

# **Bab I**

## **Pendahuluan**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pemerintah Indonesia saat ini telah melakukan perbaikan-perbaikan di berbagai sektor pembangunan sebagai usaha dalam pencapaian tujuan Negara yang tercantum dalam UUD 1945 alenia ke IV yaitu memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan perdamaian abadi dan keadilan sosial. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 7 tahun 2021, Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Usaha koperasi merupakan usaha yang berkaitan langsung dengan anggota dan meningkatkan usaha dan kesejahteraan.

Hatta dalam Sitio (Sitio & Tamba, 2001) mengatakan bahwa “Koperasi adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan, ekonomi berdasarkan tolong menolong.” Semangat tolong menolong tersebut didorong oleh keinginan memberi jasa pada kawan berdasarkan seorang buat semua dan semua buat seorang.” Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa koperasi mengandung dua unsur, yaitu unsur ekonomi dan unsur sosial yang berkaitan satu sama lain. Dikatakan memiliki unsur ekonomi karena tujuan dari koperasi adalah untuk mencapai

kesejahteraan anggota, sedangkan unsur sosial terlihat dari adanya asas yang dijunjung dalam koperasi, yakni asas kekeluargaan yang menjunjung tinggi semangat tolong menolong antar sesama.

Berbagai kegiatan usaha telah diupayakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat baik oleh pemerintah, maupun organisasi pemerintah. Kegiatan usaha tersebut bertujuan untuk memperbaiki perekonomian dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Koperasi merupakan salah satu bentuk kegiatan usaha yang sesuai dengan kepribadian bangsa Indonesia yang pantas untuk ditumbuh kembangkan sebagai badan usaha penting dan bukan sebagai alternatif terakhir. Karena dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 dan perubahan terakhir No.17 Tahun 2012 tentang PERKOPERASIAN, menyatakan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdasar atas azas kekeluargaan. Sehingga koperasi berupaya dalam mementingkan kepentingan kelompoknya.

Koperasi karyawan Media Indonesia (Kokarmindo) awalnya dibentuk untuk karyawan Media Indonesia pada tahun 1998, dengan semangat adanya wadah untuk karyawan Media Indonesia untuk meningkatkan kesejahteraan melalui prinsip-prinsip koperasi. Dengan berkembangnya waktu yang awalnya hanya untuk karyawan Media Indonesia, atas

keputusan manajemen perusahaan, anggota Kokarmindo bukan saja untuk karyawan Media Indonesia tetapi juga untuk karyawan di bawah lingkup manajemen Media Group yang berkantor di lingkungan kantor jalan Kedoya, Jakarta seperti Metro TV, Lampung Post, Indocater, Yayasan Sukma. Pada akhirnya Koperasi Karyawan Media Indonesia (Kokarmindo) berubah menjadi Koperasi Karyawan Media Group. Dalam menjalankan operasional Kokarmindo telah berjalan sesuai prinsip-prinsip koperasi dengan membagikan Sisa Hasil Usaha (SHU) kepada anggotanya, sesuai tabel 1.1 Posisi Laporan SHU

**Tabel 1.1 Posisi laporan SHU**

| <b>Keterangan</b>               | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | <b>Rp.</b>  | <b>Rp.</b>  | <b>Rp.</b>  | <b>Rp.</b>  | <b>Rp.</b>  |
| <b>Pendapatan (Net)</b>         | 1.382.528   | 1.791.248   | 1.788.148   | 1.746.255   | 1.218.784   |
| <b>Biaya Operasi</b>            | 577.166     | 552.089     | 601.789     | 644.509     | 705.718     |
| <b>Laba Operasi (SHU) Kotor</b> | 806.362     | 1.239.158   | 1.186.359   | 1.101.746   | 513.066     |
| <b>SHU dibagi</b>               | 285.055     | 419.274     | 405.703     | 380.000     | 350.000     |
| <b>Laba (SHU) Net</b>           | 521.307     | 819.884     | 780.656     | 721.746     | 163.066     |

Sumber: Laporan Kokarmindo 2016-2020

(Rp. Dalam ribuan)

Dapat dilihat Sisa Hasil Usaha (SHU) Kokarmindo dari tahun 2016 sampai dengan 2020 mengalami pergerakan yang fluktuatif hal ini bisa dilihat pada tabel 1.1 posisi laporan SHU, yang mana pada tahun 2016 terlihat jumlah

SHU kotor Rp. 806.362 juta, tahun 2017 meningkat menjadi Rp. 1.239.159 juta atau naik 37% dan pada tahun 2018 menurun menjadi Rp. 1.186.359 juta atau turun 5%, pada tahun 2019 masih turun menjadi Rp. 1.101.746 juta atau turun 7%, sampai 2020 tetap mengalami penurunan menjadi Rp. 513.066 juta dan tahun 2020 ini SHU kotor turun sangat jauh sekitar 50% dibanding tahun 2019.

