

Manajemen Aset dan Utang

(Asset and Liability Management-ALMA)

Koperasi Simpan Pinjam

Prof. Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD., CSA., CRP., CDMP.
Dr. Yuanita Indriani, Ir., M.Si., CIPA



Manajemen Aset dan Utang (Asset and Liability Management-ALMA)
Koperasi Simpan Pinjam

Prof.Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD.,CSA., CRP., CDMP.
Dr. Yuanita Indriani, Ir., M.Si., CIPA

Editor: **Diah Nofitasari, S. Pd, MM**



Edisi Asli
Hak Cipta © 2024 : Penulis
Diterbitkan : **IKOPIN Press**
Telp./Faks. : (021) 7798179
E-mail : lppm.ikopinuniversity@ikopin.ac.id
Office : Jl. Raya Bandung–Sumedang KM 20,5, Jatinangor
Desa Cibeusi, Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat 40600

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).**
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).**
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).**
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, **dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).**

Prof.Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD.,CSA., CRP., CDMP.

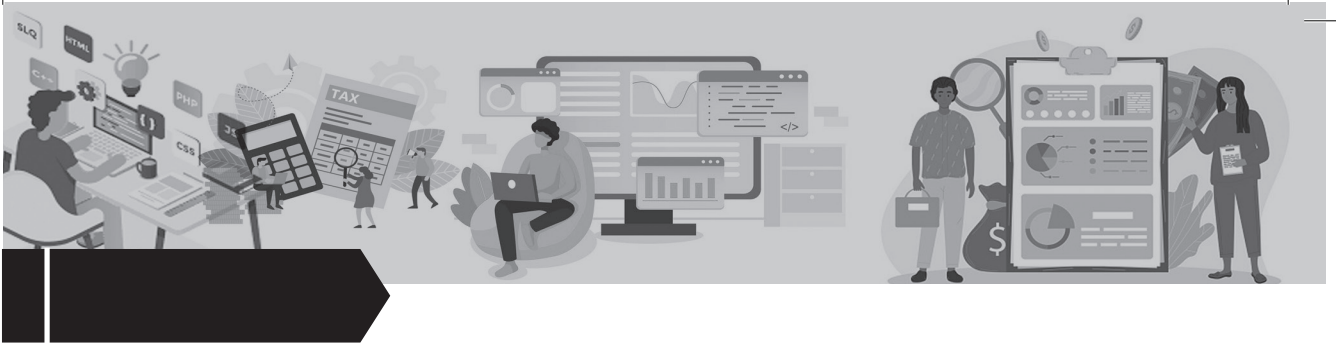
Dr. Yuanita Indriani, Ir., M.Si., CIPA

Edisi Pertama

—Jatinangor: **IKOPIN Press**, 2024

1 jil., 17 x 24 cm, 172 hal.

ISBN: 978-623-944-717-5



KATA PENGANTAR

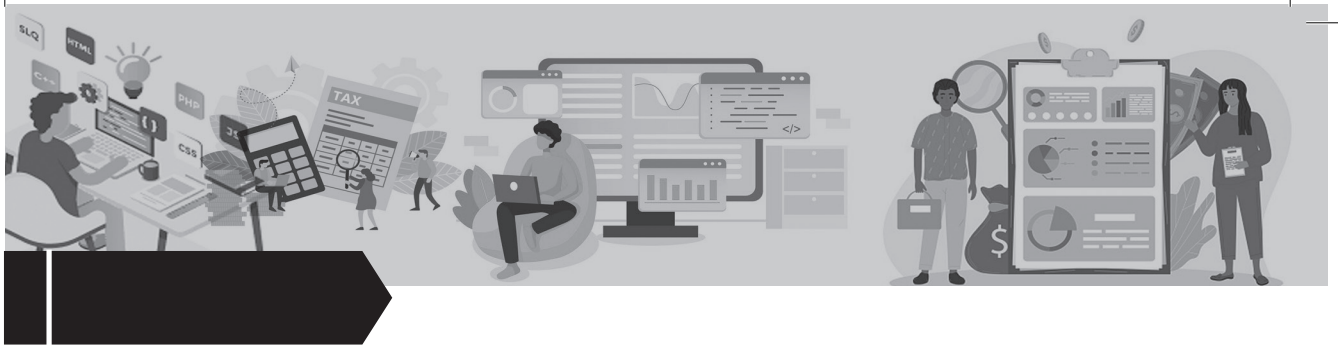
Dalam dunia keuangan, risiko merupakan sahabat sehari-hari yang tak terelakkan. Dalam konteks usaha simpan pinjam, pengelolaan aset dan utang bukanlah sekadar keahlian tambahan, melainkan fondasi utama yang menopang keseluruhan struktur dan kelangsungan bisnis. Dalam buku yang berjudul “Manajemen Aset dan Utang” atau sering di dalam Bahasa bisnis sering di singkat ALMA (*Asset and Liability Management*), akan membawa kita pada perjalanan mendalam melalui lanskap kompleks pengelolaan aset dan utang dalam industri pembiayaan. Saya ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada tim di LSP Microfinance Indonesia yang telah memberikan wawasan yang berharga dan dukungan tak tergantikan dalam penulisan buku ini. Kolaborasi dengan para ahli dan praktisi di LSP Microfinance Indonesia telah memperkaya isi buku ini dengan pandangan-pandangan yang mendalam dan pemahaman yang luas akan tantangan dan peluang dalam manajemen risiko pinjaman. Tidak lupa, terima kasih pula kepada Tim LPPM IKOPIN University atas kontribusi mereka dalam menyebarkan ide dan nilai-nilai yang terkandung dalam buku ini. Dukungan mereka telah menjadi pendorong bagi kelancaran proses penulisan dan publikasi karya ini. Semoga buku ini memberikan manfaat yang besar bagi para pembaca, baik mereka yang berada di garis depan industri keuangan maupun mereka yang tengah menjelajahi kompleksitas usaha simpan pinjam, baik di Perkoperasian maupun pada Lembaga Keuangan Mikro (LKM). Mari kita bersama sama merangkul risiko, terutama risiko pinjaman sebagai peluang dan memandangnya sebagai bagian tak terpisahkan dari perjalanan menuju kesuksesan.

Salam hangat,

Prof. Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD., CSA., CRP., CDMP.

Dr. Yuanita Indriani, Ir., M.Si., CIPA

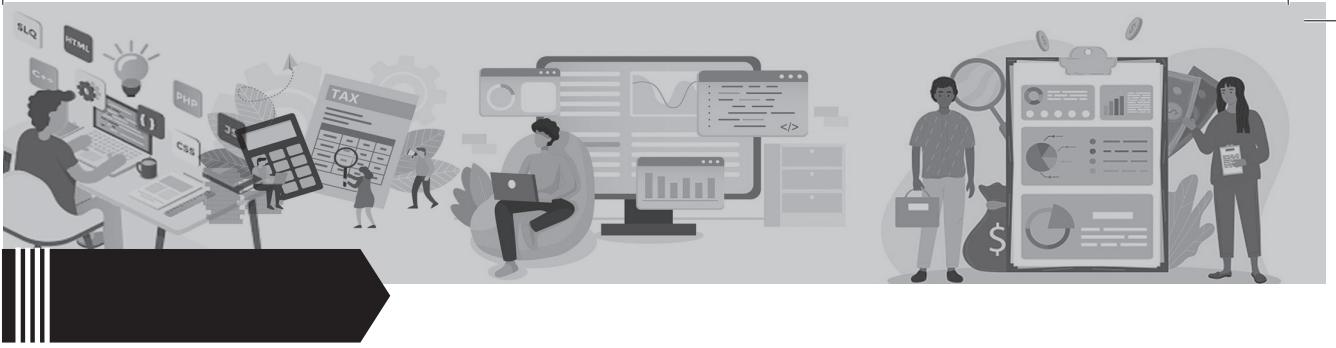




DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
Bagian 1 MELAKSANAKAN KEBIJAKAN INTERNAL.....	3
1.1 Standar Operasional Manajemen Koperasi.....	3
1.2. Standar Organisasi dan Manajemen	5
1.3. Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengelolaan Usaha KSP/USP Koperasi...	13
1.4. Standar Operasional Prosedur Keuangan Usaha Simpan Pinjam.....	23
1.5. Tugas/Pertanyaan	26
1.6. Contoh Kasus.....	28
1.7. Tugas	30
Bagian 2 MENGELOLA DAN MENGAMANKAN ASET DAN INFRASTRUKTUR....	33
2.1. Pengertian Aset dan Infrastruktur.....	33
2.2. Hubungan manajemen risiko pinjaman dengan mengelola aset dan infrastruktur	35
2.3. Penilaian Risiko Aset	36
2.4. Pengamanan Fisik dan Keamanan Data	37
2.5. Pengelolaan Aset Tak Bergergerak	38
2.6. Kebijakan dan Prosedur Pengelolaan Aset.....	39
2.7. Contoh Kasus Penyusunan Kebijakan Prosedur Pengelolaan Aset.....	40
2.8. Contoh Kasus	41
Bagian 3 KEBIJAKAN DAN STRATEGI PINJAMAN.....	47
3.1. Merencanakan Penyusunan Kebijakan dan Strategi Pinjaman	47
3.2. Menetapkan Tujuan Pembiayaan.....	78
3.3. Merumuskan Strategi untuk Mencapai Tujuan	84
3.4. Cara Mengoperasikan Rencana Pemasaran (<i>Marketing Plan</i>)	92
3.5. Cara Mengontrol Rencana Pemasaran (<i>Marketing Plan</i>).....	94
3.6. Contoh Kasus	96
3.7. Soal Pilihan Ganda	98
Bagian 4 MANAJEMEN ASET dan KEWAJIBAN (ALMA).....	101
4.1. Prinsip Kehatian-hatian Dalam Pengelolaan Dana	102
4.2. Jenis-jenis Penempatan Dana	104
4.3. Kebijakan Penempatan dan Investasi pada Surat-surat Berharga (SSB).....	105
4.4. Contoh Kasus	109

Bagian 5	KEBIJAKAN PENGELOLAAN dan STRATEGI ALMA.....	113
5.1.	Pengantar	113
5.2.	Kebijakan Pengelolaan Kas.....	114
5.3.	Kebijakan KSP/KSPPS atas <i>Cash Management</i>	115
5.4.	Kebijakan Pengelolaan Dana jangka pendek.....	117
5.5.	Kebijakan Pengelolaan Likuiditas	119
5.6.	Strategi dan Teknik Pengelolaan Likuiditas	120
5.7.	Contoh Kasus	122
5.8.	Tugas/Pertanyaan	123
Bagian 6	MENGELOLA RISIKO PINJAMAN	127
6.1.	Pendahuluan	127
6.2.	Risiko Pinjaman	128
6.3.	Mengidentifikasi Macam - Macam Risiko dan Sumber Risiko Pinjaman	131
6.4.	Penyebab Gagalnya Penanganan Pinjaman bermasalah.....	132
6.5.	Memantau Risiko Pinjaman	135
6.6.	Menerapkan Manajemen dalam Mengatasi Pinjaman Bermasalah Sesuai Prinsip Kehati-hatian.....	142
6.7.	Menerapkan Manajemen Portofolio Pinjaman.....	149
6.8.	Tugas/Pertanyaan	155
	DAFTAR PUSTAKA.....	159
	INDEKS	161
	TENTANG PENULIS.....	165



PENDAHULUAN

Manajemen risiko pinjaman adalah proses yang sangat penting dalam operasi koperasi simpan pinjam. Ini melibatkan identifikasi, evaluasi, dan pengelolaan risiko yang terkait dengan pemberian pinjaman kepada anggota. Sebagian besar koperasi simpan pinjam mengandalkan dana simpanan anggota untuk memberikan pinjaman kepada anggota lain yang membutuhkan. Oleh karena itu, manajemen risiko pinjaman sangat penting untuk melindungi dana tersebut. Dengan menerapkan proses evaluasi kredit yang ketat, koperasi dapat meminimalkan risiko gagal bayar dan kerugian yang terkait dengan pinjaman.

Pinjaman yang gagal bayar dapat memiliki dampak yang signifikan pada keuangan koperasi. Hal ini dapat mengganggu likuiditas, mengurangi pendapatan bunga, dan bahkan menyebabkan kerugian finansial. Dengan mengelola risiko pinjaman secara efektif, koperasi dapat memastikan stabilitas keuangan mereka dan kelangsungan operasional jangka panjang. Manajemen risiko pinjaman membantu meningkatkan kualitas portofolio pinjaman koperasi. Dengan mengidentifikasi dan menilai risiko secara tepat sebelum memberikan pinjaman, koperasi dapat meminimalkan risiko kredit macet dan memastikan bahwa portofolio pinjaman mereka terdiri dari pinjaman yang berkualitas.

Anggota koperasi mempercayakan dana mereka kepada koperasi dengan harapan bahwa dana tersebut akan dikelola dengan bijaksana dan bertanggung jawab. Dengan menerapkan praktik manajemen risiko pinjaman yang baik, koperasi dapat meningkatkan kepercayaan anggota dan membangun hubungan yang lebih kuat dengan mereka. Koperasi simpan pinjam juga harus mematuhi regulasi dan kebijakan yang berlaku dalam industri keuangan. Manajemen risiko pinjaman membantu koperasi memastikan bahwa mereka mematuhi peraturan dan menjaga kepatuhan terhadap standar keuangan yang berlaku, sehingga mengurangi risiko hukum dan reputasi.

Hubungan antara manajemen risiko pinjaman, pengelolaan aset, dan pengelolaan kewajiban sangat penting untuk kesuksesan dan keberlanjutan

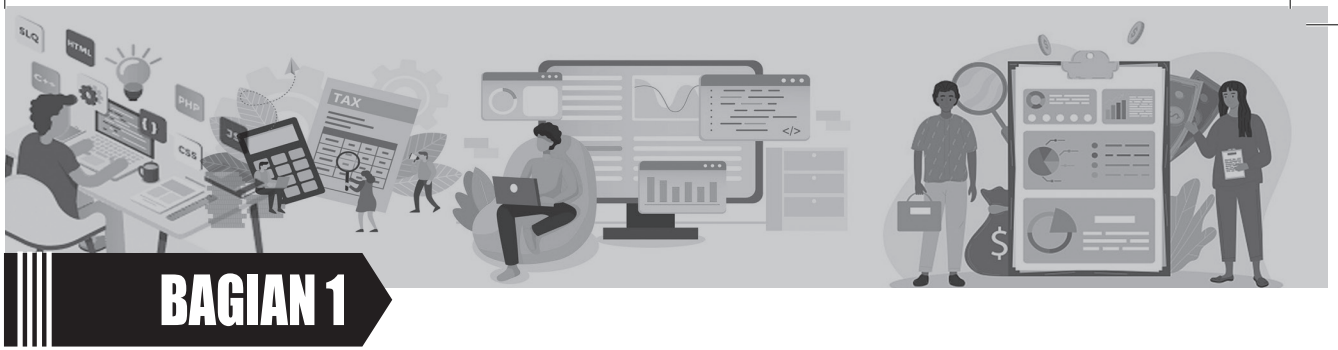
sebuah perusahaan atau lembaga keuangan. Dalam lingkungan yang cepat berubah dan penuh dengan ketidakpastian, mengelola risiko pinjaman dengan baik dapat membantu mencegah kerugian yang tidak perlu dan mengoptimalkan pengembalian investasi. Sementara itu, pengelolaan aset dan kewajiban yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya dengan bijak dan menjaga keseimbangan antara pendapatan dan hutang.

Manajemen risiko pinjaman adalah proses identifikasi, evaluasi, dan pengendalian risiko yang terkait dengan pemberian pinjaman kepada nasabah. Hal ini melibatkan analisis kredit, pengukuran risiko, pemantauan portofolio pinjaman, dan pengembangan strategi pengendalian risiko yang tepat. Dalam konteks ini, pengelolaan aset dan pengelolaan kewajiban berperan penting dalam mendukung manajemen risiko pinjaman.

Pengelolaan aset berkaitan dengan pemilihan investasi yang tepat, pengelolaan portofolio, dan perlindungan terhadap risiko yang terkait dengan aset perusahaan. Fokusnya adalah pada penghasilan yang dihasilkan dari aset tersebut, seperti efisiensi penggunaan aset, tingkat pengembalian yang optimal, dan mitigasi risiko investasi. Dalam hal ini, manajemen risiko pinjaman diintegrasikan ke dalam strategi pengelolaan aset, dengan penekanan pada memeriksa kualitas kredit peminjam saat memilih investasi.

Pengelolaan kewajiban, di sisi lain, mencakup manajemen hutang, likuiditas, dan pemenuhan kewajiban keuangan perusahaan. Tujuannya adalah untuk menjaga keseimbangan antara pendapatan yang dihasilkan oleh aset dengan pengeluaran yang terkait dengan hutang dan kewajiban lainnya. Dalam konteks manajemen risiko pinjaman, pengelolaan kewajiban berperan penting dalam memastikan bahwa perusahaan dapat memenuhi pembayaran pinjaman secara tepat waktu, serta melakukan manajemen cash flow yang efisien.

Secara keseluruhan, hubungan antara manajemen risiko pinjaman, pengelolaan aset, dan pengelolaan kewajiban adalah saling terkait dan saling mempengaruhi. Dengan mengintegrasikan ke tiga aspek ini dengan baik, perusahaan dapat meminimalkan risiko yang terkait dengan pinjaman, mengoptimalkan pengembalian aset, dan menjaga keberlanjutan keuangan yang sehat. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan atau lembaga keuangan untuk membangun kerangka kerja yang kokoh dan melakukan pengawasan yang ketat dalam ketiga bidang ini. Dengan begitu, mereka dapat menghadapi tantangan bisnis dengan lebih baik dan mencapai kesuksesan jangka panjang.



BAGIAN 1

MELAKSANAKAN KEBIJAKAN INTERNAL

1.1 STANDAR OPERASIONAL MANAJEMEN KOPERASI

1.1.1 Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian disusun untuk mempertegas jatidiri, kedudukan, permodalan, dan pembinaan Koperasi sehingga dapat lebih menjamin kehidupan Koperasi sebagaimana diamanatkan oleh pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945. Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah nomor 9 tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi, maka semakin jelas bahwa untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan Koperasi, kegiatan Usaha Simpan Pinjam perlu ditumbuhkembangkan agar Koperasi Simpan Pinjam dan atau Unit Simpan Pinjam pada Koperasi dapat melaksanakan fungsinya untuk menghimpun Simpanan Koperasi dan Simpanan Berjangka Koperasi, serta memberikan pinjaman kepada anggota, calon anggotanya serta Koperasi lain dan/ atau anggotanya.

Persyaratan penting yang perlu dimiliki oleh KSP/USP Koperasi sebagai lembaga keuangan ialah harus menjaga kredibilitas atau kepercayaan dari anggota pada khususnya dan/atau masyarakat luas pada umumnya. Namun demikian untuk melaksanakan perannya sebagai lembaga keuangan, KSP dan Unit Usaha Simpan Pinjam Koperasi masih dihadapkan pada berbagai kendala yang disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Belum adanya kesamaan sistem dan prosedur dalam operasional manajemen kelembagaan, manajemen usaha dan manajemen keuangan.
2. Belum adanya standar sistem dan prosedur dalam operasional manajemen kelembagaan, manajemen usaha dan manajemen keuangan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka KSP/USP Koperasi perlu memiliki Pedoman Standar Operasional Prosedur Usaha Simpan Pinjam. Diharapkan Pedoman Standar Operasional Prosedur tersebut dapat digunakan sebagai salah satu acuan dalam pengelolaan usaha simpan pinjam oleh Koperasi, sehingga usaha simpan pinjam pada KSP/USP Koperasi dapat ditangani secara profesional.

- 1) Standar Operasional Prosedur ini merupakan panduan untuk mengoperasionalkan berbagai kebijakan dan peraturan yang terkait dengan pengelolaan usaha simpan pinjam oleh KSP/USP Koperasi, berisikan prosedur rinci yang dijabarkan dari Standar Operasional Manajemen (SOM).
- 2) Standar Operasional Prosedur ini secara garis besar dibagi menjadi 3 (tiga) bagian yang terdiri dari:
 1. Standar Operasional Prosedur Kelembagaan KSP/USP Koperasi.
 2. Standar Operasional Prosedur Usaha KSP/USP Koperasi.
 3. Standar Operasional Prosedur Keuangan KSP/USP Koperasi.

LANDASAN KERJA KSP/USP KOPERASI

- 1) KSP/USP Koperasi menyelenggarakan kegiatan usahanya berdasarkan nilai-nilai, norma dan prinsip Koperasi sehingga dapat dengan jelas menunjukkan jati diri Koperasi.
- 2) KSP/USP Koperasi adalah alat dari rumah tangga anggota untuk mandiri dalam mengatasi masalah kekurangan modal (bagi anggota pengusaha) atau kekurangan likuiditas (bagi anggota rumah tangga).
- 3) Maju mundurnya KSP/USP Koperasi menjadi tanggung jawab seluruh anggota sehingga berlaku asas self responsibility.
- 4) Anggota KSP/Koperasi yang memiliki USP berada dalam satu kesatuan sistem kerja Koperasi, diatur menurut norma-norma yang tercantum pada AD dan ART Koperasi.
- 5) KSP/USP Koperasi harus dapat memberikan manfaat yang lebih besar kepada anggotanya jika dibandingkan dengan manfaat yang diberikan oleh lembaga keuangan lainnya.
- 6) KSP/USP Koperasi berfungsi sebagai lembaga intermediasi dalam hal ini KSP/USP Koperasi bertugas untuk menghimpun dana dari anggota, calon anggota, koperasi lain dan/atau anggotanya serta menyalurkan kembali dana tersebut dalam bentuk pinjaman kepada anggota, calon anggota, koperasi lain dan atau anggotanya.

1.2. STANDAR ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Visi dan Misi

Dalam rangka mendorong KSP/USP Koperasi tumbuh kembang sebagai lembaga keuangan yang profesional, mandiri dan melayani anggota berdasarkan prinsip-prinsip Koperasi, maka KSP/Koperasi yang memiliki USP harus memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas dan tertulis.

1) Visi

Visi merupakan cita-cita yang dirumuskan untuk membangun semangat organisasi KSP dan koperasi yang memiliki USP untuk mencapai keunggulan di masa yang akan datang. Pada hakekatnya visi mengandung beberapa makna, yaitu:

- a. Gambaran target kerja yang gamblang.
- b. Keunggulan yang menjadi standar atau ideal.
- c. Orientasi atau tujuan yang akan diwujudkan oleh organisasi KSP/Koperasi melalui unit usaha simpan pinjam.

KSP dan Koperasi yang memiliki unit usaha simpan pinjam dapat mengembangkan visi berdasarkan pengalaman yang telah ada, menampung berbagai masukan yang bermanfaat bagi pihak manajemen KSP/USP Koperasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Visi Unit simpan pinjam pada koperasi diturunkan dari visi koperasinya.

Contoh visi KSP:

"Menjadi mitra kerja yang handal dalam permodalan usaha anggota".

Contoh visi USP:

"Menjadi unit usaha unggulan yang mampu membantu anggota koperasi dalam mengatasi permodalan usaha".

2) Misi

- a. Misi lebih ditekankan kepada apa yang harus diemban atau dipegang sebagai patokan strategis dan operasional yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen KSP/USP Koperasi untuk mencapai visinya.
- b. Misi pada USP Koperasi merupakan turunan dari misi koperasinya.

Contoh misi KSP:

Menyelenggarakan pelayanan prima kepada Anggota, sesuai dengan jatidiri koperasi. Menjalankan kegiatan usaha simpan pinjam dengan efektif, efisien dan transparan.

Menjalin kerjasama usaha dengan berbagai pihak untuk meningkatkan manfaat bagi anggota.

Contoh misi USP:

- Menyelenggarakan pelayanan prima kepada Anggota sesuai jatidiri koperasi.
- Menjalankan kegiatan usaha simpan pinjam dengan efektif, efisien dan transparan. Menjalin kerjasama usaha dengan berbagai pihak.

1.2.1 Standar Status Keanggotaan

Untuk memperjelas status keanggotaan, KSP/Koperasi yang memiliki unit usaha simpan pinjam wajib memiliki prosedur standar status anggota. Status keanggotaan seseorang pada KSP/Koperasi yang memiliki unit simpan pinjam diperoleh setelah seluruh persyaratan keanggotaan dipenuhi, simpanan pokok telah lunasi, dan yang bersangkutan didaftar dan telah menandatangani buku daftar anggota.

