

Februari 2013

Mengenal Keragaman Model Koperasi Simpan Pinjam di Indonesia

Koperasi Mitra Dhuafa: *Kepedulian Memberdayakan Kelompok Perempuan Miskin*

Pengantar

Ketersediaan akses yang mudah, memadai, dan berkelanjutan terhadap jasa atau produk keuangan lembaga keuangan formal berperan penting dalam kelangsungan keberadaan dan pertumbuhan puluhan juta unit usaha di Indonesia. Saat ini beragam lembaga formal yang menyediakan jasa keuangan mikro beroperasi di Indonesia dan secara aktif melayani kebutuhan keuangan rumah tangga serta usaha berskala mikro dan kecil di Indonesia. Salah satu bagian dari kelompok lembaga formal tersebut adalah lembaga koperasi yang dapat berbentuk Koperasi Simpan Pinjam (KSP) atau Unit Simpan Pinjam (USP). Berkaitan dengan hal ini, Kementerian Koperasi & UKM dan BAPPENAS, bekerja sama dengan Bank Dunia, berupaya memetakan berbagai model usaha KSP dan USP yang ada saat ini. Sebagai upaya penyebaran informasi tentang hasil kegiatan tersebut, telah disusun beberapa Catatan Teknis yang berisi profil KSP dan USP terpilih yang diharapkan mewakili setiap model usaha dari KSP dan USP yang ada di Indonesia saat ini. Catatan Teknis ini memuat model Usaha Koperasi Mitra Dhuafa, sebuah koperasi serba usaha yang memiliki unit usaha simpan pinjam khusus untuk kelompok perempuan miskin dengan model usaha simpan pinjam kelompok dan tanggung renteng.

Sekilas tentang KOMIDA

Koperasi Mitra Dhuafa (KOMIDA) adalah sebuah koperasi yang bergerak di bidang pemberdayaan perempuan miskin melalui kegiatan simpan pinjam dengan sistem tanggung renteng yang mengadopsi sistem Grameen Bank¹. Awalnya, KOMIDA berbentuk Yayasan dengan nama Yayasan Mitra Dhuafa (YAMIDA) yang didirikan tahun 2004. Yayasan ini didirikan atas keprihatinan para pendirinya terhadap kemiskinan, khususnya terkait banyaknya orang miskin yang membutuhkan modal tetapi tidak memiliki akses terhadap lembaga keuangan. Kegiatan awal YAMIDA adalah memberi pelatihan tentang lembaga keuangan mikro kepada institusi-institusi keuangan mikro di beberapa wilayah di Indonesia. Pada Agustus 2005, YAMIDA berupaya membantu korban tsunami Aceh melalui kegiatan simpan pinjam gaya Grameen Bank. Di bawah

nama YAMIDA, kegiatan tersebut berlangsung hingga 2007.

Pada tahun 2009 dibentuklah KOMIDA yang berbadan hukum koperasi nasional. KOMIDA didirikan karena sebuah organisasi yang bergerak di bidang keuangan diharuskan memiliki badan hukum yang secara sah diakui oleh Pemerintah Republik Indonesia. KOMIDA pertama kali beroperasi di Nanggroe Aceh Darussalam, tepatnya di wilayah Darussalam, Kota Banda Aceh. Sementara itu, cabang KOMIDA pertama di luar Nanggroe Aceh Darussalam adalah di wilayah Cariu, Kabupaten Bogor. KOMIDA adalah koperasi serba usaha (KSU)² yang memiliki unit simpan pinjam/USP (struktur organisasi dapat dilihat pada **Gambar 1**). USP KOMIDA³ inilah yang kemudian bergerak di bidang pemberdayaan perempuan miskin melalui kegiatan simpan pinjam yang melibatkan kelompok-kelompok

perempuan di beberapa wilayah seperti Aceh, Jawa Barat, Jawa Tengah, Yogyakarta, Jawa Timur, Sulawesi Barat, dan Sulawesi Tengah.

Profil KOMIDA

Jenis Koperasi	KSU, Primer Nasional
Karakteristik Anggota	Wanita termiskin di tiap-tiap wilayah, pinjaman digunakan untuk usaha produktif, seperti berdagang
Cakupan Wilayah	Nanggroe Aceh Darussalam, Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Barat
Aset (2011)	Rp 70 Miliar
Prestasi dan Penghargaan	Kepercayaan dari donor dan dunia internasional, seperti Grameen Foundation

Sampai saat ini, KOMIDA masih membatasi lingkup kegiatannya hanya di daerah pedesaan. Daerah perkotaan tidak dipilih karena masyarakat kota dianggap sulit menjalankan sistem tanggung renteng akibat mobilitasnya

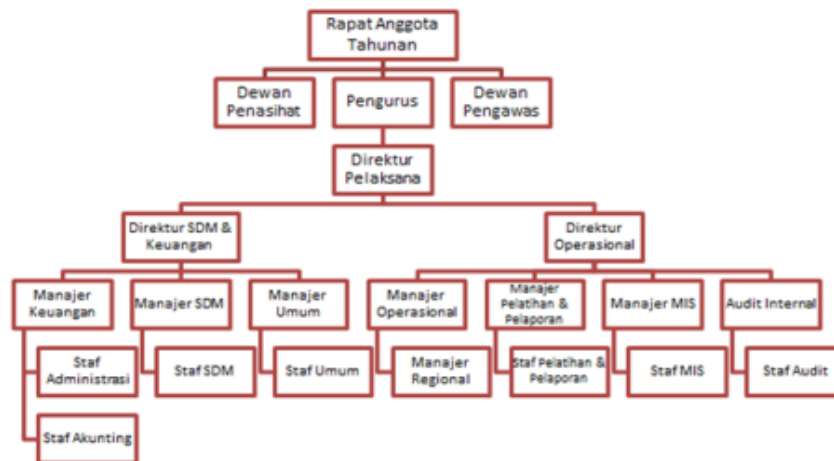
¹ Sebuah sistem kredit mikro yang diprakarsai oleh Muhammad Yunus di Bangladesh pada tahun 1976. Lembaga keuangan ini memberi pinjaman kepada kelompok perempuan miskin produktif.

² Sebagai KSU, KOMIDA memiliki usaha pelatihan, penguatan, dan pendampingan LKM bagi institusi, nasabah, maupun masyarakat miskin yang berminat di seluruh Indonesia.