Koperasi Kokarmindo dalam laporannya sesuai tabel 1.1, selalu membagikan Sisa Hasil Usaha (SHU) yang diputuskan dan ditentukan jumlahnya dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT), dilihat dalam laporan keuangan Kokarmindo, untuk tahun laporan keuangan 2016 membagikan SHU untuk tahun 2015 sebesar Rp. 285.055 juta, tahun 2017 membagikan SHU sebesar Rp. 419.274 juta untuk SHU tahun 2016, tahun 2018 membagikan Rp. 405.703 juta untuk tahun 2017, tahun 2019 membagikan SHU sebesar Rp. 380.000 juta untuk tahun 2018 dan tahun 2020 membagikan SHU sebesar Rp. . 350.000 juta untuk tahun tahun 2019. Atas operasional dan strategi yang telah dijalankan dapat dilihat jumlah SHU maupun pembagian SHU kepada anggotanya terjadi penurunan setiap tahunnya, hal ini tentunya menjadi perhatian kepada pengurus karena penurunan SHU dapat mengakibatkan penurunan modal Kokarmindo dari waktu ke waktu.

Untuk mengukur perbandingan perolehan SHU dari tahun sebelumnya mengukur performa rasio profitabilitas pada perusahaan atau koperasi, maka dapat diketahui melalui persentase. Menurut Harahap (Harahap, 2015) dalam

Pratiwi (Pratiwi, 2019) pertumbuhan SHU koperasi atau pertumbuhan laba adalah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan meningkatkan laba bersih dibanding tahun sebelumnya.

Aset merupakan kekayaan yang dimiliki dan dikelola oleh koperasi untuk keberlangsungan operasional usaha. Secara ekonomi, Pindyck dan Rubinfeld (Pindyck & Rubinfeld, 2009), mendefinisikan harta atau aset sebagai sesuatu yang memberi arus keuangan atau jasa kepada pemiliknya. Menurut Wiyono dan Maulamin (Wiyono & Maulamin, 2012) aset adalah sumber daya yang dimiliki sekarang yang timbul dari peristiwa masa lalu dan diharapkan mendapat manfaat ekonomi di masa depan. Akan tetapi meningkatnya aset suatu koperasi tidak selalu dapat meningkatkan sisa hasil usaha koperasi tersebut.

Sisa Hasil Usaha (SHU) atau keuntungan merupakan informasi kinerja suatu usaha yang diperlukan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan dimasa depan (Sastradipoera, 2004). Walaupun mencari keuntungan bukan tujuan utama dari usaha koperasi tetapi usaha yang dikelola oleh koperasi harus memperoleh Sisa Hasil Usaha (SHU) yang layak sehingga koperasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan meningkatkan kemampuan usahanya (Munir & Indarti, 2011). Menurut Wigati dan Cornelio (Wigati & Purwantini, 2003) dalam Widiartin, dkk (Widiartin, Suwendra, & Yudiaatmaja, 2016), Sisa Hasil Usaha (SHU) merupakan pendapatan koperasi yang diperoleh dari kegiatan atau usahanya

selama satu periode akuntansi setelah dikurangi dengan biaya-biaya. Besarnya sisa hasil usaha yang diperoleh koperasi disetiap tahunnya juga merupakan indikator keberhasilan pengelolaan koperasi. Kemampuan koperasi untuk mengelola seluruh potensi yang dimilikinya dalam usaha memperoleh laba merupakan hal yang paling mendasar.

