

Nama : Alifah Lutfi Zahra

NIM : 19808141020

Kelas : Manajemen A19

**ROADMAP & MODEL STRATEGI
KOPERASI PEGAWAI PERUM PERURI (KOPETRI)**



Koperasi pegawai perum peruri (kopetri) adalah koperasi primer fungsional yang merupakan lembaga perekonomian, dan menjadi salah satu bagian program peningkatan kesejahteraan pegawai Perum PERURI.

Perkembangan Koperasi Pegawai Perum Peruri tidak lepas dari sejarah perkembangan Perum Peruri. Tahun 1977 dan 1978 dimana Direksi dan Pegawainya bersinergi membangun persepsi bersama agar membentuk lembaga yang memudahkan kesulitan pegawai agar dapat meningkatkan kesejahteraan melalui kebijakan yang dibentuk Direksi.

Badan Usaha Dana Amal (BUDA) sebagai titik awal berdirinya Kopetri merupakan awal inisiatif berdirinya Perkoperasian yang berada di Perum Peruri. Kondisi lembaga koperasi mula-mula dihadapkan kepada tantangan untuk menarik minat para pegawai, baik sebelum maupun sesudah penggabungan dua perusahaan percetakan PN. Pertjetakan Kebajoran dan PN. Artha Yasa menjadi Perum Peruri pada tahun 1971.

Peta strategis jangka Panjang (*The long run strategic map*)

1. Visi Misi

Visi:

- Menjadi lembaga usaha yang mandiri dan kompetitif
- Untuk peningkatan kesejahteraan seluruh anggota beserta keluarga besarnya

Misi:

Memberikan nilai tambah bagi pertumbuhan ekonomi anggota dan masyarakat

Motto:

“Melayani anggota dan keluarganya sejak calon manusia sampai bekas manusia”

2. Target strategis Kopetri periode 2020-2024 difokuskan pada proses konsolidasi internal dan transformasi bisnis untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis dan mampu meningkatkan Sisa Hasil Usaha (SHU). Target strategis Kopetri tertuang jelas dalam strategi utama, yang secara paralel menjadi sasaran-sasaran pada seluruh fungsi yang ada di manajemen organisasi Kopetri. Sasaran utama Kopetri ini akan dicapai dengan menjalankan strategi dan kebijakankebijakan yang mendukung pelaksanaan seluruh program kerja Perum Peruri.

Deskripsi setiap tujuan tahapan (*Description of each stages objectives*)

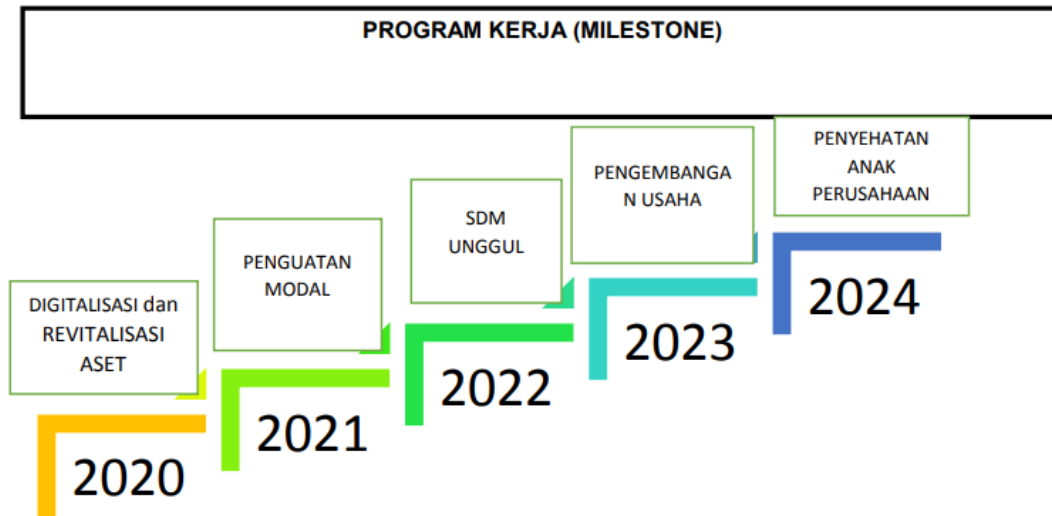
1. Melakukan pembenahan struktur organisasi disesuaikan dengan fungsi-fungsi yang relevan saat ini dan dimasa mendatang, seperti perubahan unit kerja akuntansi untuk menganalisa dan menyajikan laporan dan analisa keuangan yang komprehensif. Selain itu, pentingnya unit kerja penelitian dan pengembangan untuk melakukan studi kelayakan usaha dan investasi.
2. Mengembangkan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola Kopetri dan mengalokasikannya dengan tepat pada setiap fungsi organisasi.
3. Mengembangkan usaha anggota dan non anggota dengan memberdayakan aset, pembentukan unit bisnis strategis di Karawang dan lokasi-lokasi baru lainnya.
4. Mengidentifikasi kesempatan dan keunggulan Kopetri yang dapat di raih ataupun di gali untuk meningkatkan rentabilitas Kopetri.
5. Mengkomunikasikan setiap rencana Kopetri kepada seluruh fungsi yang ada untuk kemudahan dan kelancaran koordinasi khususnya di fungsi operasional dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah dan berkembang. Dengan adanya rencana strategis jangka panjang, diharapkan rumusan strategis terkendali secara konsisten terhadap maksud dan tujuan Kopetri,