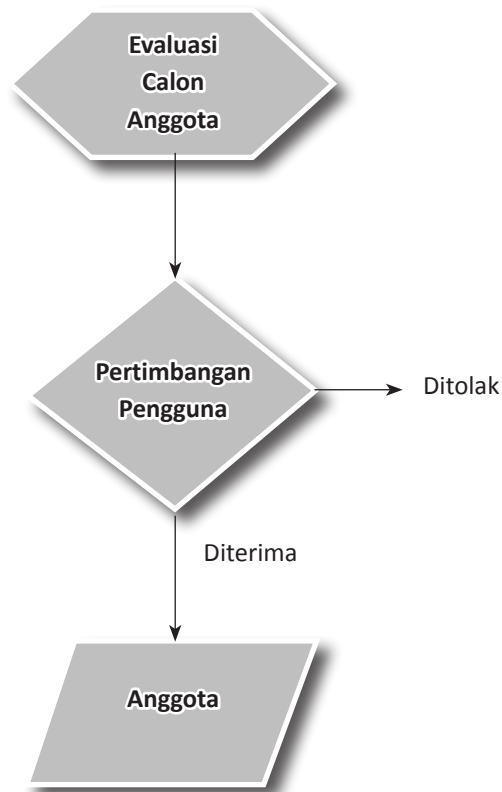
Standar status keanggotaan seseorang pada koperasi digolongkan sebagai berikut:

- 1) Anggota: yaitu seseorang yang mengajukan lamaran untuk menjadi anggota koperasi, telah memenuhi seluruh persyaratan keanggotaan koperasi sebagaimana tercantum dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi, dan dikabulkan permohonannya untuk menjadi anggota.

Calon anggota:

Yaitu seseorang yang mengajukan lamaran untuk menjadi anggota koperasi, namun belum dapat melunasi simpanan pokok yang ditetapkan oleh koperasi dan belum tercatat dalam buku anggota koperasi sebagaimana tercantum dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi, dan dikabulkan permohonannya untuk menjadi calon anggota. Calon anggota tidak dicantumkan dalam buku daftar anggota, namun dapat memanfaatkan jasa.

- 2) pelayanan koperasi. Dalam kurun waktu tiga bulan calon anggota harus menjadi anggota atau ditolak keanggotannya. Prosedur penetapan calon anggota secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1. Skema Prosedur Penetapan Status Keanggotaan Calon Anggota

Evaluasi calon anggota didasarkan pada:

Aktivitas yang bersangkutan pada kegiatan koperasi selama menjadi calon anggota. Pemenuhan persyaratan keanggotaan pada koperasi.

- 3) Anggota kehormatan: yaitu seseorang yang karena kedudukannya diminta oleh pengurus untuk menjadi anggota kehormatan koperasi, anggota kehormatan wajib membayar simpanan pokok dan simpanan sukarela serta berperan aktif untuk kemajuan koperasi.
- 4) Anggota luar biasa: yaitu mereka yang berstatus warga negara Indonesia atau warga negara asing bermaksud menjadi anggota dan memiliki kepentingan kebutuhan dan kegiatan ekonomi yang dilaksanakan oleh koperasi yang bersangkutan, namun tidak dapat memenuhi syarat sebagai anggota.
 - A. Ketentuan mengenai kewajiban anggota:
 - a. Mematuhi anggaran dasar, anggaran rumah tangga, peraturan khusus dan keputusan yang telah disepakati dalam rapat anggota.

- b. Membayar simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan lain yang diputuskan dalam rapat anggota.
 - c. Berpartisipasi dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi.
 - d. Menjaga nama baik, memelihara dan mengembangkan kebersamaan pada koperasi.
- B. Ketentuan mengenai kewajiban anggota Luar Biasa adalah:
- a. mematuhi Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, Peraturan Khusus Rapat Anggota dan ketentuan lainnya yang berlaku pada koperasi.
 - b. Memelihara dan menjaga nama baik serta kebersamaan pada Koperasi
 - c. Membayar simpanan pokok sesuai dengan keputusan rapat anggota.
 - d. Berpartisipasi dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi.
- C. Ketentuan mengenai hak anggota
- a. Menghadiri, menyatakan pendapat dan memberikan suara dalam rapat anggota.
 - b. Memilih atau dipilih menjadi anggota pengurus atau pengawas.
 - c. Meminta diadakan rapat anggota sesuai dengan aturan yang berlaku.
 - d. Mengemukakan pendapat dan saran kepada pengurus di luar rapat anggota baik diminta maupun tidak diminta.
 - e. Mendapatkan pelayanan koperasi.
 - f. Mendapatkan keterangan mengenai perkembangan koperasi.
 - g. Memperoleh pembagian sisa hasil usaha (SHU) sesuai dengan besarnya partisipasi dengan syarat membayar simpanan pokok dan simpanan wajib secara periodik.
- D. Ketentuan Mengenai Hak Anggota Luar Biasa
- a. Menghadiri dan menyatakan pendapat dalam rapat anggota.
 - b. Mengemukakan pendapat dan saran kepada pengurus di luar rapat anggota baik diminta maupun tidak diminta.
 - c. Mendapatkan pelayanan koperasi.
 - d. Mendapatkan keterangan mengenai perkembangan koperasi.
- 2) Seseorang yang telah memenuhi persyaratan dan prosedur penerimaan anggota yang telah ditetapkan oleh KSP/Koperasi yang memiliki USP, orang tersebut dapat digolongkan sebagai anggota pada KSP/Koperasi yang memiliki USP yang bersangkutan.

1.2.2 Standar Pengelolaan Organisasi

STANDAR KELENGKAPAN ORGANISASI

Organisasi KSP/Koperasi yang memiliki unit usaha simpan pinjam harus mempunyai kelengkapan perangkat organisasi minimal sebagai berikut:

- 1) Memiliki struktur organisasi yang jelas menggambarkan fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap elemen organisasi secara tertulis dan sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Koperasi.
- 2) Memiliki kantor Koperasi yang jelas status dan kedudukannya.
- 3) Memiliki identitas organisasi yang jelas diketahui dan disetujui oleh Rapat Anggota.
- 4) Memiliki kepengurusan yang dipilih dan disetujui oleh Rapat Anggota.
- 5) Memiliki rencana kerja tertulis yang mencakup:
 - a. Rencana kerja jangka pendek.
 - b. Rencana kerja jangka panjang.
 - c. Rencana operasional pencapaian target kerja.
- 6) Memiliki sistem dan prosedur kerja tertulis.
- 7) Memiliki kelengkapan dan prosedur administrasi tertulis.
- 8) Memiliki aturan tertulis tentang monitoring dan evaluasi pencapaian target.
- 9) Memiliki sistem dan prosedur pengendalian intern secara tertulis.

STRUKTUR ORGANISASI

- 1) Struktur Organisasi KSP
KSP harus memiliki struktur organisasi yang jelas dan tertulis, lengkap dengan uraian tugas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing unsur pada struktur organisasi.
- 2) Struktur Organisasi Koperasi yang memiliki unit usaha simpan pinjam
 - a. Koperasi yang memiliki unit usaha simpan pinjam harus memiliki struktur organisasi yang jelas dan tertulis, lengkap dengan uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing unsur pada struktur organisasi.
 - b. Unit usaha simpan pinjam harus merupakan bagian dari struktur organisasi koperasi, yang pengelolanya bersifat terpisah dan profesional.

STANDAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- a. Manajer KSP/Kepala unit Usaha Simpan Pinjam tidak dapat mengambil keputusan di luar kewenangannya, jika terjadi permasalahan dan harus memutuskan sesuatu di luar kewenangannya maka permasalahan tersebut harus disampaikan kepada pengurus untuk dibicarakan dan diputuskan oleh Rapat Anggota.
- b. Dalam mengambil keputusan, pengelola KSP/USP Koperasi harus mengacu pada landasan kerja KSP/USP Koperasi sebagai mana tertuang pada butir 1.6. Standar Operasional Prosedur KSP/USP Koperasi ini.
- c. Keputusan yang merupakan kewenangan manajer KSP/kepala unit:
 - Bersama dengan pengurus merumuskan syarat dan prosedur pinjaman.
 - Bersama dengan pengurus menentukan besarnya plafon pinjaman.
 - Bersama dengan pengurus menentukan besarnya biaya pinjaman.
 - Menolak, menanggihkan atau mengabulkan permohonan pinjaman dari anggota sesuai dengan plafon yang telah ditetapkan.
 - Bersama dengan pengurus memutuskan pemanfaatan dana menganggur yang bersifat sementara.
 - Bersama dengan pengurus menetapkan penyesuaian tingkat bunga.
1. Keputusan yang harus dibicarakan dan mendapat persetujuan pengurus:
 - a. Memutuskan pinjaman yang lebih besar dari plafon yang telah ditetapkan.
 - b. Memutuskan rencana investasi terhadap dana yang menganggur.
 - c. Memutuskan syarat dan prosedur pinjaman.
 - d. Menetapkan penyesuaian tingkat bunga.
2. Keputusan yang harus mendapat persetujuan rapat anggota:
 - a. Menentukan produk baru dalam bentuk simpanan dan pinjaman.
 - b. Menentukan plafon pinjaman.
 - c. Menentukan pembagian SHU.
 - d. Batasan penentuan bunga yang dapat ditetapkan oleh pengurus dan pengelola.
 - e. Menentukan penggunaan dana menganggur untuk investasi.
 - f. Menentukan sumber dan besarnya dana tambahan.

1.2.3 Standar Pengelola KSP/USP Koperasi

PENGELOLA KSP

- 1) Pengelolaan KSP yang dilakukan oleh pengurus, maka pengurus harus bertanggung jawab pada rapat anggota dan memiliki persyaratan sebagai berikut:
 - a. Memiliki kemampuan manajerial yang baik.
 - b. Memiliki kemampuan kepemimpinan yang efektif.
 - c. Memiliki akhlak dan moral yang baik.
 - d. Memiliki kemampuan dan wawasan perkoperasian.
- 2) Pengurus KSP dapat mengangkat pengelola atau manajer atau direksi yang terdiri dari satu orang atau lebih, dengan persyaratan sebagai berikut:
 - a. Tidak pernah melakukan tindakan tercela di bidang keuangan dan atau dihukum karena terbukti melakukan tindak pidana di bidang keuangan.
 - b. Memiliki akhlak dan moral yang baik.
 - c. Mempunyai keahlian di bidang keuangan atau pernah mengikuti pelatihan simpan pinjam atau magang dalam usaha simpan pinjam yang dibuktikan dengan sertifikat.
 - d. Jika pengelola lebih dari satu orang, maka sekurang-kurangnya 50% dari jumlah pengelola wajib mempunyai keahlian di bidang keuangan atau pernah mengikuti pelatihan di bidang simpan pinjam atau magang dalam usaha simpan pinjam dibuktikan dengan sertifikat.
 - e. Di antara pengelola tidak boleh mempunyai hubungan keluarga sampai dengan derajat ke satu menurut garis lurus ke bawah maupun ke samping dibuktikan dengan akta kelahiran dan kartu keluarga dan atau surat nikah.

PENGELOLA USP KOPERASI

- 1) Pengurus koperasi harus mengangkat pengelola atau manajer atau direksi atau menugaskan salah satu dari pengurus sebagai pengelola.
- 2) Apabila pengurus bertindak sebagai pengelola USP koperasi, maka pengurus dimaksud tidak diperkenankan melakukan kegiatannya (sebagai pengelola) pada unit lainnya.
- 3) Apabila pengurus mengangkat pengelola maka pengurus atau anggota tidak boleh merangkap sebagai pengelola.
- 4) Kualifikasi pengelola adalah sebagai berikut:

- a. Tidak pernah melakukan tindakan tercela di bidang keuangan dan atau dihukum karena terbukti melakukan tindak pidana di bidang keuangan.
- b. Memiliki akhlak dan moral yang baik.
- c. Mempunyai keahlian di bidang keuangan atau pernah mengikuti pelatihan simpan pinjam atau magang dalam usaha simpan pinjam yang dibuktikan dengan sertifikat.
- d. Jika pengelola lebih dari satu orang, maka sekurang-kurangnya 50% dari jumlah pengelola wajib mempunyai keahlian di bidang keuangan atau pernah mengikuti pelatihan di bidang simpan pinjam atau magang dalam usaha simpan pinjam dibuktikan dengan sertifikat.
- e. Di antara pengelola tidak boleh mempunyai hubungan keluarga sampai dengan derajat ke satu menurut garis lurus ke bawah maupun ke samping dibuktikan dengan akta kelahiran dan kartu keluarga dan atau surat nikah.

1.2.4 Prosedur Standar Penutupan USP Koperasi

Unit USP Koperasi dimungkinkan untuk ditutup dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Penutupan USP Koperasi harus dilakukan atas sepengetahuan dan persetujuan anggota dalam rapat anggota.
2. Penutupan USP Koperasi harus menimbulkan manfaat bagi koperasi dan anggotanya.
3. Penutupan USP Koperasi harus melalui pertimbangan yang matang dari aspek teknis, ekonomi dan sosial.

1.2.5 Prosedur Pembubaran

Dalam hal KSP/Koperasi yang memiliki unit usaha simpan pinjam mengalami kesulitan yang tidak dapat di atasi, KSP/Koperasi yang memiliki unit usaha simpan pinjam dapat dibubarkan sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundangan yang berlaku.

1.2.6 Standar Penggunaan SHU

Pembagian dan penggunaan Sisa Hasil Usaha (SHU) KSP atau hasil usaha pada unit usaha simpan pinjam setelah digabung dengan hasil usaha unit usaha lainnya pada koperasi yang bersangkutan, harus diputuskan oleh rapat anggota. Alokasi

penggunaan SHU setelah dikurangi dana cadangan, dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Dibagikan kepada anggota secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
2. Dibagikan kepada anggota untuk balas jasa yang terbatas terhadap modal (yang berasal dari simpanan pokok dan simpanan wajib).
3. Dibagikan sebagai bagian keuntungan kepada pemegang Surat Perjanjian Modal Penyertaan Koperasi (SMPKOP), sesuai peraturan perundangan yang berlaku.
4. Membiayai pendidikan dan latihan serta peningkatan keterampilan bagi pengurus, pengawas, pengelola, karyawan dan anggota Koperasi.
5. Insentif bagi pengelola dan karyawan.
6. Keperluan lain dalam menunjang kegiatan Koperasi.

1.2.7 Standar Pengelolaan Harta Kekayaan Ksp Dan Koperasi Yang Memiliki Unit Usaha Simpan Pinjam

Dalam hal rapat anggota setuju kegiatan usaha Koperasi perlu dikembangkan, maka harta kekayaan Koperasi tersebut dapat dijadikan jaminan hutang dengan dibebani hak tanggungan atau digadaikan sepanjang tidak akan mengganggu tingkat kesehatan Koperasinya.

1.3. STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) PENGELOLAAN USAHA KSP/USP KOPERASI

1.3.1. Kebijakan dan Peraturan

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor 9 tahun 1995, bahwa yang dimaksud dengan pengelolaan usaha simpan pinjam oleh KSP/USP Koperasi adalah manajemen pelayanan jasa keuangan berupa (1) Penghimpunan dana dan (2) penyaluran dana dalam bentuk pinjaman kepada anggota, calon anggota dan koperasi lain dan anggotanya.

Bab ini merinci ketentuan, kebijakan dan prosedur pelayanan penghimpunan dan penyaluran dana KSP/USP Koperasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pelayanan dan meningkatkan transparansi serta akuntabilitas KSP/USP Koperasi selain kepada anggotanya yang berfungsi sebagai pemilik dan sekaligus

sebagai pengguna jasa, kepada pengawas internal koperasi serta kepada pengawas KSP/USP koperasi dari pihak pemerintah.

Beberapa ketentuan dan kebijakan yang harus dipenuhi dan dipatuhi oleh manajemen (pengelola) KSP/USP Koperasi dalam melaksanakan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana adalah sebagai berikut.

1.3.2. SOP Penghimpunan Dana

- 1) Kegiatan transaksi penghimpunan dana KSP/USP Koperasi dapat dilakukan dengan anggota, calon anggota, koperasi lain dan anggotanya dalam bentuk simpanan lancar, simpanan berjangka, dan penyertaan.
- 2) Kegiatan transaksi penghimpunan dana dari calon anggota, koperasi lain dan anggotanya hanya dapat dilakukan di dalam wilayah kerja koperasi yang sah, sesuai dengan Anggaran Dasar dan Badan Hukum Koperasi dan hanya jika KSP/USP Koperasi memiliki kapasitas lebih atas dasar pertimbangan skala ekonomi dan efisiensi, serta terlebih dahulu harus mendapatkan persetujuan dari Rapat Anggota.

Dalam rangka melindungi KSP/USP koperasi dari praktik pencucian uang, penerimaan simpanan dan dana penyertaan yang nilainya lebih dari Rp 50.000.000,- untuk setiap transaksi, baik yang berasal dari anggota, calon anggota, maupun koperasi lain dan atau anggotanya, KSP/USP koperasi harus memiliki standard operasional prosedur tertulis untuk mengetahui asal-usul uang tersebut yang ditanda tangani oleh pihak penyimpan/penyerta modal.

- 3) Dalam rangka memberikan insentif yang lebih baik bagi anggota sebagai penyimpan maupun penyerta modal, KSP/USP Koperasi harus memiliki ketentuan tentang:
 - a. Tingkat bunga simpanan dan insentif modal penyertaan yang lebih tinggi bagi anggota dibandingkan dengan bagi calon anggota, koperasi lain dan atau anggotanya,
 - b. Tingkat balas jasa partisipasi anggota atas simpanan pokok dan simpanan wajib dari SHU Koperasi,
 - c. Perlindungan simpanan yang tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku.

1.3.3. SOP Penyaluran Dana

KEBIJAKAN UMUM

- 1) Penyaluran dana pada KSP/USP Koperasi harus diutamakan dalam bentuk pinjaman kepada anggotanya. Kegiatan ini merupakan sumber utama pendapatan KSP/USP Koperasi untuk menutupi seluruh pengeluarannya.
- 2) Pinjaman adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara Koperasi dengan pihak peminjam yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu disertai dengan pembayaran sejumlah imbalan.
- 3) Penyaluran dana kepada calon anggota, Koperasi lain dan atau anggotanya jika dan hanya jika KSP/USP Koperasi memiliki kapasitas lebih atas dasar pertimbangan skala ekonomi dan efisiensi setelah mengutamakan pelayanan kepada anggotanya dan mendapat persetujuan rapat anggota.
- 4) Untuk mendorong partisipasi anggota dalam meminjam serta merangsang calon anggota agar menjadi anggota Koperasi, perlu dipertimbangkan untuk membedakan pemberlakuan tingkat bunga antara anggota dan non anggota.
- 5) Penyaluran pinjaman harus didasarkan kepada prinsip kehati-hatian dan selalu mempertimbangkan bahwa:
 - a. pemberian pinjaman akan memberi manfaat kepada yang menerima, dan
 - b. diyakini bahwa pinjaman dapat dibayar kembali oleh peminjam sesuai dengan perjanjian.
- 6) Kebijakan mengenai jumlah pinjaman yang dapat diberikan oleh KSP/USP Koperasi kepada anggota harus memperhatikan hal-hal berikut:
 - a. Pemanfaatan pinjaman oleh calon peminjam.
 - b. Kemampuan calon peminjam untuk membayar kewajibannya.
 - c. Likuiditas koperasi dengan mempertimbangkan cadangan kas primer dan sekunder.
 - d. Distribusi risiko pinjaman melalui asuransi kredit atau lembaga penjamin.
- 7) Perjanjian pinjaman harus tertulis dan mengatur berbagai hal yang telah disepakati. Apabila jumlah pinjaman di atas plafon yang telah ditetapkan, disarankan untuk membuat akta perjanjian di depan notaris dan atas sepengetahuan rapat anggota.
- 8) KSP/USP Koperasi harus memiliki standar penyaluran dana yang terdiri atas:

- 1) Kebijakan tertulis tentang balas jasa partisipasi pemanfaatan pinjaman oleh anggota dari SHU.
- 2) Standar jenis pinjaman.
- 3) Standar persyaratan calon peminjam.
- 4) Standar pelayanan pinjaman kepada unit lain (khusus untuk USP Koperasi).
- 5) Standar plafon pinjaman.
- 6) Standar bunga pinjaman dan biaya pinjaman lainnya
- 7) Standar pengembalian pinjaman.
- 8) Standar jangka waktu pinjaman.
- 9) Standar agunan.
- 10) Standar pengajuan pinjaman.
- 11) Standar persiapan realisasi pinjaman (analisis pinjaman).
- 12) Standar realisasi pinjaman.
- 13) Standar pembayaran angsuran.
- 14) Standar pelunasan pinjaman.
- 15) Standar pembinaan pasca penyaluran pinjaman.
- 16) Standar penanganan pinjaman bermasalah.

KEBIJAKAN JENIS PINJAMAN

- 1) Berdasarkan Jangka Waktu
 1. Pinjaman jangka pendek, yaitu pinjaman yang jangka waktu pengembaliannya kurang dari satu tahun.
 2. Pinjaman jangka menengah, yaitu pinjaman yang jangka waktu pengembaliannya 1 sampai 3 tahun.
 3. Pinjaman jangka panjang, yaitu pinjaman yang jangka waktu pengembaliannya atau jatuh temponya melebihi 3 tahun.
- 2) Berdasarkan Sektor Usaha yang Dibiayai
 1. Perdagangan, yaitu pinjaman yang diberikan kepada peminjam untuk membiayai usaha dagang.
 2. Industri, yaitu pinjaman yang diberikan kepada peminjam untuk membiayai usaha pada bidang industri.
 3. Pertanian, yaitu pinjaman yang diberikan kepada peminjam untuk membiayai usaha pada bidang pertanian.
 4. Peternakan, yaitu pinjaman yang diberikan kepada peminjam untuk membiayai usaha pada bidang peternakan.

5. Jasa, yaitu pinjaman yang diberikan kepada peminjam untuk membiayai usaha pada bidang jasa.
- 3) Berdasarkan Tujuan
 1. Pinjaman konsumtif, yaitu pinjaman yang diberikan kepada peminjam untuk memenuhi kebutuhan yang bersifat konsumtif.
 2. Pinjaman produktif, yaitu pinjaman yang diberikan kepada peminjam untuk membiayai kebutuhan modal kerja dan investasi sehingga dapat memperlancar kegiatan usahanya.
 - 4) Berdasarkan Penggunaan
 1. Pinjaman modal kerja, yaitu pinjaman yang diberikan kepada peminjam untuk menambah modal kerjanya.
 2. Pinjaman investasi, yaitu pinjaman yang diberikan kepada peminjam untuk pengadaan sarana/alat produksi.

KETENTUAN PERSYARATAN CALON PEMINJAM

Dalam upaya menekan risiko yang mungkin timbul, calon peminjam minimal diharuskan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Anggota dan calon anggota KSP/USP Koperasi bertempat tinggal di wilayah kerja jangkauan pelayanan KSP/USP Koperasi yang bersangkutan.
2. Anggota dan calon anggota sebaiknya dikelompokkan kedalam kelompok-kelompok anggota/calon anggota peminjam (tiap kelompok dapat terdiri dari 10 sampai 20 orang) yang diorganisasikan menurut domisili atau profesi/usaha sejenis untuk memudahkan pembinaan dan pengawasan pinjaman dengan pola tanggung renteng.
3. Telah memiliki rekomendasi dari ketua kelompok (bagi KSP/USP koperasi yang menyalurkan pinjaman dengan pola tanggung renteng).
4. Mempunyai usaha/penghasilan tetap.
5. Mempunyai simpanan aktif, baik berupa simpanan sukarela maupun simpanan berjangka dan telah berjalan minimal satu bulan.
6. Tidak memiliki tunggakan (kredit bermasalah) dengan Koperasi maupun pihak lain.
7. Tidak pernah tersangkut masalah pidana.
8. Memiliki karakter dan moral yang baik.
9. Telah mengikuti program pembinaan pra penyaluran pinjaman.

10. Mempertimbangkan jumlah agunan untuk jumlah pinjaman yang berjumlah besar dan berisiko.

KETENTUAN PINJAMAN KEPADA UNIT LAIN (KHUSUS UNTUK USP KOPERASI)

USP Koperasi yang memberikan pelayanan pinjaman kepada unit lain dalam koperasinya harus tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian seperti halnya pemberian pinjaman pada anggota dan non anggota. Pengurus dan manajemen USP Koperasi harus menetapkan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) kepada unit lain dengan mempertimbangkan kondisi likuiditas USP Koperasi dan kelayakan ekonominya.