Pengembangan strategi untuk meningkatkan Sisa Hasil Usaha (SHU) telah dilakukan oleh Koperasi Karyawan Media Group (Kokarmindo). Dengan melakukan berbagai inovasi mengelola sumber daya yang dimiliki baik dana maupun konektivitas ke unit-unit usaha dalam lingkup Media Group, juga melakukan konektivitas dengan pihak luar. Selain itu Kokarmindo juga mencoba melakukan berbagai inovasi dalam meningkatkan konektivitas di internal lingkungan Media Group untuk menciptakan pendapatan. Hal ini dilakukan karena jangkauan untuk mendapatkan pendapatan selama ini sangat terbatas dengan pihak luar, karena keanggotaan Kokarmindo hanya terbatas pada karyawan yang berada dilingkungan Media Group. Hal ini tentunya mempengaruhi pola kerja pengurus Kokarmindo, karena memerlukan strategi yang sangat hati-hati dan terukur untuk mendapatkan pendapatan dari pihak luar.

Kokarmindo dalam menjalankan strategi dalam operasional untuk mendapatkan pendapatan dengan 2 (dua) skema yaitu :

1. Pendapatan Internal yaitu pendapatan yang dilakukan dengan interaksi dengan anggota koperasi, diantaranya, pemberian pinjaman,

baik itu berupa pinjaman dalam bentuk kas maupun pinjaman atas pembelian barang dan penjualan barang ke anggota koperasi

2. Pendapatan Eksternal yaitu pendapatan yang dilakukan dengan interaksi pihak ke tiga (bukan anggota koperasi), antara lain, pendapatan margin dari bank atas pinjaman yang dilakukan oleh anggota koperasi, pendapatan fee atas kegiatan dengan pihak luar dan pendapatan atas penjualan ke unit perusahaan Media Group.

Dapat dijelaskan atas ke dua strategi baik internal maupun eksternal yang dijalankan, Kokarmindo dalam transaksinya baik kepada anggotanya maupun kepada pihak eksternal sebagai berikut :

- a. Untuk pemberian pinjaman instan dengan rentang pinjaman Rp. 1 juta sampai Rp. 2 juta dengan batas pengembalian 3 bulan, akan dikenakan imbal balik (bunga) sebesar 3% pertahun atau 0,25% per bulan.
- b. Untuk pemberian pinjaman advance dengan rentang pinjaman Rp. 3 juta dan maksimum Rp. 20 juta, dengan batas pengembalian maksimal 2 tahun, akan dikenakan imbal balik (bunga) sebesar 6% pertahun atau 0,5% per bulan.
- c. Untuk pemberian pinjaman atas pembelian barang, dengan batas pinjaman 30% dari gaji pokok, dengan batas pengembalian 2 tahun, akan dikenakan imbal balik (bunga) sebesar 6% pertahun atau 0,5% per bulan.

- d. Pembelian barang yang ditawarkan kepada anggota (seperti Barang elektronik, Handphone dan juga motor) dengan keuntungan rata-rata 5% per barang dan anggota juga dapat membeli sendiri ke luar dan meminta penggantian. Dari pembelian tersebut anggota pada umumnya akan membayar dalam bentuk pinjaman daripada membayar secara tunai.
- e. Melakukan penjualan sembako murah kepada anggota, dan ini koperasi tidak mengambil margin, malah harus merugi karena menjual dibawah harga pokok, hal ini salah satu bentuk kepedulian kepada anggota.

Sedangkan strategi untuk pendapatan dengan pihak luar, Kokarmindo melakukan strategi, sebagai berikut :

- a. Pendapatan Margin Bank adalah pendapatan yang diterima koperasi atas transaksi pinjaman yang dilakukan antara anggota koperasi dan bank (yang sudah bekerjasama dengan koperasi, dengan evaluasi), dimana bank akan memberikan selisih bunga yang di bebaskan kepada anggota kepada koperasi dan memberikan fee apabila ada anggota yang meminjam. Dimana Anggota yang meminjam dengan batas maksimal Rp. 200 juta dan telah mendapat evaluasi dari koperasi.
- b. Pendapatan Fee adalah pendapatan yang didapatkan atas

transaksi dengan pihak luar, seperti membuat bazar di area kantor Media Group, Membuka stand maupun atas penempatan Standing Machine untuk menjual minuman.

- c. Pendapatan Penjualan ke Unit Media Group, hal ini baru dijalankan pada tahun 2020, dimana Kokarmindo menjadi pemasok berbagai barang Alat Tulis Kantor (ATK) untuk beberapa kantor di unit Media Group.
- d. Pendapatan Bunga adalah pendapatan atas bunga atas giro di bank.