arah pengembangan usaha, sasaran dan strategi utama serta program tahunan dari masing masing fungsi sesuai dengan perkembangan internal dan eksternal Kopetri.

Peta jalan strategi perusahaan (*Road map of firm strategies*)

RENCANA JANGKA PANJANG KOPETRI PERIODE 2020 - 2024

Gambar 3.1. Roadmap RJP Kopetri tahun 2020-2024



Pernyataan strategis tentang berbagai tujuan tertentu (*Strategic statements on various specific objectives*)

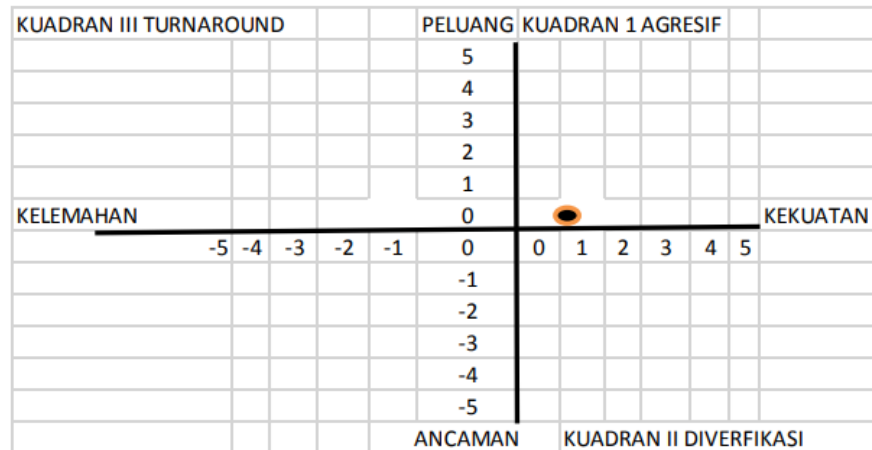
Resultante kekuatan internal yang dimiliki Kopetri sebanding dengan kelemahan yang ada. Sedangkan peluang pasar yang terbuka bagi Kopetri, baik di untuk bisnis baru dan pengembangan bisnis yang sudah ada cukup besar, namun ancaman yang dihadapi sama kuat sehingga menjadi krusial untuk diatasi dengan peningkatan kekuatan-kekuatan internal, alhasil, kombinasi kedua resultante tadi menghasilkan posisi strategis bisnis Kopetri terletak diantara kuadran satu dan kuadran dua yang lebih didominasi pada posisi kuadran dua.

Strategi bisnis jangka panjang Kopetri sangat krusial untuk diarahkan kepada program-program yang dapat meraih peluang pasar yang dapat meraih peluang pasar yang besar di internal Perum Peruri, baik dengan pengembangan bisnis yang sudah ada maupun dengan di verifikasi bisnis.

Dari hasil pembobotan dan penilaian diatas, untuk kondisi eksternal yaitu peluang dan ancaman, dan kondisi internal yaitu kekuatan dan kelemahan Kopetri yang relevan saat ini, dapat

dilihat peta posisi strategis bisnis Kopetri dominan berada pada kuadran II, sebagaimana ditunjukkan pada gambar di bawah ini.