³ Dalam tulisan ini USP KOMIDA akan disebut sebagai KOMIDA.



Gambar 1. Struktur organisasi KOMIDA



Sumber: Laporan Tahunan KOMIDA

yang tinggi dan kecenderungan berkurangnya rasa solidaritas kelompok.

Keanggotaan

Selama lebih dari enam tahun keberadaannya, anggota KOMIDA telah berkembang sangat pesat (lihat **Gambar 2**). Anggotanya adalah perempuan miskin yang tergabung dalam kelompok. Setiap kelompok terdiri atas 5 orang, dan untuk menjadi anggota, seseorang harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan, yaitu:

- Harus perempuan;
- Membentuk kelompok;
- Mengikuti dan lulus dari Latihan Wajib Kumpulan (LWK);
- Pinjaman digunakan untuk usaha;
- Wajib hadir setiap minggu;
- Membayar tabungan wajib Rp 1.000,00;
- Membayar tabungan 5% ketika menerima pinjaman.

Sasaran kegiatan simpan pinjam yang hanya ditujukan untuk perempuan dipilih berdasarkan pertimbangan di bawah ini:

- Perempuan dianggap sebagai pihak yang paling menderita dalam rumah tangga miskin;
- Lelaki dianggap sebagai pihak pencari nafkah bagi keluarga. Namun, jika perempuan diberi kesempatan untuk mengembangkan usaha, penghasilan keluarga akan meningkat karena ada dua sumber pendapatan;
- Jika perempuan punya modal usaha dan berkontribusi pada tambahan pendapatan keluarga, pembagian kerja dalam rumah tangga

diharapkan akan menjadi lebih seimbang;

- Perempuan dianggap lebih bertanggung jawab menggunakan modal usaha; dan
- Perempuan dianggap lebih mendahulukan kepentingan keluarga ketika memiliki tambahan pendapatan, khususnya untuk sekolah dan kebutuhan anak-anak.

Sementara itu, untuk menilai tingkat kelayakan suatu rumah tangga untuk memenuhi syarat keanggotaan menurut kriteria KOMIDA, seorang calon anggota dinilai berdasarkan beberapa indeks⁴ yaitu:

- *Indeks Rumah*

Kriteria ini digunakan untuk melihat status sosial ekonomi calon nasabah. Kaum miskin umumnya berciri memiliki rumah yang tidak luas, atap dibuat seadanya (dari rumbia atau ilalang), lantai tanah, serta fasilitas air bersih dan sanitasi seadanya. Kriteria ini dapat disesuaikan dengan kondisi setempat.

- *Indeks Pendapatan*

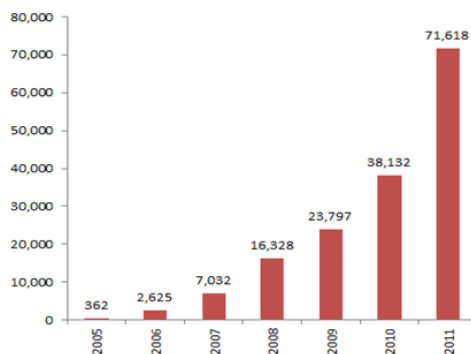
Kriteria pendapatan digunakan untuk melihat kemampuan calon nasabah dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar, terutama pangan dan sandang. Jika tidak bekerja, maka mereka bukanlah target program jasa layanan keuangan mikro KOMIDA (contohnya, kelompok yang tidak mau bekerja atau tidak mampu bekerja karena cacat tubuh).

- *Indeks Aset*

Kriteria ini digunakan untuk melihat aset rumah tangga yang mereka miliki termasuk alat pertanian, ternak, uang tunai, tabungan, dan aset lainnya yang dapat dinilai sebagai modal awal untuk berusaha.

⁴ Indeks penilaian kelayakan kemiskinan ini menggunakan ukuran yang disesuaikan dengan kondisi lokal di wilayah kerja KOMIDA, tidak ditentukan terlebih dahulu oleh KOMIDA. Misalnya, kecilnya rumah atau luasnya lahan ditentukan di desa-desa sasaran KOMIDA. Berapa meter persegi luas rumah atau lahan yang dianggap sempit atau luas disesuaikan dengan kondisi setempat.

Gambar 2. Perkembangan jumlah anggota KOMIDA



Sumber: Laporan Tahunan KOMIDA

Model Grameen Bank dipilih karena model ini dianggap sebagai model yang baik untuk masyarakat miskin. Melalui model ini, pinjaman diberikan tanpa jaminan kepada kelompok dengan sistem tanggung renteng. Risiko pinjaman ditanggung bersama oleh anggota kelompok. Model Grameen Bank ini diadopsi, tetapi tetap disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Misalnya, untuk menyesuaikan dengan kebiasaan masyarakat Aceh dan Jawa Barat, pembacaan ikrar kelompok dalam model Grameen diganti dengan pembacaan doa.

Gambar 3. Langkah-langkah menjadi anggota KOMIDA



Sumber: Hasil wawancara dengan pengurus KOMIDA

• **Indeks Kepemilikan Lahan**

Kriteria ini untuk melihat kepemilikan lahan calon nasabah karena program jasa keuangan mikro KOMIDA ditujukan untuk kelompok miskin, bukan untuk calon nasabah yang memiliki lahan, kecuali bila lahan yang dimiliki tidak luas; dan mereka telah berusaha untuk mengelola, tetapi hasilnya tidak memadai untuk menghidupi mereka sepanjang tahun.

Langkah-Langkah Menjadi Anggota KOMIDA

Perekrutan anggota baru KOMIDA terdiri atas 5 tahapan (lihat Gambar 3). Setelah proses sosialisasi, KOMIDA akan melakukan survei situasi dan kondisi lapangan dan uji kelayakan terhadap calon anggota kelompok. Jika dianggap layak ikut serta dalam program simpan pinjam tersebut, calon anggota diminta untuk membentuk kelompok yang mencakup 5 orang. Syarat menjadi anggota kelompok adalah saling mengenal dan tinggal berdekatan (maksimum waktu tempuh 5 menit dengan berjalan kaki). Kelompok-kelompok yang terbentuk wajib mengikuti pelatihan kelompok yang disebut sebagai Latihan Wajib Kumpulan (LWK). LWK dilakukan selama 1 jam dalam 5 hari berturut-turut. Pelatihan ini ditekankan pada membangun disiplin anggota dan solidaritas kelompok. Pelatihan mencakup: (1) Pemahaman tentang KOMIDA; (2) Penjelasan tentang produk simpan pinjam KOMIDA dan sistem tanggung renteng; (3) Kewajiban dan fungsi kelompok (kekuatan dan kelemahan kelompok); (4) Proses saling mengenal antarkelompok; (5) *Pelatihan disiplin*: jika ada anggota tidak datang, kelompok dibubarkan kecuali anggota tersebut sakit,

terkena musibah, atau melahirkannya; dan (6) Pengesahan kelompok di hari terakhir.