Penelitian terkait faktor penentu perolehan Sisa Hasil Usaha (SHU) sudah banyak dilakukan. Paulus (MM, 2020) dalam penelitiannya berjudul **“Strategi Pengembangan Koperasi Simpan Pinjam”**, bahwa sebuah organisasi bisnis harus mampu menciptakan sesuatu yang unik, unik artinya berbeda dengan yang lain dan memiliki nilai lebih tentunya dari produk, baik barang dan jasa milik perusahaan pesaing. Sebuah organisasi dalam melakukan strategi bisnis memulai segala sesuatunya dari sebuah perencanaan. Perencanaan perlu dibuat sebelum melakukan serangkaian tindakan atau kegiatan operasional. Hal-hal yang dilakukan didalam perencanaan salah satunya adalah menetapkan tujuan perusahaan, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Selanjutnya adalah pelaksanaan (*actuating*), perencanaan yang sudah dibuat harus dituangkan di dalam tindakan nyata berupa tindakan atau

pekerjaan. Perencanaan tidak ada artinya apa-apa bila tidak ada aksi sebagai tindak lanjut dari perencanaan yang sudah dibuat dan ditetapkan, demikian pula sebaliknya, aksi/tindakan tidak ada arah dan tujuan tanpa dilakukan berdasarkan perencanaan.

Mastur Mujib (Mujib Ikhsani & Pradhipta Aryoko, 2019) dalam penelitiannya berjudul “Strategi Pengembangan Koperasi Dalam Upaya Membangun Kesejahteraan Masyarakat” bahwa Strategi adalah menentukan bagaimana perusahaan kita akan berbeda dari yang lain, strategi akan berubah seiring waktu dan kondisi lingkungan agar dapat tetap kompetitif, dengan memanfaatkan kompetitif pasar, pengembangan sinergi dan menciptakan nilai.

Sesuai tujuan pembentukan koperasi Kokarmindo hanyalah untuk karyawan, oleh karenanya syarat menjadi anggota Kokarmindo hanya terbatas kepada karyawan internal Media Group yang berlokasi di Perkantoran Media Group di Kedoya Jakarta Barat. Dengan jumlah anggota sekitar 1.200 orang tentunya hal ini sangat potensial untuk sebuah koperasi karyawan. Dari data Tabel 1.2 Posisi Pendapatan Usaha, dari strategi usaha yang dijalankan Kokarmindo dapat dilihat bahwa pendapatan dari pemberian pinjaman sudah cukup baik dengan menyumbang sekitar 40% dari total pendapatan.

**1.2 Tabel Posisi Pendapatan Usaha**

| <b>JENIS PENDAPATAN :</b>                | <b>2016</b>      | <b>2017</b>      | <b>2018</b>      | <b>2019</b>      | <b>2020</b>      |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Pendapatan Margin Pinjaman Advance       | 387.247          | 630.090          | 826.762          | 991.557          | 558.473          |
| Pendapatan Margin Pinjaman Instan        | 48.220           | 59.890           | 60.630           | 84.410           | 110.970          |
| Pendapatan Margin Pinjaman Penjualan     | 53.950           | 90.815           | 111.122          | 155.949          | 279.095          |
| Pendapatan Penjualan Sembako Murah       | -                | -                | 755.400          | 832.600          | 367.200.         |
| HPP Sembako                              | -                | -                | (1.031.393)      | (1.185.720)      | (967.430)        |
| Pendapatan Penjualan Sembako Murah (net) | -                | -                | (275.993 )       | (353.120 )       | (600.230 )       |
| Pendapatan Penjualan                     | 975.430          | 1.180.540        | 1.347.460        | 1.726.610        | 233.600          |
| HPP Penjualan                            | (740.000)        | (925.040)        | (1.137.460 )     | (1.587.880)      | (197.400 )       |
| Pendapatan Penjualan (Net)               | 51.210           | 70.833           | 74.110           | 100.144          | 9.344            |
| Pendapatan Penjualan ke Unit             | -                | -                | -                | -                | 3.460.000        |
| HPP Penjualan                            | -                | -                | -                | -                | ( 3.089.000)     |
| Pendapatan Penjualan ke Unit (Net)       | -                | -                | -                | -                | 371.000          |
| Pendapatan Margin Pinjaman Bank          | 504.871          | 641.434          | 746.549          | 617.371          | 403.742          |
| Pendapatan Fee                           | 265.725          | 250.437          | 206.201          | 113.670          | 40.646           |
| Pendapatan Bunga Bank                    | 71.302           | 47.747           | 38.764           | 36.271           | 45.742           |
| <b>Total Pendapatan Net</b>              | <b>1.382.527</b> | <b>1.791.247</b> | <b>1.788.148</b> | <b>1.746.254</b> | <b>1.218.784</b> |