KEBIJAKAN PLAFON PINJAMAN

- 1) Penetapan Plafon Pinjaman
KSP/USP Koperasi melalui rapat anggota harus menetapkan berapa besarnya nilai pinjaman minimal dan berapa besarnya nilai pinjaman maksimal yang dapat diberikan. Penentuan nilai pinjaman minimal berkaitan dengan efektivitas penyaluran pinjaman, sedangkan penentuan besarnya nilai pinjaman maksimal berkaitan dengan penekanan risiko pinjaman.
- 2) Penetapan Plafon Pinjaman Produktif
Penetapan batas minimal dan maksimal pinjaman produktif harus mempertimbangkan hal berikut:
 - Tepat jumlah.
 - Tepat sasaran
 - Tepat penggunaannya.
 - Tepat pengembalian.Besarnya plafon pinjaman produktif lebih didasarkan pada kelayakan usaha calon peminjam.
- 3) Penetapan Plafon Pinjaman Konsumtif
Besarnya plafon pinjaman konsumtif dapat ditetapkan sebesar 3 kali nilai simpanan dan atau cicilan kredit per periode (bulan), tidak lebih dari 30% penghasilan calon peminjam.
- 4) Penetapan Plafon Pinjaman Produktif dengan Agunan
Besarnya nilai maksimal pinjaman produktif yang menggunakan agunan yang dapat ditetapkan adalah 75% dari nilai agunan.

KEBIJAKAN BIAYA PINJAMAN

1) Penetapan Biaya Pinjaman

1. Biaya pinjaman pada KSP/USP Koperasi meliputi biaya bunga pinjaman dan biaya provisi/administrasi.
2. Biaya pinjaman pada KSP/USP Koperasi ditetapkan oleh rapat anggota.
3. KSP/USP Koperasi harus memperhatikan agar biaya-biaya pinjaman tersebut mampu menutupi:
 - a. Bunga simpanan yang harus dibayar oleh KSP/USP Koperasi kepada penyimpan.
 - b. Biaya organisasi KSP/USP Koperasi yang terdiri dari beban usaha dan beban perkoperasian.
 - c. Prinsip efisiensi penggunaan sumber daya maksimal sama dengan yang ditetapkan oleh lembaga keuangan lainnya.

2) Strategi Penetapan Tingkat Bunga Pinjaman

Sebelum menetapkan strategi penetapan tingkat bunga pinjaman manajemen KSP/USP Koperasi harus memperhatikan faktor-faktor berikut:

1. Prinsip koperasi tentang pembatasan bunga atas modal, meskipun manajemen KSP/USP Koperasi dapat membandingkannya dengan biaya transaksi dengan pesaingnya.
2. Biaya produk dalam hal ini adalah biaya dana dan biaya operasional lainnya;
3. Anggota calon pemanfaat jasa pelayanan usaha simpan pinjam pada koperasi, pada pasar yang bersaing anggota sebagai peminjam akan memilih harga (tingkat bunga) yang lebih menguntungkan;
4. Pesaing, situasi persaingan apakah mendekati pada struktur pasar persaingan sempurna atau mendekati pada pasar monopoli. Jika mendekati pasar persaingan sempurna biasanya tingkat bunga ditentukan oleh tingkat bunga pasar tetapi jika mendekati pasar monopoli maka KSP/USP Koperasi dapat menetapkan tingkat bunga lebih fleksibel;
5. Mutu pelayanan;
6. Permintaan dan penawaran dana;
7. Manfaat dan hasil usaha yang diinginkan;
8. Tingkat risiko pinjaman yang dikaitkan dengan jenis usaha anggota pemanfaat jasa pelayanan usaha simpan pinjam pada koperasi, jangka

waktu pinjaman, besarnya pinjaman dan faktor-faktor ketidakpastian lainnya.

Setelah memperhatikan faktor-faktor di atas, kebijakan penetapan tingkat bunga melalui tahapan berikut:

- Tahap pertama, KSP/USP Koperasi harus melakukan rasionalisasi dari segala kegiatannya agar dapat beroperasi secara efisien.
- Tahap kedua, KSP/USP Koperasi dapat menghitung keuntungan bagi anggotanya yang pada akhirnya akan mendorong terciptanya produk-produk baru atau peningkatan mutu pelayanan kepada anggotanya.
- Tahap ketiga, dengan peningkatan mutu pelayanan dan peningkatan keuntungan bagi anggota, akan meningkatkan daya saing KSP/USP Koperasi.
- Tahap keempat, penetapan bunga merupakan suatu proses yang dinamis yang setiap saat perlu ditinjau kembali.

KEBIJAKAN AGUNAN

- 1) Tidak seperti Bank, agunan pinjaman pada KSP/USP Koperasi bukan merupakan hal yang sangat utama. Namun demikian apabila hal tersebut dianggap perlu, tidak boleh menghambat tujuan Koperasi, yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota.
- 2) Apabila KSP/USP Koperasi mengharuskan ada agunan, maka agunan adalah kekayaan berharga milik pribadi peminjam.
- 3) Untuk mengurangi risiko kredit, agunan dapat diperluas kepada lembaga penjamin dan asuransi kredit.

KEBIJAKAN PENGEMBALIAN DAN JANGKA WAKTU PINJAMAN

Cara pengembalian dapat ditentukan berdasarkan sifat penghasilan dari peminjam atau kesepakatan antara KSP/USP Koperasi dengan peminjam, sehingga cara pengembalian pinjaman bervariasi, yaitu salah satu atau gabungan dari

1. Pemotongan gaji.
2. Peminjam membayar sendiri ke kantor KSP/USP Koperasi.
3. KSP/USP Koperasi melakukan penagihan pada peminjam.

KETENTUAN PERMOHONAN PINJAMAN

KSP/USP Koperasi harus memiliki ketentuan tertulis mengenai prosedur dan syarat pengajuan pinjaman, mencakup:

1. Pengajuan permohonan pinjaman.
2. Analisis kelayakan pinjaman.
3. Keputusan pinjaman.
4. Pencairan pinjaman.
5. Monitoring dan pembinaan.

KEBIJAKAN ANALISIS PINJAMAN

- 1) Analisis pinjaman harus dilakukan agar pengelola KSP/USP Koperasi memperoleh keyakinan bahwa pinjaman yang diberikan dapat dikembalikan oleh peminjam. Terdapat 2 (dua) aspek obyek yang dianalisis, yaitu:
 - a. Analisis terhadap kemauan membayar (analisis kualitatif), mencakup karakter/watak, dan komitmen terhadap kewajibannya sebagai peminjam pada KSP/USP Koperasi.
Analisis terhadap kemampuan membayar (analisis kuantitatif) mencakup sumber dana yang diharapkan dapat memenuhi kewajibannya pada KSP/USP Koperasi, sisa pinjaman pada pihak lain (jika ada) dan pengeluaran untuk biaya hidup.
- 2) Pendekatan yang digunakan untuk analisis kuantitatif, adalah pendekatan pendapatan bersih, nilai pinjaman maksimal yang dapat diberikan antara 40% hingga 50% dari pendapatan bersih dikalikan dengan jangka waktu pinjaman.
- 3) Pinjaman sebaiknya tidak diberikan karena pertimbangan-pertimbangan:
 - a. Belas kasihan, kenalan (bersaudara atau berteman),
 - b. Calon peminjam adalah orang terhormat (terkenal, disegani, status sosialnya tinggi, dan sebagainya).
 - c. Pinjaman harus diberikan atas dasar pertimbangan kelayakan usaha dan kemampuan membayar.

KEBIJAKAN PEMBINAAN PEMANFAAT JASA PELAYANAN USAHA SIMPAN PINJAM

- 1) KSP/USP Koperasi secara rutin harus memberitahukan posisi pinjaman baik sisa pokok maupun sisa bunganya kepada peminjam.

- 2) KSP/USP Koperasi harus segera mengirimkan surat teguran/penagihan apabila peminjam terlambat/tidak tepat waktu membayar cicilan.
- 3) Untuk jenis pinjaman produktif (modal kerja dan investasi) KSP/USP Koperasi harus melakukan pembinaan dalam membantu anggota yang mengalami masalah di bidang usaha.
- 4) Pembinaan dapat dilakukan dengan pendekatan konsultasi manajemen dan pendampingan.

KEBIJAKAN PENANGANAN PINJAMAN BERMASALAH

1) Kriteria Pinjaman Bermasalah

1. Pinjaman Kurang Lancar

Pinjaman digolongkan kurang lancar apabila memenuhi kriteria di bawah ini:

a. Pengembalian pinjaman dengan sistem angsuran yaitu:

a.1. Terdapat tunggakan angsuran pokok dengan kondisi sebagai berikut:

Tunggakan melampaui 1 (satu) bulan tetapi belum melampaui 2 (dua) bulan bagi pinjaman dengan masa angsuran kurang dari 1 (satu) bulan; atau

Melampaui 3 (tiga) bulan tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya ditetapkan 2 (dua) bulan sampai 3 (tiga) bulan; atau

Melampaui 6 (enam) bulan tetapi belum melampaui 12 (dua belas) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya ditetapkan 6 (enam) bulan atau lebih; atau

a.2. Terdapat tunggakan bunga sebagai berikut:

Tunggakan melampaui 1 (satu) bulan tetapi belum melampaui 3 (tiga) bulan bagi pinjaman dengan masa angsuran kurang dari 1 (satu) bulan; atau

Melampaui 3 (tiga) bulan, tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya lebih dari 1 (satu) bulan.

- Pengembalian pinjaman tanpa angsuran yaitu:
- b.1. Pinjaman belum jatuh tempo
Terdapat tunggakan bunga yang melampaui 3 (tiga) bulan tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan.
 - b.2. Pinjaman telah jatuh tempo dan belum dibayar tetapi belum melampaui 3 (tiga) bulan.
2. Pinjaman yang Diragukan
- Pinjaman digolongkan diragukan apabila pinjaman yang bersangkutan tidak memenuhi kriteria kurang lancar tetapi berdasarkan penilaian dapat disimpulkan bahwa:
- a. pinjaman masih dapat diselamatkan dan angsurannya bernilai sekurang-kurangnya 75% dari hutang peminjam termasuk bunganya; atau
 - b. pinjaman tidak dapat diselamatkan tetapi agunannya masih bernilai sekurang-kurangnya 100% dari hutang peminjam.
3. Pinjaman Macet
- Pinjaman digolongkan macet apabila:
- a. tidak memenuhi kriteria kurang lancar dan diragukan atau
 - b. memenuhi kriteria diragukan tetapi dalam jangka waktu 21 (dua puluh satu) bulan sejak digolongkan diragukan belum ada pelunasan atau usaha penyelamatan pinjaman;
 - c. pinjaman tersebut penyelesaiannya telah diserahkan kepada Pengadilan Negeri atau telah diajukan permohonan ganti rugi kepada perusahaan asuransi kredit.

1.4. STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR KEUANGAN USAHA SIMPAN PINJAM

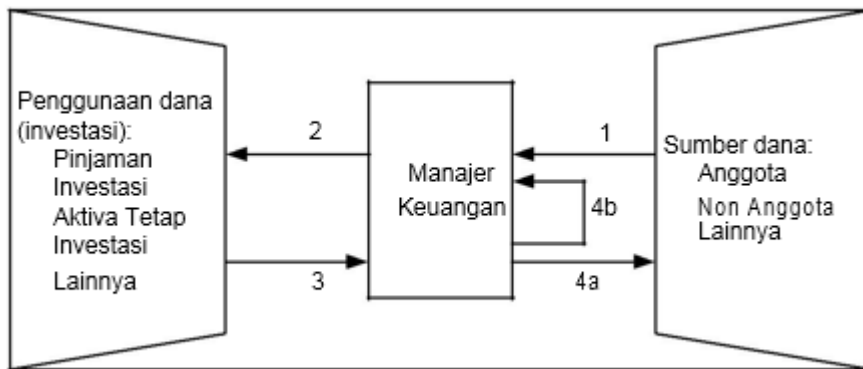
1.4.1 Batasan Manajemen Keuangan KSP/USP Koperasi

Manajemen keuangan menyangkut berbagai aktivitas yang berhubungan dengan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan kegiatan keuangan (Aktiva, hutang, modal, pendapatan dan biaya). Kegiatan manajemen keuangan biasanya dilakukan oleh manajer keuangan. Namun demikian, aktivitas manajemen keuangan terkait juga dengan fungsi lain dalam semua kegiatan usaha simpan pinjam, seperti: penghimpunan dana, penyaluran dana, operasional dan lain-lain. Manajemen

keuangan sebagai suatu subsistem dari sistem fungsi-fungsi pokok usaha simpan pinjam.

Pada umumnya, fungsi manajemen keuangan dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kegiatan utama, yaitu:

1. Kegiatan menggunakan dana. Kegiatan ini disebut juga sebagai keputusan investasi, yakni mengalokasikan dana pada aktiva usaha terutama kegiatan penyaluran pinjaman dan kegiatan investasi dari dana yang menganggur (manajemen investasi);
2. Kegiatan menghimpun dana atau biasa disebut dengan keputusan pendanaan. Kegiatan ini mencakup berbagai aktivitas yang diarahkan untuk memperoleh dana yang dapat digunakan oleh usaha simpan pinjam dari berbagai sumber yang tersedia (di pasar keuangan) (manajemen permodalan);
3. Kebijakan dari dalam berkaitan dengan pembagian SHU Koperasi.



Gambar 1.2. Kegiatan Utama Manajemen Keuangan

Keterangan:

- 1 = Manajer keuangan perlu memperoleh dana dari anggota atau non anggota atau pasar keuangan lainnya, baik berupa simpanan, simpanan berjangka pinjaman jangka pendek maupun jangka panjang, modal sendiri dan cadangan
- 2 = Dana yang diperoleh, kemudian disalurkan dalam bentuk pinjaman atau diinvestasikan pada berbagai aktiva lainnya untuk memperoleh pendapatan
- 3 = Hasil yang diperoleh sebagai dampak dari penyaluran dana dalam bentuk pinjaman atau investasi lainnya diharapkan dapat menghasilkan surplus (SHU), ialah selisih antara hasil yang diperoleh (pendapatan) dikurangi dengan pengorbanannya (biaya);

- 4 = Sisa Hasil Usaha yang diperoleh dari hasil kegiatan, dapat dialokasikan:
 - a. Dikembalikan kepada pemilik dana berupa bunga dan pembagian SHU (*dividen policy*)
 - b. Diinvestasikan kembali untuk mengembangkan usaha (*reinvestment*)

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa:

Manajemen keuangan KSP/USP Koperasi adalah kegiatan mengelola keuangan dari usaha KSP/USP Koperasi yang berhubungan dengan kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana dari dan untuk anggota KSP/USP Koperasi tersebut.

Manajemen keuangan penghimpunan dana adalah pengelolaan seluruh simpanan yang terkumpul pada KSP/USP Koperasi sebagai modal kerja untuk disalurkan sebagai pinjaman kepada anggota yang membutuhkan.

1.4.2. Landasan Kerja

KSP/USP menyelenggarakan kegiatan usahanya berdasar nilai-nilai, norma dan prinsip Koperasi sehingga dapat dengan jelas menunjukkan perilaku Koperasi.

KSP/USP adalah alat dari rumah tangga anggota untuk mandiri dalam mengatasi masalah kekurangan modal (bagi anggota pengusaha) atau kekurangan likuiditas (anggota rumah tangga).

Maju mundurnya KSP/USP menjadi tanggung jawab seluruh anggota sehingga berlaku asas *self responsibility*.

Anggota pada KSP/USP berada dalam satu kesatuan sistem kerja Koperasi, diatur menurut norma- norma yang terdapat di dalam AD dan ART.

KSP/USP harus dapat memberikan manfaat yang lebih besar kepada anggotanya jika dibandingkan dengan manfaat yang diberikan oleh lembaga keuangan lainnya.

KSP/USP berfungsi sebagai lembaga intermediasi dalam hal ini KSP bertugas untuk menghimpun dana dari anggota, calon anggota atau koperasi lainnya dan menyalurkan kembali dana tersebut dalam bentuk pinjaman kepada anggota.

Standar operasional prosedur yang berkaitan dengan penghimpunan dan penyaluran dana telah dijelaskan pada Standar operasional prosedur pengelolaan usaha, sedangkan Standar operasional prosedur manajemen keuangan KSP/USP meliputi:

1. Standar operasional prosedur Keseimbangan Arus Dana.
2. Standar operasional prosedur Penggunaan Dana untuk Investasi.
3. Standar operasional prosedur Penghimpunan Dana dari Pinjaman.

4. Standar operasional prosedur manajemen asset
5. Standar operasional prosedur Pembagian SHU.
6. Standar operasional prosedur penilaian kesehatan.

1.5. TUGAS/PERTANYAAN

Pilihlah Jawaban yang paling anda anggap benar!

1. Apa yang dimaksud dengan kebijakan internal dalam konteks koperasi simpan pinjam?
 - a) Pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah
 - b) Aturan yang dibuat oleh anggota koperasi
 - c) Kode etik yang diadopsi dari lembaga keuangan lain
 - d) Panduan resmi dari lembaga internasional** Jawaban: b) Aturan yang dibuat oleh anggota koperasi**
2. Tujuan utama dari menerapkan kebijakan internal dalam koperasi simpan pinjam adalah untuk:
 - a) Mengurangi keterlibatan anggota
 - b) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas
 - c) Menjaga keuntungan hanya bagi pengurus
 - d) Memperbesar kesenjangan ekonomi di antara anggota** Jawaban: b) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas**
3. Manfaat yang diharapkan dari penerapan kebijakan internal yang baik dalam koperasi simpan pinjam adalah:
 - a) Memperkecil akses anggota ke layanan koperasi
 - b) Meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi risiko
 - c) Membuat proses peminjaman lebih rumit bagi anggota
 - d) Mengurangi tanggung jawab pengurus terhadap anggota**Jawaban: b) Meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi risiko**
4. Bagaimana koperasi simpan pinjam dapat memastikan kepatuhan terhadap kebijakan internal mereka?
 - a) Dengan mengabaikan kebijakan yang tidak sesuai
 - b) Dengan memberikan pelatihan kepada anggota
 - c) Dengan meningkatkan biaya keanggotaan secara tiba-tiba
 - d) Dengan membatasi akses anggota ke informasi koperasi** Jawaban: b) Dengan memberikan pelatihan kepada anggota**

5. Aspek penting dari kebijakan internal koperasi simpan pinjam adalah:
 - a) Meningkatkan tingkat bunga pinjaman tanpa alasan yang jelas
 - b) Menjaga kerahasiaan informasi anggota
 - c) Memperlakukan setiap anggota secara tidak adil
 - d) Memberikan sanksi kepada anggota yang tidak patuh** Jawaban: b) Menjaga kerahasiaan informasi anggota**
6. Mengapa penting bagi koperasi simpan pinjam untuk secara rutin meninjau dan memperbarui kebijakan internal mereka?
 - a) Agar tetap sesuai dengan regulasi yang berlaku
 - b) Agar menghilangkan kebijakan yang tidak populer
 - c) Agar anggota tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan
 - d) Agar dapat memperbesar keuntungan bagi pengurus koperasi** Jawaban: a) Agar tetap sesuai dengan regulasi yang berlaku**
7. Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk memastikan pemahaman dan kepatuhan terhadap kebijakan internal koperasi adalah:
 - a) Memberikan sanksi kepada anggota yang melanggar
 - b) Menghilangkan kebijakan yang tidak populer
 - c) Memperlakukan setiap anggota secara tidak adil
 - d) Meningkatkan biaya keanggotaan secara tiba-tiba** Jawaban: a) Memberikan sanksi kepada anggota yang melanggar**
8. Bagaimana keterlibatan anggota dalam pembuatan dan peninjauan kebijakan internal dapat meningkatkan kualitas kebijakan tersebut?
 - a) Dengan menghalangi partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan
 - b) Dengan menyembunyikan informasi dari anggota
 - c) Dengan mendengarkan beragam perspektif anggota
 - d) Dengan mengabaikan masukan dari anggota** Jawaban: c) Dengan mendengarkan beragam perspektif anggota**
9. Salah satu tantangan utama dalam melaksanakan kebijakan internal dalam koperasi simpan pinjam adalah:
 - a) Kurangnya regulasi pemerintah yang mengikat
 - b) Kecenderungan untuk mengabaikan kepentingan anggota
 - c) Ketidakmampuan untuk menghadapi perubahan ekonomi dan sosial
 - d) Kekurangan anggota yang aktif dalam proses pengambilan keputusan** Jawaban: b) Kecenderungan untuk mengabaikan kepentingan anggota**

10. Bagaimana koperasi simpan pinjam dapat memastikan bahwa kebijakan internal mereka tetap relevan dan efektif seiring waktu?
- a) Dengan hanya mendengarkan sudut pandang pengurus
 - b) Dengan tidak melakukan peninjauan kebijakan secara berkala
 - c) Dengan menyediakan pelatihan kepada anggota secara teratur
 - d) Dengan membiarkan kebijakan tetap tidak berubah selamanya
- ** Jawaban: c) Dengan menyediakan pelatihan kepada anggota secara teratur**

1.6. CONTOH KASUS

Contoh Kasus: Penyusunan Kebijakan Internal di Koperasi Simpan Pinjam*

Koperasi Simpan Pinjam "Maju Bersama" adalah sebuah lembaga keuangan mikro yang telah beroperasi selama 5 tahun di sebuah desa. Koperasi ini telah tumbuh pesat dan melayani ratusan anggota di sekitar wilayah desa tersebut. Namun, dengan pertumbuhan yang pesat, muncul juga beberapa tantangan terkait manajemen internal. Salah satu tantangan yang paling mendesak adalah perlunya penyusunan kebijakan internal yang jelas dan sesuai dengan kebutuhan koperasi serta anggotanya.

Penyelesaian:

Langkah 1: Identifikasi Kebutuhan dan Tantangan

Pertama-tama, pengurus koperasi harus melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh koperasi. Ini dapat mencakup peninjauan terhadap proses operasional, masukan dari anggota, evaluasi risiko, dan identifikasi area di mana kebijakan internal sangat dibutuhkan.

Langkah 2: Penyusunan Tim Penyusun Kebijakan

Setelah kebutuhan dan tantangan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah membentuk tim khusus yang bertanggung jawab untuk menyusun kebijakan internal. Tim ini harus terdiri dari anggota pengurus koperasi, staf koperasi, dan mungkin juga beberapa anggota koperasi yang representatif.

Langkah 3: Pengumpulan Informasi dan Penelitian

Tim penyusun kebijakan perlu mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk menyusun kebijakan internal. Ini melibatkan penelitian terhadap praktek terbaik dalam industri, mempelajari regulasi yang berlaku, serta mendengarkan masukan dari anggota koperasi.

Langkah 4: Penyusunan Rancangan Kebijakan

Setelah informasi terkumpul, tim penyusun kebijakan dapat mulai menyusun rancangan kebijakan internal. Rancangan ini harus mencakup tujuan kebijakan, lingkup aplikasi, prosedur pelaksanaan, serta sanksi bagi pelanggar.

Langkah 5: Konsultasi dengan Anggota dan Pihak Terkait

Rancangan kebijakan internal harus dikonsultasikan dengan anggota koperasi dan pihak terkait lainnya seperti pengawas koperasi atau pihak regulator. Masukan dari pihak-pihak ini dapat membantu memperbaiki dan menyempurnakan kebijakan sebelum disahkan.

Langkah 6: Pengesahan dan Implementasi

Setelah melalui proses konsultasi, kebijakan internal harus disahkan oleh badan pengurus koperasi. Setelah disahkan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan kebijakan ini dalam operasional sehari-hari koperasi. Ini dapat melibatkan pelatihan bagi staf, penyampaian informasi kepada anggota, dan langkah-langkah lainnya sesuai dengan kebutuhan.

Langkah 7: Evaluasi dan Peninjauan

Setelah kebijakan internal diterapkan, penting untuk terus mengevaluasi dan meninjau keefektifan dan relevansinya. Jika diperlukan, kebijakan dapat direvisi atau diperbarui untuk memastikan bahwa koperasi tetap memenuhi kebutuhan anggota dan lingkungan operasionalnya.

Dengan langkah-langkah tersebut, Koperasi Simpan Pinjam "Maju Bersama" dapat mengatasi tantangan manajemen internal mereka dengan menyusun dan mengimplementasikan kebijakan internal yang sesuai dan efektif. Ini akan membantu koperasi dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan anggota serta meminimalkan risiko operasional.

1.7. TUGAS

Tugas: Strategi Penyusunan Kebijakan Internal pada Koperasi Simpan Pinjam

Deskripsi Kasus:

Anda adalah konsultan manajemen yang dipekerjakan oleh Koperasi Simpan Pinjam "Harapan Bersama" untuk membantu mereka dalam penyusunan kebijakan internal yang efektif. Koperasi tersebut telah mengalami pertumbuhan pesat dan menghadapi tantangan dalam manajemen internal. Tugas Anda adalah merancang strategi penyusunan kebijakan internal yang komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan serta nilai-nilai koperasi dan anggotanya.