Selama LWK para peserta membayar tabungan LWK yang kemudian menjadi simpanan pokoknya. Tabungan LWK ini ditujukan untuk membangun disiplin dan kejujuran anggota. Setiap peserta diminta menabung Rp

1.000,00/hari dan nomor seri uangnya dicatat petugas lapangan. Uang tersebut tidak boleh diambil atau ditukar. Uang akan dikumpulkan di kelompok dan jika ada perubahan nomor seri uang berarti uang tersebut pernah diambil peserta. Hal ini sudah mengindikasikan ketidakjujuran. Peserta LWK yang lulus pelatihan, yaitu mereka yang dapat memahami aturan-aturan simpan pinjam dengan sistem tanggung renteng, bersedia mematuhi, serta lulus ujian di hari terakhir, menjadi anggota KOMIDA, dan dapat mengajukan permohonan kredit melalui kelompok kepada para petugas lapangan KOMIDA.

Pelayanan bagi Anggota

Produk yang ditawarkan kepada anggota KOMIDA adalah simpanan dan pinjaman (lihat Lampiran 1 di bagian akhir catatan teknis ini). Setiap anggota, melalui pertemuan mingguan kelompok di dalam satu *Center Meeting* atau *Minggon*⁵ (lihat Kotak 1), secara rutin melakukan aktivitas menabung dan mencicil pinjaman mereka.

Setiap pinjaman harus disetujui kelompok, dan kelompok wajib menanggung beban jika ada anggota yang tidak melunasi pinjamannya. Oleh sebab itu, solidaritas kelompok harus terus dibangun. Pada saat kelompok dibentuk, solidaritas di antara mereka dibangun dengan cara penyaluran kredit secara bertahap di antara mereka. Hal ini dikenal dengan sistem 2:2:1 yaitu kelompok menentukan dan menyepakati dua orang perta-

ma yang mendapat pinjaman terlebih dahulu, dua orang berikutnya, dan satu penerima terakhir. Penguatan kelompok terus dilakukan melalui pertemuan mingguan. Petugas lapangan harus mengenal anggota kelompok satu persatu, mereka juga perlu berupaya membangun kekuatan tersebut melalui penciptaan suasana yang menyenangkan di setiap pertemuan mingguan. Petugas lapangan juga diminta untuk membantu kelompok mencari solusi jika muncul ketidakcocokan atau masalah di dalam kelompok. Petugas lapangan menjadi tulang punggung kegiatan KOMIDA. Mereka menjadi pihak yang membina dan mendisiplinkan anggota, membantu menangani persoalan anggota, dan memastikan kegiatan simpan pinjam terus berlangsung sesuai aturan yang berlaku.

Sejak dua tahun terakhir KOMIDA melakukan evaluasi tahunan terhadap kesejahteraan anggota. Evaluasi tersebut menggunakan kriteria PPI (*Progressive*

Kotak 1. Center Meeting atau Minggon

Center Meeting atau *Minggon* adalah kumpulan kelompok-kelompok anggota di dalam satu desa yang diselenggarakan seminggu sekali di hari yang telah disepakati bersama. Setiap minggon melibatkan 2-6 kelompok anggota. Di dalam minggon inilah kegiatan simpan pinjam berlangsung. Kegiatan dalam minggon adalah:

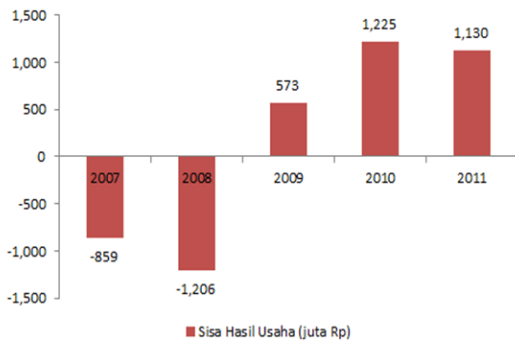
- Pertemuan anggota minggon dengan petugas lapangan;
- Setiap anggota menyetorkan tabungan, setidaknya tabungan wajib Rp 1.000,00;
- Setiap anggota membayar angsuran kredit atau pinjaman yang dibayarkan mingguan;
- Anggota dapat mengambil uang dari tabungannya.

Minggon dipimpin oleh seorang petugas lapangan yang melakukan berbagai transaksi tersebut di atas. Kegiatan ini selalu dimulai dan ditutup kembali dengan doa sebagai pengganti dari ikrar Grameen Bank.

⁵ Istilah yang digunakan oleh KOMIDA adalah *center meeting* bukan *meeting center*, atau sering juga disebut *Minggon*. Selanjutnya, istilah *Minggon* yang akan dipakai dalam Catatan Teknis ini.



Gambar 4. Sisa hasil usaha KOMIDA dari tahun ke tahun



Sumber: Laporan Tahunan KOMIDA

Poverty Index)⁶ yang diambil dari kriteria yang dikembangkan oleh Biro Pusat Statistik. Evaluasi ini dilakukan setiap tahun sebelum anggota mengajukan utang baru. Tujuannya adalah mengevaluasi apakah ada peningkatan kesejahteraan para penerima manfaat pinjaman tersebut. Hasil evaluasi mempengaruhi besarnya pinjaman yang bisa diberikan untuk putaran berikutnya. Sebagai contoh, persentase anggota KOMIDA dengan penghasilan di bawah \$1.25 perhari (*PPP line*) pada akhir 2010 adalah 22,1% dan pada akhir 2011 turun menjadi 21,4%.

Jika ditemukan tidak terjadi peningkatan atau perubahan, masalahnya akan diusut lebih jauh. Pihak KOMIDA hanya bisa menjadi pihak yang mendampingi dan memotivasi, bukan sebagai pemecah masalah. Para penerima manfaat didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri.

KOMIDA mulai menerapkan penggunaan *Smartcard* di tiga cabang di regional Jawa Barat. *Smartcard* adalah kartu yang digunakan untuk transaksi simpan pinjam melalui mesin *Electronic Data Capture* (EDC) pada saat pertemuan mingguan atau minggon. Kartu ini dinilai cukup memudahkan transaksi. Meski masih bersifat *offline*, data simpanan dan pinjaman anggota sudah tercatat di mesin EDC dan bisa dilihat ketika

⁶ PPI digunakan sejak tahun 2009. PPI merupakan alat ukur untuk mengetahui posisi anggota KOMIDA saat ini, bagaimana kondisi ekonomi sebelum dan sesudah mendapat pinjaman.

Smartcard anggota dimasukkan ke mesin tersebut. Transaksi terakhir yang terjadi saat diadakan minggon akan tercatat di dalam mesin EDC tersebut. Data dari mesin EDC inilah yang kemudian disalin di kantor cabang dan langsung masuk dalam sistem pembukuan di kantor cabang. Data anggota akan kembali disalin ke *Smartcard* pada saat pertemuan kelompok berikutnya. KOMIDA berencana memperluas layanan *Smartcard* untuk mempermudah transaksi dan pencatatan.

Di samping itu, KOMIDA juga berencana untuk mengembangkan produk pinjaman mikro bisnis. Pinjaman ini utamanya ditujukan bagi anggota yang telah mengalami peningkatan kesejahteraan karena perkembangan usaha mereka. Pinjaman ditujukan bagi mereka yang ingin meningkatkan atau memperluas usaha, karena umumnya kebutuhan dana pinjamannya akan melebihi pagu kredit mikro yang diberikan KOMIDA selama ini. KOMIDA menetapkan pagu pinjaman mikro bisnis sebesar Rp 6 sampai Rp 8 Juta.

Ibu Tasih (30 tahun), asal Jonggol, sudah menikmati hasil usahanya sekarang. Sekitar 3 tahun lalu, ia dan suaminya kehilangan sumber mata pencaharian karena usaha kayu suaminya bangkrut. Di tengah keadaan seperti itu, ia mendapatkan tawaran untuk bergabung dengan kelompok tanggung renteng KOMIDA. Ia lalu memutuskan untuk ikut serta. Pada tahap pertama, ia mendapat pinjaman sebesar Rp 500.000,00 yang ia lunasi dalam 6 bulan. Uang tersebut ia gunakan untuk usaha berjualan nasi uduk dan lauk pauknya. Usaha ini ternyata menguntungkan. Setahun kemudian ia mendapat lagi pinjaman sebesar Rp 1.500.000,00. Pinjaman sebesar tiga kali lipat dari pinjaman pertama ini ia dapatkan karena ia disiplin datang ke pertemuan mingguan dan tidak pernah gagal membayar cicilan. Selanjutnya, ia mendapatkan pinjaman sebesar Rp 2.500.000,00. Uang tersebut pun ia gunakan sebagai modal usaha. Sekarang, usaha nasi uduk tersebut menjadi mata pencaharian keluarga. Sehari ia bisa mendapat laba bersih sekitar Rp 300.000,00.

Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) serta Manfaat bagi Anggota

KOMIDA telah berhasil membukukan Sisa Hasil Usaha (SHU) dari kegiatan simpan pinjamnya (lihat **Gambar 4**). KOMIDA sampai saat ini mengambil kebijakan untuk tidak membagikan SHU kepada para anggotanya⁷. SHU dijadikan salah satu komponen penambahan

⁷ Menurut pengurus KOMIDA, hal ini sudah sesuai dengan Keputusan RAT.

modal sendiri bagi koperasi. KOMIDA memiliki target untuk membangun kekuatan sendiri dari sisi permodalan, sehingga pada saatnya nanti tidak lagi bergantung kepada pihak lain dan berdiri secara mandiri⁸.

Rencana pengembangan KOMIDA adalah menambah jumlah cabang dan menambah anggota. Penambahan jumlah cabang dan anggota akan disertai penambahan jumlah staf lapangan, mulai dari kepala cabang, petugas administrasi dan Teknologi Informasi (TI), hingga petugas lapangan. Sampai saat ini, biaya yang timbul didanai dari keuntungan yang diperoleh. Dalam rencana KOMIDA, SHU akan dibagikan kepada anggota menurut besaran jasanya dan dimasukkan langsung ke dalam simpanan sukarela. Selama ini penghargaan kepada anggota diberikan dalam bentuk cinderamata seperti payung dan jam dinding. Meski SHU belum dibagikan kepada anggota, keberadaan KOMIDA melalui program simpan pinjamnya dinilai telah memberikan banyak manfaat. Perempuan miskin yang tadinya tidak memiliki akses terhadap lembaga keuangan telah mendapatkannya melalui KOMIDA. Pinjaman-pinjaman mikro

yang diberikan dapat dimanfaatkan untuk usaha dan peningkatan kapasitas usaha.

Pembukaan Cabang Baru

Selain untuk memperluas layanan dan meningkatkan jumlah anggota, pembukaan cabang baru adalah bagian dari strategi peningkatan aset dan modal KOMIDA (lihat **Gambar 5**). Inisiatif pem-

⁸ Hasil wawancara dengan ketua Dewan Pengurus KOMIDA.

Foto 1. Transaksi dengan SmartCard dan EDC



bukaan cabang baru dapat berasal dari inisiatif KOMIDA atau atas permintaan lembaga donor atau mitra KOMIDA. Jika atas inisiatif KOMIDA, cabang baru dibuka mengikuti jalur cabang yang sudah ada, yaitu di daerah-daerah miskin di sekitar cabang sebelumnya. Jika mengikuti keinginan lembaga donor atau mitra KOMIDA, cabang baru biasanya berada di wilayah program donor atau mitra KOMIDA.

Lokasi kantor cabang tidak boleh lebih dari radius 20 km dari rumah anggota. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pelaksanaan pertemuan mingguan yang dikelola para petugas lapangan di setiap minggu. Tujuannya adalah untuk menghemat biaya transportasi bagi anggota dan para petugas lapangan.

Tata Kelola Koperasi

KOMIDA telah memiliki tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel. Sistem operasi manajemennya sudah terbangun dengan sangat jelas, yang ditandai dengan adanya *standard operating procedure* (SOP). SOP untuk setiap kegiatan operasionalnya telah dikembangkan. Bagi KOMIDA, tata kelola yang baik merupakan hal yang sangat penting karena berkat tata kelola yang baiklah mereka mendapatkan kepercayaan dari pihak luar, baik nasional maupun dunia internasional. Bentuk kepercayaan itu dapat berupa dana hibah, pinjaman,

maupun bentuk kerja sama lainnya. Selain itu, tata kelola yang baik diperlukan untuk mendapatkan kepercayaan anggota.

Sumber Daya Manusia

Sampai akhir April 2012 KOMIDA telah memiliki 463 karyawan. Pendidikan minimum untuk menjadi karyawan KOMIDA adalah SMA atau SMK. Rekrutmen karyawan, terutama untuk petugas lapangan, diprioritaskan bagi anak-anak anggota. Tujuannya adalah untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi anak-anak anggota dan membantu meningkatkan kesejahteraan anggota. Setiap karyawan harus bersedia ditempatkan di cabang KOMIDA di mana saja dan tidak menikah dalam periode setahun setelah menandatangani kontrak. Posisi manajer cabang diutamakan direkrut dari para staf lapangan dan staf di kantor cabang. Peningkatan jenjang karier bagi karyawan di KOMIDA juga jelas, yaitu petugas di kantor cabang berpotensi menjadi manajer cabang, dari cabang diangkat ke regional, dan selanjutnya diangkat ke kantor pusat.

Unit sumber daya manusia KOMIDA telah membuat deskripsi kerja yang sangat jelas untuk setiap jenis pekerjaan, lengkap dengan standar pelatihan bagi karyawan untuk setiap jenis pekerjaannya. Materi utama pelatihan adalah mengenai sistem Grameen dan manajemen risiko.

Sistem remunerasi juga sudah dibuat dengan jelas untuk setiap jenis pekerjaan. Komponen gaji adalah gaji pokok, berbagai tunjangan (transportasi, makan, fungsional), Jamsostek, lembur, serta dana kompensasi untuk perkawinan dan kematian. Sistem penilaian karyawan juga sudah dikembangkan. Setiap tahun manajer cabang melakukan evaluasi kinerja stafnya. Penilaian terhadap karyawan meliputi pengetahuan, interaksi dengan sesama karyawan, interaksi dengan pihak luar (anggota/klien), keterampilan pemecahan masalah, dan karakter. Manajer cabang

Gambar 5. Langkah-langkah pembukaan cabang baru



Sumber: Hasil wawancara dengan pengurus KOMIDA

dapat mempromosikan stafnya untuk mengikuti tes manajerial (tes tertulis dan wawancara).

Rapat Anggota

Rapat Anggota Tahunan (RAT) memegang kekuasaan tertinggi di KOMIDA. RAT dilaksanakan tiap tahun. Di dalam RAT diputuskan beberapa hal, antara lain:

- Pengesahan rencana usaha (bisnis);
- Pengesahan laporan keuangan;
- Pengesahan laporan pertanggungjawaban pengurus;
- Pengesahan laporan pengawas;
- Penetapan pengurus koperasi.

Anggota, melalui perwakilan anggota, dapat menyampaikan keluhannya dalam RAT.

Mekanisme pengambilan keputusan dalam RAT dilakukan mengikuti tradisi koperasi di Indonesia, yaitu :

- Satu orang satu suara;
- Keputusan dianggap sah jika lebih dari 50% suara (50%+1).

Mengingat jumlah anggota KOMIDA yang sudah melampaui angka 71 ribu orang, RAT dilakukan dengan sistem perwakilan. Sebelum RAT dilakukan, dilakukan rapat-rapat kelompok yang dihadiri oleh perwakilan dari minggu. Pada rapat kelompok ini, usulan dan keluhan anggota disampaikan. Namun sampai saat ini, sistem perwakilan ini belum bisa dianggap mewakili semua anggota karena yang diundang untuk mengikuti RAT baru sebatas perwakilan anggota dari wilayah tempat RAT dilaksanakan.



Sistem Pengelolaan Informasi, Pelaporan, dan Pengawasan

KOMIDA sedang membangun sistem pengelolaan teknologi informasi terintegrasi yang disebut *Mitra Dhuafa Information System* (MDIS). Sistem ini memungkinkan setiap cabang memperbaharui arus kas dan data lainnya secara otomatis ke dalam sistem di pusat (lihat **Gambar 6**). MDIS mulai digunakan sejak tahun 2009 meski belum sepenuhnya *online*. MDIS dianggap lebih aman dan dapat dipercaya, karena kecurangan dan pelanggaran keuangan dapat segera dideteksi.

Pengawasan terhadap operasional harian KOMIDA berlangsung bertingkat dari tingkat pusat sampai ke tingkat petugas lapangan di desa wilayah operasi KOMIDA. Pengawasan dan koordinasi tersebut sesuai alur dalam struktur organisasi KOMIDA. Selain itu, ada juga auditor internal yang bertugas melakukan audit terhadap kegiatan KOMIDA, serta Dewan Pengawas selaku pihak yang mengawasi pelaksanaan kebijakan KOMIDA secara keseluruhan.

Keberadaan MDIS membantu pelaksanaan pengawasan dan pelaporan di dalam KOMIDA. Pelanggaran maupun penyelewengan yang terjadi bisa dideteksi sejak awal dan dicegah agar tidak terjadi lagi. Jika melakukan penyelewengan keuangan, karyawan akan menerima sanksi yang jelas. Penyelewengan akan diselidiki mulai dari manajer cabang hingga pusat. Sanksi terberat adalah tindak pemecatan.

Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan KOMIDA tergolong baik. Selama tiga tahun terakhir KOMIDA menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan dalam hal keuangan. Aset KOMIDA mengalami kenaikan rata-rata 39,4% pertahun, pertumbuhan aset ini banyak disumbang oleh konversi dana pinjaman ke dalam bentuk hibah yang menjadi komponen modal Koperasi⁹. Modal juga mengalami rata-rata

⁹ Tahun 2009, proporsi hibah dana pinjaman terhadap aset koperasi sebesar 31%, dan pada tahun 2010 naik menjadi 36%.

kenaikan yang signifikan yaitu sebesar 63% pertahun. Total simpanan anggota mengalami kenaikan rata-rata sebesar 72,6% pertahun, sedangkan total piutang (pinjaman ke anggota) mengalami kenaikan rata-rata sebesar 49,2%. Kinerja yang cukup baik juga diperlihatkan dengan menurunnya pertumbuhan utang rata-rata kepada pihak ketiga sebesar 0,26%¹⁰ (lihat **Gambar 7**).