Gambar 3.1. Posisi Bisnis Kopetri saat ini



POSISI KOPETRI 0,1 REBORN

Informasi strategi pengembangan organisasi (*Organizational development strategies information*)

Dari beberapa hasil monitoring dan pengawasan terhadap kegiatan operasional Kopetri selama periode 2015-2019, secara rasional bahwa untuk mencapai arah dan sasarannya, Kopetri harus mampu menetapkan strategi bisnis dan program kerja yang efektif disertai tata kelola yang baik dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Prioritas dan fokus kepada produk/jasa yang bernilai material atau core business;
2. Penyempurnaan perangkat hukum seperti AD/ART, struktur organisasi, uraian tugas, sistem dan prosedur serta tertib administrasi/keuangan;
3. Meningkatkan kompetensi SDM sejalan dengan perkembangan dunia usaha;
4. Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik Good Corporate Governance (GCG), yaitu transparency, accountability, responsibility, indenpendency, fairness;
5. Merespon sistem persaingan dan meningkatkan kualitas pelayanan melalui pemanfaatanteknologi digital (e-commerce) dan profesional dalam pengelolaan produk/jasa;
6. Promosi penjualan yang efektif dan efisien dalam rangka memperoleh pangsa pasar baru;
7. Pengelolaan sistem pengendalian barang/logistik dilakukan secara tertib, akurat dan ketat;

8. Menyempurnakan Sistem Akuntansi yang dapat menunjang pengambilan keputusan secara cepat;
9. Mengkaji dan menetapkan struktur biaya yang akurat untuk menciptakan harga jual yang kompetitif dan rasional;
10. Optimalisasi aset Kopetri terutama yang ada di wilayah Karawang antara lain untuk membangun usaha baru dengan memanfaatkan aset/lahan yang dimiliki, melalui kemitraan/kerjasama yang saling menguntungkan;
11. Melakukan monitoring secara intensif dan kontinyu terhadap pengelolaan anak Perusahaan dalam upaya mendorong pencapaian target sehingga mampu berkontribusi secara signifikan.

Informasi strategi pengembangan pribadi (*Personal development strategies information*)

Informasi strategi pengembangan pribadi tertuang pada Rencana Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Tahun 2020-2024.

C. Aspek Organisasi dan SDM	
1.	Evaluasi Kualitas SDM Kopetri, meliputi: a. Evaluasi Kompetensi dan Kinerja SDM Kopetri b. Evaluasi rencana dan pelaksanaan program diklat untuk peningkatan kompetensi SDM
2.	Evaluasi terhadap efektifitas implementasi struktur organisasi/manajemen Kopetri untuk mengantisipasi persaingan bisnis, meliputi: a. Monitoring penyempurnaan struktur organisasi dan job des b. Monitoring sistem dan prosedur dan tertib administrasi.
3.	Evaluasi Sarana Hukum Kopetri meliputi: a. Monitoring hasil kerja tim penyempurnaan Peraturan Pokok Kepegawaian b. Monitoring hasil kerja tim penyempurnaan AD/ART c. Monitoring perjanjian kerja Kopetri dengan Mitra Usaha d. Monitoring sistem aplikasi digital (manual dan penerapannya)
4.	Evaluasi tindak lanjut atas Temuan dan Rekomendasi Pengawas

Penerapan strategi tujuan (*Application of objectives strategies*)

1. Digitalisasi dan Revitalisasi Aset (2020)
Persiapan *setup system* sejak tahun 2019, *Go live* 2020, dan appraisal seluruh asset milik Kopetri.
2. Penguatan Modal (2021)
2021: Efisiensi keuangan dan efektifitas seluruh bisnis proses.
2022: Kerjasama dengan anggota dan non anggota atau pihak lain yang saling menguntungkan

2023: Pengembangan modal melalui penyaluran pemberian kredit kepada anggota dan anak perusahaan

2024: Kajian pembentukan Bank Perkreditan Rakyat atau kerjasama dengan pihak lain untuk skema kredit bunga murah bagi anggota

3. SDM Unggul (2022)

2022: Kaderisasi berdasarkan kompetensi dan kebutuhan pengembangan organisasi Kopetri

2023: SDM Kopetri memiliki kompetensi lisensi atau sertifikasi

2024: SDM Kopetri memiliki kompetensi lisensi atau sertifikasi

4. Pengembangan Usaha (2023)

2023: Kajian pengembangan usaha dan optimalisasi Anak Perusahaan

2024: Restrukturisasi Modal dan mengembangkan usaha baru atau memperkuat usaha untuk anggota

5. Penyehatan Anak Perusahaan (2024)

Menetapkan indikator keberhasilan Anak Perusahaan, Profesionalitas Direksi dan ketepatan penempatan modal yang efektif sesuai dengan visi dan misi Kopetri.

Evaluasi strategi perusahaan (*Evaluation of firm strategies*)

Selama periode Tahun 2015 hingga 2019, KOPETRI sudah menyelesaikan sejumlah program kerja yang telah direncanakan dalam RKAP Tahunan. Berikut ini adalah laporan hasil pengawasan dan monitoring periode tahun 2015-2019.

1. Bidang Pemasaran/Usaha

No	Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT)	Realisasi
1.	Evaluasi kegiatan Divisi usaha, meliputi: a. Monitoring pengadaan dan perputaran persediaan barang-barang toko dan obat-obatan di apotik. b. Monitoring kerjasama dengan mitra usaha. c. Monitoring atas kebijakan harga jual	Melakukan monitoring dan pengawasan terhadap: Hasil stock opname dikaitkan dengan kebijakan pengadaan dan harga serta kondisi persediaan barang Toserba

	d. Monitoring penyempurnaan administrasi/tata kelola Divisi Usaha.	• Kerjasama dengan mitra usaha dalam hal pekerjaan cleaning service. • Melakukan inspeksi dan evaluasi perkembangan Waserda, Klinik BK, dan PPKU serta tata kelola unit tersebut. • Melakukan pemeriksaan terkait stok barang toko dan stok obat apotik (barang yang sudah kadaluarsa).
2.	Mengevaluasi perjanjian kerjasama dengan mitra usaha dan/atau pihak perbankan.	• Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan perjanjian kerjasama dengan pihak ketiga, yaitu PT.Putri, dimana terdapat dalam hal-hal yang perlu dibenahi dimasa mendatang • Melakukan koordinasi dengan Pengurus, Dirkop, Perbankan dan Staff Pengurus dalam rangka merealisasikan program pinjaman jangka panjang • Memberikan masukan dan pendapat atas pelaksanaan kerjasama dengan pihak ketiga dalam rangka meningkatkan kontribusi secara signifikan.
3.	Evaluasi perkembangan anak Perusahaan dan Yayasan	• Melakukan evaluasi terkait pengelolaan anak perusahaan yang masih belum mampu berkontribusi secara signifikan

		• Monitoring pembentukan yayasan pelayanan kesehatan (Klinik Tingkat I kerjasama dengan BPJS).
4.	Evaluasi perkembangan optimalisasi aset	• Melakukan monitoring atas optimalisasi aset Kopetri dalam rangka mengendalikan tingkat likuiditas keuangan

2. Bidang Operasional dan Investasi

No	Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT)	Realisasi
1.	Mengevaluasi perencanaan dan pengendalian biaya serta pendapatan unit usaha.	Melakukan evaluasi terhadap kondisi kas berkaitan dengan macetnya penagihan piutang usaha dari anggota dan pihak ketiga yang mengakibatkan ketersediaan modal kerja untuk mendukung kelancaran kegiatan usaha menjadi terbatas/terganggu dan berdampak pada pencapaian target pendapatan
2.	Evaluasi kegiatan Divisi Simpan Pinjam, meliputi: a. Monitoring program peningkatan pelayanan kepada anggota/non anggota b. Monitoring bunga pinjaman kepada anggota. c. Monitoring terhadap pencapaian target pendapatan Unit SimpanPinjam.	• Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan pemberian pinjaman kepada anggota khususnya yang terkait pencarian sumber dana perbankan, tingkat suku bunga yang layak, dan kebijakan pemberiannya sesuai kriteria serta mendorong peningkatan pendapatan Unit SimpanPinjam. • Program Pinjaman Sejahtera bagi para Anggota yang bekerjasama dengan pihak bank, realisasinya lama, dananya

	d. Monitoring program tabungan sukarela berjangka (protaska) e. Monitoring Pinjaman Sejahtera	terbatas dan belum berjalan secara optimal sehingga baru dapat diberikan kepada beberapa Anggota dengan kriteria tertentu saja, sedangkan para Anggota lainnya yang sangat memerlukan masih belum dapat terlayani.
3.	Mengevaluasi pemberian pinjaman kepada anggota.	• Melakukan pengawasan/monitoring terhadap pemberian pinjaman khususnya kepada anggota yang melebihi plafon hutang. • Melakukan koordinasi dengan Pengurus dan Pembina berkaitan permasalahan hutang tunda/macet.
4.	Mengevaluasi harga barang toko Jakarta dan Karawang	Melakukan monitoring harga barang Toserbaterkait aktifitas pengelolaan di toko, yaitu: • Upaya menekan harga melalui business approach dengan waralaba nasional untuk beberapa jenis bahan kebutuhan pokok. - Kerjasama dengan mitra lainnya untuk pengadaan pakaian, sparepart serta konsinyasi barang elektronik. • Strategi terhadap barang inventory yang turn overnya tinggi (sehari habis) seperti: air mineral, rokok, mie instan, minuman dingin, materai, gula pasir. • Adanya e-commerce di era milenial membuat sistem jual beli menjadi mudah dan praktis