Tugas:

1. Identifikasi Tantangan: Tinjau kasus koperasi simpan pinjam "Harapan Bersama" dan identifikasi tantangan utama yang dihadapi dalam manajemen internal. Jelaskan mengapa penyusunan kebijakan internal diperlukan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut.
2. Penyusunan Tim: Usulkan struktur dan komposisi tim yang tepat untuk menyusun kebijakan internal koperasi simpan pinjam "Harapan Bersama". Jelaskan peran masing-masing anggota tim dalam proses penyusunan kebijakan.
3. Analisis Kebutuhan: Lakukan analisis mendalam terhadap kebutuhan koperasi dan anggotanya terkait kebijakan internal. Identifikasi area-area utama yang memerlukan kebijakan internal dan jelaskan mengapa kebijakan diperlukan di setiap area tersebut.
4. Penyusunan Rancangan Kebijakan: Rancang rancangan kebijakan internal untuk koperasi simpan pinjam "Harapan Bersama". Tinjau setiap kebijakan yang diusulkan dan jelaskan tujuan, ruang lingkup, prosedur pelaksanaan, dan sanksi yang relevan.
5. Strategi Implementasi: Usulkan strategi implementasi yang efektif untuk memastikan kebijakan internal dapat diterapkan dengan sukses di koperasi. Jelaskan langkah-langkah yang akan diambil untuk memastikan pemahaman dan kepatuhan anggota serta staf terhadap kebijakan baru.
6. Evaluasi dan Peninjauan: Rencanakan proses evaluasi dan peninjauan berkala terhadap kebijakan internal yang disusun. Jelaskan indikator kinerja yang akan

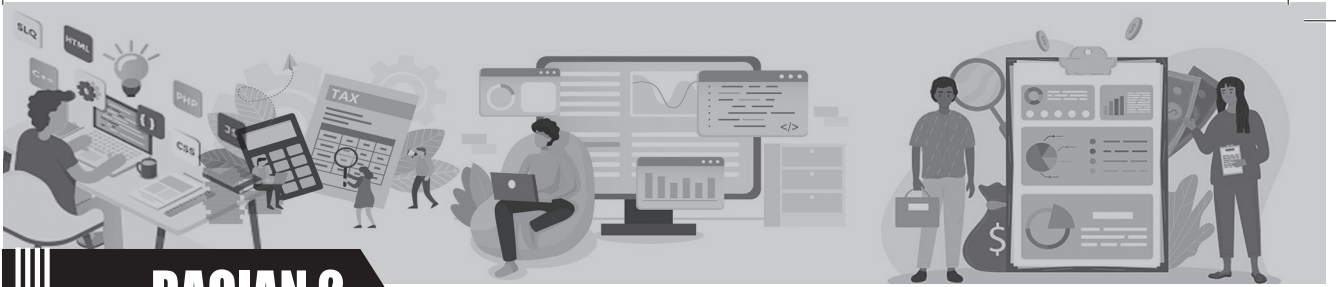
digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan dan bagaimana hasil evaluasi akan digunakan untuk meningkatkan kebijakan di masa depan.

7. Kesimpulan: Buatlah kesimpulan singkat yang merangkum pentingnya penyusunan kebijakan internal yang efektif dalam mengatasi tantangan manajemen internal di koperasi simpan pinjam "Harapan Bersama" serta potensi dampak positifnya terhadap kinerja dan keberlanjutan koperasi.

Catatan:

Anda diharapkan untuk menggabungkan prinsip-prinsip manajemen terbaik dalam menyusun strategi penyusunan kebijakan internal dan memberikan argumen yang kuat untuk mendukung setiap rekomendasi yang diajukan.





BAGIAN 2

MENGELOLA DAN MENGAMANKAN ASET DAN INFRASTRUKTUR

Dalam bagian ini akan membahas tentang:

1. **Pengertian Aset dan Infrastruktur:** Penjelasan mengenai apa yang dimaksud dengan aset dan infrastruktur dalam konteks koperasi simpan pinjam, termasuk jenis-jenisnya.
2. **Hubungan manajemen risiko pinjaman dengan mengelola aset dan infrastruktur**
3. **Manajemen Risiko Aset:** Sub-bab ini membahas tentang identifikasi, evaluasi, dan pengelolaan risiko terkait dengan aset koperasi, termasuk risiko kerusakan, kehilangan, atau pencurian.
4. **Pengamanan Fisik dan Keamanan Data:** Pembahasan mengenai strategi dan langkah-langkah untuk memastikan keamanan fisik aset koperasi serta perlindungan data dan informasi yang sensitif.
5. **Pengelolaan Aset Tak Bergergerak:** Sub-bab ini fokus pada pengelolaan aset non-fisik seperti data, lisensi perangkat lunak, dan hak kekayaan intelektual yang dimiliki oleh koperasi.
6. **Kebijakan dan Prosedur Pengelolaan Aset:** Penjelasan tentang pentingnya memiliki kebijakan dan prosedur tertulis yang jelas untuk mengelola aset dan infrastruktur koperasi, serta bagaimana menerapkannya dengan efektif.

2.1. PENGERTIAN ASET DAN INFRASTRUKTUR

Dalam konteks koperasi simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro, aset mengacu pada semua sumber daya yang dimiliki oleh lembaga tersebut. Aset dapat berupa tanah, bangunan, peralatan, kendaraan, dan lain sebagainya yang digunakan untuk

menjalankan kegiatan operasional koperasi simpan pinjam atau lembaga keuangan mikro.

Pengertian infrastruktur dalam konteks koperasi simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro adalah dasar atau kerangka yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan operasional dan penyediaan layanan yang efektif bagi anggota dan nasabah. Infrastruktur meliputi berbagai aspek termasuk fisik, teknologi, dan organisasi yang diperlukan dalam menjalankan operasional koperasi simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro.

Dalam koperasi simpan pinjam, infrastruktur fisik merujuk pada bangunan dan fasilitas seperti kantor, ruang pertemuan, tempat penyimpanan, dan koneksi internet. Keberadaan infrastruktur fisik yang memadai akan memberikan kenyamanan dan keamanan bagi anggota serta memfasilitasi kegiatan transaksi dan pertemuan.

Selain itu, infrastruktur teknologi juga merupakan komponen penting dalam koperasi simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro. Infrastruktur teknologi mencakup perangkat keras seperti komputer, printer, dan peralatan telekomunikasi, serta perangkat lunak yang mendukung kegiatan operasional seperti sistem informasi keuangan dan aplikasi manajemen risiko. Dengan adanya infrastruktur teknologi yang baik, koperasi simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas jangkauan layanan kepada anggota dan nasabah.

Selanjutnya, infrastruktur organisasi menyangkut struktur organisasi, kebijakan, prosedur, dan sistem manajemen yang diterapkan dalam koperasi simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro. Infrastruktur organisasi yang baik akan memberikan kerangka kerja yang jelas dan rapi dalam mengelola kegiatan operasional, mengambil keputusan yang tepat, dan melaksanakan kebijakan dan prosedur yang transparan.

Pentingnya infrastruktur dalam konteks koperasi simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro tidak dapat diabaikan. Perkembangan teknologi dan persaingan di sektor finansial yang semakin ketat menunjukkan bahwa memiliki infrastruktur yang baik dapat menjadi faktor penentu kesuksesan dan keberlanjutan koperasi simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro.

Oleh karena itu, penting bagi koperasi simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro untuk mengalokasikan sumber daya yang memadai dalam membangun infrastruktur yang efektif. Ini dapat melibatkan investasi dalam pembangunan fisik, pengembangan perangkat lunak dan sistem informasi, serta upaya untuk meningkatkan struktur organisasi dan prosedur manajemen.

Infrastruktur, di sisi lain, mengacu pada semua fasilitas fisik dan non-fisik yang diperlukan untuk menyelenggarakan kegiatan operasional koperasi simpan pinjam atau lembaga keuangan mikro. Infrastruktur meliputi bangunan kantor, sistem komputer, sarana komunikasi, jaringan yang baik, serta perangkat lunak dan peralatan yang diperlukan untuk menjalankan layanan keuangan mikro.

Penyediaan infrastruktur yang baik adalah aspek penting dalam menjalankan kegiatan operasional koperasi simpan pinjam atau lembaga keuangan mikro dengan efektif dan efisien. Dengan infrastruktur yang memadai, koperasi simpan pinjam atau lembaga keuangan mikro akan dapat menyediakan layanan yang andal dan berkualitas kepada anggotanya.

Dengan memiliki aset yang memadai dan infrastruktur yang baik, koperasi simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro akan lebih mampu memberikan pelayanan terbaik kepada anggotanya. Hal ini juga akan membantu mereka dalam mencapai tujuan mereka untuk memberdayakan masyarakat melalui pemberian akses keuangan yang inklusif.

2.2. HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO PINJAMAN DENGAN MENGELOLA ASSET DAN INFRASTRUKTUR

Hubungan antara manajemen risiko pinjaman dan pengelolaan aset dan infrastruktur dalam konteks koperasi simpan pinjam sangat erat dan saling terkait. Sebagian besar aset dan infrastruktur yang dimiliki oleh koperasi simpan pinjam menjadi jaminan atau agunan untuk pinjaman yang diberikan kepada anggota. Oleh karena itu, manajemen risiko pinjaman harus mencakup identifikasi risiko terhadap aset dan infrastruktur yang dijadikan jaminan, termasuk risiko kerusakan, kehilangan nilai, atau kegagalan.

Penilaian Risiko Terhadap Aset sebelum memberikan pinjaman dengan menggunakan aset sebagai jaminan, koperasi perlu melakukan penilaian risiko terhadap aset tersebut. Hal ini melibatkan evaluasi nilai aset, kondisi fisik, dan risiko yang terkait dengan penurunan nilai atau kerusakan yang mungkin terjadi selama masa pinjaman.

Manajemen Risiko terhadap Infrastruktur yang digunakan oleh koperasi simpan pinjam, seperti sistem teknologi informasi dan database anggota, juga memiliki risiko tersendiri. Manajemen risiko harus mencakup identifikasi, evaluasi, dan mitigasi risiko terhadap infrastruktur yang digunakan dalam operasional koperasi.

Manajemen risiko pinjaman juga harus mempertimbangkan perencanaan pemeliharaan dan perbaikan aset yang digunakan sebagai jaminan. Hal ini dapat melibatkan alokasi dana untuk pemeliharaan rutin dan perbaikan darurat untuk memastikan aset tetap dalam kondisi yang baik dan tidak menimbulkan risiko yang tidak perlu.

Pengelolaan risiko pinjaman dan pengelolaan aset dan infrastruktur sering kali juga melibatkan asuransi. Koperasi simpan pinjam dapat memilih untuk mengasuransikan aset dan infrastruktur mereka sebagai tindakan perlindungan terhadap risiko kerusakan atau kehilangan yang tidak terduga.

Koperasi simpan pinjam perlu memiliki rencana kontinuitas bisnis yang mencakup tindakan-tindakan untuk menjaga kelangsungan operasional dalam situasi darurat atau bencana. Ini termasuk tindakan-tindakan yang spesifik terhadap pengelolaan dan pemulihan aset dan infrastruktur yang terdampak.

2.3. PENILAIAN RISIKO ASET

Manajemen risiko aset dalam koperasi simpan pinjam memegang peranan yang sangat penting dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan operasional koperasi. Dalam konteks ini, pengelolaan risiko aset bertujuan untuk melindungi nilai aset koperasi dan meminimalkan potensi kerugian yang dapat terjadi.

Pertama-tama, penting bagi koperasi simpan pinjam untuk memiliki kebijakan yang jelas terkait manajemen risiko aset. Kebijakan ini harus mencakup langkah-langkah spesifik untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau risiko-risiko yang terkait dengan aset koperasi. Dalam mengidentifikasi risiko, koperasi harus memperhatikan berbagai faktor seperti penilaian kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, dan risiko pasar.

Selain memiliki kebijakan, koperasi juga perlu melibatkan seluruh anggota dan pegawai dalam proses manajemen risiko aset. Mengedukasi anggota dan pegawai tentang pentingnya manajemen risiko aset serta memberikan pelatihan terkait pengelolaan risiko dapat meningkatkan kesadaran dan pemahaman mereka dalam menghadapi berbagai risiko yang mungkin terjadi.

Dalam prakteknya, manajemen risiko aset melibatkan beberapa langkah penting. Pertama, koperasi harus melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap aset yang dimiliki secara berkala. Selain itu, koperasi juga perlu mengkategorikan aset berdasarkan tingkat risikonya. Aset dengan risiko tinggi harus dikelola dengan lebih hati-hati dan harus ada tindakan pencegahan yang sesuai.

Selanjutnya, koperasi perlu mengadopsi strategi diversifikasi aset guna mengurangi risiko konsentrasi. Dengan membagi investasi pada berbagai jenis aset yang berbeda, koperasi dapat mengurangi risiko kerugian jika salah satu jenis aset mengalami penurunan nilai.

Namun demikian, manajemen risiko aset bukanlah tugas yang mudah. Diperlukan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang memadai untuk mengelola risiko aset dengan efektif. Oleh karena itu, koperasi simpan pinjam perlu memperhatikan pengembangan sumber daya manusia yang terampil dan berpengetahuan dalam bidang manajemen risiko.

Manajemen risiko aset memainkan peran penting dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan koperasi simpan pinjam. Dengan adanya kebijakan yang jelas, partisipasi aktif anggota dan pegawai, serta penerapan langkah-langkah manajemen risiko yang tepat, koperasi dapat melindungi nilai asetnya dan meminimalkan potensi kerugian.

2.4. PENGAMANAN FISIK DAN KEAMANAN DATA

Koperasi simpan pinjam merupakan lembaga keuangan yang memiliki peran penting dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat di Indonesia. Agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif, koperasi simpan pinjam perlu mempertimbangkan dua aspek keamanan yang krusial, yaitu pengamanan fisik dan keamanan data.

Pertama, pengamanan fisik adalah langkah-langkah yang diambil untuk melindungi aset koperasi dan mencegah akses yang tidak sah ke area kerja koperasi. Beberapa langkah penting dalam pengamanan fisik meliputi:

1. Pintu masuk dan keluar yang terkunci dengan baik: Pastikan koperasi dilengkapi dengan pintu masuk yang berkualitas dan sistem kunci yang aman. Selain itu, pemasangan kamera pengawas di area-area strategis dapat membantu memantau akses masuk dan keluar koperasi.
2. Area penyimpanan aman: Simpanan yang dikelola oleh koperasi harus disimpan dengan aman. Gunakan brankas atau lemari penyimpanan dengan sistem kunci yang canggih untuk melindungi uang dan dokumen penting.
3. Pengawasan personel: Upayakan untuk memiliki personel keamanan yang dilatih dengan baik dan melakukan pemantauan aktif di seluruh area koperasi. Hal ini akan membantu mencegah adanya tindakan kriminal maupun akses yang tidak sah.

Kedua, keamanan data menjadi isu yang semakin penting dalam era digital seperti sekarang. Koperasi simpan pinjam harus menjaga kerahasiaan informasi pribadi dan keuangan anggotanya, serta melindungi data internal koperasi. Beberapa langkah yang dapat diambil untuk mengamankan data adalah sebagai berikut:

1. Penggunaan sistem keamanan IT yang canggih: Pastikan sistem jaringan komputer koperasi dilengkapi dengan firewall yang kuat dan perlindungan anti-virus. Selain itu, enkripsi data perlu diterapkan dalam penyimpanan dan pengiriman informasi penting.
2. Pengaturan hak akses: Batasi akses terhadap data sensitif hanya kepada personel yang berwenang. Terapkan kebijakan yang ketat terkait penggunaan password, serta lakukan pergantian password secara teratur.
3. Pemulihan dan cadangan data: Lakukan rutin pemulihan dan pembuatan cadangan data untuk mengantisipasi kemungkinan kehilangan atau kerusakan data yang dapat menghancurkan informasi yang berharga.

Keamanan fisik dan keamanan data merupakan dua aspek yang tidak dapat dipisahkan dalam menjaga integritas koperasi simpan pinjam. Dengan mengimplementasikan langkah-langkah pengamanan yang tepat, koperasi dapat memberikan perlindungan yang optimal terhadap aset dan informasi yang dimilikinya, serta memupuk kepercayaan anggota untuk terus mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan koperasi.

2.5. PENGELOLAAN ASET TAK BERGERGERAK

Pengelolaan aset tak bergerak adalah suatu konsep yang penting dalam dunia keuangan dan bisnis. Aset tak bergerak ini merujuk pada semua bentuk harta yang tidak dapat dipindahkan, seperti tanah, bangunan, dan fasilitas yang tetap ada dalam suatu perusahaan atau organisasi. Pentingnya pengelolaan aset tak bergerak tidak dapat diremehkan, karena aset-aset ini memiliki nilai ekonomi yang besar dan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan suatu perusahaan.

Terdapat beberapa langkah penting dalam pengelolaan aset tak bergerak. Pertama, perusahaan harus melakukan inventarisasi yang cermat dan akurat terhadap semua aset tak bergerak yang dimiliki. Dalam melakukan inventarisasi, perusahaan harus mengidentifikasi dan mencatat secara rinci mengenai lokasi, kondisi fisik, nilai pasar, dan semua informasi terkait aset-aset tersebut. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki pemahaman

menyeluruh tentang aset-aset yang dimiliki dan dapat melakukan penilaian yang tepat terhadapnya.

Selanjutnya, perusahaan harus mengembangkan strategi pengelolaan aset tak bergerak yang baik. Hal ini melibatkan pengambilan keputusan mengenai penggunaan, pemeliharaan, dan pengembangan aset-aset tersebut. Perusahaan harus mengidentifikasi dan menerapkan metode pengelolaan yang efektif, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti biaya pemeliharaan, kebutuhan pembaruan, dan potensi penggunaan yang optimal. Dalam mengembangkan strategi ini, perusahaan juga harus menerapkan praktik-praktik berkelanjutan yang dapat mendukung keberlanjutan dan kinerja aset tak bergerak dalam jangka panjang.

Selain itu, perusahaan juga perlu melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja aset tak bergerak secara teratur. Hal ini melibatkan pemantauan kondisi fisik, pembaruan data inventaris, serta penilaian kembali terhadap nilai pasar dan potensi penggunaan aset-aset tersebut. Dengan melakukan pemantauan dan evaluasi yang berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah atau peluang yang muncul seiring waktu, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memaksimalkan nilai dan kinerja aset tak bergerak.

Pengelolaan aset tak bergerak juga melibatkan peningkatan kemampuan dan pengetahuan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses tersebut. Perusahaan harus menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam melatih dan mengembangkan karyawan yang bertanggung jawab dalam mengelola aset tak bergerak. Dengan meningkatkan pemahaman dan keahlian dalam pengelolaan aset tak bergerak, perusahaan akan dapat merespons perubahan pasar dengan lebih baik, mengelola risiko dengan lebih efektif, dan mencapai hasil yang lebih baik dalam penggunaan aset-aset tersebut.

2.6. KEBIJAKAN DAN PROSEDUR PENGELOLAAN ASET

Kebijakan dan prosedur pengelolaan aset merupakan bagian penting dalam sebuah organisasi. Dengan memiliki kebijakan dan prosedur yang baik, organisasi dapat memastikan asetnya dikelola dengan efisien dan efektif, sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perkembangan dan pertumbuhan organisasi tersebut.

Kebijakan pengelolaan aset memberikan arah dan panduan bagi para pemangku kepentingan dalam mengelola aset organisasi. Hal ini mencakup berbagai aspek seperti identifikasi, akuisisi, penilaian, pemeliharaan, serta pemantauan

aset. Kebijakan ini juga harus memperhatikan faktor keamanan dan kerahasiaan informasi terkait aset organisasi.

Prosedur pengelolaan aset merinci langkah-langkah yang harus diikuti dalam pengelolaan aset organisasi. Proses-proses ini meliputi pengadaan, inventarisasi, perawatan, penghapusan, serta pemantauan aset. Tujuan dari prosedur ini adalah untuk memastikan bahwa setiap langkah dalam pengelolaan aset dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi dengan baik.

Untuk menjalankan kebijakan dan prosedur pengelolaan aset dengan baik, organisasi harus memiliki tim yang terampil dan berpengalaman dalam bidang manajemen aset. Tim ini bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan prosedur, serta melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pengelolaan aset.

Organisasi juga perlu melibatkan seluruh pihak yang terkait, seperti departemen yang memiliki aset, pihak keuangan, dan unit pengawasan internal. Kolaborasi antara berbagai pihak ini akan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ditetapkan dapat dijalankan secara konsisten dan efektif.

Tidak hanya itu, penting bagi organisasi untuk memperbarui kebijakan dan prosedur pengelolaan aset secara berkala. Hal ini perlu dilakukan untuk mengakomodasi perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan kompliance yang dapat mempengaruhi pengelolaan aset organisasi. Dengan melakukan perubahan yang diperlukan, organisasi dapat menjaga keterkaitan antara strategi pengelolaan aset dengan tujuan dan visi organisasinya.

2.7. CONTOH KASUS PENYUSUNAN KEBIJAKAN PROSEDUR PENGELOLAAN ASET

Dalam pengelolaan aset, seringkali organisasi mengalami beberapa masalah yang dapat mengganggu efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting untuk menyusun kebijakan dan prosedur yang terstruktur dalam pengelolaan aset guna mencegah terjadinya masalah yang dapat merugikan perusahaan.

Salah satu contoh kasus yang sering terjadi adalah kurangnya pemeliharaan dan pemantauan terhadap aset yang dimiliki oleh organisasi. Kasus ini dapat berdampak pada penurunan nilai aset dan kerugian finansial yang signifikan. Oleh karena itu, perlu adanya kebijakan yang jelas mengenai pemeliharaan dan pemantauan aset yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang teratur.

Organisasi juga sering mengalami kesulitan dalam mengendalikan dan melacak aset yang digunakan oleh karyawan. Kasus ini dapat menyebabkan hilangnya aset

yang penting, penggunaan aset yang tidak efisien, dan bahkan penyalahgunaan aset. Oleh karena itu, penting untuk memiliki kebijakan yang mengatur penggunaan aset oleh karyawan, termasuk prosedur pemakaian, pencatatan, dan pengembalian aset yang jelas dan terperinci.

Kasus lain yang sering terjadi adalah kurangnya keamanan dan perlindungan terhadap aset yang dimiliki oleh organisasi. Kurangnya kebijakan yang menetapkan standar keamanan, serta kurangnya prosedur pengamanan yang efektif, dapat menyebabkan aset menjadi rentan terhadap pencurian, kerusakan, atau kerugian lainnya. Oleh karena itu, penting untuk menyusun kebijakan dan prosedur yang memastikan keamanan dan perlindungan aset, termasuk penggunaan teknologi keamanan, pengendalian akses, dan pemantauan yang teratur.

Dalam menyusun kebijakan dan prosedur pengelolaan aset, penting untuk melibatkan berbagai pihak terkait, seperti manajemen, departemen terkait, serta pihak yang memiliki kepentingan terhadap aset organisasi. Proses konsultasi dan partisipasi ini dapat membantu mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kebutuhan dan tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan aset, sehingga kebijakan dan prosedur yang disusun dapat lebih efektif dan dapat diterima oleh semua pihak.

2.8. CONTOH KASUS

****Contoh Kasus: Penyusunan Kebijakan Prosedur Pengelolaan Aset pada Koperasi Simpan Pinjam****

Deskripsi Kasus:

Koperasi Simpan Pinjam "Maju Sejahtera" merupakan lembaga keuangan mikro yang telah beroperasi selama 7 tahun di sebuah kota kecil. Koperasi ini telah berkembang pesat dan memiliki sejumlah aset, termasuk uang tunai, piutang, properti, dan peralatan kantor. Namun, koperasi mulai menyadari perlunya kebijakan prosedur yang jelas dalam pengelolaan aset mereka untuk mengurangi risiko dan meningkatkan efisiensi.

Tugas Anda

Anda adalah konsultan manajemen yang dipekerjakan oleh Koperasi Simpan Pinjam "Maju Sejahtera" untuk menyusun kebijakan prosedur pengelolaan aset mereka.

Tugas Anda adalah merancang kebijakan prosedur yang komprehensif dan praktis untuk pengelolaan aset koperasi.