Strategi Menghimpun dan Menyalurkan Dana

Struktur pendanaan KOMIDA berbeda dengan KSP pada umumnya¹¹. Sebagian besar modalnya berasal dari hibah serta pinjaman dari perbankan dan lembaga keuangan lainnya. Modal yang berasal dari simpanan anggota masih sekitar 25%. Hibah diperoleh dari lembaga-lembaga internasional seperti Grameen Foundation USA, Grameen Trust Bangladesh, dan Grameen Bank. Ketiga lembaga ini adalah pemberi modal bagi KOMIDA diawal kegiatannya di Aceh pada tahun 2005. Selain itu, terdapat juga beberapa lembaga internasional lain yang bekerja sama dengan KOMIDA melalui hibah maupun pinjaman komersial. Dari dalam negeri, KOMIDA mendapat pinjaman lunak dari Bank Syariah Mandiri, Bank Andara, dan BPD Aceh. Dukungan pendanaan terhadap KOMIDA relatif kuat, tetapi tingkat simpanan anggota relatif kecil (lihat perkembangan pinjaman (piutang) dan simpanan pada **Tabel 1**).

Loan Deposit Ratio (LDR) KOMIDA dengan angka rata-rata 332% menunjukkan bahwa pinjaman yang diberikan

¹⁰ Pinjaman berasal dari Bank Andara, Bank Syariah Mandiri, dan Bank BPD Aceh.

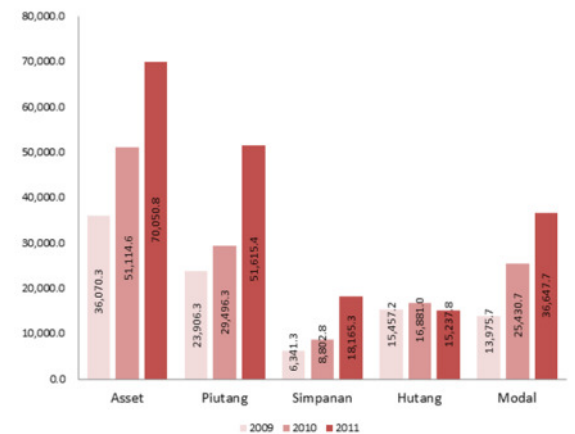
¹¹ Pada umumnya, sumber permodalan koperasi dalam bentuk simpanan dari anggota atau pinjaman dari pihak ketiga. Namun, KOMIDA memiliki sumber permodalan yang sebagian besar berasal dari pemberian (hibah).

Gambar 6. Penggunaan MDIS saat ini (*semi-online*)



Sumber: Hasil wawancara dengan Manajer MIS KOMIDA

Gambar 7. Kondisi keuangan KOMIDA tahun 2009 – 2011 (dalam juta rupiah)



Sumber: Laporan Keuangan KOMIDA tahun 2009, 2010, dan 2011 (sudah diaudit)

Foto 2. Salah satu usaha anggota KOMIDA



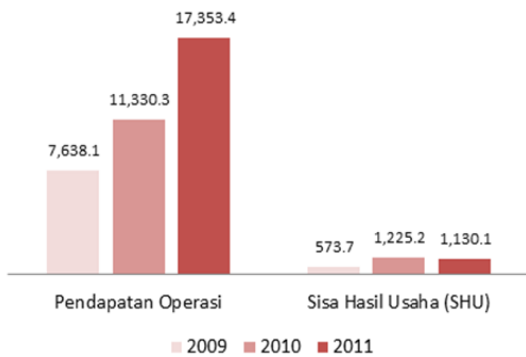
kepada anggota hampir tiga kali lipat besarnya jika dibandingkan dengan dana yang dihimpun dari anggota. Dana yang dihimpun tersebut terbatas jumlahnya karena anggota KOMIDA adalah perempuan miskin. Untuk memperkuat permodalan yang berasal dari anggota, KOMIDA berencana untuk membuka cabang baru setidaknya 15 cabang setiap tahun sampai dengan 10 tahun mendatang. Pembukaan cabang baru akan meningkatkan jumlah anggota dan dengan

sendirinya meningkatnya jumlah dana yang dapat dihimpun dari anggota. Untuk saat ini, KOMIDA masih sangat bergantung pada dana dari pihak ketiga.

Pendapatan dan Sisa Hasil Usaha

Pendapatan KOMIDA mengalami peningkatan dalam periode 2009-2011 (lihat **Gambar 8**) seiring dengan penambahan jumlah anggota dan luas layanan kantor cabang. Pada tahun 2011 perolehan SHU mengalami penurunan. Hal ini disebabkan adanya kebijakan baru

Gambar 8. Pendapatan dan Sisa Hasil Usaha (dalam juta rupiah)



Sumber: Laporan Keuangan KOMIDA tahun 2009, 2010, dan 2011 (sudah diaudit)

yang dibuat oleh pengurus untuk mengalokasikan sebagian pendapatannya ke dalam pencadangan risiko.

Indikator Keuangan

KOMIDA sebagai lembaga keuangan yang memiliki mandat dari anggota dan bekerja atas dasar kepercayaan harus menjaga kestabilan dan keberlanjutan usaha. Beberapa indikator kinerja KOMIDA dapat dilihat pada **Tabel 2**.

Permodalan

Rasio kecukupan modal sendiri (CAR) KOMIDA sangat baik. Hal ini dapat dilihat pada rasio kecukupan modalnya pada tahun 2011 sebesar 117,7%. Dalam tiga tahun terakhir, nilai CAR tumbuh sekitar 15%. Nilai CAR tertinggi terjadi pada tahun 2010 sebesar 144,2% karena adanya pinjaman dari pihak ketiga yang dikonversi menjadi hibah

yang kemudian meningkatkan angka modal sendiri. Posisi ini sangat baik dalam menjamin keberlanjutan organisasi, tetapi dari sisi bisnis kurang menguntungkan.