Sumber: Laporan Kokarmindo 2016-2020

(Rp. Dalam ribuan)

Pendapatan dengan memanfaatkan jumlah anggota dengan penjualan berbagai barang yang dilakukan kepada anggota juga memberikan hasil yang baik. Strategi untuk mendapatkan pendapatan dengan memanfaatkan konektifitas dengan pihak luar dengan bekerjasama dengan perbankan dapat menghasilkan pendapatan sekitar 40% dari total pendapatan, sedangkan pendapatan fee dengan bekerjasama dengan pihak luar juga cukup baik menyumbang sekitar 10% dari total pendapatan.

Dengan memiliki jumlah pegawai atau karyawan yang mengurus Koperasi sebanyak 5 orang dan 3 orang pengurus (Ketua, Sekertaris dan Bendahara) ditambah dengan Dewan Pengawas dan Penasehat sebanyak 4 orang, yang pengurus, Dewan Pengawas maupun Penasehat adalah pejabat atau karyawan dari salah satu group unit Media Group yang secara proporsial tidak bekerja full untuk koperasi, dan akan kembali ke unitnya apabila masa bakti di koperasi sudah selesai, sesuai aturan selama 3 tahun. Untuk menjalankan operasional dan melayani anggota yang cukup banyak, dengan menjalankan strategi yang sudah dicanangkan dengan jumlah karyawan yang ada tidak terlalu memadai. Dengan memanfaatkan lingkungan Kokarmindo yang berada naungan group usaha Media Group dan berada dilingkungan kantor beberapa unit usaha Media Group, harusnya ini menjadi potesial menjadi mitra untuk mendapatkan pendapatan yang saling menguntungkan baik Kokarmindo

maupun unit usaha tersebut, Tetapi dilihat dari tabel 1.2 kerjasama baru dilakukan pada tahun 2021 dan secara net sekitar 30% dari total pendapatan. Apabila kerjasama dengan unit Media Group bisa dikembangkan, ini menjadi potensi yang baik untuk Kokarmino sebagai strategi untuk mendapatkan pendapatan. Terhadap keadaan yang sekarang ada, untuk strategi yang sekarang dijalankan Kokarmino tentunya memiliki dampak positif dan negative.

Reza Septian Pradana (Pradana, 2019) dalam jurnalnya “Strategi Peningkatan Perolehan Sisa Hasil Usaha di Koperasi Di Kota Banda Aceh” dalam analisisnya didapatkan Total Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi di Kota Banda Aceh menunjukkan kecenderungan tren menaik selama tahun 2002 sampai dengan tahun 2017. Secara umum, perkembangan SHU seiring dengan perkembangan jumlah anggota, modal sendiri, modal pinjaman, dan volume usaha. Ini berarti saat jumlah anggota, modal sendiri, modal pinjaman, dan volume usaha meningkat, SHU juga ikut meningkat. Sebaliknya, saat jumlah anggota, modal sendiri, modal pinjaman, dan volume usaha menurun, SHU juga ikut menurun.

Jika koperasi memperoleh pendapatan usaha yang banyak maka hal itu dapat mendorong peningkatan laba yang disebut juga dengan SHU (Sisa Hasil Usaha) (Andriani, 2017). Salah satu faktor yang mempengaruhi Sisa Hasil Usaha adalah pemberian pinjaman yang

diberikan oleh koperasi yang dapat memberikan manfaat bagi koperasinya sendiri dan anggotanya (Sumita Dewik & Jember, 2016). Maka dari itu, Sisa Hasil Usaha (SHU) merupakan faktor penting yang menentukan kelangsungan berjalannya koperasi. Agar koperasi dapat berjalan dengan lancar, koperasi diharuskan memberikan pelayanan yang terbaik kepada anggota koperasi agar dapat melakukan transaksi simpan pinjam membeli barang, pembagian sisa hasil usaha dan lain – lain.

