

**SURAT TUGAS**

**HIBAH PENELITIAN DARI UNITED STATE AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID)**  
**STUDI LIKUIDITAS KOPERASI SIMPAN PINJAM DI INDONESIA MASA PANDEMI COVID-19**  
**Nomor : 278/LPPM-GBS/VIII/2020**

Dalam rangka peningkatan kapasitas dan kompetensi dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "GICI" *Business School* dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, dengan ini kami menugaskan kepada saudara :

Nama : **Dr. Ahmad Subagyo, CRBD, CSA, CRP**  
NIDN : **0412027202**  
Jabatan : **Dosen Tetap Yayasan**  
Unit Kerja : **Program Studi Manajemen**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "GICI" *Business School***  
Alamat Kampus : **Jl. Margonda Raya No. 224 Kota Depok, Jawa Barat**

Melakukan Kegiatan Penelitian sebagai berikut :

- Jenis Kegiatan : **Hibah Penelitian**
- Judul Penelitian : **Studi Likuiditas Koperasi Simpan Pinjam Di Indonesia Masa Pandemi Covid-19**
- Tujuan Penelitian : **untuk membantu Kementerian Koperasi dan UKM RI dalam perumusan kebijakan untuk mendukung koperasi simpan pinjam untuk dapat bertahan dari dampak pandemi Covid-19**
- Plafon Hibah : **Rp. 100.000.000,- (Seratus Juta Rupiah)**
- Peran/Sebagai : **Ketua Peneliti (Dr. Ahmad Subagyo, CRBD, CSA, CRP)**
- Anggota Tim Peneliti : **Alberta Christine (FEB Universitas Indonesia)**  
**Irawan Kristianto (FEB Universitas Diponegoro)**
- Periode Penelitian / Pelaksanaan Kegiatan : **8 Agustus – 30 Oktober 2020**
- Lokasi Penelitian : **Propinsi Jawa Timur dan Sulawesi Selatan**

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Depok, 1 Agustus 2020

LPPM STIE "GICI" *Business School*,



**LPPM**  
GICI BUSINESS SCHOOL  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

**Sandi Noorzaman, S.Si, MM**

Ketua

Tembusan Yth.:

1. Ketua STIE "GICI" *Business School* (sebagai laporan);
2. Ketua Program Studi Manajemen (S1);
3. Dosen yang bersangkutan (Sebagai suatu Surat Tugas);
4. Arsip.



**INDEPENDENT CONSULTANT AGREEMENT  
NO. DEVTECH-ICA-SUBAGYO-2020-114**

This Agreement is entered into as of **September 1, 2020**, by and between **DevTech Systems, Inc.**, (hereinafter referred to as "**DevTech**") a corporation having its corporate office and place of business at **1700 N. Moore Street, Suite #1720, Arlington, VA 22209**, and **Ahmad SUBAGYO** (hereinafter referred to as "**Consultant**"), whose address is **Perum Depok Maharaja Blok L5/23 Rt.Rw. 06/L6 Kluster Kintamani, Rangkepan Jaya - Pancoran Mas Kota Depok-Jawa Barat**, email: **bagyo1972@gmail.com**, and phone numbers: **(+62) 81213122792** who is retained to provide services as an independent consultant in accordance with the following terms and conditions:

**ARTICLE I: PROJECT INFORMATION**

Project: **EGSA**  
Deltak Code: **1065.001.001**  
Agreement Coordinator: **Niaz Shinwari**

**ARTICLE II: SCOPE OF WORK AND RESPONSIBILITIES**

Consultant agrees to provide the services and deliverables as described in the Scope of Work, Attachment 1. Scope of Work can only be changed with the written consent of DevTech Systems, Inc., Director of Contracts and Grants Administration, or his/her authorized representative.

**ARTICLE III: TERM OF AGREEMENT**

The period of performance is **September 1, 2020 through October 31, 2020**. This period cannot be extended without the express written consent of DevTech Systems, Inc., Director, Contracts and Grants Administration. The Consultant may travel to **Bulukumba, South Sulawesi and Pacitan East Java, Indonesia** during period of performance.

**ARTICLE IV: COMPENSATION**

- a) **Rates and Limits:** Consultant shall be entitled to compensation for performing those tasks and duties related to the Scope of Work at an hourly rate of **IDR 312,500.00** up to the maximum allowable daily rate of **IDR 2,500,000.00**. DevTech will compensate the Consultant for no more than 6 days in any consecutive 7-day period, up to a **maximum aggregate of 320 hours, 40 billable days**, over the Term and not to exceed total amount of **IDR 100,000,000.00** upon completion of services as described in the Scope of Work set forth in this Agreement. This amount may be adjusted downward if planned services are not completed. Partial completion of service will be prorated based on the cost of the particular service provided. The Consultant may spend about **15 days** of the billable days mentioned above in **Bulukumba and Pacitan**. **The number of days and the consultant's daily rate cannot be exceeded without the express written consent of DevTech Systems, Inc., Director, Contracts and Grants Administration.**





Consultant may be reimbursed, subject to prior approval from the Agreement Coordinator and the submission of receipts or other appropriate backup documentation, for Consultant's reasonable out-of-pocket costs incurred as part of Consultant's duties under this assignment. Any reasonable out-of-pocket costs must be pre-approved by the Agreement Coordinator.

- b) Expenses: Should local travel be necessary, Consultant will receive Per-Diem rates (Meals and Incidental & Lodging Expenses) in each city. Any authorized per diem shall be paid in accordance with the Contract and subject to applicable DevTech policies. DevTech will reimburse the Consultant the lodging expenses based on the actual receipts from the hotel for Consultant's visits as part of his/her assignment. All travel, transportation, and per diem must be pre-approved by the Agreement Coordinator. DevTech policy requires submission of receipts for lodging and all other costs as part of the Travel Expense Report/Advance Reconciliation Form. Boarding passes from all flights taken must also be submitted with the Travel Expense Report ("TER"). Copies of the Form TER will be provided by the Agreement Officer or a designee upon request. The Agreement Coordinator will send more information about the Lodging and M&IE rates prior to the travel date.

#### **ARTICLE V: TRAVEL, TRANSPORTATION AND PER DIEM**

There will be no international travel, per diem, transportation required within the Scope of Work under this Consultant Agreement.

#### **ARTICLE VI: PAYMENT OF CONSULTING FEES, ALLOWANCES AND EXPENSES**

All invoices and reports will be submitted to Agreement Coordinator or a designee.

Consultant will submit an invoice and required deliverables for approval to the Agreement Coordinator within thirty (30) days of completion of assignment. For assignments longer than thirty (30) days, Consultant will submit invoices and required deliverables on a monthly basis, at the end of each month. After written approval is given by the Agreement Coordinator, the invoice will then be forwarded to DevTech's Finance Department for processing. Invoices will normally be paid within thirty (30) calendar days of receipt.

Invoices will be paid, provided Consultant has submitted all contractually required deliverables, as called for in Consultant's Scope of Work in Attachment 1, in form and content acceptable to DevTech.

Consultant will also submit the DevTech Expense Form listing all pre-approved expenses, allowances, and receipts for all lodging and expenses in excess of \$40 to Agreement Coordinator within thirty (30) days of completion of assignment. After approval is given, the Agreement Coordinator will then forward all pre-approved expenses, allowances, and receipts for lodging and



expenses in excess of \$40 to DevTech's Finance Department for processing. Invoices and allowances will be paid, provided Consultant has submitted all contractually required deliverables, as called for in Consultant's Scope of Work in Attachment 1, in form and content acceptable to DevTech.

Consultant understands that DevTech will not withhold Social Security, State, and Federal income taxes, or any other taxes from payment of fees to Consultant – and that Consultant is solely responsible for the payment of such taxes. DevTech's Finance Director or an authorized representative will send the check in US dollar currency for consulting services to Consultant's home address. If other method of payment is desired, the Consultant shall request it in writing to the Agreement Coordinator another method of payment. DevTech will reimburse the international Consultant up to a maximum of \$40 USD of wire transfer for each occurrence. Consultant must present a receipt verifying the cost associated with each wire transfer.

#### **ARTICLE VII: CONFIDENTIALITY AND OWNERSHIP OF INFORMATION**

All information and reports disclosed to Consultant by DevTech and all information and reports developed by Consultant for DevTech pursuant the project are to be considered confidential and are to be revealed only to the Agreement Coordinator or his designees. Any and all reports, drawings, plans, specifications, and related documents prepared or developed by Consultant in connection with the services provided under this Agreement shall become the property of DevTech and the Client.

Consultant acknowledges that, in performing this Agreement, DevTech may be required to make available to Consultant certain information deemed to be Proprietary and Confidential information ("Proprietary Information"). Such information includes without limitation, information related to training material, patents, research, development, computer software, designs or processes, pricing, trade secrets, customer lists, and technical and business information, and know-how of DevTech and its affiliates. Consultant agrees to safeguard and hold in strictest confidence all Proprietary Information and not to disclose to any other parties.

Consultant shall return all Proprietary Information to upon DevTech's request or upon termination of this Agreement, whichever occurs first. This Section shall survive termination and/or expiration of this Agreement.

#### **ARTICLE VIII: TERMINATION**

The results and deliveries of Consultant's services shall be subject to DevTech's review and approval. DevTech retains the right to terminate this Agreement at any time prior to its expiration date under any of the following conditions:

1. A demonstrated lack of ability or commitment by Consultant to fulfill the duties under this agreement;
2. An inability to perform assigned duties due to sickness or injury;





3. Misconduct constituting grounds for termination under DevTech's Administrative policies;
4. Breach of any provision of this Agreement, and
5. Due to changes in scope or requirements of this task beyond DevTech's control.

#### **ARTICLE IX: INSURANCE AND BENEFITS**

If required, Medevac and DBA insurance will be provided to the Consultant during the performance of duty overseas as voluntary compensation. No other insurance or benefits will be provided to Consultant by DevTech. In case of a work-related injury and illness Consultant should immediately notify DevTech's Director of Contracts and Grants Administration or the Agreement Coordinator. If possible, Consultant should complete the Form LS-201. The Form can be found at <http://www.dol.gov/owcp/dlhwc/ls-201.pdf>.

#### **ARTICLE X: COMMUNICATIONS WITH DEVTECH**

Consultant will communicate as appropriate with the Agreement Coordinator.

#### **ARTICLE XI: REPORTS TO DEVTECH**

Consultant will submit all deliverables as stated in Terms of Reference and as requested by the Agreement Coordinator. Consultant will complete and submit a Trip Report at the end of the TDY assignment. Each trip report must be submitted within five (5) days after the completion of the TDY.

#### **ARTICLE XII: THE AGREEMENT**

A. Understanding

This Agreement encompasses the entire understanding between DevTech and Consultant, and there are no other agreements or understandings, either written or oral. Any possible amendments to this agreement will be by an instrument in writing.

B. Jurisdiction

The contraction, interpretation, and performance of this Agreement and all transactions under it, shall be governed by the laws of the Commonwealth of Virginia, U.S.A.

C. Truth of Information

Consultant certifies that, to the best of Consultant's knowledge and belief, the information and data submitted to DevTech in an effort to obtain this agreement are accurate, complete and current as to the date of execution of this agreement.

D. Conflict of Interest

Consultant acknowledges that undertaking this assignment will not result in a conflict of interest and furthermore agrees not to undertake, during the period of this assignment, any assignment or commit any acts which could in any way be construed as a conflict of interest.



E. Independent Contractor

Consultant, in furnishing the services described in this Agreement acts as an independent contractor. Consultant is not an employee or agent of DevTech and has no authority to bind or represent DevTech as to any matters, except as expressly authorized by DevTech's authorized officer pursuant to this Agreement.

Agreed by:

DevTech Systems, Inc.

**Reyhan Ilhan**  
Director, Contracts and  
Grants Administration

Date: 9/3/2020

Consultant:

**Ahmad SUBAGYO**  
Independent Consultant  
If not a U.S. citizen or U.S. resident,  
please check here ☒

Date: September 3, 2020



**ATTACHMENT 1: SCOPE OF WORK**  
**Cooperatives Management Expert/Consultant**

Project	Economic Growth Support Activity
Task No	7294971F00006
Funder	USAID
Location	Indonesia, Jakarta
Position	National Expert
Level of Effort	Up to 40 days
Expertise	Cooperative financial and management
Level	1 Senior Consultant
Report to	Chief of Party

**USAID/INDONESIA ECONOMIC GROWTH SUPPORT ACTIVITY (EGSA)**

**PURPOSE**

The objective of this consultancy service is to assist the Ministry of Cooperative and Small and Medium enterprises (SMEs) in policy formulation to support cooperatives that survive the impact of COVID-19 pandemic. This will be done through: i) collecting information on the conditions of saving and loan cooperatives in select locations; ii) analysis of cooperative's business plans and management practices during the pandemic; iii) analysis of the existing support provided by the Ministry of Cooperative and local Department of Cooperatives; and iv) providing policy recommendation to support the survival and recovery of saving and loan cooperatives.

**BACKGROUND**

DevTech Systems, Inc. (DevTech) is an international consulting firm dedicated to development, with over 30 years of experience providing advisory services and technical assistance to government, private sector, and civil society stakeholders in more than 100 countries. We are a data driven organization that specializes in informing policy making by delivering focused data-driven evidence-based analysis products and services. DevTech core practice areas include Economic and Data analysis, Monitoring and Evaluation, Education and Youth Development, Gender and Inclusive Development, and Public Financial Management.

Devtech is implementing USAID funded Economic Growth Support Activity (EGSA) in Indonesia. EGSA enables i) evidence-based decision making through ongoing analysis linking





the Indo-Pacific Strategy (IPS), Journey to Self-Reliance (J2SR), and Government of Indonesia (GOI) priorities and potential USAID/Indonesia assistance under USAID/Indonesia's next Country Development Cooperation Strategy (CDCS); (ii) increases and improves GOI technical capacity in tax collection, public expenditure, and financial accountability; and (iii) improves business enabling environment for foreign and domestic business entities.

EGSA is seeking a qualified short terms technical assistance (STTA) expert in cooperative financing to develop policy recommendation on government support/stimulus to support the survival and recovery of cooperatives affected by the pandemic, in particular the saving and loan cooperatives.

### **SERVICES PROVIDED**

The Consultant will work closely with the EGSA and Ministry of Cooperative and SME teams and will undertake the following tasks:

- Develop research framework to assess cooperative's financial and management status
- Collect data through both primary research and interviews with stakeholders at Central, Provincial, and District government level (potential location of observation: Kabupaten Bulukumba and Kabupaten Pacitan)
- Conduct an analysis of cooperative's financial and management status and assess the impact of the pandemic to cooperative's operation and finance.
- Review cooperative's business plan and identify determining factors to cooperative's survival and failure;
- Consult with stakeholders at all levels including beneficiary groups
- Develop policy recommendations as inputs to the Ministry of Cooperative and SME
- Conduct a workshop and present the research and recommendations to the Ministry of Cooperatives and SMEs and USAID (if needed)

### **DELIVERABLES**

- Inception report that include research design, questionnaires, data analysis method, and proposed data gathering method.
- Interim report consists of: progress on data collection, analysis, and preliminary findings
- Report on workshop implementation, including the presentation to the counterparts
- Final report on the research and policy recommendations in both English and Bahasa Indonesia





## **REQUIREMENTS**

- Extensive experience in research on cooperative finance and management
- Experienced in the development of quantitative analytical tools and analysis
- Excellent writing and communications as evidenced by prior writings
- Proficiency in Indonesian and English

## **QUALIFICATIONS**

- An advanced degree from nationally/internationally recognized university in economics, finance, public policy, or other related fields.
- At least 10 years of experience and research on cooperative finance and management
- Prior work experience with the Ministry of Cooperative and SME or sub-national government's Department of Cooperative in similar capacity are preferred.
- Excellent communications and presentation skills
- Fluency in English and Bahasa Indonesia, both written and oral

## **LEVEL OF EFFORT**

The expert is expected to commence services maximum of 40 days (including travel to Bulukumba and Pacitan) between September 1 – October 30, 2020.



### Confidentiality and Non-Disclosure Agreement

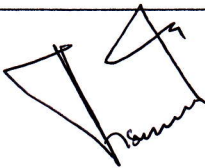
As a potential consultant of DevTech Systems, Inc. (DevTech), I recognize the highly sensitive nature of proprietary information, as well as the competitive nature of DevTech's business, and I understand the importance of protecting confidential, sensitive and/or proprietary information of the firm and its clients. **Specifically, these include, but is not limited to, the Client: USAID, Department of State, Department of Defense.**

I agree to treat all sensitive non-public information, including proprietary, confidential, sensitive and procurement or proposal sensitive information in the strictest confidence. I will not disclose DevTech, or the client's confidential, sensitive, and/or proprietary information to any person for my own purposes or for purposes other than to serve in the interests of DevTech Systems, Inc., unless I have first obtained the prior written consent of DevTech's Senior Corporate Management or release of the information as required by court order or regulatory body.

I understand that my obligations under this agreement of confidentiality shall remain in effect until the date upon which the confidential, sensitive, and/or proprietary information becomes publicly disclosed by DevTech or its clients.

I agree that upon request of DevTech or upon the termination of my consultancy with DevTech, I will immediately return all materials, in all formats, received and created as a result of my consultancy directly to DevTech Agreement Coordinator or a member of Senior Corporate Management.

I HAVE READ THIS AGREEMENT, UNDERSTAND IT, AND AGREE TO ITS TERMS FULLY.

Consultant Signature		Date <i>September 3, 2020</i>
Printed Name Ahmad SUBAGYO		





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

STUDI DIAGNOSTIK  
LIKUIDITAS KOPERASI  
SIMPAN PINJAM

**TERDAMPAK  
PANDEMI  
COVID-19**



## Lembar Pengesahan

### Program Hibah Penelitian USAID Economic Growth Support Activity

1. Judul Penelitian : Studi Modernisasi Koperasi Koperasi Simpan Pinjam

Nama Proyek	Studi Likuiditas Koperasi Simpan Pinjam Masa Pandemi Covid 19
Lokasi Penelitian	Jawa Timur dan Sulawesi Selatan
Waktu Penelitian	8 Agustus 2020 – 30 Oktober 2020
Plafon Hibah	Rp. 100.000.000,-
Ketua Peneliti	Nama : Dr. Ahmad Subagyo, SE.MM.CRBD.CSA.CRP.CDMP. NIDN : 0412027202 Prodi : Manajemen PTS : STIE GICI Depok Email : bagyo1972@gmail.com
Anggota Tim Reviewer	Alberta Christina Cahya Pertiwi Irawan Kristianto

2. Anggaran Hibah : Rp. 100.000.000,- (Seratus juta rupiah)  
3. Sumber Dana : Hibah Proyek Economic Growth Support Activity (EGSA) yang didanai oleh USAID dan dilaksanakan oleh DevTech Sys, Inc.