Langkah-langkah Penyusunan Kebijakan Prosedur:

1. Identifikasi Aset: Tim penyusun kebijakan perlu melakukan inventarisasi lengkap terhadap semua aset yang dimiliki oleh koperasi, termasuk uang tunai, piutang, properti, kendaraan, dan peralatan kantor.
2. Penetapan Tanggung Jawab: Tentukan tanggung jawab dan wewenang bagi setiap bagian atau individu yang terlibat dalam pengelolaan aset. Ini termasuk pengurus koperasi, staf administrasi, petugas keuangan, dan petugas pemeliharaan.
3. Penilaian Risiko Aset: Tim penyusun kebijakan perlu mengevaluasi risiko yang terkait dengan masing-masing aset yang dimiliki oleh koperasi. Risiko yang dievaluasi termasuk risiko likuiditas, risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, dan risiko kepatuhan.
4. Perencanaan Keuangan: Rancang strategi perencanaan keuangan yang meliputi alokasi dana untuk pemeliharaan aset, perbaikan darurat, pembayaran kewajiban, dan investasi jangka panjang.
5. Pemeliharaan dan Perbaikan Aset: Tetapkan prosedur yang jelas untuk pemeliharaan dan perbaikan aset. Ini termasuk jadwal pemeliharaan rutin, prosedur pemeliharaan preventif, dan prosedur darurat untuk penanganan kerusakan atau kegagalan.
6. Pengamanan Fisik dan Keamanan Data: Rancang prosedur untuk memastikan keamanan fisik aset serta perlindungan data dan informasi yang sensitif. Ini termasuk penggunaan sistem keamanan, penggunaan brankas, dan perlindungan data elektronik.
7. Pemantauan dan Pelaporan: Tentukan prosedur pemantauan yang teratur terhadap kondisi aset, termasuk pemantauan likuiditas, kinerja piutang, dan pemantauan pemeliharaan. Sertakan juga prosedur pelaporan yang jelas untuk melaporkan masalah atau kejadian yang berkaitan dengan aset.
8. Pelatihan dan Komunikasi: Tetapkan prosedur untuk pelatihan staf tentang kebijakan dan prosedur pengelolaan aset. Sertakan juga prosedur untuk komunikasi yang efektif antara bagian-bagian yang terlibat dalam pengelolaan aset.
9. Evaluasi dan Peninjauan: Tentukan jadwal evaluasi dan peninjauan berkala terhadap kebijakan dan prosedur pengelolaan aset. Evaluasi ini harus mencakup

pengukuran efektivitas kebijakan, identifikasi perbaikan yang diperlukan, dan penyesuaian atas perubahan lingkungan bisnis.

Kesimpulan:

Dengan menyusun kebijakan prosedur yang komprehensif dan praktis untuk pengelolaan aset, Koperasi Simpan Pinjam "Maju Sejahtera" dapat mengurangi risiko, meningkatkan efisiensi, dan memastikan keberlanjutan operasional jangka panjang mereka.

Tes Pemahaman

Pilihlah jawaban yang anda anggap paling benar

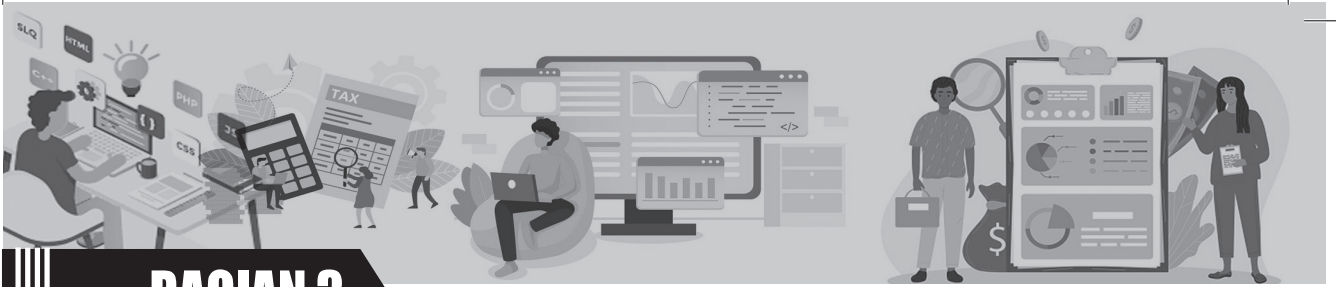
Tentu, berikut adalah 10 pertanyaan pilihan ganda beserta jawabannya untuk topik "Mengelola dan Mengamankan Aset dan Infrastruktur":

1. Apa yang dimaksud dengan aset dalam konteks pengelolaan koperasi simpan pinjam?
 - a) Uang yang dipinjamkan kepada anggota
 - b) Properti dan kendaraan yang dimiliki oleh koperasi
 - c) Jasa layanan yang ditawarkan kepada anggota
 - d) Pengurus koperasi yang mengelola operasional harian** Jawaban: b) Properti dan kendaraan yang dimiliki oleh koperasi**
2. Mengapa penting bagi koperasi simpan pinjam untuk mengelola aset dan infrastruktur mereka dengan baik?
 - a) Agar dapat memperoleh laba yang lebih besar
 - b) Untuk menjaga keamanan dan stabilitas operasional
 - c) Agar anggota koperasi tidak mendapatkan akses terhadap aset
 - d) Untuk meningkatkan biaya keanggotaan secara tiba-tiba** Jawaban: b) Untuk menjaga keamanan dan stabilitas operasional**
3. Apa yang dimaksud dengan infrastruktur dalam konteks koperasi simpan pinjam?
 - a) Uang tunai yang tersedia di kas koperasi
 - b) Sistem teknologi informasi dan database anggota
 - c) Properti dan kendaraan yang digunakan oleh koperasi
 - d) Layanan tambahan yang ditawarkan kepada anggota** Jawaban: b) Sistem teknologi informasi dan database anggota**

4. Manajemen risiko aset dalam koperasi simpan pinjam mencakup apa?
- a) Penjualan aset dengan harga tinggi
 - b) Identifikasi, penilaian, dan pengelolaan risiko yang terkait dengan aset
 - c) Pengelolaan aset hanya oleh pengurus koperasi
 - d) Penyimpanan informasi aset secara acak
- ** Jawaban: b) Identifikasi, penilaian, dan pengelolaan risiko yang terkait dengan aset**
5. Apa yang termasuk dalam strategi pengamanan fisik aset koperasi simpan pinjam?
- a) Penggunaan brankas dan sistem keamanan
 - b) Peminjaman aset kepada anggota
 - c) Penjualan aset tanpa prosedur yang jelas
 - d) Tidak melakukan pemeliharaan terhadap aset
- ** Jawaban: a) Penggunaan brankas dan sistem keamanan**
6. Mengapa penting bagi koperasi simpan pinjam untuk memiliki kebijakan dan prosedur tertulis dalam pengelolaan aset?
- a) Agar dapat menyulitkan proses pengelolaan aset
 - b) Untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas
 - c) Agar aset koperasi menjadi lebih rentan terhadap risiko
 - d) Untuk meningkatkan biaya operasional koperasi
- ** Jawaban: b) Untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas**
7. Apa yang dimaksud dengan manajemen risiko aset non-fisik dalam koperasi simpan pinjam?
- a) Identifikasi risiko yang terkait dengan properti dan kendaraan
 - b) Penilaian risiko terhadap uang tunai yang tersedia
 - c) Evaluasi risiko terhadap sistem teknologi informasi dan data
 - d) Pengendalian risiko yang berkaitan dengan karyawan koperasi
- ** Jawaban: c) Evaluasi risiko terhadap sistem teknologi informasi dan data**
8. Mengapa koperasi simpan pinjam perlu memiliki rencana pemulihan bencana?
- a) Agar anggota koperasi tidak mendapatkan akses terhadap aset
 - b) Untuk melindungi aset dari kerusakan atau kehilangan selama bencana
 - c) Agar koperasi dapat menutup operasional mereka sementara
 - d) Untuk meningkatkan biaya operasional koperasi secara tiba-tiba
- ** Jawaban: b) Untuk melindungi aset dari kerusakan atau kehilangan selama bencana**

9. Apa yang dimaksud dengan perencanaan keuangan dalam manajemen aset?
- a) Pencatatan pengeluaran sehari-hari koperasi
 - b) Alokatif dana untuk pemeliharaan dan investasi aset
 - c) Penjualan aset yang tidak lagi digunakan
 - d) Pengambilan uang tunai dari kas koperasi untuk keperluan pribadi
- ** Jawaban: b) Alokatif dana untuk pemeliharaan dan investasi aset**
10. Bagaimana cara memastikan keamanan data dan informasi yang sensitif dalam infrastruktur koperasi simpan pinjam?
- a) Dengan tidak melakukan backup data secara teratur
 - b) Dengan memberikan akses terbuka kepada semua anggota koperasi
 - c) Dengan mengimplementasikan sistem keamanan data dan pembatasan akses
 - d) Dengan menyimpan data di tempat yang tidak aman
- ** Jawaban: c) Dengan mengimplementasikan sistem keamanan data dan pembatasan akses**





BAGIAN 3

KEBIJAKAN DAN STRATEGI PINJAMAN

3.1. MERENCANAKAN PENYUSUNAN KEBIJAKAN DAN STRATEGI PINJAMAN

3.1.1. Ruang lingkup kebijakan dan strategi pinjaman diidentifikasi sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku

Pendahuluan

Pada prinsipnya didalam pelaksanaan administrasi kredit ada beberapa tahapan yang harus dilalui, meliputi:

1. Tahap pada saat sebelum kredit diberikan,
2. Tahap pada saat keputusan kredit
3. Tahap pada saat keputusan kredit
4. Tahap pada saat kredit berjalan
5. Tahap pada saat pelunasan kredit

Dengan melalui tahap-tahap tersebut diharapkan resiko tidak tertagihnya kredit yang diberikan dapat ditekan sekecil mungkin atau dapat dihindarkan kemungkinan timbulnya resiko kredit tersebut.

Selanjutnya bagian kredit yang merupakan pelaksana terdepan juga diharapkan dapat menyajikan data yang benar dan informative di dalam penyajiannya. Oleh karena itu di dalam pelaksanaannya dapat memperhatikan petunjuk tersebut di bawah ini:

A. SURAT PERMOHONAN KREDIT

Kredit diberikan atas dasar permohonan dari calon debitur, dimana permohonan tersebut harus dibuat secara tertulis ke dalam blanko permohonan yang sudah disediakan.

Oleh karena itu tahap ini merupakan tahap awal sebelum proses selanjutnya dilakukan. Di dalam pengisian SPK (Surat permohonan Kredit) harus diberikan petunjuk-petunjuk yang jelas, diantaranya:

1. nama dan alamat harus sesuai dengan KTP yang berlaku;
2. Jenis dan nama perusahaan harus disebutkan dengan jelas;
3. Besarnya kredit yang diminta, untuk kredit jenis apa dan untuk jangka waktu berapa lama serta tujuan penggunaannya harus disebutkan dengan jelas;
4. Tanggal permohonan
5. Jenis barang jaminan apa yang diserahkan dan berapa banyak.

Khusus untuk jaminan yang diserahkan harus ditanyakan dengan jelas mengenai maksudnya, hal ini terutama untuk debitur yang mengajukan permohonan kredit lagi dengan menyerahkan jaminan.

- a) Jika dimaksudkan untuk menambah jaminan yang sudah ada (digabung), maka baik jaminan yang lama maupun jaminan yang baru diserahkan tadi harus disebutkan di dalam SPK-nya .
- b) Nila dimaksudkan tidak untuk menambah jaminan yang sudah ada, maka hanya jaminan yang baru diserahkan tadi yang disebutkan di dalam SPK-nya.

Sedang jika dalam pengajuan tidak menyerahkan jaminan (ikut jaminan lama_), maka jaminan yang lama tersebut harus disebutkan di dalam SPP-nya. Selain hal-hal yang harus disebutkan di dalam SPK seperti tersebut di atas, mengenai penajuan permohonan kredit ini ada beberapa ketentuan yang harus diperhatikan sebagai berikut:

1. SPK harus disertai dengan foto copy KTP yang masih berlaku dari calon debitur;
2. SPK harus diisi oleh calon debitur, atau dapat diisi oleh bagian kredit dengan catatan pada halaman belakangnya harus ditulis “ SPK ini diisi oleh Bagian Kredit atas persetujuan pemohon “ dan pemohon harus bertanda tangan di bawahnya “. Untuk pengisian SPK oleh calon debitur yang kurang lengkap harus dimintakan untuk dilengkapi atau dapat dilengkapi dengan sepengetahuan pemohon.
3. SPK harus dibuat rangkap 2 dengan tembusan yang jelas terbaca.

B. ANALISIS DATA

Proses selanjutnya adalah mencari data, baik secara langsung kepada calon debitur itu sendiri maupun dari Pihak lain mengenai data usaha dan data lainnya, yang kemudian akan dicatat ke dalam hasil DATA ANALISA.

Pada umumnya calon debitur dalam menjalankan usahanya tidak melakukan proses pembukuan secara benar dan tidak membuat laporan keuangan yaitu Neraca dan Laporan Laba Rugi, maka di dalam mencari data dri calon debitur tersebut ada beberapa hal yang penting sebagai salah satu dasar untuk pengambilan keputusan, diantaranya:

1. Persediaan

Persediaan merupakan salah satu pos aktiva lancar, sedang persediaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan tergantung dari jenis perusahaannya itu sendiri.

1) Perusahaan Perdagangan,

Meliputi: semua barang-barang yang diperdagangkan yang sampai tanggal neraca masih di gudang atau belum laku dijual.

2) Perusahaan *Manufacturing*

Meliputi: (1) Persediaan bahan mentah, (2) Persediaan barang dalam proses, (3) Persediaan barang jadi.

3) Perusahaan Jasa

Untuk perusahaan jasa biasanya persediaan yang ada relatif kecil, karena modal sebagian besar sudah diinvestasikan ke dalam aktiva tetap.

2. Aktiva Tetap

Yaitu Kekayaan yang dimiliki perusahaan dan secara fisik tampak dan harus digunakan di dalam operasi usahanya yang bersifat permanen.

Yang termasuk ke dalam aktiva tetap, yaitu:

1) Tanah, tanah yang di atasnya didirikan bangunan atau digunakan operasi, seperti tempat parkir, lapangan dan lainnya;

2) Bangunan, baik bangunan perkantoran, took, maupun bangunan pabrik, atau perumahan (rumah tempat tinggal)

3) Mesin

4) Kendaraan dan perlengkapannya ;

3. Permodalan

Modal dapat berasal dari para pemilik modal (modal sendiri) dan modal dari luar (modal asing/pinjaman);

Modal dari pemilik (modal sendiri), antara lain: (1) saham, (2) Laba ditahan;

Modal dari luar (asing). Meliputi: hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang;

4. Modal Usaha

Di dalam menjalankan usahanya untuk mendapatkan laba tidak terlepas dari besarnya biaya-biaya yang harus dikeluarkan. Biaya-biaya usaha tersebut meliputi:

- a. Biaya pembelian bahan mentah
- b. Biaya pembayaran upah
- c. Biaya penjualan
- d. Biaya administrasi dan umum
- e. Biaya pembayaran pajak
- f. Biaya pembayaran bunga
- g. Dan biaya-biaya lainnya.

Berikut ini (yang mana perusahaan menurut jenisnya ada beberapa macam) juga harus dicatat ke dalam hasil data analisa, sebagai berikut:

- Perusahaan dagang, untuk perusahaan jenis ini yang harus dijelaskan, diantaranya:
 - a) Sifat produksinya, apakah berproduksi secara terus menerus untuk memenuhi permintaan pasar atau hanya berproduksi atas dasar pesanan;
 - b) Sistem pembelian bahan mentah dan penjualan hasil produksinya, tunai atau tempo,
 - c) Dan lain sebagainya.

➤ **Perusahaan Jasa**

Untuk perusahaan jenis ini dan yang sudah ada, biasanya tidak membutuhkan modal tambahanm kecuali bila bermaksud menambah investasinya, sedang pengeluaran-pengeluaran untuk yang behubungan dengan usahanya juga sudah dapat dipenuhi dari pendapatan yang diperolehnya.

Selanjutnya mengenai data yang sudah dicatat ke dalam hasil data analisa tersebut, didalam pelaksanaannya ada beberapa ketentuan yang harus diperhatikan, sebagai berikut:

1. Hasil data analisa harus dilampirkan pada setiap pengajuan permohonan kredit (SPK); Khusus untuk pengajuan kredit jenis insidentil, karena jangka waktunya relatif pendek dapat disertai dengan hasil data analaisa (bila ada data analisa yang sudah ada), dengan catatan data atau catatan lainnya dan saran/usulan serta keputusannya harus dibuat paa halaman belakang dari SPK;
2. Hasil data analisa harus dibuat rangkap 2 dengan tembusan yang jelas terbaca.

C. JAMINAN PEMBIAYAAN

Masih merupakan data sebagai salah satu dasar untuk pengambilan keputusan adalah jaminan berupa BARANG.

Yang umum dapat dipergunakan sebagai jaminan pembiayaan (kredit) adalah:

1. Sertifikat tanah
2. Kendaraan bermotor
3. Logam mulia/perhiasan
4. Surat-surat berharga/DEPOSITO

Sebelum melangkah ke proses selanjutnya sebaiknya kita harus mengenal barang-barang jaminan yang akan dijadikan sebagai jaminan pembiayaan dengan pengecekan mengenai kebenarannya.

Untuk sertifikat tanah misalnya, dapat dikonfirmasi kepada pihak-pihak yang terkait mengenai bagaimana status kepemilikannya, masih dalam sengketa atau tidak dan lainnya yang mungkin dapat menimbulkan masalah hukum nantinya.

Juga untuk jenis barang-barang jaminan lainnya, hal yang sama harus dilakukan.

Untuk sertifikat tanah yang akan dijadikan sebagai jaminan kredit ada beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya:

- 1) tanah tersebut berupa apa,
- 2) dipergunakan untuk apa,
- 3) siapa yang menggunakan,
- 4) dan lainnya.

Sedang bila di atas tanah tersebut berdiri sebuah bangunan juga ada beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya:

1. Bangunan tersebut dipergunakan untuk apa? (tempat tinggal atau tempat usaha)
2. Siapa yang menggunakan (sendiri/orang lain/disewakan)

Hal-hal di atas dan hal-hal lainnya setelah diadakan peninjauan terhadap barang-barang jaminan yang akan dijadikan sebagai jaminan kredit harus dijelaskan di dalam berita acara peninjauannya.

Selanjutnya masih sebagai data, dimana menurut jenisnya barang-barang jaminan tersebut mempunyai sifat yang berbeda, maka ada beberapa hal yang mungkin dapat dijadikan sebagai dasar untuk penilainya, sebagai berikut:

1. Dinilai untuk harga saat sekarang;
Hal ini karena nilainya dalam kurun waktu 1 atau beberapa tahun kemudian relatif akan tetap dan cenderung naik;
Termasuk dalam kategori ini adalah:
 - a) tanah
 - b) logam mulia/perhiasan
 - c) deposito

2. Dinilai untuk harga saat yang akan datang

Hal ini karena nilainya dalam kurun waktu 1 atau beberapa tahun kemudian relatif akan tetap dan cenderung turun, yang termasuk dalam katagori ini adalah:

➤ Kendaraan motor (motor roda dua, maupun roda empat (mobil) truk dan sejenisnya.

Selain hal-hal yang harus dijelaskan di dalam berita acara peninjauannya seperti tersebut di atas, mengenai jaminan pembiayaan ini ada beberapa ketentuan yang harus diperhatikan, sebagai berikut:

1. Barang jaminan khususnya yang berupa sertifikat tanah, ketentuannya:
 - ❖ jika atas nama orang lain dan dimaksudkan untuk dijadikan sebagai jaminan pembiayaan, maka pada SPKnya harus disertai dengan fotocopy KTP yang masih berlaku dari nama-nama (orang lain) yang tersebut di dalam sertifikat tanahnya;
 - ❖ barang-barang jaminan yang idserahkan dan dimaksudkan untuk dijadikan sebagai jaminan kredit (sebelum diadakan peninjauan), saat diterima harus dibuatkan tanda terimanya (blanko sudah disediakan).
2. Barang-barang jaminan yang diserahkan dan dimaksudkan untuk dijadikan sebagai jaminan kredit lagi harus diadakan peninjauan ulang;
3. Berita acara peninjauan jaminan harus dibuat rangkap 2 dengan tembusan (rankap) yang jelas terbaca.

D. PERJANJIAN KREDIT (PK)

Setelah pengajuan permohonan kredit diputuskan, disetujui dan calon debitur dapat menerima keputusan tersebut, kemudian akan diadakan perjanjian kredit.

Untuk perjanjian kredit ini ada beberapa ketentuan yang harus diperhatikan sebagai berikut:

1. PK dan akad-akad lainnya harus dibuat rangkap 4, masing-masing terdiri dari:
 - (1) Lembar asli (bermaterai)
 - (2) Untuk disimpan di file kredit, dan akan diserahkan kembali kepada debitur bila kreditnya telah lunas dengan dibubuhi stempel "LUNAS" pada:
 - (3) Lembar kedua, untuk dikirim kepada debitur sewaktu kreditnya sedang berjalan,

- (4) Lembar ketiga, diserahkan ke bagian kredit untuk dipergunakan sebagai pengawasan kredit;
- (5) Lembar keempat, untuk bagian kredit pusat.
2. Akad-akad perjanjian kredit ditandatangani oleh debitur harus di kontrol terlebih dahulu, kemudian diparaf oleh Direktur dan setelah penandatanganan akad –akad tersebut segera dikirim ke bagian kredit pusat.
3. Penandatanganan Pemberian kredit (saat realisasi kredit) harus dilakukan dihadapan Direktur.

Selanjutnya karena perjanjian kredit ini sangat berhubungan dengan permasalahan hokum, maka didalam pelaksanaannya juga harus diperhatikan ketentuan-ketentuan hukumnya, baik itu mengenai pemnberian tanggal perjanjiannya, pengikatan barang jaminan maupun di dalam pengetikannya itu sendiri.

E. PENCATATAN ADMINISTRASI

Setelah kredit disetujui untuk diberikan dan dibuat perjanjiannya, kegiatan selanjutnya melakukan pencatatan-pencatatan.

Untuk keseragaman didalam melakukan kegiatan pencatatan-pencatatan tersebut, kami tentukan sebagai berikut:

1. Buku Daftar Indeks

Buku ini untuk mencatat semua nama-nama debitur yang dikelompokkan sesuai dengan inisial nama depannya.

1 buku ini harus dipergunakan untuk selamanya.

Cara membuatnya:

Buku ekspidisi (isi 100) pada halamannya yang dimulai dari halaman pertama dibagi menjadi 3 kolom, untuk:

1. Nomor urut
2. Nama Debitur
3. Nomor Indeks

Kemudian pada halaman pertama (atas tengah) tulis huruf A untuk mencatat nama-nama debitur yang berinisial nama depan A.

Halaman berikutnya (diberi antara 2 sampai 3 halaman) tulis huruf B untuk mencatat nama-nama debitur yang berinisial nama depan B, demikian seterusnya sampai dengan hruuf Z.

Sedang sebagai kontrol untuk mengetahui sudah berapa banyak nama-nama debitur yang tercatat pada buku ini, dapat dibuat pada halaman terakhir buku ini (kontrol indeks).

Dimulai dari halaman terakhir dan bila telah penuh dapat dilanjutkan ke halaman berikutnya, pada halamannya dibagi 2 kolom, untuk:

1. Nomor urut
2. Nama Debitur

Misalnya:

Ada debitur bernama Badrun, maka harus dictat kedalam buku daftar indeks ini pada halaman untuk kelompok inisial nama depan B. apa bila pada halaman untuk kelompok inisial nama depan B tersebut belum satu pun tercatat nama debitur tulis nama Badrun.

Untuk menulis nomor pada kolom induk harus dilihat dulu pada halaman terakhir, maka pada kolom nomor induk jadi ditulis 3.

Selanjutnya kembali pada halaman, pada kolom nomor urut tulis 3 dan demikian seterusnya.

2. Buku Kredit

Buku ini untuk mencatat data-data kredit setiap debitur, seperti data sejak kapan kredit diberikan, jenis kredit dan besarnya kredit yang diberikan, untuk jangka waktu berapa lama dan kapan berakhirnya serta jenis barang jaminan apa yang diserahkan.

- 1 buku ini bila telah habis sampai pada halaman terakhir dapat dilanjutkan ke buku baru (buku 2) untuk mencatat data-data dari setiap debitur berikutnya.

Cara membuatnya:

1. Nomor urut
2. Tanggal perjanjian
3. Nomor perjanjian
4. Tanggal jatuh tempo
5. Jangka Waktu
6. Jumlah pembiayaan
7. Keterangan jaminan (penuh satu halaman sebelahnya)

Satu halaman dengan halaman berikutnya dipergunakan untuk mencatat 1 debitur, dan bila pada halaman dengan halaman sebelahnya tersebut telah penuh (jangan diganti/dipindahkan kehalaman lain) dapat ditambah memakai kertas bergaris lain, dengan cara ditempelkan, sehingga denan demikian

akan dapat diketahui perjalanan/sejarah kredit dari setiap debitur, demikian seterusnya.

Misalnya:

Debitur yang bernama Badrun seperti di atas, karena mendapatkan nomer indeks 3, maka pencatatannya kedalam buku kredit ini pada halaman dengan halaman sebelahnya yang ketiga.

Pada halaman dengan halaman sebelahnya yang ketiga nama Badrun atas agak kekiri) dan tulis nomor 3 (pojok kanan atas) nomor yang sama dengan nomer indeks, demikian seterusnya.

3. File Kredit

File ini untuk menyimpan SPK berikut lampirannya (hasil data analisa dan berita acara peninjauan jaminan serta lampiran-lampirannya), Perjanjian Kredit (PK) untuk semua jenis kredit yang masih berjalan, sertifikat tanah dan dokumen-dokumen barang jaminan kredit lainnya, serta surat-surat lain yang berhubungan dengan kreditnya.

Cara pembuatannya:

1 Map disediakan untuk 1 debitur, kemudian tulis nama debitur tersebut dan pada pojok kiri kanan atas tulis nomor yang sama dengan nomor indeksnya untuk debitur tersebut.

Apabila 1 map tidak cukup dapat disediakan map lagi dengan nama dan nomor di atas.

Misalnya

Debitur yang Badrun, seperti misal di atas, karena mendapatkan nomor indeks 3, maka file kredit untuk Badrun diberi 3

4. Kartu Plafond

Kartu ini untuk mencatat secara global jumlah rupiah sebagai data kredit yang diberikan dan jumlah orang sebagai data debitur yang memperolehnya.

Mutasi-mutasi yang terjadi karena adanya kredit baru atau pelunasan kredit, untuk itu selain kredit jenis harian juga harus diikuti untuk kredit jenis lainnya (berjangka, insidental, dan anuitet).

Kartu Plafond ini berlaku untuk periode 1 bulan berikutnya yang masih merupakan data kelanjutannya sebaiknya menggunakan kartu baru.

Cara membuatnya:

Kolom-kolom yang diperlukan:

- 1) Tanggal
- 2) Uraian

dibagi menjadi 2 kolom untuk: (1) Nama debitur, (2) Keterangan

- 1) Mutasi
Dibagi menjadi 2 kolom, yaitu: Kredit dan Debet
- 2) Saldo
Dibagi menjadi 2 kolom, untuk:
D/K
Jumlah
- 3) Jumlah Debitur

5. **Buku Pengawas Jatuh Tempo**

Buku ini untuk mencatat tanggal jatuh tempo dari kredit-kredit yang telah diberikan, sehingga akan dengan mudah dapat diketahui untuk setiap debitur, jangka waktu pembiayaan akan berakhir pada bulan tertentu.

Pencatatan – pencatatan kedalam buku ini harus segera dilakukan setelah ada realisasi kredit.

Menurut jenis kredit jangka waktu kredit berbeda-beda, maka harus dibuat beberapa buku pengawasan jatuh tempo untuk tahun-tahun berikutnya.

Cara Pembuatannya:

Buku FOLIO dibagi menjadi 12 masing-masing untuk kelompok bulan Januari dan Kelompok bulan-bulan berikutnya sampai dengan kelompok bulan Desember (periode satu tahun).

Kemudian pada setiap halamannya dengan halaman sebelahnya yang dimulai dari halaman kedua dibagi menjadi 6 kolom, untuk:

1. Nomor urut
2. tanggal jatuh tempo
3. Nama Debitur
4. Jumlah Kredit
5. Jenis kredit
6. Keterangan.

6. **Buku Register Jaminan**

Buku ini untuk mencatat secara berurutan semua jenis barang-barang jaminan yang dijadikan sebagai jaminan kredit.

1 buku ini dipergunakan untuk periode 1 tahun (meskipun belum habis), untuk tahun berikutnya sebaiknya menggunakan buku baru.

Cara membuatnya:

Buku folio pada setiap halamannya dengan halaman sebelahnya yang dimulai dari halaman kedua dibagi menjadi 7 kolom, untuk:

1. Nomor urut
2. Tanggal jatuh tempo kredit

3. Nama Debitur
4. Bentuk dan Nama Jaminan
5. Taksiran Nilai Jaminan
6. Lokasi dan Alamat Jaminan
7. Keterangan (berisi keterangan mengenai jaminan, misalnya No. BPKB, No. Mesin Kendaraan, No. SHM, dan sebagainya).

3.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan dan Strategi Pinjaman Diidentifikasi

Dalam kenyataan bisnis perbankan, kasus kredit bermasalah tidak dapat dihindari secara mutlak, sehingga setiap KSP/KSPPS, harus tetap berusaha untuk mencegah terjadinya hal tersebut. Setiap pegawai KSP/KSPPS yang terlibat dengan kegiatan pemberian kredit harus menyadari besarnya tanggung jawab untuk menekan sekecil mungkin risiko munculnya kasus kredit bermasalah. Dengan perkataan lain, walaupun kegiatan perkreditan memiliki sasaran untuk mengoptimalkan pendapatan KSP/KSPPS, namun juga harus dapat mengendalikan dan meminimalkan risiko terjadinya kasus kredit bermasalah.

Upaya mengendalikan dan meminimalkan risiko timbulnya kredit bermasalah dapat dilaksanakan dengan jalan menerapkan asas manajemen kredit yang sehat yang mencerminkan secara tegas penerapan prinsip kehati-hatian (H. Moh. Tjoekam, 1999:13). Pokok-pokok penerapan asas manajemen kredit yang sehat dimaksud dapat dijelaskan seperti di bawah ini.

A. KETENTUAN PENYALURAN KREDIT YANG SEHAT

Ketentuan mengenai penyaluran kredit yang sehat oleh setiap KSP/KSPPS harus dituangkan secara tertulis dan menjadi suatu sistem dan prosedur yang baku. Dengan demikian, setiap pejabat yang berkaitan dengan penyaluran kredit, mempunyai pedoman yang dapat digunakan sebagai pegangan dalam melaksanakan tugasnya. Ketentuan pokok perkreditan tersebut harus jelas sehingga mudah dimengerti, ringkas tetapi padat dan memberi peluang untuk ditinjau kembali sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi bisnis. Walaupun ketentuan kredit antara satu KSP/KSPPS dengan KSP/KSPPS yang lain berbeda, namun ketentuan utama yang dapat menjamin kualitas kredit, harus dimasukkan dalam ketentuan tersebut.

Ketentuan utama tersebut adalah sebagai berikut:

1. Organisasi Perkreditan

Agar dapat menerapkan manajemen kredit yang sehat, KSP/KSPPS harus mempunyai organisasi yang sehat pula. Oleh karena itu, dalam ketentuan penyaluran kredit, wajib dicantumkan hal-hal yang bersangkutan dengan organisasi perkreditan. Tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab dan dewan komisaris, dewan direksi dan karyawan lain yang berkaitan dengan penyaluran kredit, harus dinyatakan dengan tegas dan jelas.

Dalam kebanyakan organisasi KSP/KSPPS, tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab Dewan Komisaris dalam kaitannya dengan perkreditan adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan persetujuan terhadap rencana ketentuan perkreditan yang diajukan oleh dewan direksi.
- b. Memonitor penerapan ketentuan perkreditan dan meminta pertanggungjawaban dewan direksi bilamana terjadi penyimpangan dan ketentuan perkreditan.
- c. Memberikan persetujuan terhadap rencana tahunan penyaluran kredit yang diajukan oleh dewan direksi.
- d. Memonitor pelaksanaan rencana tahunan penyaluran kredit dan meminta pertanggungjawaban dewan direksi bilamana terjadi penyimpangan dan rencana tahunan dan langkah-langkah perbaikan yang telah, sedang dan akan diambil oleh dewan direksi.
- e. Memberikan persetujuan terhadap saran penyaluran kredit kepada debitur yang terkait dengan KSP/KSPPS dan kreditur besar tertentu atau penyaluran kredit dalam jumlah besar.
- f. Memonitor perkembangan mutu kredit yang diberikan kepada para debitur pada umumnya, debitur yang berkaitan dengan KSP/KSPPS dan kredit yang diberikan kepada debitur besar tertentu.

Tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab dewan direksi dalam kaitannya dengan perkreditan adalah:

- a. Menetapkan kebijakan perkreditan.
- b. Menyiapkan rencana tahunan penyaluran kredit.
- c. Melaksanakan rencana tahunan dan ketentuan pemberian kredit yang telah mendapat persetujuan dan dewan komisaris.
- d. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan rencana tahunan dan ketentuan pemberian kredit kepada dewan komisaris dan kepada KSP/KSPPS sentral.
- e. Memonitor pelaksanaan ketentuan perkreditan.

- f. Melakukan koreksi yang diperlukan terhadap penyimpangan dan rencana penyaluran kredit tahunan dan ketentuan perkreditan.
- g. Memonitor perkembangan mutu kredit secara keseluruhan, kredit yang disalurkan kepada debitur yang mempunyai kaitan dengan KSP/KSPPS, dan kredit yang diberikan kepada debitur tertentu.
- h. Menentukan langkah penanganan kredit bermasalah dan memonitor pelaksanaannya.

Untuk membantu dewan direksi dalam pengambilan keputusan pemberian kredit dengan jumlah tertentu, pengawasan perkembangan mutu kredit, penanganan kredit bermasalah maupun dalam menentukan langkah penerapannya, KSP/KSPPS dapat membentuk komite kredit. Apabila KSP/KSPPS menetapkan untuk membentuk komite kredit, dalam ketentuan pokok perkreditan KSP/KSPPS yang bersangkutan perlu dicantumkan ketentuan tentang jumlah anggota komite, siapa yang menjadi anggota komite, posisi komite kredit dalam organisasi KSP/KSPPS, serta tugas pokok, wewenang dan tanggung jawabnya.

KASUS:

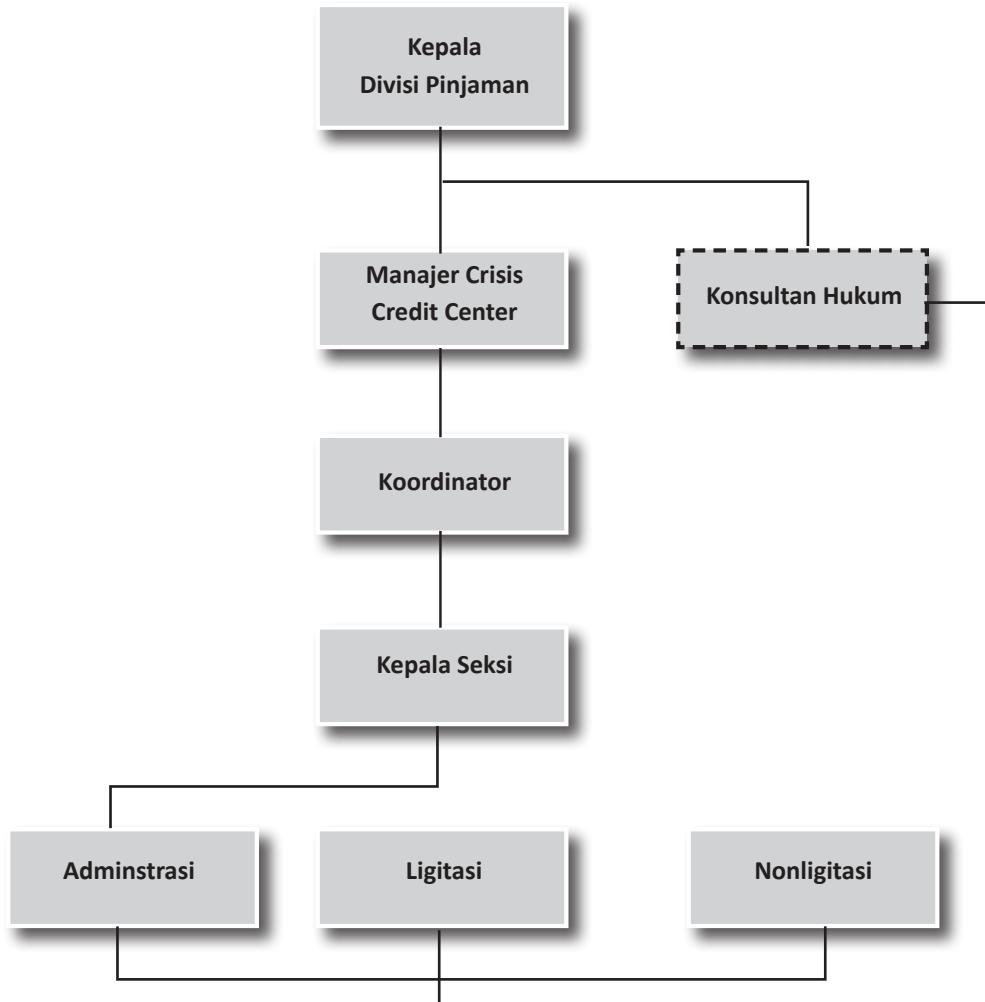
Pembentukan divisi khusus yang menangani kredit bermasalah di salah satu Koperasi simpan Pinjam terbesar di Indonesia, sehingga pengelolaan resiko kreditnya dapat dikendalikan dengan baik.

Pengelolaan risiko pinjaman bermasalah di KSP mendapatkan perhatian yang serius dari Pengurus. Hal ini tercermin dari langkah-langkah dan kebijakan di bidang pinjaman.

Beberapa kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan risiko di KSP, antara lain:

1. Semua pinjaman menggunakan agunan dan atau jaminan;
2. Semua jenis pinjaman diasuransikan, baik asuransi kredit maupun asuransi jiwa.
3. Proses pemberian pinjaman dilakukan melalui penerapan 5C (*Character, Capacity, Collateral, Capital, and Condition*)
4. Penanganan terhadap pinjaman bermasalah yang punya implikasi hukum atau berpotensi masuk ke dalam jalur hukum dilakukan oleh C3 (*Credit Crisis Center*) yang berada di bawah Divisi Pinjaman di Kantor Pusat

Gambar 3.1. Credit Crisis Center



Pinjaman bermasalah yang tidak memiliki implikasi hukum ditangani oleh setiap kantor cabang yang menghadapi masalah tersebut. Jika penanganan pinjaman tersebut tidak kunjung menemukan jalan keluar, pinjaman bermasalah tersebut akan dibawa ke Kantor Pusat dan ditangani oleh tim penyelesaian pinjaman bermasalah. Tim ini khusus menangani permasalahan yang dibawa ke pusat dan akan dieksekusi oleh Pusat. Hal ini dilakukan supaya kantor cabang tidak harus berlarut-larut menangani masalah tersebut dan meringankan beban di kantor cabang tersebut.

2. **Ketentuan Persetujuan dan Pencairan Kredit**

Persetujuan pemberian kredit dapat dikatakan sehat bilamana diberikan berdasarkan hasil dan penilaian total atas permintaan kredit dan atas din debitur. Yang dimaksud dengan penilaian total adalah penilaian atas kelayakan permintaan kredit yang sedang diajukan dan mutu kredit yang pernah diberikan kepada calon debitur apabila sudah pernah menjadi debitur KSP/KSPPS. Dengan demikian, apabila calon debitur pernah atau sedang menikmati fasilitas kredit dan KSP/KSPPS kreditur, maka fokus penelitian analisis kredit tidak terbatas hanya pada kelayakan permintaan kredit yang sedang diajukan, melainkan juga pada prestasi calon debitur dalam memenuhi isi perjanjian kredit pada masa yang lalu. Apabila calon debitur adalah anggota dan satu kelompok perusahaan tertentu, ada kemungkinan anggota yang lain dan kelompok perusahaan tersebut pernah atau sedang menikmati pemberian kredit dan KSP/KSPPS yang bersangkutan. Dalam keadaan seperti itu, sebelum memutuskan untuk menyetujui pemberian kredit baru, KSP/KSPPS juga wajib meneliti kesehatan pelaksanaan perjanjian kredit debitur lama, yang merupakan anggota kelompok perusahaan itu. Demikian pula hal ni berlaku jika calon debitur tersebut merupakan anggota keluarga yang pernah menikmati kredit dan KSP/KSPPS.

Dalam ketentuan pokok penyaluran kredit yang sehat, di dalamnya juga dinyatakan secara tertulis perihal jenjang batas-batas wewenang para pejabat KSP/KSPPS yang terkait dalam memberikan persetujuan pemberian kredit kepada calon debitur. Sudah barang tentu jenjang batas wewenang tersebut di atas ditentukan berdasarkan bahan pertimbangan atau kriteria tertentu. Keputusan dalam pemberian kredit harus dapat dipertanggungjawabkan dan memenuhi unsur-unsur:

- a. pemberian kredit tersebut didasarkan pada hasil analisis yang profesional;
- b. kredit tersebut diharapkan tidak menjadi kredit bemasalah;
- c. telah memenuhi ketentuan pokok penyaluran kredit yang telah ditetapkan oleh KSP/KSPPS;
- d. bebas dan pengaruh pihak ketiga yang ikut berkepentingan dalam pemberian kredit itu;
- e. di samping ketentuan tentang persetujuan pemberian kredit, dalam ketentuan pokok penyaluran kredit wajib dicantumkan juga ketentuan tentang persetujuan pencairan kredit yang telah disetujui untuk diberikan

kepada debitur. Pada dasarnya KSP/KSPPS, baru dapat menyetujui debitur menarik kredit yang telah disediakan, apabila debitur dapat memenuhi syarat-syarat tentang pencairan kredit yang telah disepakati dalam perjanjian kredit. Di samping itu, kebanyakan KSP/KSPPS akan menyetujui debitur mencairkan kredit, apabila berbagai macam aspek yuridis yang dapat melindungi KSP/KSPPS (misalnya pengikatan atas harta yang dijaminkan) telah dipenuhi.

Berikut ini contoh kasus Komite pembiayaan pada salah satu KSP/KSPPS, sebagai berikut:

KOMITE PEMBIAYAAN

1. Komite Pembiayaan adalah suatu Lembaga yang berwenang untuk memberikan persetujuan suatu permohonan fasilitas Pembiayaan dari calon anggota/anggota.
2. Keputusan-keputusan yang diambil oleh Komite Pembiayaan ini antara lain:
 - ❖ Memberikan persetujuan terhadap proposal pinjaman yang diajukan.
 - ❖ Menolak proposal pinjaman yang diajukan.
3. Fungsi dan tugas dari pada komite Pembiayaan ini antara lain:
 - ❖ Membahas dan mengevaluasi proposal Pembiayaan yang diajukan oleh Account officer secara lebih mendetail.
 - ❖ Menyetujui atau menolak proposal Pembiayaan.
 - ❖ Membahas dan mengevaluasi problem-problem proposal Pembiayaan yang diusulkan oleh Pembina Pembiayaan serta mengambil keputusan.
 - ❖ Membahas dan menetapkan langkah-langkah yang diusulkan untuk menyelesaikan Pembiayaan bermasalah (*problem loan*).
 - ❖ Membahas dan mengevaluasi perubahan/pengalihan tingkat kolektibilitas dari diragukan menjadi macet.
 - ❖ Mengajukan usulan/rekomendasi terhadap penyelesaian Pembiayaan macet dalam bentuk "PENGHAPUSAN" dan atau menyerahkan penanganannya pada pihak ketiga.
4. Susunan Organisasi dan Keanggotaan Komite Pembiayaan ditetapkan oleh Pengurus dan terdiri dari:

UNIT/TINGKAT	Ketua	Anggota	Sekretaris
Pinjaman Rp 2 juta s/d Rp.10 juta.	Kabag Pembiayaan	2 orang Account Officer	Petugas ADM Pembiayaan
Pinjaman di atas Rp.10 juta	Manager	Kabag Pembiayaan dan 2 Orang Account Officer	Petugas ADM Pembiayaan.

Keanggotaan komite Pembiayaan akan gugur dengan sendirinya, apabila anggota komite Pembiayaan dimaksud tidak lagi menduduki jabatan fungsional dan atau berdasarkan Surat Keputusan Pengurus.

6. Setiap keputusan Komite Pembiayaan harus diambil dalam suatu rapat yang dikoordinir oleh Ketua Komite Pembiayaan. Bilamana perlu sekretaris Komite Pembiayaan dapat membantu Komite dengan memberikan informasi-informasi yang berguna sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan Pembiayaan, tapi tidak punya hak suara.
7. Keputusan Pembiayaan dianggap sah apabila pengambilan keputusan sedikitnya terdiri dari 3 (tiga) orang yang terdiri dari ketua dan 2 (dua) orang anggota Komite Pembiayaan lainnya.
8. Anggota Komite Pembiayaan tidak dibenarkan memberikan persetujuannya atas suatu proposal yang ia sendiri adalah satu pengurus atau mempunyai kepentingan (ada hubungan keluarga, bisnis), baik langsung maupun tidak langsung atas orang atau perusahaan yang mengajukan Pembiayaan tersebut.
9. Pengaturan lebih detail menyangkut kewenangan Komite Pembiayaan akan diatur secara tersendiri dan dituangkan dalam Surat Keputusan Pengurus.

3. Batas Maksimum Pemberian Kredit

Debitur KSP/KSPPS dapat dibedakan menjadi dua golongan, yaitu debitur biasa yang tidak memiliki keterkaitan dengan KSP/KSPPS dan debitur yang memiliki keterkaitan khusus dengan KSP/KSPPS. Debitur yang terkait adalah debitur yang mempunyai hubungan khusus dengan KSP/KSPPS.

Untuk menghindari terjadinya konsentrasi kredit pada satu atau golongan debitur tertentu sehingga dapat terjadi konsentrasi risiko kredit pada para debitur tersebut, jumlah Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) yang dapat diberikan kepada satu atau sekelompok debitur harus dibatasi.

Pengaturan BMPK kepada debitur tadi harus dinyatakan dengan tertulis, tegas dan jelas dalam ketentuan pokok penyaluran kredit.

BMPK yang dapat diberikan oleh KSP/KSPPS kepada debitur biasa dan debitur yang terkait dengan KSP/KSPPS tadi diatur dalam pasal 11 Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 Tentang PerBankan yang berbunyi sebagai berikut:

Ayat 1:

Bank Indonesia menetapkan ketentuan mengenai batas maksimum pemberian kredit atau pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah, pemberian jaminan, penempatan investasi surat berharga atau lain yang serupa, yang dapat dilakukan o/eh Bank peminjam atau sekelompok peminjam yang terkait, termasuk kepada perusahaan-perusahaan da/am kelompok yang sama dengan Bank yang bersangkutan.

Ayat 2:

Batas maksimum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak boleh melebihi 30% (tiga puluh per seratus) dan modal Bank yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Ayat 3:

Bank Indonesia menetapkan ketentuan mengenai batas maksimum pemberian kredit atau pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah, pemberian jaminan, penempatan investasi surat berharga, atau ha/lain yang serupa yang dapat dilakukan oleh Bank kepada:

- a. pemegang saham yang memiliki 10% (sepuluh per seratus) atau lebih dan modal disetor Bank;
- b. anggota dewan komisaris;
- c. anggota direksi;
- d. keluarga dan pihak sebagaimana dimaksud da/am huruf a, huruf b, dan huruf c;
- e. pejabat lainnya, dan
- f. perusahaan-perusahaan yang di dalamnya terdapat kepentingan dan pihak-pihak sebagaimana dimaksud da/am huruf a. huruf b. huruf c. huruf d. dan huruf e.

Ayat 4:

Batas maksimum sebagaimana dimaksud da/am ayat (3) tidak boleh melebihi 10% (sepuluh per seratus) dan modal Bank yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.

Ayat 4a:

Dalam memberikan kredit atau pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah, Bank di/arang melampaui batas maksimum pemberian kredit atau pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah sebagaimana diatur da/am ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4).

Ayat 5:

Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (3) wajib dilaporkan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Adapun Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) Bank Umum untuk debitur yang tidak terkait dengan pihak Bank menurut Peraturan Bank Indonesia No.7/3/PBI/2005 tanggal 20 Januari 2005 dalam Bab III sebagai berikut

Pasal 11:

- (1) Penyediaan Dana kepada 1 (satu) Peminjam yang bukan merupakan Pihak Terkait ditetapkan paling tinggi 20% (dua puluh perseratus) dan Modal Bank.
- (2) Penyediaan Dana kepada 1 (satu) kelompok Peminjam yang bukan merupakan Pihak Terkait ditetapkan paling tinggi 25% (dua puluh lima perseratus).

Pasal 12:

- (1) Peminjam digolongkan sebagai anggota satu kelompok Peminjam sebagaimana dimaksud pasal 11 ayat (2) apabila Peminjam mempunyai hubungan pengendalian dengan Peminjam lain baik melalui hubungan kepemilikan, kepengurusan, dan atau keuangan, yang meliputi:
 - a. Peminjam merupakan pengendali Peminjam lain;
 - b. 1 (satu) pihak yang sama merupakan pengendali dan beberapa Peminjam (*common ownership*);

- c. Peminjam memiliki ketergantungan keuangan (*financial interdependence*) dengan Peminjam lain;
- d. Peminjam menerbitkan jaminan (*guarantee*) untuk mengambil alih atau melunasi sebagian atau seluruh kewajiban Peminjam lain dalam hal Peminjam lain tersebut gagal memenuhi kewajibannya (wan prestasi) kepada Bank;
- e. Direksi, Komisaris, dan atau Pejabat Eksekutif Peminjam menjadi Direksi dan atau Komisaris pada Peminjam lain.

Sementara Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) Bank Perkreditan Rakyat untuk debitur yang tidak terkait dengan pihak Bank yang diatur menurut Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No.31/61/KEP/DIR tanggal 9 Juli 1998 dalam Bab II sebagai berikut:

Pasal 3

BMPK bagi satu Peminjam yang tidak terkait dengan Bank adalah sebesar 20% (dua puluh perseratus) dan Modal Bank

Pasal 4:

BMPK bagi satu Kelompok Peminjam yang tidak terkait dengan Bank adalah sebesar 20% (dua puluh perseratus) dan Modal Bank

4. Kriteria Tentang Kredit Berisiko Tinggi

Untuk mencegah timbulnya kasus kredit bermasalah KSP/KSPPS harus berusaha keras untuk menghindari kredit yang berisiko tinggi. Agar para pejabat KSP/KSPPS mempunyai pegangan tentang kredit yang harus dihindari, maka dalam ketentuan pokok penyaluran kredit KSP/KSPPS harus mencantumkan dengan jelas kriteria kredit yang dikategorikan sebagai kredit berisiko tinggi. Sebagai pedoman umum dapat diutarakan bahwa suatu kredit dapat dikategorikan berisiko tinggi bilamana termasuk dalam salah satu atau lebih kriteria berikut:

- a. calon debitur akan menggunakan kredit untuk tujuan spekulasi, misalnya membeli tanah dengan harapan akan memperoleh *capita/gain* di kemudian hari;
- b. calon debitur tidak dapat memberikan data dan informasi pokok tentang perusahaan, bidang usaha dan kondisi keuangannya;
- c. calon debitur akan mempergunakan kredit yang diminta untuk mendanai bidang usaha atau proyek yang memerlukan keahlian khusus yang tidak dikuasai KSP/KSPPS;

- d. calon debitur akan mempergunakan kredit yang diminta untuk melunasi kredit bermasalah pada KSP/KSPPS lain;

5. Analisis Kredit sebagai Pencegah Kredit Bermasalah

Untuk memperoleh keyakinan bahwa calon debitur mampu dan mau melunasi kreditnya, sebelum melakukan persetujuan pemberian kredit KSP/KSPPS harus telah melakukan analisis kredit, baik secara kualitatif maupun kuantitatif atas data usaha perusahaan dan calon debitur. Analisis atas data usaha perusahaan dan calon debitur dilakukan dengan menggunakan *5C principles*, *7P principles*, *3R principles*, dan *study kelayakan* (H. Moh. Tjoekam 1999: 94). Ketiga prinsip ini memiliki persamaan, hanya saja yang terdapat dalam prinsip 3R dirinci oleh 5C, dan yang terdapat dalam 5C dirinci lebih lanjut dalam prinsip 7P. Di samping itu prinsip 7P selain lebih terinci juga jangkauan analisisnya lebih luas. Sasaran terakhir penerapan kedua prinsip di atas adalah diperolehnya informasi mengenai itikad baik (*willingness to pay*) dan kemampuan membayar (*ability to pay*) calon debitur untuk melunasi pinjaman pokok kredit beserta bunganya (Dahlan Siamat 1995: 99), sehingga pihak KSP/KSPPS memperoleh keyakinan terlebih dahulu bahwa kredit yang akan disalurkan dapat kembali sesuai dengan yang diperjanjikan (Kasmir 2000: 91-95)

a. Prinsip 5C

1) *Character*

Yang dimaksud *character* untuk kepentingan analisis kredit adalah sifat atau watak calon debitur. Tujuannya adalah untuk memberikan keyakinan kepada KSP/KSPPS bahwa sifat atau watak dan calon debitur dimaksud dapat dipercaya. Keyakinan ini tercermin dan latar belakang calon debitur, misalnya latar belakang pekerjaan, cara atau gaya hidup yang dianutnya, keluarga, hobi dan lainnya.

Character merupakan ukuran untuk menilai "kemauan" calon debitur membayar kembali pinjaman beserta bunganya sesuai dengan yang diperjanjikan. Orang yang memiliki *character* baik akan berusaha sekuat tenaga untuk membayar kewajibannya dengan berbagai cara.

2) *Capacity*

Yang dimaksud dengan *Capacity* adalah kemampuan calon debitur dalam membayar kreditnya dihubungkan dengan kemampuan mengelola bisnisnya untuk memperoleh laba, sehingga akan terlihat kemampuan debitur dalam mengembalikan kredit. Semakin baik yang

bersangkutan mengelola bisnis maka semakin besar pendapatan usaha yang akan diperoleh dan tentunya semakin besar pula laba usahanya. Apabila jika kecenderungan bisnisnya atau kinerja bisnisnya menurun, maka kredit dan KSP/KSPPS semestinya tidak diberikan. Kecuali jika penurunan tersebut karena kekurangan dana segar sehingga dapat diantisipasi bahwa dengan tambahan dana dan kredit KSP/KSPPS, maka kinerja bisnisnya tersebut dipastikan akan menjadi baik (Munir Fuady 1996 23).

3) *Capital*

Merupakan proses untuk mengetahui sumber-sumber pembiayaan yang dimiliki calon debitur atas rencana usaha yang akan dibiayai KSP/KSPPS. Bahwa setiap calon debitur yang mengajukan permohonan kredit kepada KSP/KSPPS harus menyediakan modal dan dana miliknya sendiri yang merupakan kewajiban yang harus di penuhi. Kenyataan dalam praktak jarang sekali KSP/KSPPS bersedia memberikan kredit untuk membiayai seluruh dana yang diperlukan calon debitur. Calon debitur wajib menyediakan modal sendiri, sedangkan kekurangannya dapat dibiayai oleh kredit KSP/KSPPS, jadi fungsi KSP/KSPPS adalah hanya penyedia tambahan modal dan biasanya lebih sedikit dibandingkan kebutuhan atas pembiayaan secara keseluruhan (Gatot Suparmono 1995: 33-34).

4) *Collateral*

Merupakan jaminan yang diberikan calon debitur, baik yang bersifat fisik maupun non fisik. Nilai jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang akan diberikan, juga harus diteliti keabsahannya, penguasaan dokumennya, penguasaan fisiknya, kemudahan untuk dilikuidasi dan hal lainnya diteliti secara cermat, karena jaminan merupakan pelindung atau jalan keluar bagi KSP/KSPPS dan risiko kredit.

5) *Condition*

Merupakan penilaian kondisi ekonomi sekarang dan prediksi masa datang sesuai sektor atau sub-sektor usaha masing-masing. Dalam kondisi perekonomian yang kurang stabil pemberian kredit untuk sektor tertentu sebaiknya dihentikan sampai dengan perekonomian membaik, atau jikapun tetap akan diberikan harus ada jaminan prospek masa depannya akan membaik.

b. Prinsip 7 P

1) *Personality*

Merupakan penilaian calon debitur dan aspek kepribadiannya atau tingkah lakunya sekarang dan masa lalunya. *Personality* juga mencakup sikap, emosi, dan respon dalam menghadapi suatu masalah.

2) *Party*

Merupakan pengklasifikasian calon debitur berdasarkan variabel tertentu, seperti modal, loyalitas, dan karakternya. Dengan demikian calon debitur dapat dimasukkan dalam klasifikasi tertentu dan akan mendapat fasilitas kredit yang berbeda dan KSP/KSPPS. Kredit untuk pengusaha lemah sangat berbeda dengan kredit untuk pengusaha yang kuat modalnya, baik dan segi jumlah, bunga dan persyaratan lainnya.

3) *Purpose*

Merupakan analisis untuk mengetahui tujuan calon debitur dalam mengambil kredit. Tujuan tersebut dapat berupa jenis kredit yang diinginkan, apakah untuk konsumtif, investasi atau tujuan perdagangan.

Selain memperhatikan hal-hal di atas, KSP/KSPPS harus juga menilai tujuan penggunaan kredit dan rencana pengembangan kreditnya serta urgensi dan kredit yang diminta (Edy Putra The Aman 1989: 15)

4) *Prospect*

Merupakan penilaian usaha nasabah di masa yang akan datang, apakah menguntungkan atau tidak, dengan kata lain mempunyai prospek atau sebaliknya. Penilaian ini sangat penting, karena jika suatu fasilitas kredit yang dibiayai tidak mempunyai prospek, bukan hanya KSP/KSPPS yang rugi akan tetapi juga nasabah. Untuk itu KSP/KSPPS harus menganalisis keadaan pasar baik masa lalu maupun yang akan datang, sehingga masa depan pemasaran produk dan perusahaan calon debitur yang akan dibiayai KSP/KSPPS dapat diketahui (Rachmadi Usman 2001: 248)

5) *Payment*

Merupakan penilaian untuk mengetahui cara dan sumber dana calon debitur dalam mengembalikan kreditnya kepada KSP/KSPPS. Semakin banyak sumber penghasilan dananya maka akan semakin baik bagi

KSP/KSPPS. Sehingga jika salah satu usahanya bermasalah dapat ditutupi dan sumber penghasilan lainnya.

6) Profitability

Merupakan penilaian kemampuan calon debitur dalam mencari laba. Profitability diukur dan periode ke periode apakah akan tetap sama atau semakin meningkat, apalagi dengan tambahan kredit yang akan diperoleh calon debitur dan KSP/KSPPS.

7) Protection

Merupakan analisis yang bertujuan menjaga kredit yang akan disalurkan dengan melalui suatu perlindungan tertentu, seperti dengan berbagai jaminan kebendaan, jaminan orang atau asuransi. Asuransi dalam rangka kredit perbankan dapat berupa asuransi jiwa debitur, asuransi kredit dan asuransi jaminan kredit (M. Bahsan 2002:152-153).

c. Prinsip 3R

1) Returns

Merupakan penganalisaan kemampuan perusahaan calon debitur untuk memperoleh hasil atas kredit yang akan diinvestasikan ke dalam usahanya. Perolehan perusahaan harus mencukupi untuk membayar kembali kredit beserta bunganya, ongkos-ongkos, di samping pengeluaran lain perusahaan, kredit lain jika ada dan pengeluaran lainnya sebagaimana tercermin dalam *cash flow*.

2) Repayment

Merupakan penganalisaan kemampuan calon debitur untuk membayar kembali kewajibannya kepada KSP/KSPPS sekaligus analisis apakah kemampuan tersebut match dengan schedule pembayaran kembali kredit yang akan diterimanya.

3) Risk Bearing Ability

Merupakan penganalisaan kemampuan calon debitur dalam menanggung risiko, misalnya jika kredit dikemudian hari menjadi bermasalah, apakah jaminan dan atau asuransi telah cukup aman untuk menutup kerugian atas risiko tersebut (Munir Fuady 1996: 25-27).

d. Studi Kelayakan Kredit

Analisis kredit dapat pula dilakukan dengan analisis studi kelayakan, terutama untuk kredit dalam jumlah yang relatif besar. Adapun analisis kredit dengan studi kelayakan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) **Aspek Hukum**
Merupakan aspek untuk menilai keabsahan dan keaslian dokumen-dokumen atau surat-surat yang dimiliki oleh calon debitur, seperti akta notaris, izin usaha, NPWP, surat-surat kepemilikan atas jaminan dan dokumen lainnya.
- 2) **Aspek Pasar dan Pemasaran**
Merupakan aspek untuk menilai prospek pemasaran produk nasabah sekarang dan di masa yang akan datang.
- 3) **Aspek Keuangan**
Merupakan aspek untuk menilai kemampuan calon debitur dalam membiayai dan mengelola usahanya. Dan aspek ini akan tergambar berapa besar biaya yang akan dikeluarkan dan pendapatan yang akan diperolehnya. Penilaian aspek ini menggunakan rasio-rasio keuangan.
- 4) **Aspek operasi/teknis**
Merupakan aspek untuk menilai lokasi usaha, tata letak ruangan, dan kapasitas produksi suatu usaha yang tercermin dan sarana dan prasarana yang dimilikinya serta kemudahan dalam pengadaan logistik.
- 5) **Aspek manajemen**
Merupakan aspek untuk menilai sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, baik kuantitas maupun kualitas.
- 6) **Aspek ekonomi/sosial**
Merupakan aspek untuk menilai dampak ekonomi dan sosial yang ditimbulkan karena adanya suatu usaha tertentu terutama terhadap masyarakat sekitarnya.
- 7) **Aspek AMDAL**
Merupakan aspek yang menilai dampak lingkungan yang akan timbul dengan adanya suatu kegiatan usaha tertentu, kemudian cara-cara pencegahan terhadap dampak tersebut. AMDAL bagi perusahaan yang berskala besar dan/atau beresiko tinggi diwajibkan sebagaimana ditetapkan oleh penjelasan pasal 8 ayat (1) UU No. 10 Tahun 1998.

e. Prinsip Lainnya

Selain prinsip-prinsip di atas, beberapa prinsip lain dalam analisis kredit yang berhubungan dengan debitur adalah sebagai berikut:

1) Prinsip *Macthing*

Keharusan KSP/KSPPS memberi kredit jangka pendek untuk kepentingan pembiayaan jangka pendek, sedangkan kredit investasi diberikan untuk kebutuhan pembiayaan jangka panjang sehingga tidak terjadi *mismatch*.

2) Prinsip Kesamaan Valuta

Kredit yang diperoleh debitur dan KSP/KSPPS sebaiknya digunakan untuk membiayai investasi dalam mata uang yang sama, sehingga risiko gejolak nilai valuta dapat dihindari. Meskipun untuk itu tersedia apa yang disebut dengan *currency hedging*.

3) Prinsip Perbandingan antara Pinjaman dengan Modal

Digunakan untuk melihat hubungan antara nilai kredit dan pinjaman dengan besarnya modal debitur. Jika suatu perusahaan memiliki pinjaman yang besar dibandingkan dengan modalnya disebut perusahaan yang *high gearing*. Sebaliknya jika pinjamannya kecil dibandingkan modalnya disebut *low gearing*. Biaya untuk modal bersifat tidak tetap, yakni dalam bentuk dividen, sementara biaya untuk kredit relatif tetap, yaitu dalam bentuk bunga. Karena itu, kelangsungan suatu perusahaan akan terancam jika antara jumlah kredit dengan besarnya modal tidak *reasonable*.

4) Prinsip Perbandingan antara Pinjaman dengan Harta

Alternatif lain untuk mengurangi risiko kredit yang mungkin terjadi adalah dengan membandingkan antara besarnya pinjaman dengan harta atau aset yang juga dikenal dengan *gearing ratio*, makin kecil kredit dibanding aset makin kecil risiko kredit yang akan terjadi. Biasanya klasifikasi dan *gearing ratio* dinilai sebagai berikut:

Rasio	<u>% (Pinjaman/Harta)</u>
Rendah ----->	6 - 20
Sedang ----->	20 - 40
Tinggi ----->	Di atas 40

(Munir Fuady 1996 27- 28)

Dengan *gearing ratio* tersebut KSP/KSPPS bisa menentukan kebijakan skim kredit yang akan diberikan kepada calon debitur untuk mengantisipasi timbulnya risiko kerugian KSP/KSPPS. Prinsip tersebut bisa diilustrasikan misalnya *gearing*

ratio sebesar 40%, hal ini berarti kekayaan perusahaan bernilai 2,5 kali lipat dibandingkan utangnya/kredit. Jadi apabila seluruh aset/harta debitur tersebut dijamin, maka pihak KSP/KSPPS memiliki pengamanan terhadap risiko kredit sebesar maksimal 2,5 kali dan nilai kredit yang diberikan. Dengan rasio sebesar tersebut mungkin pihak KSP/KSPPS tidak memerlukan agunan tambahan. Jika gearing ratio semakin besar maka pengamanan risiko kredit yang dijamin dan nilai aset perusahaan semakin kecil, untuk itu KSP/KSPPS perlu mempertimbangkan adanya agunan tambahan untuk melindungi kredit yang diberikan kepada nasabah.

Seberapa dalam penelitian terhadap prinsip-prinsip pemberian dan aspek-aspek studi, kelayakan kredit tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun secara keseluruhan, akan ditentukan oleh jumlah kredit yang akan diberikan, jangka waktu kredit, jenis dan jumlah nilai jaminan kredit yang akan disediakan oleh calon debitur, reputasi calon debitur dan perusahaannya di masyarakat dan hubungan calon debitur dengan KSP/KSPPS (Siswanto Sutoyo 1997 69- 70). Apabila kredit yang akan diberikan dalam jumlah yang besar, jangka waktu lama, jenis dan jumlah jaminan kredit yang disediakan calon debitur terbatas, reputasi calon debitur dan perusahaannya tidak atau kurang dikenal masyarakat dan hubungan KSP/KSPPS dengan debitur baru akan terjadi, maka semakin besar risiko yang akan ditanggung oleh KSP/KSPPS, semakin mendalam analisis kredit akan dilakukan.

B. MENINGKATKAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA

Penerapan ketentuan penyaluran kredit yang sehat, tidak akan berhasil seperti yang diharapkan apabila pengetahuan, keterampilan dan pengalaman para pejabat KSP/KSPPS yang bersangkutan dalam penyaluran kredit sangat minim.

Bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti KSP/KSPPS, sumber daya manusia merupakan aset operasional perusahaan seperti halnya dengan mesin dan peralatan bagi perusahaan industri manufaktur. Mesin dan peralatan industri manufaktur menghasilkan produk barang seperti kulkas, buku, mobil dan lainnya. Sedangkan sumber daya manusia industri perbankan menghasilkan produk jasa seperti kredit, tabungan dan deposito serta produk jasa KSP/KSPPS lain. Seberapa besar kuantitas dan kualitas kredit, tabungan dan deposito serta produk KSP/KSPPS lain yang dihasilkan akan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya mutu sumber daya manusia yang bekerja di KSP/KSPPS.

Dan uraian singkat di atas, tampak bahwa setiap KSP/KSPPS mempunyai kewajiban untuk meningkatkan mutu sumber daya manusianya agar produk yang

dihasilkan KSP/KSPPS bukan hanya kuantitasnya saja, namun juga kualitasnya. Peningkatan mutu sumber daya manusia perBankan, dapat dilakukan dengan menyelenggarakan program pelatihan (*training*) secara berkesinambungan dan diberikan secara bertingkat, yaitu tingkat pengenalan, tingkat penyegaran atau lanjutan sampai tingkat yang paling tinggi.

Pada tingkat pengenalan diberikan misalnya kepada account officer baru, sedangkan pelatihan tingkat lanjutan diberikan kepada para staf lama yang tugasnya berkaitan dengan penyaluran kredit. Sedangkan untuk para pejabat diberikan pelatihan dengan tingkat yang lebih tinggi lagi. Demikian seterusnya, semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi pula tingkat pelatihan yang diberikan.

Khusus bagi BPR/BPRS/KSP, pelatihan tingkat pengenalan penting sekali peranannya bagi keberhasilan para staf baru dalam melakukan tugas pekerjaannya. Hal itu disebabkan sebagian besar sekolah bahkan perguruan tinggi di Indonesia tidak banyak memberikan, atau sama sekali tidak memberikan mata kuliah manajemen KSP/KSPPS dan manajemen kredit perBankan. Memang banyak sekolah atau perguruan tinggi yang memberikan mata pelajaran/kuliah yang berkaitan erat dengan kegiatan bisnis perBankan, misalnya manajemen keuangan, akuntansi, auditing, hukum perBankan, hukum perdata dan hukum acara perdata pada fakultas ekonomi dan fakultas hukum. Akan tetapi yang khusus untuk BPR/BPRS/KSP belum ada.

Beberapa subyek utama yang dirasa perlu diberikan selama pelatihan pengenalan adalah sebagai berikut:

- pengalaman tentang KSP/KSPPS yang bersangkutan, termasuk filosofi bisnis yang dianut, misi, visi, bidang kegiatan usaha, KSP/KSPPS pesaing utama, standar dan prosedur kerja;
- pengantar manajemen perBankan;
- manajemen kredit perBankan;
- konsep dan teknik analisis kredit;
- menangani kredit bermasalah; dan
- aspek hukum bisnis perBankan.

Sedangkan bentuk program pelatihan lanjutan lainnya, baik yang terkait dengan peserta, materi pelatihan, tempat maupun frekuensi penyelenggaraannya, disusun sesuai dengan kebutuhan masing-masing KSP/KSPPS. Untuk itu, sebelum menyelenggarakan program pelatihan, seyogianya KSP/KSPPS yang bersangkutan melakukan training needs survey, yaitu penelitian tentang pengetahuan perBankan dan perkreditan yang oleh sebagian besar eksekutif dan staf KSP/KSPPS dirasakan

kurang, dan karenanya perlu ditingkatkan. Training need survey dapat dilakukan oleh KSP/KSPPS sendiri, atau mengundang konsultan pendidikan perbankan untuk melakukannya.

Program pelatihan dapat diselenggarakan sendiri oleh KSP/KSPPS, oleh lembaga pendidikan di luar KSP/KSPPS, atau kombinasi dan kedua pilihan tersebut. Oleh karena pada dasarnya KSP/KSPPS bukan lembaga pendidikan, maka sebagian besar KSP/KSPPS tidak memilih alternatif pertama. Untuk penyelenggaraan pelatihan banyak KSP/KSPPS memilih alternatif ketiga, yaitu bekerja sama dengan lembaga pendidikan di luar KSP/KSPPS. Bentuk kerja sama tersebut antara lain adalah menyelenggarakan pelatihan dengan menggunakan tenaga pengajar dan dalam dan lembaga pendidikan di luar KSP/KSPPS. Tenaga pengajar dan KSP/KSPPS terutama mengajarkan materi pelatihan yang berkaitan dengan hal-hal yang bersifat intern; misalnya filosofi bisnis, garis besar ketentuan, standar dan prosedur kerja atau pembahasan kasus debitur bermasalah yang pernah ditangani KSP/KSPPS. Sedangkan tenaga pengajar dan lembaga pendidikan dan luar KSP/KSPPS dapat mengajarkan konsep dan teknik manajemen KSP/KSPPS dan perkreditan.

Kerja sama dengan lembaga pendidikan di luar KSP/KSPPS dapat juga dilakukan dengan jalan mengirimkan eksekutif dan staf KSP/KSPPS menghadiri kursus, lokakarya atau seminar perbankan yang diselenggarakan lembaga pendidikan. Pada dewasa ini, banyak lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kursus atau lokakarya perbankan jangka pendek, beberapa di antaranya cukup praktis dan berbobot.

C. PENGAWASAN KREDIT

Setidaknya ada dua tujuan utama pengawasan kredit. *Pertama*, pengawasan yang bertujuan mencegah sedini mungkin timbulnya praktik pemberian kredit yang tidak sehat oleh pejabat dan staf KSP/KSPPS. Karena pada sebagian besar kasus, praktik pemberian kredit yang tidak sehat adalah hasil kolusi antara debitur dengan para pejabat atau staf KSP/KSPPS.

Suatu KSP/KSPPS yang dikelola secara profesional akan berusaha menjauhkan diri dan sikap berprasangka buruk terhadap karyawannya, namun mau tidak mau semua pejabat dan staf KSP/KSPPS yang tugasnya berkaitan dengan penyaluran kredit akan menjadi salah satu obyek utama pengawasan kredit. Kedua, bertujuan menjaga agar mutu kredit yang diberikan tidak merosot sehingga dapat merugikan KSP/KSPPS. Dengan demikian obyek utama kedua pengawasan kredit adalah para

debitur, termasuk debitur yang terkait dengan KSP/KSPPS dan debitur besar. Semakin besar jumlah kredit yang diberikan kepada debitur atau sekelompok debitur, harus semakin intensif pengawasan kredit dilakukan.