Paparan dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan strategi harus terus dilakukan bagi setiap perusahaan, meskipun strategi yang dilakukan sudah tepat dan mampu meningkatkan keuntungan. Pengembangan strategi oleh koperasi harus senantiasa diperbaharui agar dapat mengikuti perkembangan keadaan, baik keadaan internal koperasi maupun eksternal. Juwariah (Juwariyah & Rosmawarni, 2021) dalam jurnalnya berjudul “Strategi Marketing Mix Koperasi dalam meningkatkan Sisa Hasil Usaha (SHU) di PUSKOPAL Kodiklatal Surabaya” menyatakan beberapa strategi *marketing mix* usaha koperasi yang di terapkan Puskopal Kodiklatal saat ini masih belum bisa berjalan dengan baik maupun maksimal sesuai dengan apa yang di harapkan untuk dapat mempertahankan dan dapat bersaing dengan pesaing serta meningkatkan pertumbuhan SHU. Penurunan tersebut terjadi karena diduga adanya faktor internal dan eksternal pada saat itu. Faktor-faktor tersebut antara lain: kurangnya wawasan pengurus mengenai perkoperasian, kurang

produktivitas SDM dalam pekerjaan, banyaknya karyawan yang pensiun dan keluar ditahun 2019, banyaknya pesaing dari luar lingkup TNI AL yang masuk, dan kebijakan dari pemimpin Kodiklatal sendiri dalam hal koperasi.

Menurut Rangkuti (Rangkuti, 2011) dalam Mastur Mujib (2019) Keputusan penentuan formulasi strategi apa saja yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan tema strategis dilakukan dengan membahas masalah-masalah yang sedang terjadi, apa yang menyebabkan terjadinya masalah tersebut, dan potensi masalah yang mungkin akan terjadi, serta penentuan tema strategis berpedoman pada visi dan misi yang sudah dimiliki dimana dalam pelaksanaannya formulasi strategis mengidentifikasi kondisi internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal yang merupakan peluang dan ancaman. Formulasi strategi diperlukan karena dengan adanya strategi yang tepat, yang didapatkan melalui Analisis SWOT, yakni mengidentifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman. Maka akan dapat merumuskan suatu strategi pengembangan usaha koperasi, baik itu strategi Strength Opportunity (SO) memaksimalkan kekuatan untuk meraih peluang, Strength Thread (ST) memaksimalkan kekuatan untuk menghindari ancaman, Weakness Opportunity (WO) meminimalisir kelemahan untuk meraih peluang, serta Weakness Thread (WT) yakni meminimalisir kelemahan untuk menghindari ancaman. Sehingga dengan adanya rumusan strategi tersebut koperasi akan dapat memperkuat usahanya, mengatasi kelemahannya, memperoleh peluang dan menghindari ancaman.

Kebijakan yang dilakukan dalam operasional Kokarmindo tidak lepas dari strategi dalam operasional keseharian baik untuk mendapatkan pendapatan maupun pembiayaan. Dalam pelaksanaan kebijakan Kokarmido secara garis besar dapat dibagi atas 3 bagian, sebagai berikut

1. Kebijakan yang tertuang dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang dilaksanakan setiap tahunnya. Dalam keputusan RAT Dewan Pengawas maupun Pengurus memberikan pertanggung jawaban atas kinerja atas jalannya operasional Kokarmindo dalam setahun, rencana program yang akan dijalankan dan juga atas pembagian Sisa Hasil Usaha yang diputuskan oleh seluruh anggota Kokarmindo sebagai pengambil keputusan tertinggi, hal ini sudah sesuai aturan koperasi.
2. Kebijakan dalam strategi operasional yang harus dijalankan oleh pengurus dan jajarannya, maupun anggota baik untuk mendapatkan pendapatan maupun pengeluaran biaya, harus sudah berlandaskan Standar Operasional Procedure (SOP) yang telah ada, atau atas adanya perubahan kebijakan operasional dan juga atas strategi baru yang akan dijalankan sesuai keputusan RAT.
3. Pengurus dan Dewan Pengawas dalam periode tiga bulanan akan mengadakan pertemuan untuk membahas atas jalannya operasional, dalam hal ini sebagai control oleh Dewan Pengawas

dan sekaligus pembahasan atas suatu masalah dan kebijakan yang seharusnya dijalankan pengurus.