Jakarta, 2 November 2020

Mengetahui

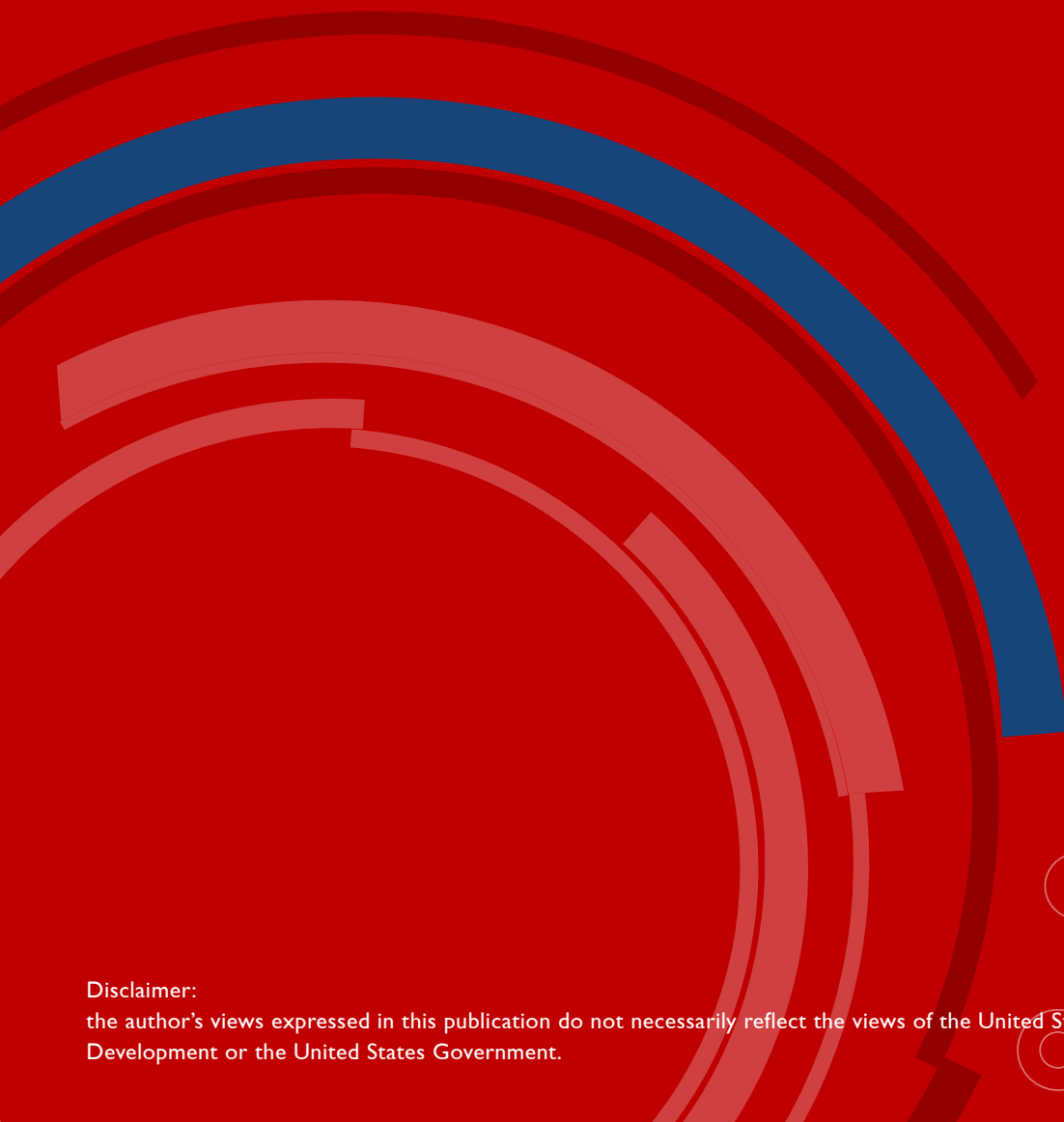
**Renata Simatupang**  
Chief of Party  
USAID EGSA

Ketua Tim Peneliti

**Dr. Ahmad Subagyo**

DevTech Systems, Inc.  
USAID Contractor  
Economic Growth Support Activity (EGSA)





Disclaimer:  
the author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

## DAFTAR ISI

<b>Daftar Singkatan dan Akronim</b>	<b>8</b>
<b>Pendahuluan</b>	<b>11</b>
Latar Belakang	11
Tujuan Penelitian	11
<i>Output</i>	12
<b>Landasan Pemikiran</b>	<b>13</b>
Analisis Kualitatif Likuiditas Koperasi Simpan Pinjam	13
<i>Mismatch</i>	13
<b>Metodologi</b>	<b>15</b>
1. Studi Kepustakaan	15
2. Survei Lapangan	15
Teknik Analisis Data Sekunder	15
Analisis Perbandingan Pra Dan Post Pandemi Covid-19	16
Obyek Penelitian	16
Jawa Timur	16
Sulawesi Selatan	16
<b>Temuan Awal Penelitian</b>	<b>17</b>
Studi Analitik Kualitatif	17
<b>Hasil Analisis Dan Pembahasan</b>	<b>11</b>
Analisis Kinerja Keuangan Responden	21
Kinerja Rasio Rentabilitas	29
<b>Analisis Tata Kelola Kelembagaan Koperasi</b>	<b>32</b>
Struktur Organisasi Koperasi	33
Perizinan Dan Status Hukum Koperasi	34
<b>Analisis Regulasi Pendukung Kegiatan</b>	
<b>Usaha Simpan Pinjam</b>	<b>37</b>
<b>Rekomendasi Hasil Studi Likuiditas Koperasi</b>	<b>41</b>
<b>Lampiran</b>	<b>46</b>



## TABEL

Tabel 1. Daftar Responden Jawa Timur	16
Tabel 2. Daftar Responden Sulawesi Selatan	16
Tabel 3. Rerata Posisi Keuangan Koperasi Provinsi dan Koperasi Kabupaten	21
Tabel 4. Rasio Kinerja Keuangan per 31 Desember 2019	26
Tabel 5. Kinerja Keuangan Koperasi Responden di Sulawesi Selatan	27
Tabel 6. Perubahan Posisi Keuangan Per 30 Juni 2020	23
Tabel 7. Perbandingan Rasio Kinerja Sebelum dan Saat Pandemi COVID-19	24
Tabel 8. Rerata Rasio Permodalan Koperasi Responden	26
Tabel 9. Perbandingan Rasio Permodalan Sebelum dan Saat Pandemi COVID-19	27
Tabel 10. Aspek Permodalan Koperasi	29
Tabel 11. Perubahan Rentabilitas Sebelum dan Sesudah Pandemi COVID-19	30
Tabel 12. Kinerja Keuangan Rata-Rata dari Koperasi Nasional selama 3 Tahun	30
Tabel 13. Regulasi Pendukung Kegiatan Usaha Simpan Pinjam	37
Tabel 14. Rekomendasi Hasil Studi Likuiditas Koperasi	41

Tabel 15. Meningkatkan Kapasitas Infrastruktur Penunjang KSP/USP	45
Tabel 16. Hasil Wawancara dengan Pejabat Kementerian Koperasi dan UKM	46
Tabel 17. Daftar Koperasi Responden Kabupaten (Kab.) Pacitan, Jawa Timur	46
Tabel 18. Hasil Wawancara dengan Koperasi Responden Kab. Pacitan, Jawa Timur	47
Tabel 19. Posisi Keuangan Koperasi Responden	49
Tabel 20. Keadaan Sebelum Pandemi	50
Tabel 21. Daftar Peserta FGD di Kab. Pacitan	50
Tabel 22. Masukan dan Tanggapan dari Peserta FGD di Kab. Pacitan	59
Tabel 23. Tanggapan dari Konsultan	61



## GAMBAR

Gambar 1. Posisi Keuangan Koperasi Responden	21
Gambar 2. Perubahan Tingkat Rasio Likuiditas Sebelum dan Saat Pandemi COVID-19	24
Gambar 3. Perubahan Kinerja Permodalan Koperasi Saat Pandemi	26
Gambar 4. Sumber Permodalan Koperasi	27
Gambar 5. Hasil Studi Likuiditas Koperasi	28
Gambar 6. Perubahan Rasio Rentabilitas Sebelum dan Saat Pandemi COVID-19	29
Gambar 7. Struktur Organisasi Koperasi	33
Gambar 8. Analisis Kebutuhan Dukungan Regulasi	40

## LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Pengumpulan Data Primer dan Sekunder	46
Lampiran 2. Diseminasi Hasil Penelitian	51
Lampiran 3. Masukan dan Input Rekomendasi	52
Lampiran 4. Pertanyaan Penelitian	56
Lampiran 5. Tabel FGD Peserta dan Tanggapan Konsultan	59

## DAFTAR SINGKATAN DAN AKRONIM

AD ART	Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga
ATMR	Aktiva Tertimbang Menurut Resiko
Bimtek	Bimbingan Teknis
BLBI	Bantuan Likuiditas Bank Indonesia
BMT	Balai Usaha Mandiri Terpadu (Baitul Maal wa Tamwil)
BMT KUBE	Balai Usaha Mandiri Terpadu Berbasis Desa Urban, Desa Miskin, dan Daerah Eks Kerusuhan
BMT Trans	Balai Usaha Mandiri Terpadu Berbasis Masyarakat Transmigran
BPR	Bank Perkreditan Rakyat
BPS	Badan Pusat Statistik
BWM	Bank Wakaf Mikro
CAR	<i>Capital Adequacy Ratio</i>
CR	<i>Current Ratio</i>
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
DAK	Dana Alokasi Khusus
Dekopin	Dewan Koperasi Indoensia
DSN MUI	Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia
EGSA	<i>Economic Growth Support Activity</i>
FGD	<i>Focus Group Discussion</i>
IHSG	Indeks Harga Saham Gabungan
Ikopin	Institut Koperasi Indonesia
IKSP	Induk Koperasi Simpan Pinjam
Inkopdit	Induk Koperasi Kredit
Inkopsyah	Induk Koperasi Syariah
IPK	Indeks Pembangunan Koperasi
JFPK	Jabatan Fungsional Pengawas Koperasi



Kepmenkop	Keputusan Menteri Koperasi dan UKM
Keppres	Keputusan Presiden
KJKS	Koperasi Jasa Keuangan Syariah
KOMIDA	Koperasi Mitra Dhuafa
KSP	Koperasi Simpan Pinjam
KSPPS	Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah
KUK	Klasifikasi Usaha Koperasi
KUR	Kredit Usaha Rakyat
LBH	Lembaga Bantuan Hukum
LK	Lembaga Keuangan
LKBB	Lembaga Keuangan Bukan Bank
LKMA	Lembaga Keuangan Mikro Agrobisnis
LPDB	Lembaga Penjamin Dana Bergulir
LPS	Lembaga Penjamin Simpanan
LSP	Lembaga Sertifikasi Profesi
MP3I	Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan
NPL	Non-Performing Loan
OJK	Otoritas Jasa Keuangan
OSS	<i>Online Single Submission</i>
P2KER	Proyek Peningkatan Kemandirian Ekonomi Rakyat
PAD	Pendapatan Asli Daerah
Penkes	Penilaian Kesehatan
Perdep	Peraturan Deputi
Perhepi	Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia
Permenkop	Peraturan Menteri Koperasi dan UKM
Perpres	Peraturan Presiden

PHU	Perhitungan Hasil Usaha
PINBUK	Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil
PLUT	Pusat Layanan Usaha Terpadu
PP	Peraturan Pemerintah
PPAP	Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif
PSBB	Pembatasan Sosial Berskala Besar
RAT	Rapat Anggota Tahunan
ROA	Return on Asset
SAK ETAP	Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik
SHU	Sisa Hasil Usaha
SIM	Sistem Informasi Manajemen
SKKNI	Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia
SOM	Standar Operasional Manajemen
SOP	Standar Operasional Prosedur
SPI	Sistem Pengendalian Intern
TOT	<i>Training of Trainer</i>
TNA	<i>Training Need Assesment</i>
TIK	Teknologi Informasi dan Komunikasi
TUK	Tempat Uji Kompetensi
UKM	Usaha Kecil dan Menengah
UMKM	Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
UPT Balatkop	Unit Pelaksana Teknis Balai Pelatihan Koperasi
USAID	United States Agency for International Development
USP	Unit Simpan Pinjam
USPK	Unit Simpan Pinjam Koperasi
USPPSK	Unit Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Koperasi

## KATA PENGANTAR

Pandemi COVID-19 yang terjadi secara global telah mengakibatkan dampak yang besar pada berbagai aspek perekonomian Indonesia. Salah satu sektor yang sangat terdampak adalah sektor keuangan, dimana debitur mengalami kesulitan menyelesaikan kewajiban pembiayaan mereka sementara lembaga keuangan mengalami kesulitan untuk menyalurkan pinjamannya. Hal ini dialami oleh seluruh lembaga keuangan, baik bank maupun non-bank.

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) sebagai lembaga keuangan non-bank yang banyak melayani usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) juga terdampak secara signifikan. Dengan melemahnya kemampuan anggota koperasi untuk membayar pinjaman dan menyimpan dana mereka di koperasi, KSP mengalami peningkatan *non-performing loan* (NPL) dan penurunan likuiditas yang kemudian mengganggu operasional dan menyebabkan pelemahan pada KSP di Indonesia.

Mengingat besarnya dampak COVID-19 pada sektor keuangan, US Agency for International Development (USAID) melalui program Economic Growth Support Activity (EGSA) mendukung upaya Kementerian Koperasi dan UKM untuk mengkaji lebih dalam dampak pandemi terhadap likuiditas dan kelanjutan operasional KSP. Kajian ini mendeskripsikan secara detil model pendekatan identifikasi dampak pandemi COVID-19, menganalisis karakter spesifik dari sistem operasional KSP yang diteliti, dan mendata dampak tantangan yang dihadirkan oleh situasi pandemi kepada KSP dengan karakteristik yang berbeda. Kajian ini dipersiapkan melalui proses partisipatif yang melibatkan sejumlah KSP di provinsi Jawa Timur dan Sulawesi Selatan. Didukung dengan ulasan kepustakaan yang relevan, kajian ini menyimpulkan pengalaman dari berbagai KSP, intervensi pemerintah baik di pusat maupun daerah, dan masukan untuk kebijakan pemerintah yang dapat mendukung pemulihan KSP dari dampak pandemi COVID-19 yang berlangsung cukup panjang.

Saya mewakili USAID dan EGSA dengan bangga mempersembahkan hasil kajian serta rekomendasi kebijakan dalam laporan yang berjudul *Studi Diagnostik Likuiditas Koperasi Simpan Pinjam Terdampak Pandemi COVID-19*.

Penghargaan saya sampaikan kepada tim ahli yang dipimpin oleh Dr. Ahmad Subagyo yang telah menyusun kajian berisi wawasan yang sangat berharga ini. Saya juga menyampaikan apresiasi kepada Kementerian Koperasi dan UKM atas kerja sama dan komitmennya sehingga kajian ini dapat terlaksana dengan baik. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada pengurus dan anggota KSP yang bersedia terlibat dalam kajian ini, juga Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur dan Sulawesi Selatan yang telah mendukung terlaksananya kajian ini. Saya yakin kajian ini akan dapat memberikan masukan berharga kepada Pemerintah Indonesia dalam pertimbangan pengambilan keputusan dan penyusunan kebijakan untuk mendukung keberlangsungan KSP di Indonesia.

Hormat saya,

**Renata Simatupang**

Chief of Party

USAID – Economic Growth Support Activity



## **PENDAHULUAN**

### **LATAR BELAKANG**

Wabah Coronavirus Disease (COVID-19) yang saat ini melanda Indonesia sejak Maret 2020 lalu telah mengakibatkan banyak kerugian di Indonesia. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami kontraksi sebesar 5,32% di kuartal II-2020. Angka ini mengalami penurunan jika dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi di kuartal I-2020 sebesar 2,97% dan 5,05% di kuartal II-2019. Pemerintah Indonesia memperkirakan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia di 2020 berkisar -1%. Saat ini pemerintah telah mengalokasikan belanja tambahan sebesar 405 triliun rupiah di berbagai sektor sebagai respon terhadap dampak COVID-19, hal ini berdasarkan Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 11 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat COVID-19.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dan koperasi, khususnya Koperasi Simpan Pinjam (KSP), ikut terdampak dari meluasnya wabah ini di beberapa provinsi besar di Indonesia. Pandemi ini ikut memengaruhi likuiditas dari koperasi simpan pinjam. Banyaknya daerah yang menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) menyulitkan koperasi untuk melakukan penagihan bagi para anggotanya.

Pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) telah mengalokasikan dana sebesar 2 triliun rupiah sebagai bentuk bantuan likuiditas bagi koperasi-koperasi besar yang bernaung di bawah pembinaan Lembaga Penjamin Dana Bergulir (LPDB). Namun, jumlah tersebut belumlah cukup untuk membantu semua koperasi, mengingat banyaknya jumlah koperasi di Indonesia yang saat ini menjadi soko-guru bagi perekonomian negara. Menurut data terakhir dari Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah koperasi di Indonesia sebanyak 126.000 unit.

Kementerian Koperasi dan UKM bekerja sama dengan Economic Growth for Support Activity (EGSA) - USAID berencana untuk memberikan dukungan selama penanggulangan wabah ini dalam bentuk sebuah kajian yang berisi analisis untuk koperasi-koperasi lain yang tidak mendapatkan bantuan di bawah naungan LPDB.

### **TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan latar belakang studi likuiditas koperasi yang diusulkan Kementerian Koperasi dan UKM, EGSA – USAID akan melaksanakan kajian yang berisi analisis untuk KSP yang tidak mendapatkan bantuan di bawah naungan LPDB.

Tujuan keseluruhan kegiatan ini adalah

1. memberikan dukungan data dan analisis dalam pengambilan kebijakan untuk koperasi yang tidak bernaung di bawah bimbingan LPDB. Kementerian Koperasi dan UKM akan memberikan fasilitasi kebijakan di masa mendatang,

2. memberikan gambaran secara umum tentang skema usaha dan langkah-langkah yang diambil koperasi terdampak wabah ini, dan
3. mendukung koperasi dengan analisis yang kuat untuk melakukan restrukturisasi usaha dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Tujuan umum penelitian ini adalah

1. mendapatkan data dan informasi dari koperasi responden terkait kinerja keuangan dan usaha koperasi selama masa pandemik COVID-19,
2. mendapatkan data sekunder dari koperasi responden untuk mengetahui tingkat likuiditas koperasi sebelum dan selama masa pandemik COVID-19.

Tujuan khusus penelitian ini adalah

1. memberikan rekomendasi kepada pengambil kebijakan dalam memberikan bantuan dan penguatan kepada koperasi yang terdampak pandemik COVID-19, dan
2. memberikan rekomendasi kepada pelaku koperasi untuk mengambil kebijakan internal terkait pengendalian likuiditas agar dapat bertahan dan mampu tumbuh di masa pandemik COVID-19.

## **OUTPUT**

Studi ini diharapkan dapat menghasilkan *output* sebagai berikut.

1. Rekomendasi Kebijakan

Pemerintah pusat dan daerah memiliki alasan yang mendasar dan objektif dalam menentukan prioritas kebijakan untuk membantu koperasi dalam melakukan pemulihan likuiditas jangka panjang.

2. Rekomendasi Instrumen Asesmen Likuiditas KSP

- a. instrumen penilaian kinerja manajemen, dan
- b. instrumen penilaian kinerja keuangan.

## LANDASAN PEMIKIRAN

### ANALISIS KUALITATIF LIKUIDITAS KOPERASI SIMPAN PINJAM

#### MISMATCH

Pertumbuhan ekonomi nasional sudah melemah di awal 2020. Tiba-tiba di pertengahan Februari tersiar berita COVID-19 dari Wuhan, Tiongkok yang sempat menahan pergerakan perdagangan saham di Bursa Efek, bahkan beberapa kali mengalami tren negatif Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) di Bursa Efek Indonesia. Ketika Presiden Indonesia mengumumkan kasus COVID-19 pertama di Indonesia di pertengahan Maret, nilai tukar rupiah terhadap dolar turun drastis (anjlok) hingga menembus di atas Rp15,000. Lalu sepekan kemudian, diumumkan secara masif ke seluruh instansi baik swasta maupun pemerintah untuk melakukan kerja dari rumah. Praktis di bulan Maret awal kemandekan ekonomi telah dimulai.

Sejak bulan Maret, ekonomi Indonesia dan dunia mulai berubah. Seluruh transaksi baik di sektor keuangan maupun perdagangan/investasi mengalami kemandekan (stagnasi) atau penurunan (*decline*). Pada saat sektor riil sedang *decline* ada informasi tentang relaksasi kredit yang ditangkap oleh masyarakat umum sebagai pesan Program Bantuan (subsidi) dari pemerintah. Serta merta masyarakat sebagai debitur dan lembaga keuangan/koperasi (LK/KSP) beramai-ramai menyatukan suara “tidak bayar kredit.” Sebagian besar menanggapi relaksasi sebagai pembebasan kewajiban sehingga malah menghindari dari LK/KSP-nya. Kondisi ini semakin mempersulit dan memperparah keadaan karena LK/KSP sulit untuk mendeteksi dan mengidentifikasi kondisi nasabah/anggotanya.

Praktis di bulan April, LK/KSP memasuki era baru, yaitu era *mismatch*. *Mismatch* yang berupa ketidaksesuaian, ketidakcocokan, dan ketidakseimbangan dana semakin marak terjadi baik di LK maupun KSP. Adanya kecenderungan penarikan dana secara masif tanpa disertai dengan adanya penghimpunan dana yang memadai akan menimbulkan kesulitan dana berupa *deficit cash flow* di lembaga keuangan. Situasi yang lebih mengarah kepada ketidakpastian akan menimbulkan sikap spekulatif bagi sebagian besar masyarakat. Sikap kekhawatiran adanya *lockdown* akan menimbulkan *panic buying*, ketidakpastian waktu pemberlakuan kondisi darurat akan mendorong penggunaan dana kas yang berlebihan sebagai sikap berjaga-jaga.

Inti dari seluruh kebijakan dan keputusan berorientasi pada masalah likuiditas. Individu perlu memegang dana tunai untuk keperluan pribadinya, rumah tangga perlu dana tunai untuk belanja di warung tetangga ketika mal tidak beroperasi. Perusahaan sedang menyiapkan dana tunai untuk menggaji karyawan dan persiapan Tunjangan Hari Raya (THR)-nya, para pedagang memerlukan uang tunai untuk membeli persediaannya karena *supplier* tidak lagi menerima pembayaran tempo. Hal ini sangat relevan terutama untuk lembaga keuangan yang sangat membutuhkan dana segar untuk menjaga reputasinya di mata nasabah dan masyarakat umum.



Kesiapan LK/KSP menghadapi krisis sangat teruji pada saat ini. Mereka yang memiliki pengetahuan dan kesadaran risiko akan mengambil tindakan lebih cepat dan sistematis dibandingkan dengan mereka yang tanpa persiapan. LK/KSP yang tidak siap akan mampu menyelesaikan permasalahan *mismatch* ini dengan aman dan selamat sampai berakhirnya krisis, tetapi biayanya akan mahal sekali, misalnya dengan menjual aset dengan harga di bawah pasar atau meminjam ke lembaga lain dengan *cost of money* yang tinggi.

Ada tiga posisi lembaga keuangan dalam menghadapi era *mismatch* ini, yaitu:

**Well Prepared:** Mereka sudah memiliki mitigasi risiko yang baik, misalnya memiliki *standby loan* dari lembaga keuangan lain atau memiliki aset likuid yang memadai (bank, surat berharga, persediaan, logam mulia, dsb.). Dengan demikian, relatif stabil, terkendali, dan tidak memerlukan pengajuan pinjaman baru ke lembaga keuangan lainnya.

**Out of control:** Lembaga keuangan (LK) ini tidak memiliki *sense of risk*, sehingga pengendalian likuiditas tidak dapat dikontrol dengan baik. Tidak ada mitigasi risiko, terutama risiko likuiditas. Namun masih memiliki nama baik dan reputasi yang baik sehingga lembaga keuangan lain masih bersedia untuk membantu memberikan pinjaman.

**Broken:** Lembaga keuangan ini kolaps alias *default* karena sebelumnya memang sedang bermasalah, terutama masalah keuangan yang disebabkan manajemen yang buruk. Misalnya: mereka memiliki kredit fiktif, *fraud*, dan sebagainya yang menyebabkan likuiditas mereka sudah terganggu sejak sebelum adanya krisis akibat pandemi. LK ini tidak mampu menghimpun dana dari masyarakat akibat ketidakpercayaan publik, ditambah LK lain juga tidak percaya menempatkan dananya di LK ini. Kondisi LK yang bermasalah ini dapat semakin parah jika tidak ada penanganan yang serius dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan/atau keterlibatan regulator untuk membantu mendampungnya.