3. Bidang Organisasi dan SDM

No	Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT)	Realisasi
1.	Evaluasi Kualitas SDM Kopetri, meliputi: - Memantau efektifitas dan produktivitas kerja SDM disemua unit kerja - Melakukan evaluasi terhadap rencana dan realisasi anggaran program diklat peningkatan kualiatas SDM	Dari hasil monitoring pelaksanaan diklat 2 tahun terakhir, dapat disampaikan sebagai berikut: - Realisasi anggaran diklat hingga akhir tahun 2019 dinilai masih jauh di bawah anggaran yang direncanakan. - Pelaksanaan diklat belum dilakukan kepada seluruh pegawai. - Belum adanya rencana diklat yang disusun secara komprehensif dan berjenjang sesuai kebutuhan organisasi Kopetri.
2.	Evaluasi terhadap efektifitas implementasi struktur organisasi dan manajemen Kopetri untuk mengantisipasi persaingan bisnis, meliputi: - Monitoring penyempurnaan struktur organisasi. - Monitoring sistem dan prosedur Kopetri serta tertib administrasi.	- Tertib administrasi secara bertahap sudah diperbaiki, walaupun belum sesuai penyempurnaan sistem dan prosedur. - Melakukan monitoring dalam rangka memberikan masukan dan supporting kepada Pengurus untuk segera melakukan penyempurnaan struktur organisasi dan perangkatnya. - Masih terdapat beberapa personil dalam kotak jabatan yang kurang kompeten.
3.	Evaluasi Sarana Hukum Kopetri yaitu monitoring hasil kerja Tim Penyempurnaan AD/ART.	Penyempurnaan dan pemantapan AD/ART sudah diselesaikan menunggu pelaksanaan Rapat Anggota

		• Terkait adanya penyebaran wabah penyakit di seluruh dunia termasuk Indonesia dan dengan adanya kebijakan dari Pemerintah ttg PSBB, mengakibatkan ditundanya atau tidak dapat dilaksanakannya RAT untuk mengesahkan RAPB Tahun 2020, adapun penundaan dimaksud berlangsung sampai batas waktu yang belum dapat diputuskan (hingga lenyapnya wabah dimaksud).
4.	Mengevaluasi implementasi peraturan kepegawaian yaitu kesejahteraan anggota dan pegawai, disiplin pegawai, tertib administrasi, pola karir, serta penghargaan dan hukuman.	Melakukan pengawasan terhadap penerapan Peraturan Pokok Kepegawaian khususnya yang berkaitan dengan disiplin, reward and punishment dan pelayanan kepada anggota.

4. Bidang Keuangan dan Akuntansi

No	Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT)	Realisasi
1.	Melakukan evaluasi terhadap kegiatan keuangan, yaitu: - Evaluasi dan monitoring kondisi piutangusaha dan piutang tunda - Kas opname per bulan - Monitoring arus kas - Triwulanan.	Melakukan kas opname di kas besar, dimana masih terdapat beberapa kelemahan pada pengendalian internal unit (keuangan), transaksi pembayaran masih menggunakan uang kas, tidak adanya penetapan dan kontrol terhadap pejabat yang berwenang dalam penempatan/pencairan deposito serta kurangnya pengendalian terhadap piutang

		usaha sehingga dinilai mengganggu cash flow.
2.	Melakukan kas opname di Kas Besar setiap bulan	• Rata-rata perhari dana yang dibutuhkan untuk menyediakan kebutuhan operasi Kopetri sekitar Rp 100.000.000. Jumlah tersebut dinilai telah memadai dan mampu memenuhi kebutuhan operasional yang bersifat rutin. • Software sistem akuntansi pada komputer Unit Akuntansi memerlukan penyesuaian. • Manajer Unit Akuntansi kesulitan dalam membuat laporan laba/rugi per unit usaha karena seluruh biaya masih pada satu posting.
3.	Mengevaluasi laporan keuangan triwulan.	Melakukan evaluasi terhadap laporan triwulan, diketahui bahwa hasil evaluasi dapat disimpulkan secara umum bahwa masih terdapat beberapa unit usaha yang belum optimal, sehingga berpotensi mengalami kerugian secara usaha sektoral.