Efisiensi

Dalam tiga tahun terakhir tingkat rasio BOPO KOMIDA sudah menunjukkan rasio yang sehat dengan tingkat rasio di bawah 90%. Penurunan rasio BOPO dalam 3 tahun terakhir (lihat **Tabel 2**) menunjukkan semakin efisiennya struktur biaya KOMIDA. Komponen terbesar dari struktur biaya KOMIDA adalah biaya tenaga kerja (51% dari seluruh biaya operasional KOMIDA). Besarnya komponen biaya tenaga kerja di KOMIDA karena penggerak utama KOMIDA adalah para petugas lapangan (*field officer*) yang menjalankan kegiatan simpan pinjam sekaligus menjadi penghubung utama antara organisasi dengan anggotanya. Meskipun demikian, rekrutmen karyawan baru yang tidak diimbangi dengan pendapatan yang meningkat akan dapat mendorong kenaikan BOPO lagi pada periode berikutnya.

Likuiditas

Dalam tiga tahun terakhir ini tingkat likuiditas KOMIDA mengalami fluktuasi cukup tinggi. Tingkat likuiditas terendah terjadi pada tahun 2011 sebesar 64,5%. Angka ini tergolong tinggi, jauh di atas rasio ideal yang besarnya 10-15%. Tingginya rasio likuiditas ini menunjukkan besarnya dana *idle* (tidak terpakai) yang tidak menghasilkan *return*. Dana yang tidak terpakai ini biasanya disimpan dalam bentuk kas dan tabungan di bank yang secara relatif dapat dikategorikan tidak produktif. Sebaliknya dari sisi risiko, tingginya likuiditas justru akan mengurangi risiko karena akan mempermudah KOMIDA untuk memenuhi kewajiban pada saat ada kewajiban lancar yang jatuh tempo.

Kemandirian dan Pertumbuhan

Kemandirian dan pertumbuhan diukur dari angka rasio Rentabilitas Aset (ROA) yang menunjukkan tingkat produktivitas pengelolaan aset koperasi yang bersangkutan. Dalam tiga tahun terakhir angka ROA KOMIDA berada di bawah rasio ideal berdasarkan standar penilaian kesehatan koperasi (10%). Angka rasio tertinggi terjadi pada tahun 2010 (2,4%), yang kemudian pada 2011 mengalami penurunan sehingga besarnya sama dengan tahun 2009 (1,6%). Selama tahun 2011 dengan aset berjumlah

Tabel 1. Loan to Deposit Ratio (LDR) KOMIDA (dalam juta rupiah)

	2009	2010	2011
Piutang	23.906,3	29.496,3	51.615,4
Simpanan	6.431,3	8.802,8	18.195,3
LDR	377%	335%	284%

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan KOMIDA

Tabel 2. Indikator kinerja keuangan KOMIDA tahun 2009-2011

Rasio	2009	2010	2011
CAR	97.2%	144.2%	117.7%
BOPO	87.6%	87.7%	84.4%
Likuiditas	145.6%	203.8%	64.8%
NPL	0.4%	1.4%	0.9%
ROA	1.6%	2.4%	1.6%
PEA	58.5%	65.2%	57.4%

Sumber: Laporan Keuangan KOMIDA tahun 2009, 2010, dan 2011 (sudah diaudit)

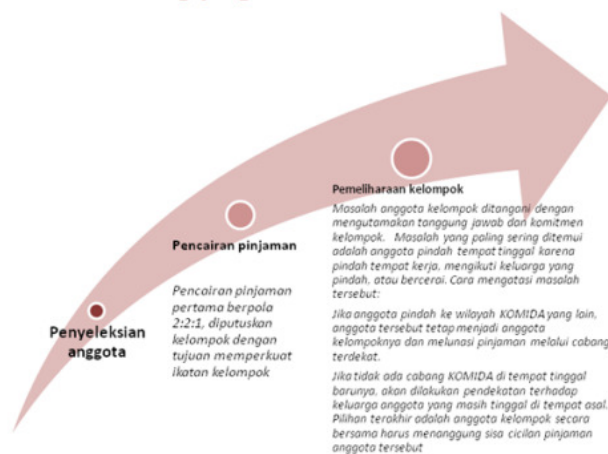
Rp 70 Miliar, KOMIDA mampu menghasilkan keuntungan sebesar Rp 1,1 Miliar. Sisa hasil usaha yang positif itulah yang akan mendorong keberlanjutan usaha menuju kemandirian dan bertumbuh secara terus-menerus.

Jatidiri Koperasi

Jatidiri Koperasi dapat diukur dengan menggunakan angka rasio Promosi Ekonomi Anggota (PEA), yang menggambarkan kemampuan koperasi dalam



Gambar 9. Strategi pengelolaan risiko di KOMIDA



Sumber: Hasil wawancara dengan pengurus KOMIDA

memberikan manfaat ekonomi terhadap anggotanya. Dalam tiga tahun terakhir rasio PEA KOMIDA tergolong baik karena jauh di atas standar penilaian kesehatan koperasi (10%). Dari tahun 2009 ke 2010 rasio tersebut mengalami peningkatan, tetapi kemudian mengalami penurunan pada tahun 2011 dari 65,2% menjadi 57,4%. Penurunan angka rasio ini menunjukkan menurunnya kontribusi dan kemanfaatan Koperasi bagi anggota.

Strategi Pengelolaan Risiko

Selama tiga tahun terakhir, tingkat pinjaman bermasalah yang ditunjukkan dengan tingkat *non performing loan* (NPL) KOMIDA, sangat rendah, yaitu berturut-turut sebesar 0,4%; 1,4%; 0,9%. Rendahnya NPL di KOMIDA ini diyakini oleh pengurus sebagai dampak dari implementasi sistem Grameen yang sudah teruji serta adanya strategi yang jelas dalam mengelola risiko (lihat **Gambar 9**).

Peran Pemerintah

Dukungan dari Pemerintah yang didapat KOMIDA sampai saat ini masih terbatas pada pemberian izin operasi dan izin pembukaan cabang di sejumlah wilayah di Indonesia, serta kerjasama pihak Kecamatan serta Desa dalam memberi izin

bagi KOMIDA untuk melakukan sosialisasi di wilayahnya.

Kesimpulan

USP Koperasi Mitra Dhuafa—dengan sistem pinjaman tanggung renteng bagi kelompok anggota—adalah unit simpan pinjam yang dapat dicontoh untuk dikembangkan demi meningkatkan kesejahteraan orang miskin. Model ini memungkinkan orang miskin bisa

mengakses lembaga keuangan untuk mendapat modal usaha dan dana untuk kepentingan lainnya tanpa agunan.

Meski sampai saat ini KOMIDA belum bisa sepenuhnya memenuhi prinsip-prinsip koperasi (prinsip keanggotaan yang terbuka, pengelolaan yang demokratis, pembagian SHU yang adil, besaran SHU bukan berdasarkan modal, dan kemandirian lembaga) secara maksimal dalam operasinya sehari-hari, KOMIDA telah dikelola dengan baik dan manfaatnya telah dirasakan oleh anggotanya. Prinsip-prinsip koperasi belum bisa sepenuhnya dijalankan karena model Grameen Bank yang dipilih koperasi ini sebagai model lembaganya, masih memerlukan penyesuaian lebih lanjut dengan prinsip-prinsip koperasi.

Koperasi yang menggunakan model Grameen berpotensi lebih memberdayakan dan menguntungkan orang miskin karena di satu sisi kepemilikan lembaga ada pada anggotanya serta SHU kembali kepada anggota, di sisi lain lembaga dengan model Grameen mampu memberdayakan anggota karena beroperasi dengan cara mendisiplinkan anggota untuk mematuhi aturan, menumbuhkan solidaritas antar-anggota, serta menanamkan kebiasaan menabung di antara anggotanya.

Penulisan Catatan Teknis ini difasilitasi oleh Tim Bank Dunia serta mendapatkan arahan dari BAPPENAS dan Kementerian Koperasi dan UKM.

Tim Penyusun:

Djauhari Sitorus, Nunik Yunarti, Farida Sondakh, Ahmad Subagyo, Talitha Chairunissa, Jonathan Sariaatmadja

Tim Pengarah:

Adhi Putra Alfian (BAPPENAS), Rosdiana V. Sipayung (Kementerian Koperasi dan UKM)

Disclaimer:

Laporan, temuan, interpretasi dan kesimpulan yang dinyatakan dalam Catatan Teknis ini dan semua isi di dalamnya merupakan pendapat dari para penulis dan tidak mencerminkan pandangan, ataupun persetujuan dari Dewan Direksi Eksekutif Bank Dunia, atau pemerintah yang mereka wakili. Bank Dunia tidak bertanggung jawab dan dengan tegas menolak setiap, dan semua kewajiban yang timbul dari kerusakan ataupun kerugian dari penggunaan data dalam Catatan Teknis ini. Catatan Teknis ini disusun berdasarkan hasil wawancara dan data yang diberikan oleh narasumber. Segala upaya telah dilakukan untuk memastikan bahwa Catatan Teknis ini dan data di dalamnya akurat dan sesuai dengan data yang diberikan oleh narasumber.

Didukung oleh:



Lampiran 1. Produk simpan pinjam KOMIDA

Jenis Simpanan dan Pinjaman	Penjelasan	Keterangan tambahan
Simpanan Pokok	Simpanan pokok adalah simpanan yang diambil dari kegiatan LWK selama 5 hari @ Rp 1.000,00/hari.	Simpanan ini tidak bisa diambil oleh anggota.
Simpanan Wajib	Simpanan wajib besarnya berbeda-beda tergantung dari jumlah pinjamannya. Besarnya adalah 3% dari jumlah pinjaman pertahun-nya. Simpanan wajib dibayarkan dengan cara dicicil setiap minggu.	Simpanan wajib hanya bisa diambil setahun sekali, setelah anggota menjadi anggota lebih dari setahun, dan saldo minimal yang disisakan adalah Rp 40.000,00
Simpanan Sukarela	Sukarela dari anggota.	Dapat diambil sewaktu-waktu.
Simpanan Pensiun	Simpanan pensiun ini adalah dana kesejahteraan anggota. Setiap anggota yang mendapatkan pembiayaan dari KOMIDA wajib membayar simpanan pensiun sesuai dengan ketentuan yang berlaku di setiap cabang KOMIDA. Besarnya simpanan pensiun adalah 1% dari dana pinjaman, dan dibayarkan dengan cara dicicil setiap minggu.	Di saat anggota Koperasi Mitra Dhuafa menghentikan keanggotaannya, anggota dapat menggunakan simpanan pensiunnya untuk berbagai keperluan.
Dana Risiko Bersama	Dana risiko bersama merupakan simpanan risiko atas pinjaman. Setiap anggota yang mendapat pinjaman dari KOMIDA wajib ikut program ini. Besarnya dana risiko bersama adalah 1% dari pinjaman, dibayarkan dengan cara dicicil tiap minggu.	Manfaat dari simpanan ini adalah jika anggota KOMIDA meninggal dunia, pembebanan pinjaman yang tersisa akan dihapuskan dari semua kewajibannya dan akan ditanggung oleh dana simpanan ini.
Pinjaman Umum	Besarnya antara Rp 500.000,00 - Rp 5.000.000,00, bunga 20% setahun di Aceh, dan 25% untuk wilayah lain. Pinjaman dikucurkan dengan sistem 2:2:1. Artinya, pinjaman akan dikucurkan kepada 2 orang anggota terlebih dahulu, minggu berikutnya 2 orang lagi, dan terakhir dikucurkan kepada 1 orang yang menjadi ketua kelompok. Pengucuran dengan cara seperti ini dimaksudkan untuk melatih solidaritas di dalam kelompok.	Besarnya pinjaman harus disetujui kelompok. Dengan sistem tanggung renteng, anggota kelompok harus menanggung pembayaran angsuran jika salah satu anggota tidak mampu membayarnya.
	Tidak perlu agunan.	Pinjaman umum digunakan untuk kegiatan usaha, baik oleh anggota sendiri maupun usaha bersama suaminya.
Pinjaman Pendidikan	Pinjaman ini termasuk produk baru di KOMIDA. Jangka waktu pinjaman sampai 4 tahun dan dengan jasa pinjaman sebesar 6% pertahun <i>flat</i> . Hal ini memberikan kemudahan kepada anggota Koperasi Mitra Dhuafa demi menjamin kelangsungan pendidikan anak-anaknya. Pinjaman pendidikan diserahkan langsung ke pihak sekolah di mana anak menjadi peserta didik.	Untuk saat ini, pinjaman pendidikan diberikan kepada anggota yang mempunyai anak yang duduk di kelas 3 SMA/SMK. Alasannya: jika anak berhasil lulus SMA/SMK, yang bersangkutan bisa bekerja dan meringankan beban keluarga. Pinjaman ini dimaksudkan agar anak dapat membayar berbagai biaya yang dibutuhkan untuk mengikuti ujian akhir SMA.
	Tidak perlu agunan.	