Secara umum, LK di bawah OJK akan relatif lebih aman karena adanya fasilitas seperti Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI) dan LK lain yang dapat mendukung mekanisme penyelesaian krisis secara gradual melalui *resolution & crisis management framework*. Namun, untuk koperasi yang sudah terlanjur masuk kategori *broken* akan sulit untuk mendapatkan fasilitas bantuan dari pemerintah.

# METODOLOGI

Studi ini akan dilakukan dalam dua tahap agar terjamin data yang komprehensif dan akurat, yaitu:

## 1. STUDI KEPUSTAKAAN

Studi literatur perlu dilakukan untuk mendapatkan studi likuiditas KSP tentang: sistem keanggotaan koperasi, kelembagaan koperasi, manajemen likuiditas, resiko likuiditas, infrastruktur kelembagaan koperasi, infrastruktur kelembagaan keuangan, dan kebijakan pusat dan daerah terkait koperasi. Beberapa informasi penting akan diperoleh dari hasil studi pustaka ini, berupa hipotesis yang menjadi landasan dalam studi berikutnya, yaitu:

1. Hasil penelitian tentang koperasi,
2. Data sekunder, dan
3. Regulasi pemerintah mengenai koperasi.

## 2. SURVEI LAPANGAN

Tahap kedua berupa survei terhadap sejumlah KSP yang terpilih sebagai sampel studi ini. Survei dilakukan melalui wawancara dan pengisian kuisisioner oleh responden yang bertujuan untuk mendapatkan data-data primer. Untuk studi kasus akan dipilih delapan KSP yang terletak di dua provinsi.

Tujuan survei untuk mengumpulkan data yang lebih menyeluruh dan terukur mengenai kinerja KSP serta kemampuannya untuk mengelola likuiditasnya secara berkesinambungan dalam melayani kebutuhan keuangan UMKM, terutama usaha mikro dan kecil.

Dari KSP terpilih akan dilakukan survei dengan cara

1. Wawancara mendalam terhadap informan kunci yang terdiri dari pengurus, pengawas, dan pengelola,
2. Mengumpulkan data sekunder berupa laporan keuangan, dan
3. *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pejabat pengawas di lingkungan Dinas Koperasi dan UKM di lokasi survei. Untuk mendapat informasi mengenai masalah yang dihadapi koperasi dalam pengelolaan koperasi, pelaporan, dukungan para pihak dan kerja sama antar koperasi, dsb.

### 3. TEKNIK ANALISIS DATA SEKUNDER

Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan menggunakan tiga formulasi yaitu:

1. Penilaian rasio likuiditas

Rumus:

$$\frac{\text{KAS + BANK}}{\text{KEWAJIBAN LANCAR}} \times 100\%$$

2. Penilaian rasio rentabilitas

Rumus:

$$\frac{\text{SISA HASIL USAHA (SHU) SEBELUM PAJAK}}{\text{TOTAL ASET}} \times 100\%$$

3. Penilaian rasio permodalan

Rumus:

$$\frac{\text{MODAL SENDIRI}}{\text{KEWAJIBAN LANCAR}} \times 100\%$$

## ANALISIS PERBANDINGAN PRA DAN POST PANDEMI COVID-19

Perbandingan hasil rasio keuangan akan dilakukan untuk mengetahui perbedaan kondisi antara sebelum dan sesudah pandemi COVID-19. Hasil perhitungan rasio keuangan di atas akan diperbandingkan antara rasio keuangan sebelum dan sesudah pandemi COVID-19.

### OBJEK PENELITIAN

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Kementerian Koperasi dan UKM, studi ini akan difokuskan di koperasi level provinsi dan kabupaten. Berikut adalah informasi koperasi, yaitu: Koperasi Simpan Pinjam (KSP)/Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) yang menjadi objek studi tersebut.

### JAWA TIMUR

KSP/Unit Simpan Pinjam (USP) Koperasi yang berdomisili di Jawa Timur (Pacitan, Pasuruan, dan Bojonegoro)

**TABEL 1. DAFTAR RESPONDEN JAWA TIMUR**

NO	TIPE	NAMA KSP/USP	ALAMAT	LEVEL KOPERASI
1.	KSPPS	Kanindo	Jalan Raya Sengkaling No. 293, Dau, Malang	Provinsi
2.	KSP	Berkah Sesama Jawa Timur	Jalan Simpang Panji Suroso-Terminal Arjosari Blok C 6-7 Arjosari-Malang	Provinsi
3.	KSP	Sukses Karya Bersama	Jalan H.O.S. Cokroaminoto No. 30, Pucangsewu, Pacitan	Kabupaten
4.	KSP	Mulya Dana Mandiri	Jalan Maghribi No. 31A Menadi, Pacitan	Kabupaten
5.	KSP	Usaha Kesejahteraan Keluarga	Jalan Letjend S. Parman No. 44, Pucangsewu Pacitan	Kabupaten
6.	KSP	Sentosa	Jalan Panglima Besar Sudirman No. 115, Pacitan	Kabupaten

### SULAWESI SELATAN

**TABEL 2. DAFTAR RESPONDEN SULAWESI SELATAN**

NO	TIPE	NAMA KSP/USP	ALAMAT	LEVEL KOPERASI
1.	KSP	Malommo Jaya Abadi	Jalan Jipang Raya Blok A3/26 Kota Makassar, Sulawesi Selatan	Provinsi
2.	KSP	Dipar Jaya	Jalan Pongtiku No. 47 Makassar, Sulawesi Selatan	Provinsi
3.	KSPPS	Bakti Huria	Jalan Mallengkeri Raya No.34 Makassar, Sulawesi Selatan	Provinsi
4	KSP	Gemilang	Jalan Daeng Tata Raya, Ruko Arthalia No. 3A Makassar, Sulawesi Selatan	Provinsi
5	KSU	Kopwan Tani Kartini	Dusun Tuhulolo Desa Singa, Kec. Herlang, Bulukumba, Sulawesi Selatan	Kabupaten
6	KSU	Chaerul Umam	Jalan Jannaya Desa Lembana, Kec. Kajang, Bulukumba, Sulawesi Selatan	Kabupaten
7	Kopkar	Sejahtera	Gedung Ruko Kopkar Sejahtera Jalan Yos Sudarso No. 14, Bulukumba, Sulawesi Selatan	Kabupaten

Keterangan:

Koperasi Serba Usaha (KSU), Koperasi Karyawan (Kopkar)



## TEMUAN AWAL PENELITIAN

### STUDI ANALITIK KUALITATIF

Kondisi koperasi yang terdampak krisis pandemi saat ini berada pada tiga jenis, yaitu

1. **Well doing**, koperasi yang tetap dapat berjalan dengan baik, kondisi likuiditas relatif aman, dan tetap beroperasi sebagaimana sebelumnya, tetapi hanya terpengaruh pada sisi satu sisi transaksi saja, yaitu *cash out*. Koperasi ini menunda pembiayaan baru dan menunda pengeluaran-pengeluaran yang tidak penting (*important*) dan mendesak (*urgent*);
2. **Wave and storm**, koperasi yang mengalami penurunan mutasi signifikan pada sisi *cash in* dan *cash out*, yaitu adanya penarikan simpanan yang berlebihan dan tidak tersedianya *stand by line* yang memadai. Koperasi yang berada dalam badai dan ombak ini berada pada posisi yang sangat sulit. Koperasi ini memerlukan infrastruktur pendukung dan bantuan dari pihak luar/lain untuk dapat menyelamatkan perahu koperasi yang limbung; dan
3. **Trend to default**, koperasi yang sebelumnya sudah memiliki masalah internal yang cukup parah dan diperparah dengan krisis pandemi saat ini.
  - Berdasarkan karakteristiknya hanya ada tiga model bisnis yang kondisinya masuk ke dalam jenis *well doing*, yang merupakan kategori pertama dalam kondisi koperasi, yaitu model bisnis (1) Credit Union, (2) Unit Simpan Pinjam dari Koperasi Karyawan (Kopkar), dan (3) Model Tanggung Renteng. Ketiga model bisnis ini memiliki sumber pendanaan yang relatif aman karena bersumber dari anggotanya sendiri dan disalurkan kepada anggota yang sebagian besar berpenghasilan tetap. Dengan demikian, kemungkinan terjadinya *rush money* sangat rendah dan pembayaran angsuran relatif stabil. Selain basis keanggotaan yang kuat, model bisnis ini sebagian besar memiliki *leadership* yang kuat, struktur manajemen yang memadai, dan anggota yang relatif lebih terdidik. Selain itu, memiliki tata-kelola (*governance*) dalam bidang transparansi laporan, pertanggungjawaban, dan akuntabilitas terjaga dengan baik. Walaupun ada sebagian kecil yang bermasalah, tetapi mayoritas jenis model bisnis ini relatif stabil.
  - Ada dua model yang masuk ke dalam jenis *wave and storm*, yang merupakan kategori kedua dalam kondisi koperasi, yaitu model bisnis Baitul Maal wa Tamwil (BMT) dan KSP. Kedua model bisnis ini adalah Kuasi Bank, yaitu model bisnisnya berdasarkan pada mekanisme pasar dan keterikatan antara lembaga dengan anggotanya tidak berbasis pada kepemilikan (*ownership*), tetapi lebih kepada mekanisme pasar. Oleh karena itu, ketika terjadi perubahan lingkungan eksternal akan langsung berdampak pada lingkungan internalnya.
  - Jenis model bisnis kategori kedua ini sedang menghadapi terpaan masalah likuiditas yang luar biasa. Ada beberapa ciri khusus dari model bisnis kelompok ini, yaitu sumber dana mayoritas dari non-anggota, ada pinjaman dari lembaga keuangan, dan sumber penghimpunan dana jangka pendek. Ketika

sumber dana dari bukan anggota, terutama para pengusaha yang saat ini membutuhkan dana tunai sangat besar maka akan terjadi penarikan dana dalam jumlah yang besar. Sementara sumber dana yang terikat sifatnya jangka pendek dan bersifat transaksional. Hal ini akan mendorong mutasi *cash out* menjadi besar. Adapun di sisi yang lain, sumber-sumber penggalangan dana masuk sulit dilakukan dari pihak ketiga seperti bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB) walaupun masih ada kesempatan untuk mendapatkannya. Namun, persyaratan dan ketentuannya sangat ketat dan dengan biaya yang tinggi. Kondisi seperti ini yang dapat membantu adalah asosiasi/perhimpunan/lembaga pemerintah, dan partner strategis yang selama ini sudah terjalin. Bagi koperasi-koperasi yang tidak memiliki fasilitas *standby line* dan partner strategis akan masuk dalam kategori ketiga.

- Ada satu jenis model yang rentan masuk dalam jenis *tren to default* atau kategori ketiga dalam kondisi koperasi, yaitu Kuasi Bank. Model bisnis koperasi ini adalah seperti perbankan, yaitu sumber dana terbesar dari non-anggota, pinjaman bank, lembaga keuangan lain, dan pembiayaan diberikan dalam bentuk individual berbasis pada kelayakan ekonomis. Sasaran terbesar pembiayaan/pinjaman dari model bisnis ini adalah UKM. Model bisnis ini lebih dikendalikan oleh individual dan tidak didukung dengan adanya transparansi baik laporan maupun pertanggungjawabannya. Sebagian besar dananya disalurkan untuk investasi yang tidak mempertimbangkan manajemen portofolio.

Koperasi di Indonesia terdiri dari tujuh model bisnis, yaitu Kuasi Bank, Credit Union, Kuasi Koperasi Kredit, Tanggung Renteng, Unit Simpan Pinjam, Kemitraan, dan Baitul Maal wa Tamwil (BMT). KSP sebagai lembaga keuangan yang beroperasi di bawah perizinan Kementerian Koperasi dan UKM telah mengalami perkembangan yang pesat, baik dari sisi usahanya maupun jumlahnya. Dalam perkembangannya, telah terjadi diferensiasi dalam model usaha simpan pinjam di kalangan koperasi. Model usaha yang dimaksud adalah bagaimana koperasi memperoleh permodalan, cara penyaluran dana kepada anggotanya, dan cara penghimpunan dananya.

Usaha simpan pinjam koperasi yang mampu bertahan dan tumbuh dalam jangka panjang biasanya telah mengikuti suatu model usaha tertentu. Model usaha inilah yang membedakannya dengan usaha simpan pinjam lainnya. Usaha simpan pinjam yang mengelola dana dari masyarakat, biasanya memiliki pola tertentu mengenai sumber dana yang dipergunakan dan cara perolehannya. Pola tersebut meliputi kegiatan usahanya, sumber permodalan usaha yang diperoleh, sasaran pinjaman, teknik penyaluran dananya, dan sifat keanggotaannya. Dalam studi kasus ini, KSP/USP yang dipilih sebagai responden karakteristik yang dimilikinya berbeda-beda. Namun, keberlanjutan usaha mereka sudah teruji karena telah mampu bertahan lebih dari lima tahun dan aset serta anggota maupun calon anggotanya terus bertumbuh.

Kegiatan usaha utama KSP/USP adalah menarik simpanan dari anggota sebagai modal awal dan menyalurkannya kembali kepada anggotanya. Dalam perkembangannya, untuk memperbesar volume dan omset usaha ada KSP/USP yang mencari sumber permodalan dari luar anggota dan menyalurkannya kepada non-anggota. Jenis usaha keuangan yang dijalankannya juga mengalami perkembangan, tidak hanya simpan dan pinjam tapi juga melayani jasa keuangan lainnya seperti jasa pembayaran (*payment point*), dan asuransi (simpanan penjaminan sosial) anggota.

Sasaran pinjaman pada awalnya adalah untuk memenuhi kebutuhan keuangan anggotanya. Dalam prosesnya karena perkembangan usaha yang meningkat dari segi skala dan volume usaha, beberapa KSP/USP pada akhirnya melayani masyarakat bukan anggota. Keberadaan mereka sangat dibutuhkan oleh masyarakat, terbukti dengan jumlah outstanding pinjaman yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Walaupun demikian, ada juga KSP/USP yang secara konsisten tetap mensyaratkan kepada masyarakat yang ingin mendapatkan layanan keuangannya harus menjadi anggota terlebih dahulu.

Teknik penyaluran dana (skim) pinjaman ke anggota yang dilayaninya mengikuti suatu model yang sudah berkembang selama ini, yaitu (1) pinjaman individual dan (2) pinjaman berkelompok-tanggung renteng. Pinjaman individual adalah pinjaman yang diterima oleh anggota secara orang per-orang dan bertanggung jawab baik dalam transaksi maupun pembayarannya, sedangkan pinjaman kelompok-tanggung renteng adalah pinjaman yang diberikan kepada anggota secara berkelompok dengan tanggung jawab pengembalian ditanggung secara bersama-sama.

Keanggotaan dalam organisasi koperasi menjadi salah satu unsur penting pembeda dengan bentuk usaha lainnya. Sejatinya koperasi adalah organisasi dari anggota untuk anggota sehingga pelayanan koperasi pun terutama ditujukan bagi anggota. Namun, KSP/USP selalu berupaya untuk mencapai skala ekonomis dalam menjalankan operasi bisnisnya. Skala ekonomis biasanya akan tercapai jika pendapatan dari volume usahanya mampu menutupi seluruh biaya yang dikeluarkannya. Usaha di sektor keuangan yang melayani usaha mikro dengan ciri pagu pinjaman tidak lebih dari Rp50 juta membutuhkan banyak klien untuk mendapatkan keuntungan. Sementara itu, biasanya anggota koperasi sendiri jumlahnya terbatas. Maka untuk mencapai skala ekonomi usaha yang menguntungkan bagi koperasi tersebut, beberapa KSP/USP juga memberikan layanan keuangan kepada non-anggota.

KSP/USP di Indonesia memiliki bentuk tersendiri dalam jasa layanan keuangan kepada masyarakat yang dilayaninya. Bentuk-bentuk jasa layanan keuangan tersebut adalah (1) kegiatan utama koperasi<sup>1</sup>, (2) sumber dana<sup>2</sup>, (3) sasaran pinjaman, (4) proporsi sumber dana, (5) teknik penyaluran, dan (6) sifat keanggotaan dapat membedakan antara model KSP/USP satu dengan lainnya.

---

<sup>1</sup> Ada empat kerangka kerja sistem yang membagi dan membedakan antara model keuangan mikro satu dengan lainnya. Pertama, keuangan mikro menjadi intermediasi finansial atau penyediaan produk dan jasa keuangan seperti tabungan, pembiayaan, asuransi, dsb. Kedua, keuangan mikro menjadi intermediasi sosial atau proses pengembangan modal manusia dan sosial yang dibutuhkan oleh intermediasi finansial berkelanjutan bagi masyarakat miskin. Ketiga, jasa pengembangan usaha atau jasa non-keuangan yang membantu pengusaha mikro. Meliputi: pelatihan bisnis, jasa pemasaran dan teknologi, pengembangan keterampilan, dsb. Keempat, layanan sosial atau jasa bukan keuangan yang memusatkan perhatian pada kesejahteraan pengusaha mikro. Meliputi: pelayanan kesehatan, pendidikan, dsb. Lihat di Joanna Ledgerwood, Microfinance handbook, An Institutional and Financial Perspective. International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank, (Toronto, The World Bank, 2008) 75.

<sup>2</sup> Sumber dana menjadi salah satu unsur yang menentukan keberlanjutan dari usaha simpan pinjam. Sumber dana dapat berasal dari anggota maupun bukan anggota. Bentuk sumber dana berupa simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela, modal penyertaan, hibah, dan pinjaman.

Tujuh jenis KSP/USP yang menjadi obyek studi kasus adalah sebagai berikut.

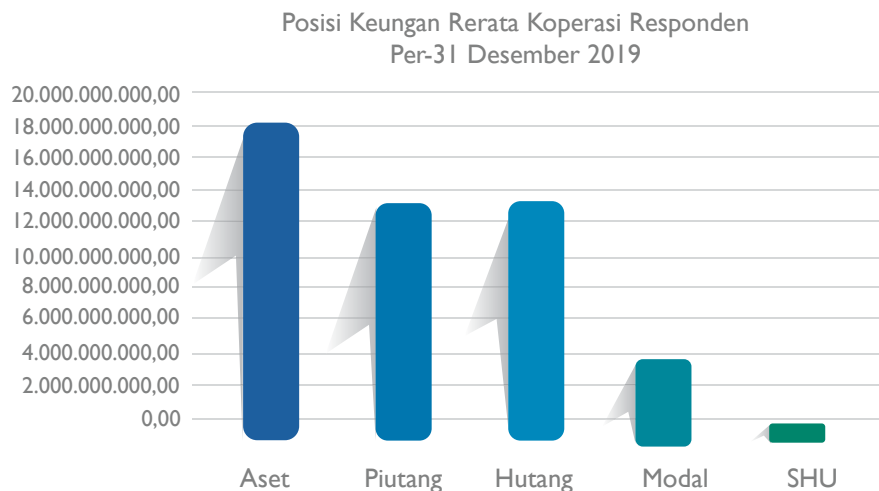
1. Model Credit Union
2. Model Kuasi CU
3. Model Kuasi Bank
4. Model Grameen
5. Model Baitul Mal wa Tamwil
6. Model USP-Swakelola
7. Model USP-Swamitra



## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### ANALISIS KINERJA KEUANGAN RESPONDEN

Gambar 1. Posisi Keuangan Koperasi Responden



KSP yang mendapatkan izin operasional di tingkat provinsi dapat menyelenggarakan layanan kepada anggotanya di lintas kabupaten/kota dalam satu provinsi. Koperasi tingkat provinsi pada umumnya memiliki lebih dari satu kantor layanan dan beroperasi lebih dari dua wilayah kabupaten/kota dalam satu provinsi. Grafik di atas memperlihatkan koperasi tingkat provinsi dan kabupaten/kota memiliki rerata aset sekitar Rp18 miliar, piutang sebesar Rp14 miliar, hutang sebesar Rp15 miliar, modal sebesar Rp5 miliar dan SHU kurang lebih Rp1 miliar.

Jumlah keseluruhan responden dalam studi likuiditas adalah tiga belas koperasi yang terdiri dari enam koperasi di Jawa Timur dan tujuh koperasi di Sulawesi Selatan. Dari tiga belas koperasi responden, ada satu koperasi yang tidak memiliki laporan keuangan secara lengkap sehingga tidak dapat dilaporkan dalam posisi keuangan rerata di atas. Koperasi responden adalah koperasi yang memiliki ijin di tingkat provinsi dan kabupaten. Ada tujuh koperasi tingkat kabupaten dan enam koperasi tingkat provinsi.

Untuk melihat perbedaan karakter rerata posisi keuangan koperasi responden tingkat provinsi dan koperasi kabupaten dapat terlihat pada tabel di bawah ini.

**TABEL 3. RERATA POSISI KEUANGAN KOPERASI PROVINSI DAN KOPERASI KABUPATEN**

POSISI KEUANGAN RATA-RATA	KOPERASI PROVINSI	KOPERASI KABUPATEN
Aset	34,801,646,706,33	1,338,687,157
Piutang	25,358,396,365,67	1,194,701,262
Hutang	26,251,578,003,00	697,688,564
Modal	8,550,068,703,33	639,558,593
SHU	1,887,131,665,67	71,148,343

Koperasi provinsi rata-rata memiliki aset di atas Rp30 miliar, jumlah *outstanding* pinjaman juga di atas Rp25 miliar dengan jumlah modal yang dimiliki sebesar Rp8.5 miliar, dan tingkat SHU sebesar lebih dari Rp1.8 miliar. Koperasi tingkat kabupaten memiliki aset rata-rata Rp1.3 miliar, *outstanding* piutang Rp1.2 miliar, dana pihak kedua dan ketiga sebesar Rp697 juta, rerata modal koperasi sebesar Rp629 juta, dan mendapatkan SHU sebesar Rp71 juta/tahun.

## KINERJA KEUANGAN KOPERASI RESPONDEN

Dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 9 tahun 1995 tentang Peraturan Pelaksanaan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi pada pasal 14 menyebutkan bahwa KSP harus memperhatikan kesehatan dalam aspek permodalan, likuiditas, dan rentabilitasnya. Untuk melihat kinerja KSP responden akan dianalisis dari ketiga rasio di atas sesuai dengan Perpres, yaitu rasio modal, rasio likuiditas, dan rasio rentabilitasnya.

Berikut kondisi kinerja koperasi responden di Jawa Timur, sebagaimana dalam tabel berikut ini.

**TABEL 4. RASIO KINERJA KEUANGAN PER 31 DESEMBER 2019**

NO.	NAMA KOPERASI	L	R	M
1	KSPPS Kanindo	29,26%	1,47%	21,79%
2	KSP Berkah Sesama	34,13%	10,97%	26,94%
3	KSP Sukses Karya Bersama	0,50%	2,59%	20,42%
4	KSP Usaha Kesejahteraan Keluarga	1,66%	5,59%	41,93%
5	KSP Sentosa	125,50%	-5,52%	92,08%
6	KSP Mulya Dana	22,56%	2,13%	51,67%
	RATA-RATA	36%	3%	42%

**Keterangan: L = Rasio Likuiditas, R = Rasio Rentabilitas, M = Rasio Modal**

Kondisi kinerja koperasi di Jawa Timur sebelum pandemi COVID-19 relatif baik. Tingkat kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba di angka 3% per tahun, ketersediaan likuiditas juga relatif baik masih di atas 20%, yaitu 36%. Rasio modal relatif masih sangat aman dengan rasio modal sebesar 42%, artinya hampir setengah dari aset yang dimiliki koperasi bersumber dari modal sendiri. Demikian juga ketersediaan rasio lancar, yaitu dana tunai dan simpanan di bank yang dapat dipergunakan sewaktu-waktu saat diperlukan dalam waktu relatif singkat, lebih dari 30% dibandingkan dengan kewajibannya. Hal ini dapat diartikan setiap satu satuan hutang ditanggung oleh tiga satuan aset lancar yang dimilikinya.

**TABEL 5. KINERJA KEUANGAN KOPERASI RESPONDEN DI SULAWESI SELATAN**

NO.	NAMA KOPERASI	L	R	M
1	KSP Malommo	31,83%	16,98%	67,58%
2	KSP Dipar Jaya	48,88%	4,65%	72,03%
3	KSPPS Bhakti Huria	12,30%	0,97%	18,41%
4	KSP Gemilang	33,63%	33,63%	48,53%
5	Kopwan Tani	10,14%	10,14%	82,25%
6	KSU Chaerul Umam	3,88%	3,32%	20,98%
	RATA-RATA	23,44%	11,61%	51,63%

**Keterangan: L = Rasio Likuiditas, R = Rasio Rentabilitas, M = Rasio Modal**

Kondisi kinerja keuangan di provinsi Sulawesi Selatan terlihat lebih sehat dibandingkan dengan rerata di provinsi Jawa Timur. Rasio likuiditasnya berada mendekati pada posisi ideal di angka 23,44% (*Benchmark*=20%). Rasio likuiditas yang lebih tinggi dari ketentuan otoritas ini menunjukkan sisi kemampuan dalam memenuhi kewajibannya cenderung lebih baik, tetapi posisi rasio yang tinggi akan mendorong tingkat efisiensi yang memburuk.

### ANALISIS KINERJA KEUANGAN PASCA PANDEMI COVID-19

Analisis kinerja keuangan pasca pandemi COVID-19 hanya dapat dilakukan untuk kasus koperasi responden yang berada di Jawa Timur karena KSP tingkat provinsi Jawa Timur sudah memiliki aplikasi program komputer akuntansi koperasi dalam operasional mereka. Oleh sebab itu, dalam masa pandemi Covid-19 pun, laporan keuangan dapat dibuat melalui sistem atau aplikasi tersebut. Berbeda dengan koperasi di Sulawesi Selatan hanya ada satu koperasi yang memiliki aplikasi akuntansi koperasi dalam operasional mereka. Untuk koperasi tingkat kabupaten juga sama, koperasi di Kabupaten Pacitan ada dua koperasi yang belum menggunakan aplikasi komputer dalam pembukuan mereka. Dengan demikian, konsekuensinya ketersediaan laporan di Provinsi Jawa Timur hanya ada dua KSP yang tidak dapat dianalisis, sedangkan koperasi di Sulawesi Selatan tidak ada yang dapat dianalisis pasca pandemi karena ketiadaan laporan keuangan terkini (per 30 Juni 2020).

**TABEL 6. PERUBAHAN POSISI KEUANGAN PER 30 JUNI 2020**

NO.	NAMA KOPERASI	KAS+BANK	PIUTANG	SHU	ASET
1	KSPPS Kanindo, Jawa Timur	(4,313,659,353,00)	6,350,556,929,00	(440,053,614,00)	1,887,697,926,00
2	KSP Berkah Sesama, Jawa Timur	(13,993,714,370,00)	(9,499,373,667,00)	(5,601,766,613,00)	(2,133,481,479,00)
3	KSP Sukses Bersama, Pacitan	23,391,800,00	250,530,000,00	(44,640,000,00)	237,123,500,00
4	KSP Usaha Kesejahteraan Keluarga, Pacitan	28,526,158,00	(3,919,600,00)	(7,429,541,00)	24,606,556,00

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa ada dua koperasi yang mengalami penurunan likuiditas sangat signifikan, yaitu menjadi minus Rp4 miliar dan Rp14 miliar yang terjadi di koperasi provinsi, sementara posisi likuiditas di koperasi kabupaten justru mengalami kenaikan. Penyaluran dana juga mengalami penurunan baik di koperasi provinsi maupun koperasi kabupaten. Kinerja usaha yang diindikasikan dari perolehan hasil SHU semua koperasi mengalami penurunan.

**TABEL 7. PERBANDINGAN RASIO KINERJA SEBELUM DAN SAAT PANDEMI COVID-19**

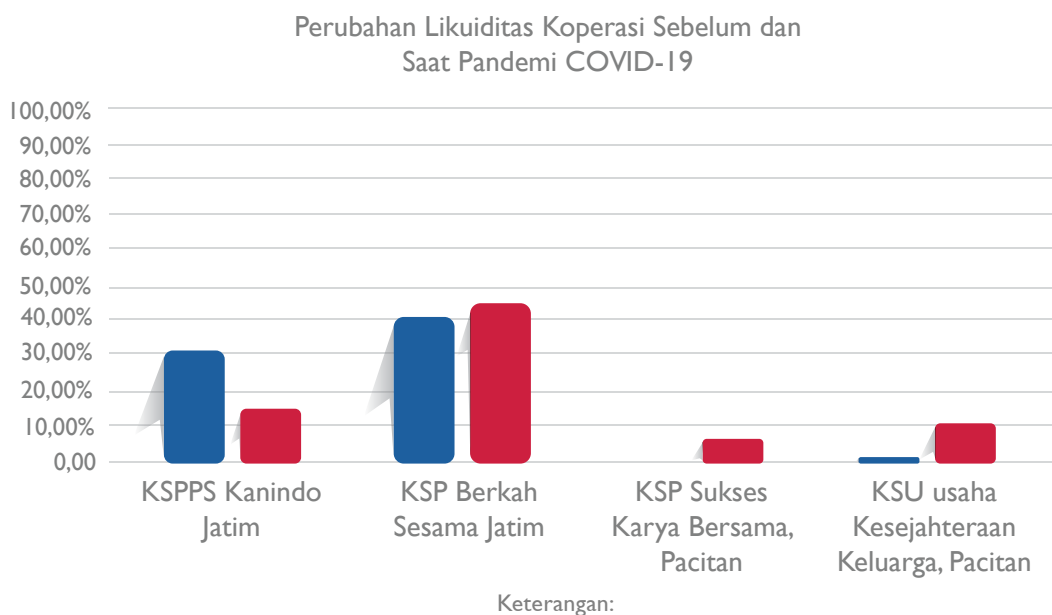
NO.	NAMA KOPERASI	R1	R2	L1	L2	M1	M2
1	KSPPS Kanindo, Jawa Timur	1,47%	0,33%	29,26%	17,05%	21,79%	21,44%
2	KSP Berkah Sesama, Jawa Timur	10,97%	4,57%	34,13%	47,12%	26,94%	26,94%
3	KSP Sukses Karya Bersama, Pacitan	2,59%	1,56%	0,50%	7,85%	20,42%	74,10%
4	KSP Usaha Kesejahteraan Keluarga, Pacitan	5,59%	6,98%	1,66%	11,44%	41,93%	41,45%
	RATA-RATA	6,38%	3,36%	16,39%	20,87%	27,77%	40,98%

**Keterangan: L = Rasio Likuiditas, R = Rasio Rentabilitas, M = Rasio Modal**

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa penurunan kinerja terjadi hanya pada rentabilitas saja, yaitu sebelumnya di angka rasio 6,38% dan pada tanggal 30 Juni 2020 turun menjadi 3,36% sehingga menunjukkan penurunan hampir 100%, sedangkan rasio likuiditas dan rasio modal relatif ada kenaikan.

### KINERJA LIKUIDITAS KOPERASI RESPONDEN

Gambar 2. Perubahan Tingkat Rasio Likuiditas Sebelum dan Saat Pandemi COVID-19



L1 = Likuiditas sebelum pandemi COVID-19, L2 = Likuiditas saat terjadi pandemi COVID-19

Pada Tabel 7 dan Gambar 2, dapat dilihat posisi garis (L2) sebagian besar koperasi responden bergerak masih di atas rata-rata rasio likuiditas seluruh responden. Angka rasio tersebut menunjukkan koperasi masih mampu melakukan pengelolaan likuiditasnya dengan baik.

Kinerja rasio likuiditas di koperasi responden termasuk berkualitas dari sisi sumber pendanaannya. Jika dikorelasikan dengan rasio permodalan, mungkin akan ditemukan jawabannya. Mengapa rasio likuiditas di



koperasi responden saat terjadi pandemi tidak mengalami permasalahan yang berarti? Hal ini disebabkan sumber permodalan yang dimiliki oleh koperasi responden berasal dari anggota sendiri. Mereka memiliki rasio permodalan di atas rata-rata 40% yang mana sebelumnya rasio permodalan mereka hanya di angka 27%, artinya bahwa ketika terjadi pandemi COVID-19, anggota koperasi justru melakukan penyetoran dana ke koperasi dan tidak mengambil atau menariknya sehingga likuiditas koperasi mereka relatif aman.

Hasil wawancara dengan pengurus dan pengawas koperasi responden terkait dengan kebijakan pengelolaan likuiditas di masa pandemi ini, antara lain melakukan penghentian sementara terhadap pencairan pengajuan pinjaman baru, pencairan dana hanya dilakukan untuk peminjam lama yang rekam jejaknya baik, pengurangan biaya terhadap pos-pos yang dinilai kurang *urgent* (mendesak) dan *important* (penting), pengurus memberikan penawaran simpanan kepada anggota dengan tingkat suku bunga yang lebih menarik, dan beberapa pengurus koperasi memiliki fasilitas *standby line* dari perbankan yang dapat dipergunakan (dicairkan) saat diperlukan.

Beberapa kasus kesulitan likuiditas, misalnya yang terjadi di KSP Sukses Karya Bersama, Pacitan dengan rasio likuiditas di bawah 1%. Tingkat rasio permodalan di angka rasio 20%, rasio ini termasuk terendah dari rasio rata-rata responden. Kesulitan likuiditas terjadi karena banyak faktor, tetapi faktor yang terungkap dari hasil wawancara dengan pengurus adalah bahwa anggota koperasi sebagian besar berprofesi sebagai karyawan buruh pabrik. Ketika pabrik tempat mereka bekerja sempat berhenti beroperasi selama kurang lebih tiga bulan, karyawan dirumahkan dan penghasilan anggota menurun drastis. Pada saat inilah terjadi penarikan terhadap simpanan terjadi secara masif dan adanya relaksasi pembayaran angsuran.

Kasus kesulitan likuiditas pada KSP Sukses Karya Bersama sebenarnya terlihat sejak akhir 2019. Tingkat rasio likuiditas di akhir 2019 hanya 0,5%, jauh dari standar rasio "aman" di tingkat minimal 20%. KSP Sukses Karya Bersama rasio likuiditasnya memang sudah bermasalah sejak sebelum pandemik COVID-19. Namun, saat kondisi pandemik justru koperasi melakukan upaya perbaikan rasio likuiditasnya sehingga naik ke angka 7,85%. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus, mereka menyampaikan bahwa komitmen pengurus dan anggota untuk menambah simpanan para anggota ke koperasi telah berhasil menyelamatkan koperasi mereka dari terjadinya *mismatch*.

Kasus yang hampir serupa terjadi pada Koperasi Berkah Bersama, Jawa Timur. Lebih dari 80% anggota koperasi ini adalah karyawan pabrik. Pada tiga bulan pertama, sejak Maret 2020 – 31 Juni 2020, semua struktur keuangan koperasi mengalami penurunan drastis. Dana tunai mengalami penurunan sebesar Rp13 miliar, piutang turun Rp9 miliar, SHU juga turun Rp5 miliar dan aset juga turun Rp2 miliar. Melihat dua kasus koperasi yang mengalami dampak likuiditas, dapat disimpulkan bahwa yang terdampak terbesar adalah KSU yang berbasis keanggotaan karyawan dengan status pekerjaan jangka pendek atau tidak tetap, contohnya adalah karyawan pabrik.

Melihat koperasi yang mengalami dampak likuiditas di atas, secara umum pada 2016, Bank Dunia melaporkan bahwa kemampuan koperasi dalam mengendalikan risiko likuiditasnya selama tiga tahun relatif baik dengan tingkat likuiditas rata-rata sebesar 47,43%. Pada 2009, rasio likuiditas sebesar 44,35%, lalu 2010 mengalami kenaikan menjadi 56,57%, dan pada 2011 mengalami penurunan.

## KINERJA PERMODALAN

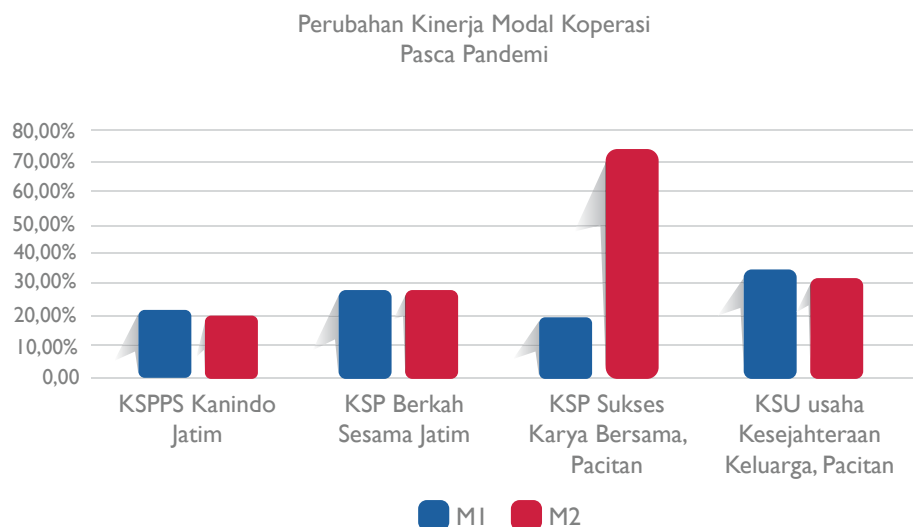
Rasio permodalan yang dinilai dari perbandingan antara modal sendiri dengan total aset koperasi diperoleh rata-rata rasionya sebesar 27,77%. Rasio ini relatif baik dibandingkan dengan rasio rata-rata di lembaga keuangan lain, misalnya dibandingkan dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

**TABEL 8. RERATA RASIO PERMODALAN KOPERASI RESPONDEN**

NO.	NAMA KOPERASI	MI
1	KSPPS Kanindo, Jawa Timur	21,79%
2	KSP Berkah Sesama, Jawa Timur	26,94%
3	KSP Sukses Karya Bersama, Pacitan	20,42%
4	KSP Usaha Kesejahteraan Keluarga, Pacitan	41,93%
<b>RATA-RATA</b>		<b>27,77%</b>

Sumber: Data diolah dari laporan keuangan responden, per 31 Desember 2019

**Gambar 3. Perubahan Kinerja Permodalan Koperasi Saat Pandemi**



Keterangan:

MI = Rasio permodalan sebelum Pandemi COVID-19

M2 = Rasio permodalan saat pandemi COVID-19

Gambar 3. di atas menunjukkan bahwa rata-rata angka rasio permodalan koperasi responden setelah pandemi COVID-19 berada di atas angka rasio rata-rata sebelum pandemi COVID-19. Hal ini menjadi sebuah anomali dalam kondisi pandemi COVID-19, yaitu saat lembaga keuangan pada umumnya mengalami penurunan rasio permodalan. OJK mencatat ada penurunan capital adequacy ratio (CAR) sebesar 163 bps, dari 23,40% akhir 2019 menjadi 21,77% pada Maret 2020.

**TABEL 9. PERBANDINGAN RASIO PERMODALAN SEBELUM DAN SAAT PANDEMI COVID-19**

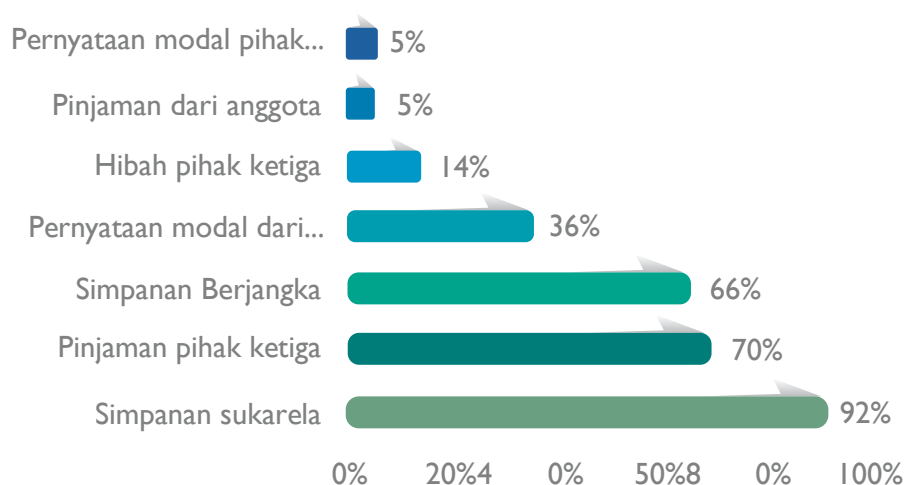
NO.	NAMA KOPERASI	M1	M2
1	KSPPS Kanindo, Jawa Timur	21,79%	21,44%
2	KSP Berkah Sesama, Jawa Timur	26,94%	26,94%
3	KSP Sukses Karya Bersama, Pacitan	20,42%	74,10%
4	KSP Usaha Kesejahteraan Keluarga, Pacitan	41,93%	41,45%
	<b>RATA-RATA</b>	<b>27,77%</b>	<b>40,98%</b>

Sumber: Data diolah dari laporan keuangan responden, per 31 Desember 2019 dan per 30 Juni 2020

Tabel 9. di atas menunjukkan bahwa rasio permodalan koperasi responden mengalami kenaikan sangat signifikan lebih dari 50%.

Koperasi responden telah melakukan beberapa strategi secara mandiri dalam pengelolaan permodalan mereka. Hasil wawancara dengan pengurus dan pengawas, peneliti mendapatkan informasi bahwa saat menjelang awal pandemi COVID-19 koperasi telah mengadakan rapat anggota dan rapat pengurus-pengawas dalam mengambil kebijakan jangka pendek dalam menghadapi ancaman krisis ekonomi akibat pandemi COVID-19. Beberapa keputusan strategis yang dilakukan antara lain: (1) komitmen seluruh pengurus dan pengawas untuk tidak menarik simpanan mereka di koperasi, (2) komitmen pengurus dan pengawas serta anggota koperasi untuk menyimpan dana mereka di koperasi dengan memberikan insentif yang lebih baik, (3) tunjangan-honor dan insentif lainnya yang pada kondisi normal diberikan sebagai penghargaan kepada pengurus/pengawas/pengelola untuk sementara waktu dihentikan. Ketiga keputusan strategis tersebut yang mampu mempertahankan kinerja keuangan mereka, terutama rasio likuiditas dan rasio permodalan.

**Gambar 4. Sumber Permodalan Koperasi**



Sumber: Riset Bank Dunia, 2016

Sumber permodalan koperasi salah satunya adalah adanya pinjaman pihak ketiga. Pinjaman pihak ketiga merupakan pinjaman yang berasal dari berbagai sumber, yaitu perbankan, koperasi sekunder, perusahaan, lembaga keuangan lain, ataupun dari pemerintah atau LPDB. Berdasarkan survei pilihan ganda terhadap 93 responden, ditemukan bahwa perbankan memiliki porsi yang signifikan sebagai sumber pinjaman pihak ketiga, yaitu sebesar 72%. Adapun koperasi sekunder, perusahaan, dan lembaga keuangan lainnya memiliki persentase sebesar 35% dan pemerintah atau LPDB memiliki porsi terkecil, yaitu sebesar 27%.

Selain itu, koperasi skala nasional juga memiliki rencana pengembangan usaha dengan perencanaan sumber pendanaan dari pihak ketiga (bukan anggota). Berdasarkan data dari Bank Dunia (2016), yaitu survei mengenai rencana pengembangan usaha di luar jasa keuangan kepada 133 responden, ditemukan bahwa sebanyak 70% responden tidak memiliki rencana pengembangan di luar jasa keuangan, sementara 30% responden memiliki rencana pengembangan di luar jasa keuangan. Jasa keuangan tersebut terdiri dari 50% sektor jasa, 50% sektor perdagangan, 20% sektor properti, dan 3% sektor pertanian.

Kemudian, berdasarkan jawaban dari 40 responden, sumber pendanaan untuk pengembangan yang responden rencanakan adalah 58% untuk dana penyertaan anggota, 55% untuk dana pengembangan usaha dari bagian SHU, 53% pinjaman bank, dan 15% merupakan pinjaman koperasi sekunder.

Sementara itu, Gambar 5 di bawah ini menunjukkan hasil studi likuiditas skala nasional.

Gambar 5. Hasil Studi Likuiditas Koperasi

ASPEK NPL		ASPEK SIMPANAN		ASPEK NPL	
KSP	KSPPS	KSP	KSPPS	KSP	KSPPS
2019   0,6%	2019   6,6%	-0,62%	-10,71%	+17,6%	-11,3%
2020   4,9%	2019   11,1%				

NPL mengalami kenaikan signifikan rata-rata 5%.  
Posisi NPL sehat dalam industri keuangan adalah <5%.

Simpanan mengalami penurunan akibat terjadinya penarikan dan pencairan simpanan jangka panjang koperasi.

Volume pembiayaan di KSPPS mengalami penurunan signifikan sampai -11,3%, kondisi ini seiring adanya penurunan dana masuk dan turunnya likuiditas koperasi.

NPL= *Non-Performing Loan* adalah rasio pinjaman bermasalah dibagi dengan *outstanding* pinjaman

Sumber: Diolah dari Laporan Studi Deputi Pembiayaan Kementerian Koperasi dan UKM

Berdasarkan data di atas, ada perbedaan karakteristik koperasi skala nasional dengan koperasi skala provinsi dan kabupaten. Koperasi skala nasional lebih progresif, tetapi juga rentan terhadap risiko yang semakin besar karena adanya penggunaan dana di luar anggota yang relatif besar. Sebaliknya untuk koperasi skala provinsi dan kabupaten memiliki struktur permodalan berbasis dari anggota melalui simpanan jangka pendek, maupun jangka panjang, serta pemupukan modal sendiri dari anggotanya.

Seluruh koperasi responden di Kabupaten Pacitan tidak ada yang memiliki pinjaman dari lembaga keuangan lain saat dilakukan survei oleh USAID dan memiliki rasio modal rata-rata sebesar 40,98%. Perbedaan karakter ini dapat memberikan pelajaran (lesson learned) seperti tercantum dalam tabel 10.

**TABEL 10. ASPEK PERMODALAN KOPERASI**

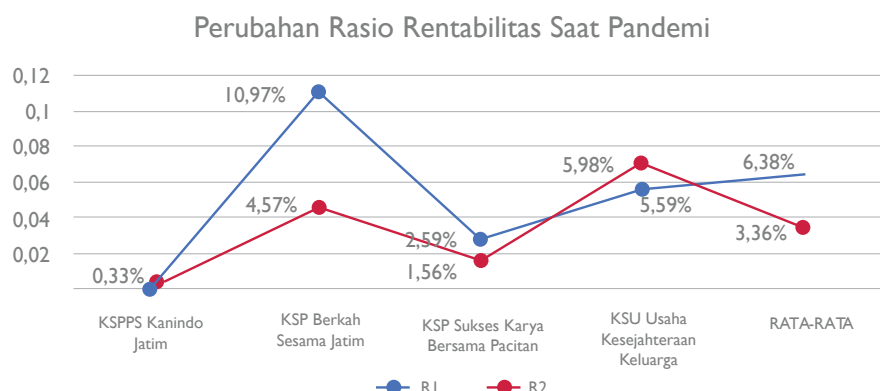
NO.	ASPEK PERMODALAN KOPERASI	POSITIF	NEGATIF
1	Permodalan hanya bersumber dari <b>internal koperasi</b>	Memiliki daya tahan terhadap guncangan ekonomi.	Tingkat pertumbuhan bisnisnya tidak optimal.
2	Permodalan yang bersumber dari <b>dana pihak kedua</b> dan masuk dalam simpanan sukarela	Memiliki cost of fund yang relatif rendah.	Memerlukan waktu yang lama dalam proses penghimpunannya.
3	Permodalan dari <b>dana pihak ketiga</b> (Lembaga keuangan bank/bukan bank)	Proses perolehan relatif cepat, tetapi persyaratannya tidak mudah.	Berbiaya tinggi.

## KINERJA RASIO RENTABILITAS

Koperasi responden sebelum terjadinya pandemi COVID-19 berada di atas rata-rata 6,38%. Namun saat pandemi COVID-19, yaitu per 30 Juni 2020 mengalami penurunan hampir 50%, yaitu pada posisi angka rasio 3,36%.

Keberlanjutan suatu usaha yang berorientasi kepada keuntungan tidak terkecuali KSP, memerlukan persyaratan berupa tertutupnya seluruh biaya operasional dari pendapatan operasional yang diperolehnya. Keenam KSP/USP yang dijadikan obyek dalam studi kasus ini telah menunjukkan kinerjanya yang baik, selain secara konsisten mampu menghasilkan laba juga mampu melakukan efisiensi dalam kegiatan operasional serta mengendalikan risikonya dengan baik walaupun dalam kondisi ekonomi yang menuju pada krisis.

**Gambar 6. Perubahan Rasio Rentabilitas Sebelum dan Saat Pandemi COVID-19**





Jika kita bandingkan antara kinerja rentabilitas koperasi sampel dengan kinerja koperasi nasional maka koperasi responden masih berada di atas rata-rata koperasi nasional. Ada perbedaan yang mencolok antara koperasi provinsi dan kabupaten dengan koperasi skala nasional, yaitu dalam capaian perolehan laba (rentabilitas). Seperti terlihat dalam tabel 11. koperasi skala nasional hanya mampu mencapai rentabilitas tidak lebih dari 2%, sedangkan koperasi di daerah (provinsi dan kabupaten) masih mampu memperoleh rasio rentabilitas di atas 3% walaupun dalam kondisi krisis sekalipun.

**TABEL 11. PERUBAHAN RENTABILITAS SEBELUM DAN SESUDAH PANDEMI COVID-19**

NO.	NAMA KOPERASI	R1	R2
1	KSPPS Kanindo, Jawa Timur	1,47%	0,33%
2	KSP Berkah Sesama, Jawa Timur	10,97%	4,57%
3	KSP Sukses Karya Bersama, Pacitan	2,59%	1,56%
4	KSP Usaha Kesejahteraan Keluarga, Pacitan	5,59%	6,98%
<b>RATA-RATA</b>		6,38%	3,36%

**TABEL 12. KINERJA KEUANGAN RATA-RATA DARI KOPERASI NASIONAL SELAMA 3 TAHUN**

TAHUN	CAR	CR	ROA
2009	38,51%	44,35%	1,64%
2010	46,45%	56,57%	1,78%
2011	43,19%	41,39%	1,48%
<b>RATA-RATA</b>	42,72%	47,43%	1,63%

Sumber: Data diolah dari sumber primer hasil penilaian kesehatan KSP/USP Nasional

Keterangan:

- CAR adalah rasio kecukupan modal sendiri, yaitu perbandingan antara Modal Tertimbang dengan Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR) dikalikan dengan 100%. Modal tertimbang adalah jumlah dari hasil kali setiap komponen modal KSP/USP koperasi yang terdapat pada neraca dengan bobot pengakuan risiko. ATMR adalah jumlah dari hasil kali setiap komponen aktiva KSP/USP koperasi yang terdapat pada neraca dengan bobot pengakuan risiko.
- *Current Ratio* (CR) adalah rasio antara kas dan bank dibandingkan dengan hutang lancar (kewajiban lancar). Rasio ini menunjukkan kemampuan Koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Semakin tinggi angka rasio menunjukkan kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendeknya semakin baik.
- *Return on Asset* (ROA) adalah rasio antara penghasilan sebelum pajak (*earning before tax*) dibagi dengan total aset yang dimiliki oleh koperasi. Rasio menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan keuntungan dari setiap aset yang dimilikinya. Semakin tinggi rasio menunjukkan koperasi semakin efisien dan produktif.

Berdasarkan hasil survei tim studi likuiditas (2020), terdapat beberapa faktor yang diduga berpengaruh terhadap rasio rentabilitas ini, antara lain.

- a. Tingkat margin atau bunga yang berlaku di daerah (provinsi/kabupaten) relatif tinggi, yaitu 2%—5%, sementara koperasi skala nasional memiliki tingkat suku bunga relatif lebih rendah berada di angka 1%—2,5%. Adapun biaya dana penghimpunan untuk koperasi skala provinsi/kabupaten relatif rendah karena menggunakan dana sendiri milik anggota, sementara koperasi skala nasional relatif lebih banyak menggunakan dana pinjaman dari dana pihak ketiga yang harganya lebih mahal.
- b. Biaya operasional yang harus dikeluarkan oleh koperasi skala nasional relatif lebih tinggi dibandingkan dengan koperasi skala provinsi/kabupaten, terutama biaya tenaga kerja yang memiliki standar nasional dan *spread rate* yang rendah.

### KESIMPULAN KINERJA KEUANGAN PASCA PANDEMI COVID-19

1. Rasio likuiditas koperasi responden secara rata-rata dalam kondisi COVID-19 tidak mengalami perubahan berarti, justru tingkat rasio pasca pandemi COVID-19 mengalami kenaikan sebesar 25%.
2. Rasio permodalan responden secara rata-rata dalam kondisi COVID-19 justru mengalami penguatan signifikan dari 28% ke 41%, artinya mengalami kenaikan sebesar 68%.
3. Rasio rentabilitas responden secara rata-rata dalam kondisi COVID-19 mengalami penurunan yang signifikan hampir 100%, dari rasio 6,38% menjadi 3,36%.

## **ANALISIS TATA KELOLA KELEMBAGAAN KOPERASI**

Subbab ini membahas tentang tata kelola dan pengelolaan koperasi. Tata kelola organisasi koperasi dilihat melalui beberapa aspek seperti visi misi dan nilai, perizinan dan status hukum, struktur organisasi, keanggotaan dan rapat anggota, pengurus, pengawas, dan pengelola. Praktik kelola yang baik akan dibahas melalui isu hak suara, visi dan arah, kinerja dan proses, pertanggungjawaban, dan kesetaraan. Aspek pengelolaan usaha akan didalami dengan melihat aspek pengembangan usaha, operasional, sumber daya manusia, pengelolaan keuangan, dan pengelolaan risiko.

### **BEBERAPA PENGERTIAN TATA KELOLA**

Tata kelola atau governance adalah sistem yang memberikan kerangka bagi berbagai pemangku kepentingan (investor, pengurus, pengelola, dan pegawai) dalam menetapkan visi strategis, memonitor kinerja, dan mengelola risiko. Sistem tata kelola memediasi berbagai kepentingan pemangku kepentingan dan melindungi kesejahteraan lembaga.

Koperasi berbeda dengan korporasi dalam hal filosofi, struktur, dan kepemilikan. Oleh karena itu, keduanya juga berbeda ketika menyangkut tata kelola dan pengelolaannya. Anggota sebagai pengguna utama layanan koperasi adalah juga pemilik yang memegang kewenangan tertinggi. Rapat Anggota—terdiri atas setiap atau perwakilan anggota—memilih Pengurus dan Pengawas, mengusulkan Kebijakan, Rencana Strategis, dan Anggaran Tahunan.

Dengan semakin luasnya jangkauan dan bertambahnya aset koperasi maka semakin penting adanya tata kelola yang baik untuk memastikan pengelolaan yang efektif. Pengurus bertanggung jawab kepada setiap anggota dan pengguna jasa serta memerlukan tata kelola dengan pengawasan ketat. Selain itu, semakin tingginya kompetisi pasar membuat koperasi perlu memiliki tata kelola dengan arahan strategis yang jelas demi terciptanya pertumbuhan yang pasti.

### **VISI MISI DAN NILAI KOPERASI**

Koperasi didirikan dengan tujuan yang unik, yakni menyeimbangkan antara tujuan ekonomis dan sosial. Sejalan dengan itu, visi misi dan nilai koperasi diarahkan pada peningkatan kualitas hidup anggotanya.

Visi misi dan nilai sosial itulah yang mendorong pembentukan KSP. Terkait dengan tujuan koperasi, Undang-Undang Koperasi menetapkan bahwa, “Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur.”

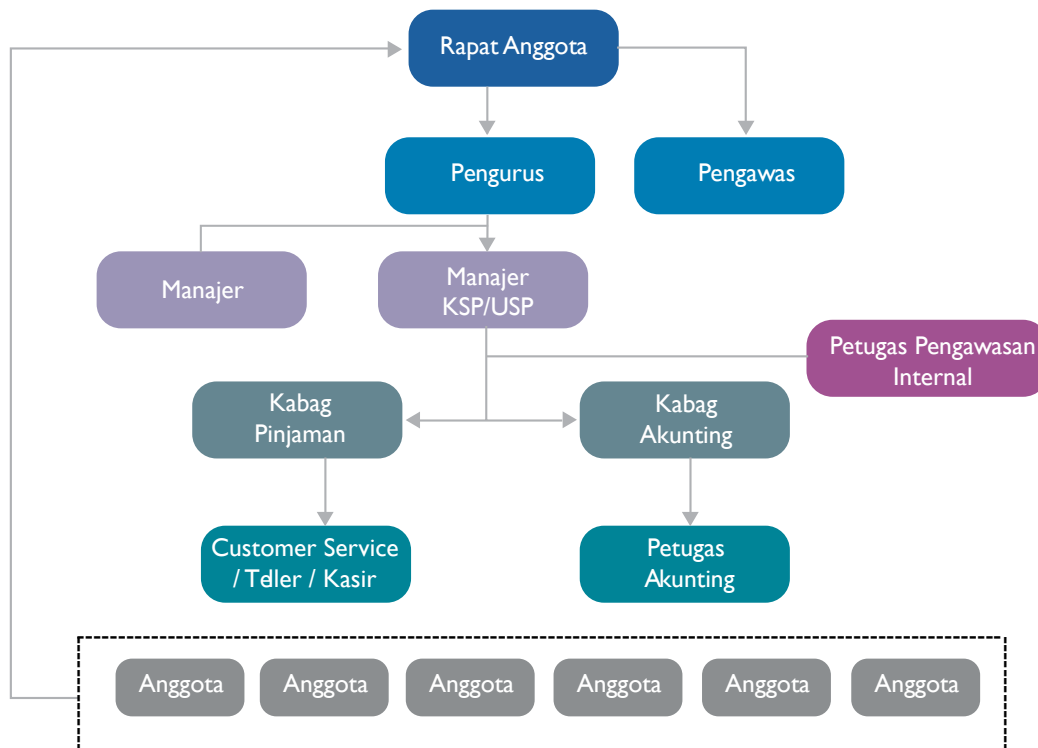
Sementara itu, fungsi koperasi adalah untuk membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota dan masyarakat demi meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya serta mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat. Koperasi memperkuat perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya.

Koperasi juga berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Hasil wawancara dengan pengurus/pengawas koperasi responden memperlihatkan bahwa sebagian besar koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota dan mendukung usaha mikro dan kecil. Ada beberapa responden yang secara langsung menyatakan bahwa mendirikan koperasi adalah usaha untuk menghilangkan rentenir atau peminjam uang perorangan yang sering kali menjadi satu-satunya sumber pinjaman dengan bunga yang sangat tinggi ketika layanan pinjaman formal tidak bisa ditemukan.

## STRUKTUR ORGANISASI KOPERASI

Gambar 7. Struktur Organisasi Koperasi



Sumber: Peraturan Menteri Nomor 19/Per/M.KUKM/XI/2008, Annex Struktur Organisasi KSP/USP

Gambar di atas menjelaskan kebutuhan minimal dari struktur organisasi koperasi. Dalam struktur organisasi, seperti yang dijelaskan dalam UU Nomor 25 Tahun 1992, koperasi memiliki organ sebagai berikut:

1. Rapat Anggota (*General Assembly*)
2. Pengawas (*Supervisor/Controler*)
3. Pengurus (*Cooperative Board*)

Dalam menjalankan tugas fungsi dan kewajibannya, pengurus dapat mengangkat pengelola. Dalam usaha simpan pinjam, sebagaimana dijelaskan dalam Permenkop Nomor 16 tahun 2015 tentang Pelaksanaan Koperasi Simpan Pinjam, untuk pengelolaan yang baik diperlukan adanya Satuan Pengendalian Intern (SPI).

## PERIZINAN DAN STATUS HUKUM KOPERASI

Koperasi yang beroperasi di wilayah provinsi mendapatkan izin dari Dinas Koperasi Provinsi dan Koperasi yang beroperasi di wilayah kabupaten/kota mendapatkan izin operasional dari Pemerintah Kabupaten/Kota. Pembinaan dan pengawasan terhadap koperasi dilakukan oleh Dinas Koperasi sesuai dengan perizinannya.

Pengawasan koperasi dilakukan oleh Dinas Koperasi dalam bidang pengawasan koperasi. Pengawasan dilakukan terkait dengan empat bidang, yaitu (1) bidang kelembagaan, (2) bidang keuangan, (3) bidang kepatuhan transaksi, dan (4) penilaian kesehatan. Pemeriksaan yang selama ini dinilai memberikan dampak positif bagi koperasi adalah penilaian kesehatan (penkes). Penkes dalam praktiknya tidak dapat dijalankan sepenuhnya. Ada kendala anggaran dan ketersediaan sumber daya manusia yang terbatas, terutama jumlah pejabat pengawas yang terbatas di Dinas Koperasi.

## PENGELOLA KOPERASI

Pengelola usaha atau organisasi adalah fungsi yang mengatur sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Fungsi pengelolaan di dalam perkoperasian Indonesia berada di tangan pengurus. Penunjukan pengelola bersifat opsional. Pengelola adalah anggota koperasi atau pihak ketiga yang diangkat oleh pengurus dan diberi wewenang untuk mengelola usaha koperasi atau USP koperasi jika dianggap perlu. Sekalipun pengelola bertanggung jawab langsung kepada pengurus, pengangkatan dan pemberhentian pengelola harus melalui persetujuan Rapat Anggota.

Peraturan mensyaratkan pengelola memiliki kompetensi pengelola USP. Salah satu persyaratan pendirian KSP adalah melampirkan nama dan riwayat hidup calon pengelola dengan melampirkan bukti sbb.

- telah mengikuti pelatihan Simpan Pinjam Koperasi, dan
- surat keterangan telah mengikuti magang usaha simpan pinjam pada koperasi atau surat keterangan berpengalaman bekerja di bidang simpan pinjam koperasi.

Pengelola disyaratkan untuk memiliki perilaku dan moral yang baik serta keterampilan yang memadai. Pengelola<sup>5</sup> harus memiliki akhlak dan moral yang baik dan tidak boleh memiliki catatan pernah melakukan tindakan tercela di bidang keuangan atau dihukum karena terbukti melakukan tindak pidana di bidang keuangan. Pengelola wajib memenuhi persyaratan minimal, yaitu memiliki kemampuan keuangan yang dibuktikan dengan pelatihan simpan pinjam atau pernah magang dalam usaha simpan pinjam yang berwawasan perkoperasian. Memiliki keahlian dalam pengelolaan usaha simpan pinjam yang dibuktikan dengan kepemilikan sertifikat standar kompetensi pengelola usaha simpan pinjam.

Setidaknya separuh dari pengelola (jika lebih dari satu orang) harus memiliki keahlian di bidang keuangan. Peraturan<sup>6</sup> menetapkan bahwa apabila pengelola lebih dari satu orang maka pengelola tersebut harus paling sedikit 50% dari jumlah pengelola dan wajib mempunyai keahlian di bidang keuangan atau pernah mengikuti

---

<sup>5</sup> Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi,

<sup>6</sup> Memenuhi ketentuan Pasal 11 Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi.

pelatihan di bidang simpan pinjam atau magang dalam usaha simpan pinjam.

Pada kenyataannya, pelatihan standar kompetensi pengelola koperasi tidak dapat dilakukan oleh kebanyakan koperasi yang jauh dari akses pelatihan. Jangkauan transportasi dan biaya pelatihan menjadi kendala yang tidak memungkinkan pengelola koperasi memperoleh pelatihan yang cukup. Dalam hal ini, koperasi harus puas dengan pengelola yang memiliki pengalaman dan keterampilan yang terbatas.

## **PENGELOLAAN KEUANGAN**

Koperasi sebagai lembaga keuangan beroperasi sebagai pelaku transformasi aset yang mengharapkan keuntungan dari perbedaan marjin antara bunga dari 'penjualan' aset dengan bunga piutang yang harus dibayarkan. Dalam pengelolaan keuangannya aspek yang menjadi perhatian adalah pengelolaan usaha, pengelolaan likuiditas, dan pengelolaan kecukupan modal.

Pada dasarnya pengelolaan keuangan dilakukan secara intuitif sebagai ganti dari pelaksanaan berdasarkan perencanaan yang terstruktur.

Pengelolaan keuangan koperasi terkendala oleh sistem informasi yang tidak cukup memadai untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen. Pengelolaan aset produktif, misalnya, menjadi sulit karena tidak ada laporan portofolio yang akurat dan terkini. Sistem informasi manual juga tidak memungkinkan laporan per produk sehingga kinerja produk tidak terukur.

Kemandirian keuangan belum diperhitungkan sebagai tujuan atau acuan pengelolaan keuangan. Inflasi, donasi, biaya *in-kind*, atau subsidi bunga sebagai faktor yang melemahkan kemandirian keuangan. Pencadangan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) tidak diperhitungkan atau seandainya dilakukan juga, tidak diperhitungkan sesuai standar industri.