Martinus dan Toni (Erstiawan & Soebijono, 2018) dalam jurnalnya berjudul “Analisi Good Corporate Governance Pada Koperasi di Surabaya” Pengelolaan manajemen koperasi didasarkan pada aturan yang berlaku diantaranya AD/ART, kebijakan, struktur organisasi, peran dan aturan yang memiliki fungsinya masing-masing sesuai dengan jobdesk dari para pengurus, pengawas dan pengelola dilakukan secara tersistem dalam menjalankan koperasi yang berlandaskan visi dan misi serta tata kelola (Good Corporate Governance) koperasi yang transparan, mandiri, memiliki akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran. Serta kurangnya perhatian sistem informasi dalam pengembangan diri koperasi untuk mempermudah informasi dan mempermudah pengelolaan koperasi sehingga pengambilan keputusan lebih cepat. Penerapan sistem Good Corporate Governance (GCG) yang diterapkan pada koperasi penting dilakukan agar dalam pengelolaan koperasi dapat merubah sistem organisasi, dengan tujuan adalah menciptakan kinerja, pengendalian internal yang baik dan mengurangi kelemahan tata kelola koperasi yang profesional dan akuntabel serta memiliki hubungan yang baik bagi stakeholder serta shareholder dan didukung dengan sistem informasi yang dapat memanfaatkan perkembangan teknologi lebih bermanfaat dan efisien.

Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan kinerjanya

adalah dengan terimplementasikannya kebijakan dengan baik sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai, sehingga lancarnya administrasi berarti menunjukkan bahwa administrasi suatu organisasi berjalan dengan baik. Maka yang dimaksud dengan tertib administrasi adalah suatu kondisi dimana penyelenggaraan kerja (administrasi) berjalan dengan lancar sesuai dengan yang dikehendaki atau yang direncanakan, administrasi yang berjalan dengan tertib dan teratur merupakan salah satu unsur dari fungsi administrasi, karena baik tertib administrasi maupun fungsi administrasi sama-sama bermaksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pengertian administrasi dikemukakan oleh Moekijat, (2010:41) bahwa :” administrasi adalah cara-cara yang dipergunakan untuk mencapai tujuan” meliputi tiga fungsi pokok yaitu” (a) Merencanakan apa yang harus dikerjakan (b) Mengorganisir dalam arti menyusun organisasi yang diperlukan (c) Memimpin organisasi itu agar tujuannya tercapai”.

Dari pemaparan diatas Koperasi Media Group (Kokarmindo) dalam melaksanakan strategi untuk mendapatkan pendapatan yang telah dilakukan dan dari data laporan Sisa Hasil Usaha (SHU) yang telah di paparkan diatas, menunjukkan laporan laba atau Sisa Hasil Usaha (SHU) cenderung turun dari tahun ke tahun, dan berdampak atas pembagian SHU kepada anggota juga menurun, serta faktor internal baik sebagai penunjang maupun penghambat dan juga kebijakan yang telah dilakukan oleh pengurus dalam menjalankan operasional Kokarmindo.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian tersebut maka dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah yang akan ditelaah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pengembangan Koperasi Karyawan Media Group dalam mengembangkan usaha dan meningkatkan laba?
2. Faktor internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh Koperasi Karyawan Media Group?
3. Kebijakan apakah yang dijalankan oleh pengurus koperasi dalam operasional?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut maka dapat dirumuskan beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisa strategi pengembangan yang dilakukan Koperasi Karyawan Media Group dalam mengembangkan usaha dan meningkatkan laba dengan analisa SWOT.
2. Menganalisa faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan penghalang yang dihadapi oleh Koperasi Karyawan Media Group dengan analisa SWOT.
3. Menganalisa kebijakan yang dijalankan oleh pengurus koperasi

dalam operasional dengan analisa SWOT.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai salah satu persyaratan akademis untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas.
2. Bagi penulis, sebagai media untuk berlatih mengasah kemampuan dan ketrampilan dalam menggunakan metode penelitian untuk menganalisis strategi pengembangan di Koperasi Karyawan Media Group.
3. Bagi fakultas, diharapkan berguna sebagai bahan informasi ilmiah yang berhubungan dengan strategi pengembangan koperasi.
4. Bagi pengurus koperasi, yakni memberikan saran yang berguna bagi Koperasi Karyawan Media Group, dalam mengembangkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan.