasi dapat dilihat pada Gambar 2. Tahap 1 dan 2 terdiri dari Pengalaman Bersama (*Co-experience*) dan Definisi Bersama (*Co-definition*). Kedua tahap ini adalah yang paling penting dalam nilai ko-kreasi. Customer kadang-kadang tidak mengetahui secara tepat apa yang diinginkan. Upaya mereduksi gap antara keinginan (*the needs*) dan kebutuhan (*the seeds*) dengan pengalaman bersama antara penyedia produk

dan pelanggan dalam tahap *co-define* model berbagi internal dalam menghasilkan pemahaman bersama (*common understanding*) tentang pelayanan antara keduanya. Pelanggan berdasarkan kebutuhan dan preferensi fisik dan mental, sedangkan penyedia produk menyediakan arah pelayanan. Kepuasan diperoleh dari proses *co-experiencing* dan *co-defining* model berbagi internal oleh kedua pihak melalui diskusi pembicaraan.



Gambar 2. Empat tahap Model Proses Nilai Ko-Kreasi (Norman, 2000)

Meningkat Bersama (*Co-elevation*) adalah proses zig-zag yang membentuk spiral ke atas dari ekspektasi konsumen dan kemampuan dari penyedia produk. *Co-elevation* merupakan interaksi dari kedua pihak. *Co-elevation* didorong oleh ekspektasi yang lebih tinggi dari pelayanan dan literasi konsumen untuk memperoleh kualitas pelayanan yang lebih tinggi dengan nilai sosial yang lebih besar (dorongan kebutuhan). Dan juga kualitas pelayanan yang lebih baik dapat meningkatkan ekspektasi konsumen.

Berkembang Bersama (*Co-development*) adalah proses mendapat hasil (*outcomes*) yang lebih baik dan pengalaman dengan cara konsumen mengevaluasi dan mengakses nilai, sedangkan penyedia produk belajar dari respon konsumen. Contohnya antara lain pengembangan Linux (*open system*). *Co-development* dari nilai memperhatikan inovasi bersama (*co-innovation*) yang dibangkitkan dari kolaborasi simultan diantara berbagai entitas yang terlibat.

METODE

Riset ini berdasarkan pendekatan deduktif (*deductive reasoning*) dengan menggunakan *service system science* sebagai dasar teori. Penelitian dilakukan secara secara kualitatif dengan metode deskriptif analisis mengikuti empat tahap model proses ko-kreasi nilai (*value co-creation*): Pengalaman Bersama (*Co-experience*), Definisi Bersama (*Co-definition*), Meningkatkan Bersama (*Co-elevation*), dan Berkembang Bersama (*Co-development*). Observasi dilakukan pada Koperasi Produksi Mitra Kelapa di Kecamatan Parigi Kabupaten Pangandaran sebagai studi kasus.

Ruang lingkup pembahasan pada KPMK dengan beberapa lembaga/instansi yang telah melakukan pendampingan. Riset juga mendiskusikan nilai ko-kreasi antara KPMK dengan para petani penyuplai bahan baku dan perusahaan vendor yang menampung hasil produk kelapa. Hasil penelitian berupa desain model bisnis yang dapat memberikan nilai ko-kreasi bagi KPMK dan semua pemangku kepentingan.

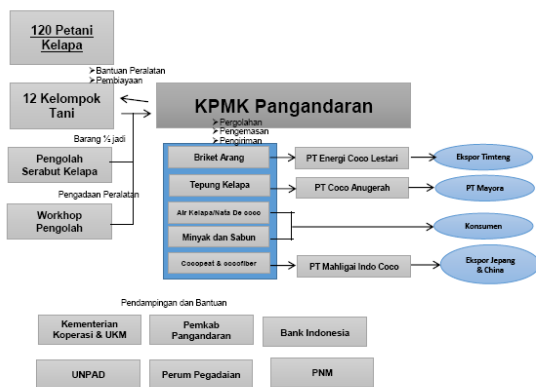
HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan pendirian KPMK Pangandaran adalah pembinaan secara menyeluruh, dari mulai sektor hulu, pengolahan pasca panen dan sektor hilir (pemasaran) sehingga nilai jual kelapa akan meningkat dan masyarakat desa berkembang, mandiri dan memiliki tingkat kesejahteraan yang layak. Visi yang diusung adalah menjadikan KPMK Pangandaran sebagai pusat kegiatan ekonomi masyarakat yang mengolah kelapa secara terpadu dan mandiri dari mulai sektor hulu sampai hilir menjadi produk-produk olahan kelapa yang memiliki nilai tambah untuk petani. Untuk menjalankan visi tersebut, ditetapkan misi sebagai berikut: (1) Meningkatkan kesejahteraan petani kelapa; (2) Menghapuskan sistem ijon dan menjalankan muamalah secara syariah; (3) Membangun agroindustri kelapa untuk