Rasio yang mengukur profitabilitas dan kemandirian seperti ROA dan ROE belum dilacak secara rutin untuk pengambilan keputusan pengelolaan keuangan yang matang.

Pengelolaan likuiditas belum dilakukan sesuai standar. Rasio yang membantu menginformasikan pengelolaan aset dan likuiditas (seperti *Yield on Portfolio*, *Portfolio to Asset*, *Cost of Fund*, *Debt to Equity*, *Liquidity Ratio*) belum secara rutin dilaporkan dan dianalisis untuk pengambilan keputusan manajemen.

Pengukuran efisiensi dan produktivitas belum dilakukan secara rutin dengan mengikuti praktik terbaik. Pengukuran dan pelaporan rasio yang membantu menginformasikan keputusan manajemen terkait efisiensi dan produktivitas (seperti *Operating Expense Ratio*, *Cost per Active Client*, *Borrowers per Loan Officer*, *Active Client per Staff*, *Client Turnover*, *Average Outstanding Loan Size*, *Average Loan Disbursed*) belum merupakan praktik umum di koperasi. Sistem manajemen informasi juga belum memungkinkan penghitungan tersebut.

Kelemahan koperasi dalam pengelolaan keuangan menjadi kendala dalam memperoleh dukungan dana. Tanpa adanya informasi keuangan yang tepat, pihak pendana memiliki kesulitan mengetahui tingkat kesehatan lembaga dan kemampuan lembaga mengakses pinjaman. Koperasi juga tidak memiliki tolok ukur pasti untuk secara pasti mengetahui kapasitasnya menyerap dan mengelola dana.

Pengukuran kualitas aktiva produktif belum secara disiplin digunakan koperasi sebagai informasi yang



mendorong pengambilan keputusan yang tepat. Informasi pinjaman bermasalah sering kali masih dilaporkan sebagai rasio menyeluruh dan belum dilaporkan per cabang dan per petugas kredit. Padahal hal ini penting mengingat laporan ini dapat membantu manajemen dalam membangun pendekatan atau tindakan yang lebih akurat demi memperbaiki kualitas portfolio.

Praktik penyisihan piutang tak tertagih di koperasi tidak dilakukan sesuai praktik terbaik. Di banyak koperasi PPAP tidak diperhitungkan sama sekali, atau tidak dilakukan secara terstandar. Praktik koperasi yang tidak melakukan perhitungan PPAP berdasarkan jenjang usia tunggakan adalah dengan menetapkan angka berdasarkan persentase tetap dari total tunggakan.

Tidak disiplinnya koperasi dalam menetapkan PPAP mengakibatkan pemangku kepentingan tidak dapat mengetahui posisi aset dan keuangan koperasi yang sebenarnya.

## ANALISIS REGULASI PENDUKUNG KEGIATAN USAHA SIMPAN PINJAM

Terdapat regulasi yang mendasari pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam di Indonesia secara umum. Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan berbagai PP, Peraturan Menteri Koperasi dan UKM (Permenkop), dan Keputusan Menteri Koperasi dan UKM (Kepmenkop) yang menjadi dasar. Di bawah ini ialah daftar peraturan yang mendasari sistem pelaporan keuangan dan pengawasan KSP/USP dan KSPPS/USPPSK secara umum dengan pokok pengaturan di dalamnya:

**TABEL 13. REGULASI PENDUKUNG KEGIATAN USAHA SIMPAN PINJAM**

PERATURAN	POKOK PENGATURAN
PP Nomor 9 Tahun 1995 tentang Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi	PP ini menyebutkan bahwa KSP/USP wajib menyampaikan laporan berkala dan tahunan kepada menteri dimana pengelola wajib memperhatikan aspek permodalan, likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas demi menjaga kesehatan usaha kepentingan semua pihak yang terkait.
PP Nomor 33 Tahun 1998 tentang Modal Penyertaan pada Koperasi	Peraturan ini menyebutkan kewajiban koperasi yang salah satunya ialah menyusun laporan tertulis untuk Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan pemodal. Pemodal berhak memeriksa pembukuan usaha yang dimodalkannya. Koperasi yang menerima modal penyertaan dari menteri wajib menyampaikan laporan berkala kepada menteri.
Kepmenkop Nomor 351 Tahun 1998 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam	Keputusan ini menyebutkan bahwa laporan berkala yang dimaksud ialah triwulan dan tahunan dengan unsur-unsur yang terdiri dari neraca, PHU, catatan atas laporan keuangan yang memuat kebijakan akuntansi dan penjelasan atas pos-pos neraca perhitungan hasil usaha, serta laporan perubahan kekayaan bersih.
Permenkop Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi/ Koperasi Award	Permenkop ini mengatur tentang pedoman penilaian koperasi berprestasi KSP/USP, belum ada peraturan yang sama untuk KSPPS/USPPSK.
Permenkop Nomor 4 Tahun 2012 tentang Pedoman Umum Akuntansi Koperasi	Pemerintah juga sudah mengesahkan peraturan yang spesifik merupakan acuan bagi koperasi di Indonesia, dan pembina koperasi pemerintah, pemerintah provinsi, kabupaten dan/atau kota serta pihak-pihak lain yang terkait. Walaupun demikian, turut pula disebutkan bahwa khusus untuk usaha simpan pinjam, akuntansi koperasi diatur tersendiri.
Permenkop Nomor 10 Tahun 2015 tentang Kelembagaan Koperasi	Peraturan ini mengatur mengenai kelembagaan yang diantaranya mengenai keanggotaan dan kegiatan usaha. Disebutkan bahwa Menteri Koperasi memiliki wewenang untuk memberikan izin usaha simpan pinjam, pembinaan dan pengawasan, serta menjatuhkan sanksi administratif berupa teguran tertulis, pembekuan izin usaha simpan pinjam, atau pembubaran terhadap koperasi yang usaha simpan pinjamnya telah melanggar ketentuan.
Permenkop Nomor 11 Tahun 2015 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemupukan Modal Penyertaan pada Koperasi	Peraturan ini memberikan kepastian hukum mengenai pemupukan modal penyertaan pada koperasi dan menyebutkan persyaratan yang harus dipenuhi oleh koperasi diantaranya: Rapat Anggota, kelayakan manajemen, rencana kerja, dan pembukuan dan laporan keuangan koperasi. Bahkan peraturan ini menyebutkan bahwa laporan keuangan koperasi tersebut harus sesuai standar akuntansi keuangan yang berlaku dan diaudit oleh akuntan publik sekurang-kurangnya dua tahun terakhir. Pengawasan oleh pemerintah disebutkan termasuk mengevaluasi laporan yang disampaikan pengurus dalam penyelenggaraan modal penyertaan.

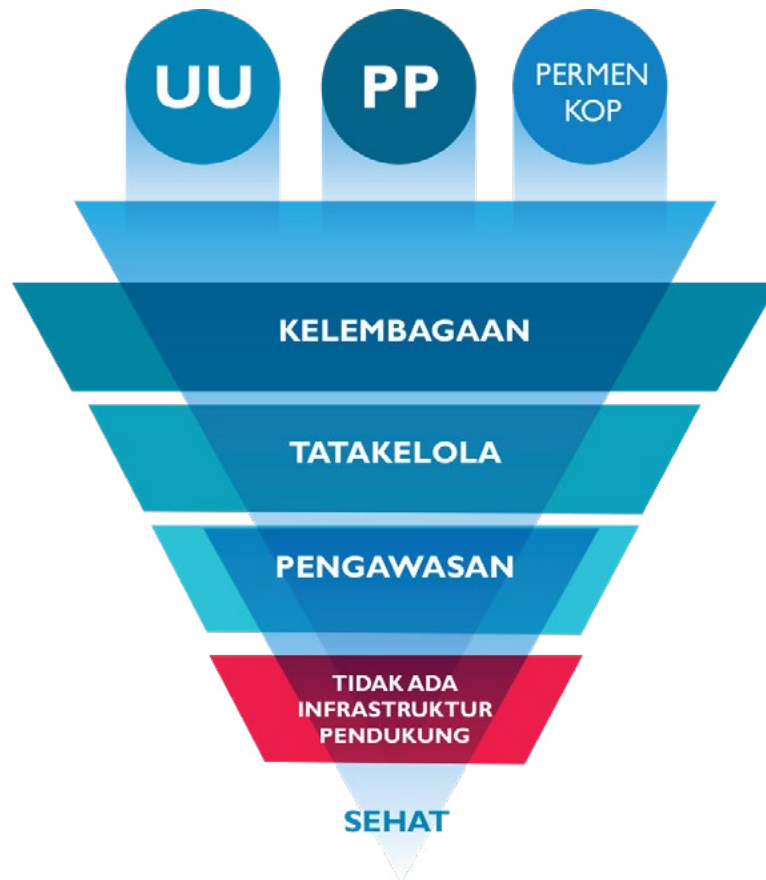
PERATURAN	POKOK PENGATURAN
Permenkop Nomor 13 Tahun 2015 tentang Pedoman Akuntansi Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi	Peraturan ini memberikan pedoman penyusunan dan penyajian pelaporan keuangan usaha simpan pinjam oleh koperasi yang meliputi neraca, laporan perhitungan hasil usaha, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan.
Permenkop Nomor 14 Tahun 2015 tentang Pedoman Akuntansi Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi	Tidak jauh berbeda dengan Permenkop No. 13 Tahun 2015, peraturan ini merupakan pedoman akuntansi untuk KSPPS/USPPSK. Aspek tambahan yang ada ialah penyusunan laporan sumber dan penggunaan dana zakat, serta laporan sumber dan penggunaan dana kebajikan.
Permenkop Nomor 15 Tahun 2015 tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi	Peraturan ini mengatur pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam oleh koperasi. Salah satu yang diatur ialah pelaporan kepada pengawas dan pejabat yang memberikan ijin USP secara triwulanan dan tahunan yang pelaksanaannya dilakukan dengan media pengiriman dan/atau memanfaatkan teknologi informasi. Peraturan ini juga menyebutkan sanksi administratif yang dapat diberlakukan kepada KSP/USP yang melakukan pelanggaran. Sedangkan Standar Operasional Manajemen (SOM) KSP/USP, ketentuan pengawasan, dan penilaian kesehatan akan diatur dengan Peraturan Deputi terkait.
Permenkop Nomor 16 Tahun 2015 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi	Aspek-aspek yang diatur dalam peraturan ini ini tidak jauh berbeda aspek-aspek yang diatur dengan Permenkop No. 15 Tahun 2015, seperti pelaporan dan sanksi administratif. Standar Operasional Manajemen (SOM) KSPPS/USPPSK, ketentuan pengawasan, dan penilaian kesehatan akan diatur dengan Peraturan Deputi terkait.
Permenkop Nomor 17 Tahun 2015 tentang Pengawasan Koperasi	Menurut peraturan ini, sasaran pengawasan koperasi ialah peningkatan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, koperasi yang kuat, sehat, mandiri, dan tangguh serta akuntabel. Pengawasan koperasi meliputi penerapan kepatuhan, kelembagaan koperasi, usaha simpan pinjam, penkes usaha simpan pinjam, dan penerapan sanksi. Adapun jenis-jenis pengawasannya meliputi aktif dan pasif, rutin dan sewaktu-waktu, serta preventif dan represif. Pengawasan pasif dilakukan dengan menganalisis laporan koperasi.
Permenkop Nomor 18 Tahun 2015 tentang Pedoman Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan SDM Koperasi dan Pengusaha Mikro, Kecil, dan Menengah	Peraturan ini merupakan pedoman pelaksanaan pendidikan dan pelatihan SDM koperasi dan UMKM, dimana dijelaskan bahwa pelatihan dan pendidikan mencakup pendidikan pelatihan perkoperasian dan manajerial. Organisasi koperasi, manajemen koperasi, manajemen keuangan termasuk didalamnya pendidikan dan pelatihan yang dimaksud.
Permenkop Nomor 19 Tahun 2015 tentang Rapat Anggota Koperasi	Peraturan ini mengatur mengenai RAT yang wajib dilaksanakan paling sedikit sekali dalam setahun, salah satunya dilakukan untuk melakukan pembahasan pertanggungjawaban pengurus meliputi aspek kelembagaan, aspek usaha, dan aspek keuangan.
Permenkop Nomor 20 Tahun 2015 tentang Penerapan Akuntabilitas Koperasi	Peraturan ini ialah mengenai penerapan akuntabilitas yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip koperasi dan tata kelola manajemen yang baik. Dilakukan salah satunya dengan cara menyelenggarakan sistem akuntansi dalam penyusunan laporan keuangan dengan menerapkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP). Peraturan ini mengatur indikator penerapan akuntabilitas aspek keuangan. Laporan pertanggungjawaban pengurus koperasi diwajibkan untuk disampaikan dua bulan setelah tutup tahun buku berakhir/sebelum rapat anggota.

PERATURAN	POKOK PENGATURAN
Permenkop Nomor 21 Tahun 2015 tentang Pemeringkatan Koperasi	Peraturan ini mengatur mengenai pemeringkatan yang wajib dilakukan jika ada kehendak dari anggota dan mitra atau permintaan dari lembaga keuangan dan investor. Pemeringkatan dilakukan oleh Lembaga Independen dan mencakup lima aspek: kelembagaan, usaha, keuangan, dan manfaat terhadap anggota dan masyarakat. Aspek-aspek ini artinya perlu peninjauan secara periodik. Sistem pelaporan yang efektif akan sangat membantu Kementerian Koperasi dan UKM dalam menjalankan penilaian dan pemeringkatan koperasi. Salah satu tujuan peraturan ini ialah meningkatnya kepercayaan anggota koperasi, masyarakat, mitra kerja dan pemangku kepentingan terhadap koperasi. Peraturan ini juga merinci hal-hal yang harus disiapkan oleh koperasi untuk pemeringkatan.
Permenkop Nomor 22 Tahun 2015 tentang Koperasi Skala Besar	Peraturan ini bertujuan untuk mendorong keberpihakan berbagai pemangku kepentingan dalam membantu pengurus, pengawas, anggota, dan karyawan koperasi agar berkembang. Menetapkan indikator koperasi skala besar yang meliputi besaran aset dan omzet, jumlah anggota, laporan keuangan yang harus diaudit, kesehatan likuiditas, solvabilitas, rentabilitas, serta pembagian SHU. Peraturan ini juga menetapkan strategi penguatan aspek kelembagaan untuk mewujudkan koperasi besar, termasuk didalamnya pemantapan organisasi dan manajemen, pengembangan profesionalisme pengurus dan pengelola, serta pengembangan akuntabilitas.
Permenkop Nomor 23 Tahun 2015 tentang Penilaian Indeks Pembangunan Koperasi (IPK) terhadap Pemerintah Provinsi, Kabupaten/Kota Penggerak Koperasi	Peraturan ini bertujuan untuk memacu, memotivasi, dan meningkatkan peran dan keberpihakan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota. Selain itu, menetapkan pemberian penghargaan untuk pemerintah provinsi dan kabupaten/kota sebagai insentif. Indikator penilaian IPK termasuk didalamnya dukungan sarana konsultasi dan pendampingan pendidikan perkoperasian dan manajemen usaha. Indikator-indikator ini dapat diarahkan untuk peningkatan pelaporan oleh koperasi dan pengawasan oleh regulator.
Permenkop Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah	Peraturan yang bertujuan untuk mengatur dan mengawasi pelaksanaan USP dan pembiayaan syariah pada koperasi.
Permenkop Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pengawasan Koperasi	Peraturan yang bertujuan untuk mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan usaha simpan pinjam oleh koperasi.
Peraturan Deputi (Perdep) Nomor 6 Tahun 2016 tentang Penilaian Kesehatan KSP	Peraturan yang mengatur tentang cara melakukan penilaian tingkat kesehatan terhadap KSP.
Perdep Nomor 7 tahun 2016 tentang Penilaian Kesehatan KSPPS	Peraturan yang mengatur tentang cara melakukan penilaian tingkat kesehatan terhadap koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah.

## ANALISIS KEBUTUHAN DUKUNGAN REGULASI

Koperasi adalah entitas legal dan sosial yang sifat kelembagaannya sebagai organisasi yang mengatur dirinya sendiri (*self regulatory organization*). Dalam membangun infrastrukturnya terkendala karena kurang didukung oleh regulasi internal dan eksternal (kementerian teknis). Contoh: (1) Penyediaan Pusat Data & Teknologi Informasi, (2) Pemeringkatan Profesional, (3) Pembentukan APEX, dsb.

Gambar 8. Analisis Kebutuhan Dukungan Regulasi



Koperasi tidak memiliki infrastruktur pendukung, sedangkan KSP sebagai sebuah lembaga keuangan memerlukan ekosistem (lembaga pendukung) yang mendukung keberlangsungan lembaganya dalam jangka panjang. Minimal ada empat lembaga pendukung, yaitu:

- APEX Koperasi,
- Penjamin Simpanan,
- Pusat Literasi Koperasi, dan
- Teknologi Informasi (Pusat Data).

## REKOMENDASI HASIL STUDI LIKUIDITAS KOPERASI

**TABEL 14. REKOMENDASI HASIL STUDI LIKUIDITAS KOPERASI**

REKOMENDASI	USULAN	INDIKATOR
Meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan	Peningkatan akuntabilitas keuangan koperasi	i. Standar dan pedoman pengelolaan serta pelaporan keuangan koperasi.
		ii. Modul untuk pendidikan kilat (diklat) manajemen keuangan.
		iii. Pelaksanaan Diklat Manajemen Keuangan.
Meningkatkan penilaian kesehatan koperasi	1. Penilaian kinerja KSP/USP oleh lembaga independen	i. Penyusunan aturan tentang sistem dan kriteria penilaian kinerja KSP/USP.
		ii. Pemberian izin dan kewenangan bagi lembaga independen penilai.
	2. Diversifikasi produk simpanan KSP/USP, termasuk yang terkait simpanan pendidikan, jaminan kesehatan, jaminan hari tua, dan produk simpanan lainnya	i. Pedoman pengembangan produk simpanan.
		ii. Bimbingan teknis (bimtek) pengembangan produk simpanan.
		iii. Perluasan jangkauan produk simpanan termasuk melalui kerja sama antar KSP/USP dan dengan lembaga keuangan lainnya.
	3. Diversifikasi produk pinjaman KSP/USP	i. Pedoman pengembangan produk pinjaman.
		ii. Bimtek pengembangan produk pinjaman.
		iii. Bimtek identifikasi kebutuhan skema pinjaman berdasarkan bidang usaha anggota.
		iv. Bimtek tentang pricing dan costing produk pinjaman termasuk melalui kerja sama antar KSP/USP dan dengan lembaga keuangan lainnya.
		v. Perluasan jangkauan produk.
	4. Peningkatan penjaminan simpanan dan pinjaman KSP/USP	i. Kajian skema penjaminan simpanan dan pinjaman KSP/USP yang bisa dijalankan secara mandiri.
		ii. Pedoman penerapan penjaminan simpanan dan pinjaman KSP/USP.
		iii. Kerja sama dengan lembaga penjaminan.



REKOMENDASI	USULAN	INDIKATOR
Meningkatkan penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk peningkatan pengelolaan dan kinerja KSP/USP	1. Peningkatan penerapan TIK untuk mendukung pengelolaan usaha KSP/USP	i. Standar Operasional Prosedur (SOP) penerapan TIK untuk mendukung pencatatan dan pelaporan keuangan KSP/USP.
		ii. Pengembangan sistem pencatatan dan pelaporan keuangan KSP/USP berbasis TIK.
		iii. Bimtek penerapan sistem pencatatan dan pelaporan keuangan berbasis TIK.
Menguatkan permodalan KSP/ USP	2. Peningkatan penerapan TIK untuk perluasan jangkauan layanan KSP/USP	Kerja sama dengan lembaga mitra dalam pemanfaatan TIK untuk perluasan jangkauan layanan KSP/USP.
	1. Peningkatan kontribusi modal dari anggota	i. Revisi peraturan mengenai permodalan koperasi.
		ii. Perbaikan akuntabilitas pengelolaan dana di koperasi.
		i. Revisi aturan modal penyertaan dalam peraturan modal koperasi.
	2. Pengembangan skema penyertaan modal berjangka yang bersifat jangka panjang	ii. Skema modal penyertaan untuk non anggota.
		i. Penyediaan informasi tentang sumber-sumber permodalan bagi koperasi.
		ii. Penyusunan aturan tentang penerbitan obligasi/surat utang koperasi.
Memperluas Kapasitas Jangkauan Pelayanan KSP/ USP  (Catatan: terbagi 3 kegiatan utama: TIK, Kemitraan, dan peran Pemda)	1. Fasilitasi penerapan Komputerisasi & Digitalisasi untuk perluasan jangkauan yang lebih luas dalam layanan terhadap anggota koperasi	iii. Pemantauan permodalan koperasi yang berasal dari sumber non-anggota dan penyertaan.
		i. Pengembangan/review SOP Produk dan Layanan Koperasi.
		ii. Penyediaan layanan dan penerapan Aplikasi Akuntansi Koperasi.
		iii. Penyediaan layanan dan penerapan Aplikasi Digital Financial Services (DFS) (Pelayanan Simpan Pinjam Digital) Koperasi.
		iv. Skema pembiayaan untuk pengadaan Core System di koperasi.

REKOMENDASI	USULAN	INDIKATOR
		v. Pilot penerapan komputerisasi.
		vi. Pendampingan penerapan di koperasi.
	2. Perluasan jangkauan kegiatan simpan pinjam koperasi melalui kemitraan antara koperasi, lembaga pembiayaan lainnya, dan lembaga pendukung	i. Peraturan tentang kemitraan pembiayaan dan jasa keuangan lainnya antar koperasi, dan antara koperasi dengan lembaga pembiayaan lainnya.
		ii. Skema inter lending antar koperasi.
		iii. Pilot fasilitasi kemitraan.
		iv. Pengembangan kerja sama dengan lembaga pendukung (lembaga penyediaan dana bergulir; penjaminan, asuransi kredit, penyedia layanan TIK) untuk perluasan kemitraan.
Meningkatkan partisipasi anggota untuk memajukan KSP/ USP	1. Penegakan peraturan keanggotaan koperasi melalui mekanisme peraturan	Penyusunan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM tentang mekanisme pelaporan keanggotaan (status, hak dan kewajiban anggota) termasuk aturan mengenai insentif dan sanksi.
	2. Pengembangan modul sosialisasi perkoperasian yang dapat digunakan	i. Modul sosialisasi produk dan layanan koperasi.
		ii. Promosi melalui brand ambassador (duta koperasi)
	3. Peningkatan kapasitas anggota	i. Modul pendidikan keanggotaan koperasi (dasar-dasar perkoperasian, kepemimpinan, kewirausahaan, manajemen usaha, dan literasi keuangan).
		ii. Training for Trainers untuk pengurus dan pengawas koperasi dalam pelaksanaan pendidikan anggota koperasi.
	4. Pengembangan sistem administrasi keanggotaan koperasi dengan menggunakan sistem kartu yang terintegrasi	Pengembangan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM untuk meningkatkan fungsi kartu keanggotaan koperasi dalam mendukung aktivitas sosial ekonomi anggota.
Meningkatkan kualitas dan akuntabilitas pengurus/ pengawas	1. Pengkaderan pengurus dan pengawas di koperasi dan koperasi sekunder	i. Pendidikan kepengurusan koperasi kepada anggota.
		ii. Pendidikan kepemimpinan bagi anggota.
	2. Peningkatan kompetensi pengurus dan pengawas koperasi	i. Penyempurnaan kriteria seleksi pengurus dan pengawas.
		ii. Pengembangan modul-modul diklat pengurus dan pengawas.
		iii. Diklat pengurus dan pengawas.
		iv. Pendampingan pengawasan koperasi.

REKOMENDASI	USULAN	INDIKATOR
Meningkatkan profesionalisme pengelola koperasi	1. Peningkatan kompetensi pengelola koperasi	i. Penyempurnaan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) secara berkala dan perluasan volume diklat.
		ii. Peningkatan jenis sertifikasi.
		iii. Peningkatan Tempat Uji Kompetensi (TUK).
	2. Pengembangan dan penyempurnaan modul- modul diklat pengelolaan koperasi	i. Penelaahan dan pengembangan modul pengelolaan koperasi berdasarkan Training Need Assesment (TNA).
		ii. Diseminasi modul secara merata.
	3. Peningkatan akses pengelola koperasi pada program peningkatan kapasitas yang dilakukan lembaga lain (contoh: ada diklat perpajakan, akuntansi, penjaminan, dll.)	i. Penyediaan informasi diklat yang relevan di lembaga lain untuk pengelola koperasi.
		ii. Memfasilitasi pengelola koperasi untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan lembaga lain.
		iii. Pengembangan kerjasama dengan lembaga-lembaga penyedia diklat
Meningkatkan penerapan SOP dan SOM oleh koperasi	1. Penerapan SOP dan SOM oleh koperasi	i. Review dan penyempurnaan pedoman <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pinjaman/pembiayaan,</li> <li>▪ penghimpunan dana,</li> <li>▪ SDM (sistem evaluasi kinerja, penggajian, dan insentif),</li> <li>▪ kelembagaan,</li> <li>▪ RAPBK,</li> <li>▪ Satuan Pengawasan Internal (SPI),</li> <li>▪ manajemen keuangan,</li> <li>▪ pembukuan dan akuntansi koperasi,</li> <li>▪ pengembangan produk, dan</li> <li>▪ pelaksanaan dan pelaporan RAT.</li> </ul>
		ii. Penyediaan bimtek penerapan SOP dan SOM.
		iii. Pendampingan penerapan SOP dan SOM.
		iv. Pendampingan penyusunan laporan pertanggungjawaban organisasi dan kinerja.
		v. Penyusunan kebijakan penyesuaian SOP dan SOM berdasarkan tingkat perkembangan koperasi.

**TABEL 15. MENINGKATKAN KAPASITAS INFRASTRUKTUR PENUNJANG KSP/USP**

REKOMENDASI	USULAN	INDIKATOR
Meningkatkan kapasitas infrastruktur penunjang/ lembaga pendukung KSP/USP	1. Penguatan Kapasitas Pemda dalam mengembangkan KSP/ USP	i. Penguatan diklat aparat mengenai perkoperasian, pengawasan, simpan pinjam, dan <i>conflict resolution</i> (penanganan masalah).
		ii. Penguatan satgas terkait pengawasan koperasi.
		iii. Peraturan daerah/peraturan gubernur/peraturan bupati/ peraturan wali kota dalam rangka memfasilitasi penguatan koperasi.
	2. Pengembangan dan penguatan lembaga pendukung koperasi, lembaga rating koperasi, APEX koperasi, biro informasi peminjam, lembaga penjamin simpanan, koperasi jasa audit, dll.	i. Kajian kebutuhan dan bentuk lembaga pendukung koperasi.
		ii. Rekomendasi jenis dan bentuk lembaga pendukung koperasi.
		iii. Rekomendasi penyusunan Norma Standar Prosedur dan Kriteria (NSPK) pengembangan hubungan/kerja sama antara KSP/USP dengan lembaga pendukung.
3. Peningkatan kapasitas lembaga diklat perkoperasian		i. Analisis Kebutuhan diklat.
		ii. Standar kurikulum diklat.
		iii. Modul diklat.
		iv. Standar penyelenggaraan diklat.
		v. Metode evaluasi diklat.
		vi. Standarisasi dan sertifikasi tenaga pengajar.
		vii. Standarisasi fasilitas pembelajaran.

## LAMPIRAN

### LAMPIRAN I. HASIL PENGUMPULAN DATA PRIMER DAN SEKUNDER

**TABEL 16. HASIL WAWANCARA DENGAN PEJABAT KEMENTERIAN KOPERASI DAN UKM**

KEDEPUTIAN	MASUKAN
Kelembagaan Organisasi dan Badan Hukum Koperasi	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Perizinan saat ini sudah menggunakan Online Single Submission (OSS) dan dilakukan oleh Kementerian Hukum dan HAM.</li><li>b. Perizinan usaha simpan pinjam masih dilakukan oleh Kementerian Koperasi dan UKM.</li><li>c. Masalah yang saat ini dihadapi oleh daerah, lebih banyak masalah koordinasi terutama terkait dengan perizinan pembukaan cabang di wilayah kerja provinsi dan kabupaten/kota.</li><li>d. Database Koperasi masih menjadi kendala, baik di tingkat pusat maupun di provinsi/kabupaten/kota.</li><li>e. Pendaftaran ulang melalui Nomor Induk Koperasi (NIK) sangat membantu bagi kementerian maupun daerah dalam melakukan identifikasi ulang koperasi yang aktif.</li><li>f. Kesulitan pengolahan data koperasi untuk kebutuhan statistik koperasi karena struktur data koperasi belum tertata sesuai dengan kebutuhan lintas K/KL.</li></ul>
Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Diperlukan peningkatan kapasitas Jabatan Fungsional Pengawas Koperasi (JFPK).</li><li>b. Diperlukan pengawasan berbasis online.</li><li>c. Penerapan Klasifikasi Usaha Koperasi (KUK) akan membantu efektivitas pengawasan koperasi.</li><li>d. Diperlukan pembaharuan instrumen pengawasan sehingga tidak terjadi redundancy (duplikasi) dalam pemeriksaan.</li><li>e. Peningkatan koordinasi antara pusat dan daerah akan membantu dalam efisiensi anggaran pemerintah.</li><li>f. Kebanyakan koperasi yang akan diawasi belum memiliki struktur dan infrastruktur, terutama laporan yang memadai sehingga pemeriksaan memerlukan waktu yang relatif lama.</li></ul>

### NAMA-NAMA KOPERASI RESPONDEN

**TABEL 17. DAFTAR KOPERASI RESPONDEN KABUPATEN (KAB.) PACITAN, JAWA TIMUR**

NO.	NAMA KOPERASI	ALAMAT	TANGGAL KUNJUNGAN
1	KSP Sukses Karya Bersama	Jalan H.O.S. Cokroaminoto No. 30 Pucangsewu, Pacitan	28 September
2	KSP Usaha Kesejahteraan Keluarga	Jalan Letjend S. Parman No. 44 Pucangsewu, Pacitan	29 September
3	KSP Sentosa	Jalan Panglima Besar Sudirman No. 115, Pacitan	29 September
4	KSP Mulya Dana Mandiri	Jalan Maghribi No. 31A Menadi, Pacitan	29 September

## HASIL WAWANCARA DENGAN RESPONDEN KOPERASI KAB. PACITAN

**TABEL 18. HASIL WAWANCARA DENGAN KOPERASI RESPONDEN KAB. PACITAN, JAWA TIMUR**

	<b>RESPONDEN 1</b> SUKSES KARYA BERSAMA	<b>RESPONDEN 2</b> USAHA KESEJAHTERAAN	<b>RESPONDEN 3</b> SENTOSA	<b>RESPONDEN 4</b> MULYA MANDIRI
Profil	<p>Berdiri 2014 dan mendapatkan izin operasional pada 2015 dari Dinas Koperasi Kabupaten Pacitan No. 30/SIUSP/XII/408.3/2015.</p> <p>Alamat: Jalan H.O.S. Cokroaminoto No. 30 Pucangsewu, Pacitan.</p> <p>Ketua: Hadi Suyono</p>	<p>Berdiri 17 Oktober 2002 dan mendapatkan izin operasional pada 2002 dari Dinas Koperasi Kabupaten Pacitan No. 64/BH/418.3.1/X/2002.</p> <p>Alamat: Jalan S. Parman No. 44 Pucangsewu, Pacitan.</p> <p>Ketua: Heri Setijono</p>	<p>Berdiri 8 September 2005 dan mendapatkan izin dari Dinas Koperasi Kabupaten Pacitan No. 87/BH/408.34/3.1/IX/2005.</p> <p>Alamat: Jalan Panglima Besar Sudirman No. 115, Pacitan.</p> <p>Ketua: Bambang Satrijo</p>	<p>Berdiri 18 Februari 2003 dan mendapatkan izin operasional pada 2003 dari Dinas Koperasi Kabupaten Pacitan No. 68/BH/418.34/3.1/II/2003.</p> <p>Alamat: Jalan Maghribi No. 31A Menadi, Pacitan.</p> <p>Ketua: Suyono</p>
Struktur dan Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepengurusan lengkap.</li> <li>• Jumlah pengurus: 6 orang.</li> <li>• Jumlah karyawan: 8 orang.</li> <li>• Pembukuan manual dan dengan Microsoft Excel.</li> <li>• Kantor masih sewa.</li> <li>• Tidak memiliki kantor cabang.</li> <li>• SOP tidak tersedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepengurusan lengkap.</li> <li>• Jumlah pengurus: 8 orang.</li> <li>• Jumlah pengurus: 5 orang.</li> <li>• Pembukuan manual dan dengan Microsoft Excel.</li> <li>• Kantor masih sewa.</li> <li>• Tidak memiliki kantor cabang.</li> <li>• SOP tidak tersedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepengurusan lengkap.</li> <li>• Jumlah Pengurus 4 orang.</li> <li>• Jumlah Pengurus 12 orang.</li> <li>• Pembukuan manual dan dengan Microsoft Excel.</li> <li>• Kantor masih sewa.</li> <li>• Memiliki 2 kantor cabang.</li> <li>• SOP tidak tersedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepengurusan lengkap.</li> <li>• Jumlah Pengurus 6 orang.</li> <li>• Jumlah Pengurus 13 orang.</li> <li>• Pembukuan manual dan dengan Microsoft Excel.</li> <li>• Kantor masih sewa.</li> <li>• Memiliki 3 kantor cabang.</li> <li>• SOP tidak tersedia.</li> </ul>
Keanggotaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggota pendiri 20 orang.</li> <li>• Jumlah anggota 248 orang.</li> <li>• Sasaran: Karyawan.</li> <li>• Pengguna: non-anggota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggota pendiri 20 orang.</li> <li>• Jumlah anggota 87 orang.</li> <li>• Sasaran: UKM dan RT</li> <li>• Pengguna: anggota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggota pendiri; 20 orang.</li> <li>• Jumlah anggota 95 orang.</li> <li>• Sasaran: UKM.</li> <li>• Pengguna: non-anggota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggota pendiri; 20 orang.</li> <li>• Jumlah anggota 179 orang.</li> <li>• Sasaran: UKM.</li> <li>• Pengguna: non-anggota.</li> </ul>



Sumber Permodalan	Modal sendiri - simpanan pokok - simpanan wajib - cadangan - laba ditahan  Modal pinjaman - tidak ada pinjaman  Simpanan sukarela	Modal sendiri - simpanan pokok - simpanan wajib - cadangan - laba ditahan  Modal pinjaman - tidak ada pinjaman  Simpanan sukarela	Modal sendiri - simpanan pokok - simpanan wajib - cadangan - laba ditahan  Modal pinjaman - ada pinjaman dari bank  Simpanan sukarela	Modal sendiri - simpanan pokok - simpanan wajib - cadangan - laba ditahan  Modal pinjaman - ada pinjaman dari bank  Simpanan sukarela
SDM	Pengelola belum memiliki sertifikasi kompetensi.  Pelatihan masih berbasis pada supply side belum menjadi kebutuhan.	Pengelola belum memiliki sertifikasi kompetensi.  Merekrut profesional.	Pengelola belum memiliki sertifikasi kompetensi.  Tidak ada program pelatihan internal.	Pengelola belum memiliki sertifikasi kompetensi.  Tidak ada program pelatihan internal.
Pengendalian dan Pengawasan	Pengendalian Internal  Tidak ada rapat pengawas.  Tidak ada Sistem Pengendalian Intern (SPI).  Pengawasan eksternal  Pengawasan hanya saat Rapat Anggota Tahunan (RAT).	Pengendalian Internal  Ada rapat pengawas.  Tidak ada SPI.  Pengawasan eksternal:  Pengawasan hanya saat RAT.	Pengendalian Internal  Tidak ada rapat pengawas.  Tidak ada SPI.  Pengawasan eksternal:  Pengawasan hanya saat RAT.	Pengendalian Internal  Tidak ada rapat pengawas.  Tidak ada SPI.  Pengawasan eksternal:  Pengawasan hanya saat RAT.
Laporan	Laporan Tahunan ADA.  Laporan Bulanan ADA.	Laporan Tahunan ADA.  Laporan Bulanan ADA.	Laporan Tahunan ADA.  Laporan Bulanan TIDAK ADA.	Laporan Tahunan ADA.  Laporan Bulanan TIDAK ADA.
Produk Simpanan	Hanya memiliki satu produk simpanan sukarela.	Hanya memiliki satu produk simpanan sukarela.	Hanya memiliki satu produk simpanan sukarela.	Hanya memiliki satu produk simpanan sukarela.
Produk Pinjaman	Hanya memiliki satu produk pinjaman.	Hanya memiliki satu produk pinjaman.	Hanya memiliki satu produk pinjaman.	Hanya memiliki satu produk pinjaman.
Produk Lainnya	Tidak ada produk lain.	Ada layanan pembayaran.	Tidak ada produk lain.	Tidak ada produk lain.
Kondisi Usaha	Tiga bulan pertama pandemi (Maret—Mei) turun volumenya sampai 40%.	Tiga bulan pertama pandemi (Maret—Mei) volume usahanya menurun sampai 20%.	Tiga bulan pertama pandemi (Maret—Mei) volume usahanya menurun sampai 45%.	Tiga bulan pertama pandemi (Maret—Mei) volumenya menurun sampai 35%.
Non-Performing Loan (NPL)	20%	12%	30%	25%

Faktor Penyebab	Angsuran pinjaman tertunda karena peminjam dari karyawan pabrik yang diberhentikan, portofolionya sekitar 40%.	Penarikan simpanan oleh anggota.	Penarikan simpanan oleh anggota.  Anggota peminjam menunda pembayaran angsurannya.	Penarikan simpanan oleh anggota.  Anggota peminjam menunda pembayaran angsurannya.
Tindakan Mitigasi	Menunda pencairan peminjam baru.	Kebijakan penundaan (relaksasi) pembayaran angsuran pinjaman.  Menunda pencairan peminjam baru.  Menggalang dana simpanan dari para pendiri dengan tingkat rate 1%/bulan.	-	Menunda pencairan peminjam baru.

## KINERJA KEUANGAN RESPONDEN KOPERASI KAB. PACITAN

**TABEL 19. POSISI KEUANGAN KOPERASI RESPONDEN**

POSISI PER 31 DESEMBER 2019	RESPONDEN 1	RESPONDEN 2	RESPONDEN 3	RESPONDEN 4
Jumlah Anggota/Calon	248	87	95	179
Jumlah Karyawan	8	5	12	13
Total Aktiva (Aset)	Rp1,723,618,300	Rp911,383,377	Rp2,536,139,000	Rp1,978,205,111
Jumlah Piutang	Rp1,657,250,000	Rp863,147,900	Rp2,371,316,000	Rp1,908,315,809
Jumlah Simpanan	Rp313,541,875	Rp498,782,966	Rp200,969,000	Rp956,059,652
Jumlah Modal	Rp1,410,076,425	Rp360,099,005	Rp2,335,170,000	Rp1,022,145,459
<b>KONDISI USAHA</b>				
Pendapatan utama	Rp824,584,150	Rp256,043,150		Rp687,893,834
Pendapatan lain-Lain	Rp139,244,300			Rp91,762,500
Total Biaya	Rp919,188,450	Rp208,481,121		Rp745,935,944
SHU	Rp44,640,000	Rp44,470,496		Rp33,720,390

Keterangan: Per 31 Desember 2019

**TABEL 20. KEADAAN SEBELUM PANDEMI**

No.	Nama Koperasi	Likuiditas	Rentabilitas	Permodalan
1	KSP Sukses Bersama	0,50%	2,59%	20,42%
2	KSP Usaha Kesejahteraan Keluarga	0,21%	5,59%	41,93%
3	KSP Sentosa Pacitan	125,50%	-5,52%	92,08%
4	KSP Mulya Dana	22,56%	2,13%	51,67%
<b>RATA-RATA</b>		8%	3%	38%

Keterangan: Per 31 Desember 2019

Berdasarkan data pada tabel di atas, posisi keuangan koperasi responden di akhir 2019 berada dalam kondisi relatif stabil (rata-rata). Namun secara individual, sebenarnya tingkat likuiditas mereka, yaitu tiga koperasi responden memiliki tingkat risiko likuiditas yang tinggi karena rasionya di bawah 10% sebagai standar minimal tingkat likuiditas yang aman. Bahkan ada dua koperasi responden yang memiliki tingkat rasio likuiditasnya kurang dari 1%.

Rasio rentabilitas koperasi responden juga relatif rendah, yaitu 3%, dibandingkan dengan tingkat suku bunga investasi aman (obligasi pemerintah) sebesar 6%. Tingkat rentabilitas tertinggi sebesar 5,59% yang dimiliki oleh KSP Usaha Kesejahteraan Keluarga. Kebijakan koperasi tentang penangguhan pembagian SHU menjadi salah satu faktor penyumbang SHU Koperasi tersebut.

Rasio Permodalan koperasi responden rata-rata relatif tinggi, yaitu 38%, dibandingkan dengan tingkat rasio permodalan perbankan sebesar minimal 8%, tingkat rasio permodalan koperasi relatif aman. Faktor penyebab dari tingginya rasio permodalan karena koperasi responden tidak memiliki pinjaman dari pihak lain (bank) dan adanya kebijakan laba ditahan.

Konsultan ingin mendapatkan data keuangan per 30 Juni 2020 untuk dapat menganalisis kondisi keuangan saat terjadi pandemi COVID-19, tetapi tidak semua koperasi responden siap dengan laporan keuangannya. Mereka belum dapat menghasilkan laporan bulanan yang rutin karena belum didukung dengan fasilitas teknologi yang memadai. Namun, informasi mengenai kondisi usaha saat pandemi telah dapat diperoleh melalui wawancara dengan pengurus dan pengawas, sebagaimana tercantum pada Tabel 7.

**TABEL 21. DAFTAR PESERTA FGD DI KAB. PACITAN**

NAMA	JABATAN
Eny Setyawati	Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Mikro
Suyono	Ketua KSP Mulya Dana Mandiri
Lastris	Kepala Bidang Usaha Mikro, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro
Basir	Kepala Bidang Pemberdayaan Koperasi, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro
Lilik	Kepala Seksi Fasilitas Usaha Koperasi, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

- a. Pelatihan dan pendidikan untuk pejabat pengawas/pendamping koperasi masuk dalam prioritas program jangka pendek.
- b. Standarisasi pembukuan KSP menjadi prioritas jangka pendek.
- c. Komputerisasi koperasi dan penilaian tingkat kesehatan koperasi berbasis online menjadi prioritas berikutnya.
- d. Pada umumnya, koperasi memiliki tingkat cadangan kas yang relatif tinggi dalam kegiatan operasionalnya. Koperasi, terutama KSP/USP, yang tingkat mutasi kasnya tinggi diperlukan cadangan kas yang tinggi pula, apalagi KSP/USP belum memiliki lembaga APEX. APEX, yang dalam Bahasa Yunani diartikan sebagai “PENGAYOM”, merupakan istilah yang pertama kali diperkenalkan dalam konsep generic model APEX oleh Bank Indonesia. APEX dikembangkan dengan harapan memberikan beberapa hal, yaitu (1) melindungi/mengayomi keberadaan anggota, (2) meningkatkan daya saing anggota, dan (3) meningkatkan kepercayaan anggota terhadap koperasi. APEX dapat membantu koperasi sewaktu-waktu kekurangan likuiditas. Beberapa koperasi sekunder yang terkadang dijadikan koperasi jangkar bagi anggotanya antara lain: (1) Induk Koperasi Kredit (Inkopdit), (2) Induk Koperasi Simpan Pinjam (IKSP) bagi Koperasi Simpan Pinjam Konvensional, (3) Induk Koperasi Syariah (Inkopsyah) bagi Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS).

## LAMPIRAN 2. DISEMINASI HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian akan disampaikan di dalam diseminasi melalui kegiatan workshop kepada pihak-pihak terkait, antara lain

- a. Kementerian Koperasi dan UMKM,
- b. Dinas Koperasi Provinsi dan Kabupaten/Kota, dan
- c. pihak-pihak Lain yang berkepentingan.

*Workshop* ini bertujuan untuk menyampaikan hasil penelitian sekaligus menjadi media untuk memberikan wawasan tentang strategi dan teknik pengelolaan likuiditas koperasi, baik secara eksternal maupun internal dalam lingkungan infrastruktur pendukung yang ada saat ini. Diharapkan para pemangku kepentingan dapat menjalankan fungsinya masing-masing secara tepat, mengambil langkah-langkah strategis dan berkoordinasi dalam mendukung stabilitas likuiditas koperasi dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

## WAKTU PELAKSANAAN

Workshop rencananya akan dilaksanakan pada

Hari/Tanggal: Senin—Rabu, 16—18 November 2020

Tempat: Semarang

### LAMPIRAN 3. MASUKAN DAN INPUT REKOMENDASI

Berdasarkan masukan dari narasumber dalam workshop diseminasi studi likuiditas koperasi di Semarang pada 17 November 2020, ada beberapa rekomendasi sebagai berikut.

#### PENGAWASAN

Pengembangan Sistem Pengawasan (materi pengawasan, siapa yang mengawasi, serta sistem/mekanisme pengawasan).

##### a. Materi pengawasan

Indikator:

- keanggotaan (status, hak dan kewajiban),
- laporan keuangan (audit),
- laporan usaha,
- pengelolaan organisasi (kepengurusan, pengawas, pengelola/karyawan, SOP), dan
- kerjasama dengan pihak eksternal.

Pelaksana: Kemenkop dan Dekopin

##### b. Standardisasi sistem/mekanisme pengawasan

Indikator:

- SOP/Manual Pengawasan,
- parameter pengawasan,
- standar pengawasan,
- prosedur sosialisasi mengenai mekanisme pengawasan,
- pendampingan pada saat penyusunan laporan/materi yang diawasi,
- pengembangan sistem pelaporan yang didukung penerapan TIK,
- laporan hasil pengawasan,
- tindak lanjut hasil pengawasan (*conflict resolution*), dan
- prosedur diseminasi laporan hasil pengawasan secara terbatas.

### c. Pejabat Pengawas

Indikator:

- pendelegasian sebagian fungsi pengawasan kepada koperasi sekunder (ditetapkan berdasarkan kriteria tertentu, seperti aset, modal, dan jumlah anggota),
- kerja sama dengan pihak Dekopin,
- kerja sama dengan lembaga penilai/independen,
- peningkatan kapasitas pengawas (peningkatan SDM dari segi kecukupan jumlah dan kapasitas), dan
- standar minimum kualifikasi pejabat pengawas.

## PENGUATAN PEMERINTAH DAERAH

Indikator:

- penguatan diklat aparat mengenai perkoperasian, pengawasan, simpan pinjam, dan *conflict resolution* (penanganan masalah),
- penguatan pokja pendukung terkait pengawasan koperasi. dan
- SOP Pemda dalam rangka memfasilitasi perkembangan koperasi.

## PENGUATAN PENGAWASAN KOPERASI SIMPAN PINJAM SYARIAH

Pengembangan Sistem Pengawasan Syariah (materi pengawasan, siapa yang mengawasi, serta sistem/ mekanisme pengawasan).

### a. Materi pengawasan Syariah

Indikator:

- Legalisasi produk dan layanan syariah.

Pelaksana: Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN MUI)

### b. Pejabat Pengawas Syariah

Indikator:

- peningkatan kapasitas pengawas syariah (peningkatan SDM dari segi kecukupan jumlah dan kapasitas),
- pengadaan Diklat Khusus untuk calon Pengawas Syariah,
- Sertifikasi Pengawas Syariah, dan
- standar minimum kualifikasi pejabat pengawas.

### PENGUATAN LEMBAGA PENDUKUNG

- Kajian bentuk kelembagaan dari lembaga pendukung koperasi: lembaga *rating*, lembaga penjamin simpanan, biro informasi pinjaman koperasi, dan APEX Koperasi.

Indikator:

- rekam jejak keberhasilan lembaga pendukung yang sudah ada,
- rekomendasi bentuk lembaga *rating*,
- rekomendasi bentuk LPSK,
- rekomendasi bentuk Biro Informasi Pinjaman Koperasi, dan
- rekomendasi bentuk lembaga APEX Koperasi.

- Peningkatan kapasitas lembaga diklat perkoperasian yang dilaksanakan oleh Pusdiklat di tingkat kabupaten/kota (modul, pengajar, dan dukungan TIK).

Indikator:

- kurikulum diklat,
- satuan pengajaran pendidikan,
- modul diklat,
- metode evaluasi penilaian,
- fasilitas pembelajaran, dan
- tenaga pengajar.

- Peningkatan kapasitas kelembagaan dan kompetensi koperasi sekunder untuk pendampingan, pengawasan KSP/USP serta menjadi mediator untuk membangun kerja sama dengan lembaga mitra, seperti: provider teknologipengembangan produk.

Indikator:

- peningkatan kualitas dan kuantitas layanan koperasi sekunder kepada koperasi primernya, dan



- perjanjian kerja sama koperasi sekunder dengan lembaga mitra.

## REGULASI

- Penegakan peraturan terkait keanggotaan koperasi.

Indikator:

- pelaporan sistem keanggotaan (status, hak dan kewajiban anggota),
- evaluasi sistem keanggotaan koperasi, dan
- aturan mengenai insentif dan sanksi terkait sistem keanggotaan.

- Memperbaiki aturan terkait pembukaan kantor cabang/perluasan wilayah kerja berdasarkan status hukum dan izin usaha.

Indikator:

- acuan pembukaan kantor cabang/wilayah kerja oleh Kemenkop, dan
- Perda tentang Pembukaan Kantor Cabang/Perluasan Wilayah Kerja.

Menyusun Peraturan yang memungkinkan KSP/USP untuk mengembangkan layanan keuangan lain yang mendukung layanan simpan pinjam.

Indikator:

Peraturan tentang pengembangan layanan keuangan lain yang mendukung layanan simpan pinjam.

- Menyusun kebijakan tentang Standar Minimum Kualifikasi Pejabat Pengawas/Penilai.

Indikator:

Peraturan tentang Standar Minimum Kualifikasi Pejabat Pengawas/Penilai.

## PENGEMBANGAN PRODUK

Pinjaman sektoral. Pengembangan produk yang sesuai dengan permintaan pasar perlu lebih dikembangkan. Hal ini untuk lebih mendorong pinjaman bagi pelaku usaha di sektor pertanian dan perikanan yang selama ini terbatas. Untuk itu, Kemenkop perlu melakukan kajian lending model yang sudah ada bekerja sama dengan pihak Bank Indonesia dan dinas teknis terkait. Setelah itu, perlu dikembangkan modul produk untuk membantu koperasi dalam pengembangan produk yang akan disesuaikan dengan kondisi di setiap wilayah. Promosi model pinjaman yang sudah dikembangkan, dilakukan di berbagai koperasi dengan Dinas Koperasi sebagai pendorong utama di berbagai daerah.

Simpanan. Kemenkop perlu memfasilitasi pengembangan produk-produk simpanan. Hal ini untuk memenuhi kebutuhan akan produk simpanan pendidikan, kesehatan, dan tabungan hari tua seperti yang muncul dari hasil studi, Sebagai langkah awal, perlu adanya kajian model simpanan yang sudah ada. Selanjutnya, perlu

dikembangkan pedoman untuk model produk simpanan. Caranya melalui kerja sama dengan lembaga penyedia jasa pengembangan koperasi, Kemenkop, dan dinas yang mendorong pengembangan produk simpanan di berbagai daerah.

**Penjaminan pinjaman dan simpanan.** Kemenkop perlu bekerja sama dengan Lembaga Penjaminan dan kementerian teknis mengembangkan skema penjaminan. Hal ini untuk lebih membangun kepercayaan masyarakat dalam menggunakan layanan koperasi, Perlu diadakan kajian atas skema penjaminan yang telah ada dan mengembangkan skema yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Selanjutnya, Kemenkop dan dinas terkait memfasilitasi kerja sama koperasi dengan lembaga penjamin untuk cakupan yang lebih luas.

## PENGENDALIAN RESIKO

Sistem pengendalian internal. Peningkatan kualitas layanan koperasi perlu lebih ditingkatkan dengan pengawasan aktif koperasi dan anggota terhadap kegiatan simpan pinjam. Kementerian Koperasi dan UKM perlu mengembangkan peraturan manajemen risiko (setidaknya terkait delapan risiko), serta peraturan simpan pinjam secara umum. Untuk memudahkan pengembangan sistem pengawasan, perlu dikembangkan pedoman pengawasan yang dapat membantu koperasi dalam membangun sistem di tiap-tiap lembaga.

Sistem rekam jejak. Kemenkop perlu mengembangkan peraturan dan pedoman terkait sistem rekam jejak anggota serta membangun sistem rekam jejak itu sendiri. Hal ini untuk memfasilitasi peningkatan kualitas pinjaman koperasi karena adanya sistem rekam jejak anggota koperasi yang memudahkan koperasi mengenal anggota.

## LAMPIRAN 4. PERTANYAAN PENELITIAN

Untuk menjawab pertanyaan faktor pendukung yang bersifat internal yang memengaruhi kondisi likuiditas KSP, ada beberapa faktor yang perlu di perhatikan, antara lain

1. terpenuhinya struktur organisasi koperasi,
2. pengawasan aktif pengurus dan pengawas, dan
3. kebijakan dan prosedur yang mencukupi.

Terkait dengan ketiga faktor diatas maka informasi dan data akan dikumpulkan melalui daftar pertanyaan di bawah ini.

### Pertanyaan I

- a. Sejarah:
  - Kapan KSP/USP ini berdiri?
  - Kapan KSP/USP ini berbadan hukum, sejak kapan punya izin usaha?
- b. Struktur & Infrastruktur organisasi:
  - Berapa jumlah pengurus dan pengawas?
  - Apakah koperasi memiliki SOP lembaga dan operasional?
    - job description pengurus dan pengelola,

- SOP Pinjaman, dan
  - SOP Simpanan.
- c. Modal dan aset (lihat data sekunder: Rapat Anggota Tahunan (RAT), audit eksternal, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD ART). RAT terdiri dari: laporan pengurus, pelaksanaan program kerja, dan laporan keuangan dan pengawas yang isinya adalah komentar terhadap laporan keuangan dan program kerja).
- Berapa modal awal KSP/USP ini?
  - Bagaimana mekanisme/proses pengumpulan modal tersebut?
  - Dari mana sumber permodalan koperasi?
  - Apa saja aset KSP/USP ini?
  - Adakah pertumbuhan/penurunan modal maupun aset? Mengapa?

## Pertanyaan 2

Produk keuangan yang dimiliki oleh koperasi:

- a. bagaimana strategi untuk penghimpunan dana/modal (baik dari dalam maupun luar anggota) yang dilakukan oleh KSP/USP ini? dan
- b. apa saja produk atau jasa keuangan yang dimiliki KSP/USP ini selama ini?

Simpanan:

- a. apa saja produk simpanan/tabungan yang ada di KSP/USP ini?
- b. berapa tingkat suku bunga atau bagi hasil simpanan/tabungan? dan
- c. berapa jumlah penabung di KSP/USP ini? (Cari informasi perkembangan jumlah penabung dari waktu ke waktu)

Pinjaman:

- a. apa saja produk pembiayaan atau kredit yang dimiliki KSP/USP ini?
- b. berapa jumlah peminjam di awal berdirinya KSP/USP? Bagaimana perkembangannya dari waktu ke waktu? Berapa jumlahnya sekarang?
- c. berapa plafon kredit/pembiayaan? (dari waktu ke waktu)
- d. berapa suku bunga kredit/pinjaman? (dari waktu ke waktu)
- e. bagaimana cara pembayaran angsuran (pengembalian kredit)? Adakah perubahan kebijakan dalam cara pembayaran angsuran? Mengapa? dan
- f. bagaimana tingkat pengembaliannya (jika mungkin: jelaskan pengembalian dari yang masuk kategori usaha mikro, kecil, dan menengah). Adakah masalah dalam pengembalian ini (dari awal

pembentukannya hingga saat ini)?

## LAMPIRAN 5. TABEL FGD PESERTA DAN TANGGAPAN KONSULTAN

**TABEL 22. MASUKAN DAN TANGGAPAN DARI PESERTA FGD DI KAB. PACITAN**

NAMA	JABATAN	TANGGAPAN
Eny Setyawati	Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kab. Pacitan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diakui dinas kurang mempunyai kapasitas memadai untuk pembinaan koperasi secara tepat. Saat ini koperasi belum mempunyai lembaga penjamin. Adanya banyak koperasi pesaing di perbatasan wilayah Pacitan yang berasal dari luar daerah yang mengaku koperasi tingkat provinsi atau nasional. Oleh sebab itu, dinas terkait di Pacitan kesulitan untuk membinanya.</li> <li>2. Usulan untuk standarisasi koperasi di level nasional.</li> <li>3. Terkait dengan modal. Perlu skema permodalan bagi UKM dan masyarakat. Sekarang koperasi sudah dikalahkan dengan program bank seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR). Oleh karena itu, seharusnya bantuan permodalan nasional itu juga diarahkan ke koperasi tidak hanya untuk bank melalui produk KUR. Regulasi mengenai ini sebaiknya diatur dari pemerintah pusat dengan jelas. Dengan demikian, memudahkan level kabupaten untuk mengakses permodalan nasional bagi koperasi.</li> <li>4. Saran yang diharapkan misalnya UPT jadi APEX-nya. Kesulitan saat ini di Dinas Koperasi ada tuntutan untuk memberikan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang lumayan besar.</li> </ol>
Suyono	Ketua KSP Mulya Dana Mandiri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usulan mengenai teknologi informasi untuk koperasi. Jika memang perlu standarisasi untuk semua koperasi diharapkan ada pelatihan untuk itu. Diharapkan gratis, jika harus membayar tidak apa-apa. Asalkan memang bisa memajukan koperasi.</li> <li>2. Mengenai varian kegiatan, koperasi sangat tertarik untuk ini. Mohon petunjuk dan arahan mengenai varian produk yang tepat bagi koperasi.</li> <li>3. Saat ini tantangan koperasi adalah adanya koperasi level nasional dan regional. Koperasi level nasional dianggap lebih bagus standarnya dibanding dengan yang lokal. Seharusnya diatur regulasinya supaya koperasi dari luar (level nasional) itu tetap mendapat rekomendasi dari Dinas Koperasi daerah. Banyak ditemukan kasus koperasi luar itu tidak sesuai asas koperasi.</li> <li>4. Sangat setuju adanya APEX. Sebagai penjamin kelangsungan Koperasi.</li> </ol>
Lastri	Kepala Bidang Usaha Mikro, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kab. Pacitan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temuan dari konsultan memang tepat. Koperasi kebanyakan di produk simpan pinjam.</li> <li>2. Banyak kendala di koperasi mikro. Semua sampel ini termasuk koperasi yang bagus. Sebenarnya banyak koperasi lain yang kondisinya lebih buruk. Ada yang mengalami banyak kemacetan, ada juga koperasi yang tiga tahun lebih tidak melapor. Koperasi seperti itu seharusnya sudah dibubarkan, tetapi ini sulit prosesnya. Jika ada solusi pengalaman koperasi lain yang bisa dibagikan ke Dinas Koperasi Pacitan. Beberapa koperasi juga sudah tidak ada kepengurusan dan data. Akan tetapi, ada yang ingin menghidupkannya lagi. Bagaimana caranya?</li> <li>3. Saat ini ada koperasi yang terdampak pandemi sehingga banyak yang macet operasinya sehingga RAT tidak diterima. Apakah ada solusinya?</li> </ol>

NAMA	JABATAN	TANGGAPAN
Basir	Kepala Bidang Pemberdayaan Koperasi, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kab. Pacitan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan kompetensi untuk koperasi dana terbatas hanya dari Dana Alokasi Khusus (DAK). Jumlahnya 450 juta-an rupiah. Akibatnya, hanya bisa menyisir beberapa koperasi.</li> <li>2. DAK sebaiknya juga ada alokasi untuk pembekalan pembina koperasi. Karena itu, memang butuh peningkatan kompetensi pembina dalam pendampingan koperasi.</li> <li>3. Saat ini ada beberapa koperasi syariah di daerah Pacitan. Tapi belum ada satu pun yang melakukan prinsip syariah yang telah ditentukan Kementerian Koperasi dan UKM. Perlu didorong kompetensi agar sesuai regulasi. Usulan perlu ada Dewan Pengawas Koperasi Syariah di tingkat kabupaten.</li> <li>4. Perlu pembekalan bagi dinas agar ada yang mempunyai sertifikasi narasumber untuk membuat pelatihan bagi koperasi.</li> </ol>
Lilik	Kepala Seksi Fasilitasi Usaha Koperasi, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kab. Pacitan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selama ini Dinas Koperasi dianggap kecil. Namun, adanya market opportunity akan memberi peluang Dinas Koperasi untuk berkembang. Pendamping PLUT juga biasanya diikuti Training of Trainer (TOT). Oleh karena itu, akan di replikasi ke koperasi. Saat ini ada 5 pendamping PLUT, 3 pendamping UKM, dan 2 pendamping koperasi UKM dari dana DAK. Sudah dua tahun ini mereka harus mendampingi koperasi. Mereka perlu peningkatan kapasitas/kompetensi untuk mendampingi koperasi tersebut.</li> <li>2. Solusi jangka menengah terkait dengan pengembangan aplikasi teknologi informasi atau online perlu segera direalisasikan. Hal ini supaya bisa segera dilihat hasilnya.</li> <li>3. Minta dibantu rekomendasi fungsi APEX untuk dana bergulir.</li> </ol>
Terkait rekomendasi diversifikasi layanan usaha koperasi dimasukkan jangka pendek saja.		

**TABEL 23. TANGGAPAN DARI KONSULTAN**

NAMA	JABATAN	TANGGAPAN
Irawan Kristianto	Economic Growth Expert	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada banyak pembentukan koperasi dari program provinsi, sekitar 60% dari total jumlah koperasi yang ada.</li> <li>2. Menanggapi Pak Basri, dana Rp400 juta untuk Dinas Koperasi dan UMKM memang tidak cukup untuk peningkatan koperasi saja karena dana dibagi juga untuk program UMKM. USAID tidak menutup kemungkinan bisa saja melakukan pelatihan untuk Dinas, tetapi tidak bisa memberikan sertifikasi. Akan tetapi, untuk pengelola koperasi bisa saja dimasukkan dalam rekomendasi ke Kementerian Koperasi dan UKM.</li> <li>3. Staf Dinas Koperasi Pacitan banyak yang menjabat struktural. Karena itu, jika pelatihan dilakukan akan kesulitan apabila mereka pindah tugas.</li> <li>4. Oleh karena itu, akan diupayakan sinergi dengan permintaan bagian lain di Kementerian Koperasi dan UKM. Saat ini sedang diajukan proposalnya ke USAID.</li> <li>5. Pelatihan USAID diarahkan bukan sektoral. Namun, diupayakan dalam bentuk TOT. Dengan demikian, bisa direplikasi ke koperasi dan juga bisa diberikan ke koperasi syariah, Konvensional atau Credit Union.</li> </ol>
Ahmad Subagyo	Konsultan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usulan bagaimana mengembangkan varian produk? Jika bisa dilakukan dalam jangka pendek akan sangat membantu. Semua tergantung USAID, teknis akan didiskusikan,</li> <li>• Request (permintaan) mengenai peningkatan kompetensi pendamping koperasi dan pengembangan IT akan dijadikan catatan agar masuk rekomendasi jangka pendek dan menengah.</li> <li>• Koperasi tidak semata-mata sumber keuangannya dari bunga pinjaman, tetapi diarahkan untuk bisa mencari sumber lain, misalnya jasa pelayanan keuangan/pembiayaan. Butuh dukungan dari eksternal dan internal koperasi supaya koperasi bisa maju.</li> <li>• Di koperasi 30% terjadi NPL, belum sempat dicantumkan di hasil temuan. Karena koperasi tidak menyampaikan 30% NPL ini di laporannya.</li> <li>• Perlu kajian dari sisi hukum, sisi teknis, dan sisi bisnis. Ada beberapa perspektif yang menjadi dasar penyelesaian kredit bermasalah. Pengetahuan mengenai ini butuh waktu tersendiri.</li> <li>• Ada sekitar 30% koperasi yang tidak aktif lagi di Pacitan. Analisis akan dibuat berdasarkan kondisi eksternal dan internal koperasi.</li> <li>• Ada Peraturan Pemerintah (PP) No. 9 Tahun 1995 akan diinformasikan dan dibagikan untuk membantu dinas mengatasi masalah koperasi yang tidak mau mengirimkan laporan ke dinas.</li> </ul>





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

STUDI DIAGNOSTIK  
LIKUIDITAS KOPERASI  
SIMPAN PINJAM

**TERDAMPAK  
PANDEMI  
COVID-19**