meningkatkan nilai jual produk; (4) Menyediakan pusat pendidikan dan pelatihan agroindustri kelapa sekaligus sebagai agrowisata bagi masyarakat umum.

KPMK Pangandaran menjadi wadah bagi para petani kelapa untuk mengolah kelapa menjadi berbagai produk turunan yang memiliki nilai tambah. Saat ini sudah dimulai pengolahan kelapa menjadi beberapa produk diantaranya tepung kelapa (*desiccated coconut*) dengan kapasitas 15 ton per bulan untuk pasar lokal, cocofiber (bahan baku jok kursi mobil) dengan kapasitas 75 ton per bulan untuk pasar ekspor ke China dan cocopeat (media tanam) dengan kapasitas 112 ton per bulan untuk pasar ekspor ke Jepang. Proses produksi saat ini masih menggunakan peralatan dan infrastruktur yang masih sederhana namun efektif.

Secara garis besar, model bisnis pengolahan kelapa KPMK Pangandaran dapat digambarkan seperti pada Gambar 3. Untuk mendapatkan bahan baku buah kelapa, KPMK Pangandaran melakukan kerjasama dan pembinaan kepada kelompok tani yang ada di wilayah Parigi dan sekitarnya. Terdapat 12 kelompok tani yang saat ini berkerjasama untuk memasok ke KPMK Pangandaran. Pada proses bisnis ini, petani menjual buah kelapa kepada kelompok tani. Selanjutnya kelompok tani melakukan pengolahan buah kelapa sesuai dengan bagiannya. Serabut menjadi bahan setengah jadi cocopeat dan cocofiber, kulit keras dan air kelapa dikumpulkan kemudian diolah oleh kelompok tani lain untuk menjadi produk arang dan nata de coco, daging kelapa putih serta kulit ari kelapa.



Gambar 3. Model Bisnis Pengolahan Kelapa KPMK Pangandaran.

Proses pengolahan produk kelapa KPMK Pangandaran dilakukan di 3 lokasi pabrik pengolahan kelapa yang berlokasi di Desa Cintakarya Kecamatan Parigi yaitu pabrik Pengolahan tepung kelapa, pabrik pengolahan *cocofiber* dan pabrik pengolahan *cocopeat*. Ketiga lokasi pabrik ini memiliki bangunan dan peralatan yang cukup lengkap untuk dapat mengolah dan menyimpan produk yang sudah jadi. KPMK memproduksi berbagai jenis produk olahan kelapa, yaitu tepung kelapa yang dijual secara domestik untuk penjualan akhir ke PT Mayora, arang yang diekspor ke Libanon, *cocopeat* dan *cocofiber* yang diekspor ke Cina dan Jepang, *coconut chip* yang diekspor ke Eropa dan Canada, serta minyak goreng dan sabun mandi yang dijual internal ke anggota koperasi, dan air kelapa yang dijual ke mitra UMKM.

Identifikasi proses ko-kreasi dari lembaga/institusi yang menjadi sistem pelayanan (*service system*) dalam model bisnis usaha KPMK dapat dilakukan melalui empat tahap Model Proses Nilai Ko-Kreasi. Tahap 1 dan 2 terdiri dari Pengalaman Bersama (*Co-experience*) dan Definisi Bersama (*Co-definition*). KPMK dan para lembaga/institusi perlu berbagi internal oleh kedua pihak melalui diskusi/ pembicaraan, baik informal maupun formal. Dengan cara itu, pengalaman bersama (*Co-experience*), model berbagi internal untuk menghasilkan pemahaman bersama (*common*

understanding) tentang pelayanan antara keduanya. Dengan mendefinisikan bersama dapat mereduksi gap antara keinginan (*the needs*) dan kebutuhan (*the seeds*) antara KPMK dan para lembaga/institusi terkait.

Selanjutnya tahap ketiga meningkat bersama (*Co-elevation*) yaitu adalah proses interaksi antara kedua pihak KPMK dan lembaga/institusi mempertemukan ekspektasi lembaga/institusi dan kemampuan dari KPMK untuk memperoleh kualitas pelayanan yang lebih tinggi dengan nilai sosial lebih besar (dorongan kebutuhan). *Co-elevation* didorong oleh ekspektasi yang lebih tinggi dari pelayanan dan literasi pada KPMK dengan proses yang membentuk spiral ke atas.

Tahap terakhir adalah berkembang bersama (*Co-development*) adalah proses mendapat hasil (*outcomes*) yang lebih baik dengan cara KPMK mengevaluasi dan mengakses nilai, serta belajar dari respon lembaga/institusi terkait. *Co-development* dari nilai memperhatikan inovasi bersama (*co-innovation*) yang dibangkitkan dari kolaborasi simultan antara KPMK dengan lembaga/institusi dalam mencari alternatif solusi atas permasalahan/tantangan terkait usaha/bisnis yang dihadapi KPMK.

Dalam melakukan usahanya, KPMK Pangandaran memiliki beberapa tantangan, yaitu: Kapasitas mesin masih terbatas dan belum bersertifikasi. Seluruh mesin yang digunakan dibuat sendiri oleh anggota dan pegawai Unit Usaha secara otodidak. Saat ini kapasitas produksi *cocopeat* dan *cocofiber* masih dibawah permintaan

KPMK sulit untuk melakukan ekspor secara langsung karena umumnya pembeli di luar negeri lebih memilih bertransaksi dengan badan usaha berbentuk PT dibandingkan Koperasi. Badan usaha Koperasi sendiri cenderung belum memiliki nama yang baik dan dipercaya untuk bertransaksi secara profesional dan jangka panjang, baik oleh pengusaha domestik maupun luar negeri.

Kondisi saat ini kebun-kebun petani sudah tergadai oleh bandar/tengkulak sehingga sulit untuk melakukan pembinaan

secara komprehensi. Untuk itu koperasi menyalurkan pinjaman kepada petani untuk menebus kebun yang tergadai.

KPMK tidak dapat melakukan penjualan langsung ke perusahaan industri pengolahan makanan besar karena tidak memiliki sertifikasi mesin, gedung, dan produk sehubungan dengan keterbatasan investasi untuk tempat produksi yang memadai.

KPMK Pangandaran dalam mengembangkan usahanya mendapatkan pembinaan dan bantuan dari berbagai pihak. Proses ko-kreasi nilai diperoleh oleh KPMK berkolaborasi dengan Kementerian Koperasi UMKM RI, Dinas perdagangan dan Koperasi UMKM Kabupaten Pangandaran dan Dinas Pertanian Kabupaten Pangandaran untuk membentuk korporasi petani kelapa melalui koperasi. UNPAD mendampingi KPMK Pangandaran dalam hal manajemen usaha, terutama manajemen lingkungan, manajemen operasional dan peningkatan kapasitas SDM melalui berbagai pelatihan yang dibutuhkan oleh pengurus dan anggota KPMK Pangandaran.

Proses ko-kreasi nilai juga dilakukan KPMK Pangandaran berupa pembinaan dan pendampingan dari Bank Indonesia Tasikmalaya dan DEKS untuk pemberdayaan masyarakat khususnya petani kelapa dengan cara memberikan sarana produksi sederhana kepada masyarakat secara berkelompok, sehingga masyarakat bisa mengolah kelapanya sendiri menjadi berbagai produk setengah jadi yang pasar penjualannya dijamin oleh KPMK Pangandaran. Selain itu, pengurus dan karyawan KPMK Pangandaran juga mendapatkan pelatihan terkait ekspor dan pengelolaan keuangan. Selain itu nilai ko-kreasi KPMK Pangandaran khususnya pembiayaan bantuan dari Perum Pegadaian dan PT PNM guna meningkatkan kapasitas produksi melalui program PKBL dengan memberikan sarana dan prasarana produksi serta bantuan modal.

Peran masing-masing lembaga/instansi dalam melakukan pembinaan dan bantuan pada KPMK perlu diintegrasikan melalui komunikasi dan kolaborasi antar pemangku kepentingan, khususnya dalam menjawab tantangan/ permasalahan yang dihadapi koperasi dalam mengembangkan usahanya. Oleh karenanya perlu multi-peran dari para pihak dalam membangun kolaborasi sehingga proses nilai kerjasama terbentuk dari interaksi semua pihak. Namun proses orkestrasi nilai (*value orchestration*) perlu dilakukan KPMK dengan mengajak semua pemangku kepentingan untuk bersama dalam satu kendaraan dan memfasilitasi proses dan menyerahkan kontrol pada para pemangku kepentingan.

Beberapa alternatif solusi yang dapat direkomendasikan hasil dari empat tahap nilai ko-kreasi antara KPMK dan lembaga/instansi antara lain revitalisasi kebun kelapa. KPMK menyalurkan pinjaman kepada petani untuk menebus kebun yang tergadai. Selanjutnya petani mencicil pinjaman ke koperasi dengan hasil panen yang diperoleh. Pengentasan gadai ribawi ini bertujuan agar petani dapat kembali mengelola kebun kelapanya dengan baik dan menerapkan pola yang produktif melalui tumpangsari di lahan kebun kelapa, sehingga bisa menghidupi keluarga dan meningkatkan kesejahteraan.

Program kegiatan lainnya adalah peremajaan pohon kelapa. KPMK Pangandaran mengajak semua anggota dan petani kelapa untuk melakukan peremajaan pohon kelapa. Pohon kelapa yang sudah berusia tua dan kurang produktif diganti dengan pohon kelapa baru. Kemudian kegiatan pengolahan kelapa terpadu. Kelapa yang disetor oleh petani ke kelompok Tani diolah menjadi produk-produk yang memiliki nilai tambah untuk para petani. Demikian juga program korporasi petani. Dengan membentuk koperasi akan peningkatan kapasitas para petani, terjadi pertukaran

informasi antar petani, membuka akses informasi, terhimpun modal bersama yang akan menjadi kekuatan besar untuk mendirikan pabrik pengolahan kelapa skala besar yang 100% dimiliki petani serta terhimpun bahan baku kelapa yang mampu menopang pabrik pengolahan kelapa secara berkelanjutan.

Kerjasama dengan kelompok tani ini dituangkan dalam kerjasama pengadaan bahan olahan kelapa yang selanjutnya anggota kelompok tani ini akan menjadi calon anggota KPMK Pangandaran. KPMK Pangandaran juga menyediakan pendampingan dan peralatan yang dibutuhkan kelompok tani sehingga bisa melakukan pengolahan kelapa secara baik dan benar. Dengan sistem seperti ini maka KPMK Pangandaran bisa mendapatkan jaminan pasokan bahan baku dan kelompok tani serta petani bisa mendapatkan nilai tambah dari pengolahan ini serta harga bagus untuk kelapa yang diolahnya. Seluruh bagian dari buah kelapa bisa memiliki nilai uang dan bisa dijual. Selama ini petani hanya bisa menjual buah kelapa yang hanya dimanfaatkan daging putihnya saja, sementara bagian yang lain hanya menjadi sampah atau jika dijual dengan harga yang sangat murah.

Selain mendapatkan bahan baku dari kelompok tani, KPMK juga bekerjasama dengan beberapa pabrik cocopeat dan cocofiber dalam bentuk setengah jadi. Hal ini untuk memenuhi kapasitas bahan baku setengah jadi yang masih terbatas. Dalam melakukan proses pengolahan buah kelapa menjadi berbagai produk, peralatan didapatkan atau dibuat oleh workshop di sekitar Pangandaran. Alat pengolahan tersebut dibuat sesuai dengan fungsi alat tersebut, walaupun sederhana tetapi alat tersebut berfungsi optimal dalam menunjang operasional pengolahan produk. Hal ini dikarenakan alat-alat tersebut belum diproduksi massal dan jika membeli dari pabrik harganya mahal.

Selanjutnya untuk memperkuat upaya tersebut khususnya guna menebus seluruh tunggakan petani yang terkena gadai ribawi

dibutuhkan anggaran yang cukup banyak. Dana KPMK Pangandaran belum mencukupi sehingga memerlukan bantuan dari berbagai pihak khususnya perbankan untuk membantu petani menebus pinjaman ini. Sejalan dengan itu bantuan teknis diperlukan untuk menyusun laporan keuangan sesuai sistem akuntansi yang berlaku.

KESIMPULAN

Koperasi Produsen Mitra Kelapa (KPMK) Pangandaran dibentuk oleh pemuda petani kelapa untuk meningkatkan kesejahteraan petani. Beberapa instansi baik pemerintahan maupun lembaga keuangan telah ikut melakukan pendampingan dan bantuan. Untuk menciptakan nilai kerjasama (*co-create value*) para pemangku kepentingan perlu mengimplementasikan *soft system methodology*. Metode tersebut diharapkan dapat mempromosikan nilai sosial melalui kolaborasi dan kerjasama guna meningkatkan kinerja usaha KPMK di Pangandaran. Desain model bisnis usaha dibangun dengan pendekatan *service system science* untuk mengintegrasikan kepentingan menjadi tujuan bersama.

Peran masing-masing lembaga/instansi dalam melakukan pembinaan dan bantuan pada KPMK perlu diintegrasikan melalui komunikasi dan kolaborasi antar pemangku kepentingan. Khususnya dalam menjawab tantangan/ permasalahan yang dihadapi koperasi dalam mengembangkan usahanya. Oleh karenanya perlu multi-peran dari para pihak dalam membangun kolaborasi sehingga proses nilai kerjasama terbentuk dari interaksi semua pihak. Proses orkestrasi nilai (*value orchestration*) perlu dilakukan KPMK dengan mengajak semua pemangku kepentingan untuk bersama dalam satu kendaraan dan memfasilitasi proses dan menyerahkan kontrol pada para pemangku kepentingan.

Ko-kreasi nilai dapat ditingkatkan dengan kemampuan menggunakan sejumlah informasi relevan (*big data*). Demikian juga, reputasi dan interaksi dengan berbagai sumber dalam membuat keputusan dan

berbagi informasi. Selanjutnya diperlukan juga kemampuan untuk menciptakan dan merekonfigurasi jaringan ko-kreasi nilai selain antara KPMK dan lembaga/instansi yang sudah berkolaborasi juga dengan para petani penyuplai bahan baku dan perusahaan vendor yang menampung hasil produk kelapa. Untuk mereduksi *service gap*, yaitu perbedaan ekspektasi dan persepsi adalah dengan sharing komunikasi antara pemangku kepentingan dan integrasi kolaborasi antar *stakeholders*.

Pencatatan keuangan standar sudah ada seperti neraca dan laporan laba rugi koperasi namun belum memenuhi standar akuntansi sepenuhnya misalnya catatan penyusutan aktiva tetap. Hal itu dapat berdampak pada kondisi keuangan khususnya laporan laba rugi terlihat untung padahal bisa rugi jika ditambahkan biaya penyusutan. Hal ini penting untuk mengukur kinerja usaha dan dapat diarahkan ke pembiayaan perbankan agar lebih terukur dan bertanggungjawab.

Science: Research and Innovations in the Service Economy. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1628-0_9

Smith, A., 1950. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (1776).

DAFTAR PUSTAKA

- Berry, Leonard L. "Relationship marketing." *Emerging perspectives on services marketing* 66, no. 3 (1983): 33-47.
- Gummesson, Evert. "Many-to-many marketing as grand theory." *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (2006): 339-353.
- KPMK Pangandaran
<http://kpmkpangandaran.com/>
(diakses terakhir : 18 Oktober 2020)
- Norman, R., and R. Ramirez. "From value chain to constellation: designing interactive strategy." *Harvard business review on managing the value chain Boston: Harvard Business School Press* (2000).
- Spohrer J.C., Maglio P.P. (2010) Toward a Science of Service Systems. In: Maglio P., Kieliszewski C., Spohrer J. (eds) *Handbook of Service Science*. Service