Ruang lingkup program pengawasan kredit tersebut di atas, minimal harus mencakup hal-hal yang berikut:

1. Pengawasan terhadap setiap kredit yang akan diberikan. Apakah pemberian kredit tersebut telah sesuai dengan ketentuan yang digariskan dalam ketentuan pokok penyaluran kredit dan ketentuan perBankan yang berlaku.
2. Pemantauan terhadap perkembangan mutu kredit yang telah diberikan melalui pemantauan terhadap perkembangan kegiatan usaha debitur. Pemantauan tersebut dilakukan baik secara langsung dengan peninjauan di lapangan maupun secara tidak langsung, yaitu dengan mempelajari laporan kegiatan usaha dan kondisi keuangan yang disampaikan oleh debitur secara periodik kepada KSP/KSPPS.
3. Pengawasan terhadap setiap kredit yang akan diberikan kepada debitur yang terkait dengan KSP/KSPPS dan debitur besar tertentu. Apakah pemberian kredit tersebut telah sesuai dengan ketentuan yang digariskan dalam ketentuan pokok penyaluran kredit dan ketentuan yang digariskan oleh ketentuan perBankan.
4. Memantau gejala awal kredit bermasalah dan para debitur yang kemampuan dan kemauannya melunasi kredit mulai diragukan.
5. Mengevaluasi apakah penilaian terhadap tingkat kolektibilitas kredit yang telah disalurkan telah sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh KSP/KSPPS sentral.
6. Pembinaan terhadap debitur bermasalah yang masih ada harapan untuk diselamatkan.
7. Memantau pelaksanaan dokumentasi dan administrasi kredit yang telah disalurkan.
8. Memantau perkembangan cadangan penghapusan kredit.

Untuk menunjang keberhasilan program pengawasan kredit, KSP/KSPPS harus mempunyai sistem pengendalian intern yang cukup memadai. Sistem pengendalian intern kredit tersebut harus dapat diterapkan dalam semua tahap proses penyaluran kredit, mulai dan saat permintaan kredit diajukan oleh debitur sampai saat kredit dibayar lunas. Sistem pengendalian intern harus memberikan peluang kepada KSP/KSPPS untuk melakukan pengawasan ganda, terutama pada tahap-tahap penyaluran kredit yang mengandung kerawanan penyalahgunaan oleh semua

pihak yang terkait dalam pemberian kredit. Sistem pengendalian intern juga harus memberikan kemungkinan KSP/KSPPS untuk mendeteksi sedini mungkin terjadinya pelanggaran atas ketentuan pokok penyaluran kredit dan prosedur pelaksanaan pemberian kredit.

Perlu juga dipahami bahwa pengawasan adalah fungsi manajemen yang terpisah dan fungsi manajemen operasional. Fungsi pengawasan dan operasional tidak dapat dirangkap oleh satu orang atau satu bagian. Penggabungan kedua fungsi manajemen yang berbeda itu akan menimbulkan kerancuan dan memberi peluang bagi para pejabat yang tidak kuat imannya untuk melakukan tindak kolusi dan korupsi. Oleh karena itu, merupakan prinsip yang tak dapat ditawar bahwa kedua fungsi manajemen tersebut harus dipegang oleh pejabat atau bagian yang berbeda.

Dalam kaitannya dengan penerapan prinsip ini dalam organisasi KSP/KSPPS, dewan direksi wajib mengangkat pejabat tertentu atau membentuk bagian tersendiri yang secara khusus disertai tugas dan tanggung jawab dalam pengawasan kredit. Akan tetapi, walaupun pejabat atau bagian pengawasan tersebut secara organisatoris mempunyai tugas dan tanggung jawab yang terpisah dan bagian operasional, dalam melakukan tugasnya harus tetap memelihara kerja sama yang serasi dengan bagian kredit dan pemasaran serta para stafnya.

Secara periodik, bagian pengawasan kredit menyampaikan laporan tentang mutu kredit yang disalurkan secara keseluruhan kepada dewan direksi. Apabila terjadi penurunan mutu portofolio kredit-kredit tertentu, bagian pengawasan harus menyampaikan sebab-sebab terjadinya penurunan mutu portofolio kredit tersebut, serta mengajukan saran tentang tindakan apa yang harus diambil oleh dewan direksi. Apabila terdapat gejala tentang adanya pemberian kredit yang menyimpang dan ketentuan ketentuan pokok penyaluran kredit atau ketentuan perBankan yang berlaku, bagian pengawasan kredit juga harus berani menyampaikan pendapatnya. Bahkan setiap saat terjadi penyimpangan atau pelanggaran atas ketentuan ketentuan pokok penyaluran kredit atau ketentuan perBankan yang berlaku oleh pejabat dan staf KSP/KSPPS, bagian pengawasan kredit harus melaporkannya kepada dewan direksi.

Selanjutnya, secara periodik bagian ini menyampaikan laporan tentang jumlah tunggakan bunga dan para debitur bermasalah. Dalam laporan tersebut, bagian pengawasan kredit wajib mencantumkan saran perbaikan atau tindakan korektif yang perlu diambil oleh dewan direksi.

3.2. MENETAPKAN TUJUAN PEMBIAYAAN

3.2.1 Tujuan Pembiayaan Dirumuskan Sesuai Besaran dan Target Sasaran Berdasarkan Analisis Internal Dan Eksternal Serta Masukan Dari Stakeholder

SEGMENTASI PASAR DAN SASARAN PEMBIAYAAN

1. Peraturan ini mengatur tentang hal-hal yang berkaitan dengan segmentasi pasar (*market segmentation*) dalam kegiatan pembiayaan dilingkungan KSP/KSPPS,
2. Segmentasi dimaksudkan untuk memberikan batasan mengenai bidang-bidang, atau sektor-sektor usaha yang akan dibiayai oleh KSP/KSPPS, dengan tujuan agar penanganan setiap anggota/calon anggota dan Masyarakat Umum, baik Pembiayaan maupun Bukan Pembiayaan, atau setiap Sektor/bidang usaha dapat menjadi lebih terarah dan efisien.
3. Penentuan segmentasi ini didasarkan pada kondisi KSP/KSPPS, ditingkat Kantor Pusat maupun Cabang, baik yang menyangkut struktur finansial/funding, maupun kapasitas dan kualitas Pembina Pembiayaan, serta sarana yang tersedia, dan juga didasarkan atas evaluasi ataupun analisis mengenai berbagai bidang dan sektor-sektor usaha yang mempunyai kondisi dan potensi untuk dikembangkan yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung perkembangan usaha.
4. KSP/KSPPS, sebagai lembaga keuangan Koperasi, pada dasarnya mempunyai ***segmentasi khusus***, yaitu ***masyarakat anggota koperasi***. Dengan demikian dalam penetapan segmentasi ini, pada dasarnya dilihat dari sektor/bidang usaha dan skala usaha yang dibiayai.
5. Dengan pelaksanaan segmentasi tersebut, diharapkan agar kegiatan pemberian Pembiayaan KSP/KSPPS, dapat lebih terarah sehingga tidak saja penguasaan terhadap pasar lebih meningkat, namun juga diharapkan terjadinya:
 - Peningkatan kualitas portofolio pembiayaan, dan
 - Efisiensi dan optimalisasi dalam proses dan supervisi yang dilakukan oleh Pelaksana atau Staf Pembiayaan dan kepekaan atas setiap perubahan yang terjadi, khususnya yang akan berpengaruh kepada sektor usahanya.
6. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka penggolongan segmentasi KSP/KSPPS, pada dasarnya adalah anggota koperasi yang dibedakan dalam segmentasi sebagai berikut:

- 1) Segmentasi Usaha Kecil Dan Menengah.
 - 2) Segmentasi Pembiayaan Mikro.
 - 3) Segmentasi Nasabah Pasar
7. **Segmen Usaha Kecil dan Menengah**, adalah kelompok yang menangani anggota/calon anggota yang mengajukan Pembiayaan untuk modal kerja dan/atau investasi dengan kriteria;
1. Mempunyai modal disetor minimal Rp. 20.000.000,- (dua puluh juta rupiah), total assets minimal Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) dan total penjualan/pembiayaan pertahun Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah).
 2. Plafond Pembiayaan minimal Rp. 5.000.000,- (lima juta rupiah) sampai dengan Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).
 3. Untuk akad-akad khusus (mudharabah muqayadah dan yang disamakan dengan itu) diperlakukan batasan plafond sesuai dengan kebutuhan modal usahanya
8. **Segmen Pembiayaan Mikro**, adalah kelompok yang menangani calon anggota/anggota yang tidak termasuk kriteria segmentasi Pembiayaan Usaha Kecil Dan Menengah, dengan karakteristik usaha berbasis ekonomi rumah tangga di mana tidak ada pemisahan antara kebutuhan rumah tangga dengan usahanya. Plafond Pembiayaan untuk segmentasi ini maksimal sampai dengan Rp.5.000.000,- (lima juta rupiah), dan tujuan penggunaan Pembiayaannya untuk kebutuhan modal kerja dan/atau investasi.
9. **Segmen Pembiayaan Nasabah Pasar**, adalah kelompok yang menangani calon anggota/anggota yang berlokasi di lingkungan sekitar pasar, khususnya pasar tradisional, dengan karakteristik dari jumlah plafond pembiayaan tidak melebihi Rp 5.000.000.- (lima juta rupiah).
10. Pengorganisasian kegiatan pelaksanaan Pembiayaan KSP/KSPPS, baik di Kantor Pusat maupun di Kantor Cabang harus mengikuti pola pengelompokan sebagaimana tersebut di atas.
11. Kecuali segmentasi atas organisasi intern KSP/KSPPS, tersebut di atas, setiap sektor harus pula melakukan kegiatan segmentasi atas anggota/calon anggota yang telah ada dan yang akan ditangani. Kegiatan segmentasi ini dilakukan dengan melalui tahapan-tahapan:
1. Penetapan sasaran masing-masing Sektor

2. Penetapan Target Pasar.
3. Penetapan Kriteria Target Pasar yang meliputi aspek pasar, profil calon anggota dan produk yang dihasilkan.

Penetapan segmentasi ini harus tercermin dalam anggaran dan program kerja setiap tahun berjalan.

Yang dimaksud dengan **Target Market** adalah bidang-bidang usaha yang telah dan akan dibiayai untuk periode mendatang. Untuk mencapai sasaran tersebut, Target Market ini harus spesifik dan dipertajam dengan kriteria-kriteria ketat dan realistis.

12. Yang dimaksud dengan **Kriteria Target Market** adalah batasan-batasan yang ditetapkan untuk menyeleksi anggota/calon anggota dengan tujuan agar efisiensi dan optimalisasi dapat dicapai dengan pengertian KSP/KSPPS, benar-benar melayani/membiayai anggota sesuai dengan amanah Rapat Anggota.
13. Agar pembinaan dan pengawasan terhadap setiap portofolio pembiayaan usaha dapat dilakukan dengan baik, perlu dibuat market profil dan customer profil KSP/KSPPS.

Market Profil adalah data yang menunjukkan karakteristik pasar yang menjadi sasaran pasar utama usaha yang dibiayai.

Contoh: Market Profile.

Jenis/Bidang Usaha	Jenis Barang	Pemasaran
1. Perdagangan Meubel	Khusus Kayu Jati	Domestik
2. Usaha Rumah Makan	Makanan	Wilayah Sekitar

Customer Profile adalah data yang menunjukkan karakteristik dan kondisi khusus nasabah dan usaha yang dibiayai.

Contoh: Customer Profile

Jenis/Bidang Usaha	Segment	Aspek Keuangan	Aspek Legal
1. Perdagangan Meubel/ Furniture	UKM	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Total assets minimum Rp.100 juta ➤ Total Penjualan minimum Rp 300 juta ➤ Modal Disetor minimum Rp.50 juta ➤ Net Profit Margin minimum 3% ➤ Anggota yang berbadan hukum disahkan Dep. Kehakiman 	SIUP,TDP,NPWP Surat Penunjukkan Keagenan, dsb.
2. Koperasi Simpan Pin-Jam	Kecil Dan Menengah	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simpanan Pokok Minimum Rp.25 juta ➤ Simpanan Wajib minimum Rp.50 juta ➤ Total omzet USP/tahun Rp 75 juta. ➤ Pembukuan disahkan RAT. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kanwil Kop/Kandep Kop.Ijin-ijin Usaha, dsb. ➤ Klasifikasi Koperasi minimal B.

3. Kriteria-kriteria yang dipergunakan dalam menentukan Target Market adalah sebagai berikut:

- Kondisi perekonomian/bisnis secara makro.
- Pasar yang memberikan profitabilitas yang paling tinggi selama satu tahun terakhir.
- Kemampuan dari Pembina Pembiayaan / Account Officer mengenai permasalahan-permasalahan pasar dan sektor usaha dengan baik.
- Kondisi daripada funding risk sendiri.
- Peraturan-peraturan pemerintah yang mendorong perkembangan kegiatan pasar/sektor usaha tersebut.

Di samping segmentasi tersebut di atas, perlu diperhatikan sasaran pembiayaan yang ditetapkan sebagai berikut:

❖ Untuk Usaha

Usaha yang dibiayai oleh KSP/KSPPS, adalah usaha produktif yang bermanfaat bagi pemilik usaha atau masyarakat, dan usaha tersebut tidak dilarang

pemerintah ataupun agama, Usaha yang akan dibiayai sudah berjalan minimal 3 bulan dan usaha tersebut mempunyai prospek yang baik dan menguntungkan, hal ini akan dilihat dan dinilai oleh bagian AO atau surveyer.

❖ Non Usaha

Pembiayaan non usaha adalah pembiayaan diluar untuk kepentingan usaha. Pembiayaan ini lebih banyak pada pembelian barang barang (konsumtif) atau sewa beli,

Untuk pembiayaan yang sifatnya non usaha sasarannya adalah para wiraswastawan, pegawai negeri/swasta atau orang yang sudah mempunyai penghasilan tetap dan mencukupi,

Untuk jenis barang yang bisa dibiayai oleh KSP/KSPPS, adalah semua jenis barang yang mengandung manfaat.

Di samping itu, **jenis usaha yang tidak dapat** dibiayai adalah: Pendekatan risiko usaha:

- ❖ Rental VCD,
- ❖ *Playstation*, Pendekatan Syariah:
- ❖ Salon kecuali salon khusus Muslimah,
- ❖ Kredit barang yang dilakukan dengan cara konvensional (bunga),
- ❖ Dagang (khusus/spesialis) rokok,
- ❖ Usaha yang dilarang oleh agama: minuman keras, judi, klub, patung, kijing.

3.2.2 Besaran Target Pinjaman Disesuaikan dengan Rencana Penghimpunan Simpanan

Peraturan ini merupakan penjabaran kebijakan Manajemen dalam hubungannya dengan pendanaan/ funding dalam pelaksanaan kegiatan Pembiayaan dilingkungan KSP/KSPPS.

1. Dalam melaksanakan kegiatan Pembiayaan, khususnya dalam mempertimbangkan permohonan Pembiayaan baru, hendaknya setiap Pembina Pembiayaan/*Account Officer* senantiasa mempertimbangkan pula penyediaan dana untuk pemberian Pembiayaan tersebut.
2. Tanggung jawab teknis operasional dalam kegiatan pengelolaan dana terletak pada Bidang Operasi, namun tanggung jawab pemasaran /marketing dana ada pada Bidang Pemasaran. Para Pembina Pembiayaan/*Account Officer* Kantor Pusat maupun Cabang ikut secara aktif melakukan usaha marketing untuk menghimpun dana masyarakat (khususnya anggota/calon anggota dalam

portofolionya), baik Pembiayaan maupun bukan Pembiayaan dan secara aktif pula melakukan pemasaran untuk penyaluran dana yang dihimpunnya pada usaha-usaha yang prospektif dengan prioritas pada usaha yang mendukung penghimpunan dana.

3. Dalam setiap pemberian Pembiayaan sumber pembiayaan 50% kebutuhan dana untuk pembiayaan, dianjurkan sedapat mungkin dipenuhi oleh Pembina Pembiayaan/*Account Officer* yang bersangkutan, Sedangkan 50% lagi dapat dimintakan dari dana pool/Kantor Pusat sesuai dengan anggaran yang telah disepakati.
4. Dalam setiap pemberian Pembiayaan Pembina Pembiayaan yang bersangkutan harus dapat menghitung Nisbah setiap pembiayaan yang akan diberikan berdasarkan formulasi yang telah ditetapkan.
5. Mengingat bahwa penghimpunan dana secara relatif mengandung unsur biaya, hendaknya setiap aparat Pembiayaan senantiasa menggalakkan penggalan dana-dana murah dalam arti diarahkan pada jenis simpanan yang berkonsekwensi bagi hasil dalam porsi yang paling minimal atau simpanan dengan akad-akad mudharabah muqayadah, sedangkan untuk dana yang relatif mahal dalam arti berkonsekwensi bagi hasil dengan porsi tinggi seperti Simpanan Berjangka, dan Simpanan Lancar/Tabungan hendaknya dihimpun dengan mempertimbangkan segi profitabilitasnya, dalam arti memperhitungkan pula reserve requirement (jumlah dana minimal yang harus ditahan/dicadangkan) dan biaya operasional/overhead cost lainnya.
6. Setiap aparat Pembiayaan harus berusaha untuk meningkatkan “cross selling” antara produk-produk KSP/KSPPS, yang bersifat dana modal/pembiayaan dengan produk-produk non dana yang bersifat jasa seperti jasa kiriman uang, atau jasa lainnya, tanpa mengabaikan resiko yang terkandung, dapat terhimpun tanpa menimbulkan biaya yang berarti.
7. Setiap aparat Pembiayaan dan pemasaran hendaknya senantiasa mengupayakan penghimpunan dana-dana yang berasal dari anggota/calon anggota KSP/KSPPS, dan jaringannya baik berupa Simpanan Berjangka, Simpanan Lancar, dan mengintroducir jenis simpanan lainnya, simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan khusus, simpanan sukarela maupun dana-dana lainnya.
8. Selain cara penghimpunan dana seperti tersebut di atas, hendaknya aparat Pembiayaan memberikan perhatian terhadap jenis-jenis fasilitas yang memungkinkan dapat diperolehnya pembiayaan dari pihak lain, seperti dari

“stake holder”, Shahibul Maal/Investor lain, serta Lembaga Keuangan lain, dan atau Pemerintah.

9. Dalam upaya untuk menjaga keseimbangan/stabilitas dan kualitas daripada dana-dana yang dapat dihimpun dari masyarakat, maka perlu dilakukan upaya pengaturan porsi pengalokasian dana sebagai berikut:
 - a. Volume dana yang bersumber dari Penempatan/Penyertaan Pihak ketiga, Investor, Instansi Pemerintah dan/atau swasta dan dana-dana khusus tidak melebihi 20%.
 - b. Sumber dana yang berasal dari masyarakat berupa simpanan harian, simpanan berjangka, tabungan dan lainnya diupayakan dapat dicapai 60%.
 - c. Sumber dana yang parkir/tabungan hanya untuk 2 atau 3 hari tidak harus diterima kecuali tidak diberikan bagi hasil. Sekurang2 nya dana tersebut mengendap 2 (dua) minggu di rekening tabungan yang terkait.

3.3. MERUMUSKAN STRATEGI UNTUK MENCAPAI TUJUAN

Rencana pemasaran lebih dititik beratkan pada produk/pasar dan pengembangan strategi dan program pemasaran yang terinci dengan baik agar dapat memperoleh sasaran/tujuan produk dalam pasar. Dengan kata lain, rencana pemasaran merupakan instrumen terpadu untuk mengarahkan dan memadukan upaya pemasaran tersebut. Proses perencanaan pemasaran tadi terdiri dari lima tahapan, yaitu: menganalisis peluang pasar, meneliti dan memilih pasar sasaran, merancang strategi pemasaran, merencanakan dan mengorganisasi program pemasaran, melaksanakan dan mengendalikan upaya pemasaran tadi. Masing-masing tahapan ini telah kita bahas dengan ringkasan dalam bab ini dan akan kita uraikan lebih lanjut dalam bab berikutnya.

Isi dari suatu rencana pemasaran pada suatu perusahaan dapat berbeda dengan perusahaan lain, namun paling sedikit harus berisi rangkuman pimpinan, situasi pemasaran saat ini, analisis peluang dan masalah, sasaran, strategi pemasaran, program kegiatan, anggaran rugi laba dan pengendalian. Agar tercapai perencanaan yang efektif, seorang manajer pemasaran harus dengan akibat penjualan dan keuntungannya. Hubungan itu tercakup dalam persamaan keuntungan dan persamaan penjualan. Perencanaan optimum bagi pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi dana pemasaran.

3.3.1 Pengertian Rencana Pemasaran

Rencana adalah sesuatu yang harus dirancang sedemikian rupa sehingga hasil tujuan yang hendak dicapai berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal bahkan lebih. Begitu pula yang harus dijalankan pemasaran, seorang pebisnis harus memulai usahanya dengan menjalankan rencana pemasaran. Rencana pemasaran digunakan untuk mensegmentasikan pasar, mengenali posisi pasar, meramalkan volume pasar, meramalkan volume pasar, dan merencanakan pangsa pasar yang paling sesuai dalam tiap – tiap segmen pasar itu sendiri.

Semua perusahaan harus melihat ke depan dan mengembangkan strategi jangka panjang untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang terus berubah dalam industri mereka. Tidak ada satu strategi yang terbaik untuk semua perusahaan. Setiap perusahaan harus mencari rencana permainan yang sangat tepat untuk digunakan dalam satu situasi, peluang, sasaran, dan sumber dayanya. Tugas berat untuk menyeleksi suatu strategi perusahaan secara menyeluruh agar dapat bertahan hidup dan bertumbuh dalam jangka panjang.

Rencana pemasaran dapat dikatakan berhasil, ketika rencana tersebut telah mengandung unsur-unsur pendukung terlaksananya suatu pemasaran produk (barang dan/jasa). Unsur- unsur pendukung rencana pemasaran itu adalah:

- ❖ **Ringkasan pelaksanaan** (*Executive Summary*)
Bagian ini menekankan pada tujuan-tujuan utama dan rekomendasi rencana pemasaran. Kemudian, rencana ini juga menjelaskan tentang dana yang diperlukan dan bagaimana kesuksesan bisnis akan diukur.
- ❖ **Analisa tentang keadaan terkini**
Bagian ini mengandung kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan persaingan bisnis. Dimana, pada bagian ini perusahaan dituntut untuk selalu mengup-to-date perkembangan zaman dan apa saja yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen di masa ini maupun di masa yang akan datang sehingga produksi suatu perusahaan dapat lebih unggul di bandingkan produksi perusahaan lain. Selain itu, manfaat dari analisa tentang keadaan terkini pun mampu meningkatkan keuntungan yang didapat oleh perusahaan yang mampu menarik perhatian konsumen.
- ❖ **Penaksiran terfokus pada kesempatan bisnis**
Yang termasuk di dalamnya adalah macam-macam golongan bisnis. Di sini, harus dicantumkan juga, apa yang dibutuhkan oleh pelanggan dan tantangan-tantangan bisnis apa saja yang perlu dihadapi produsen untuk mencapai target pemasaran.

❖ **Tujuan keuangan dan pemasaran**

Yang tercantum di bagian tujuan keuangan adalah pengharapan kenaikan keuntungan produksi suatu perusahaan. Selain itu juga, tercantumkan pengharapan laba pada akhir masa perencanaan. Yang termasuk di dalam tujuan pemasaran adalah jumlah unit penjualan atau saham pasar yang akan perusahaan dapatkan di masa ini maupun dimasa yang akan datang.

❖ **Ringkasan strategi pemasaran**

Bagian ini mengandung target pasar produsen. Pada bagian ini timbul beberapa pertanyaan yang ditujukan untuk para pengusaha, yakni “Jelaskan bagaimana produk anda akan diposisikan, didistribusikan, dan diberi harga!” Dan juga “Jelaskan bagaimana anda bisa mencapai tujuan marketing anda!” Misalnya, dengan mengorganisasi bagian penjualan, menggunakan potongan harga, mengadakan iklan kampanye nasional, dan sebagainya. (Baca artikel 80 Small Business Marketing Tactics di www.bisniskecil.com)

❖ **Anggaran pemasaran bulanan**

Yang termasuk di sini, bagaimana anda membiayai rencana pemasaran anda tiap bulan. Berapa harga pemasaran? Berapa pemasukan yang dihasilkan dari rencana pemasaran? Atau berapa banyak barang yang bisa anda jual? Dan pada intinya bagian ini menjelaskan tentang keuangan/dana yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan suatu produk setiap bulannya.

3.3.2 Hal-hal yang harus diperhatikan dalam membuat rencana pemasaran

- ❖ Informasi produk atau jasa yang akan dijadikan benchmark bagi rancangan produk/jasa yang akan dijual.
- ❖ Jenis pasar yang akan dipilih, baik dari sisi produsen maupun konsumen (pasar industri, pasar penjual kembali, pasar pemerintah), serta menentukan strategi dan kebijakan yang akan dijalankan.
- ❖ Informasi pergerakan permintaan konsumen akan produk yang dijual serta pergerakan kemampuan produsen dalam menawarkannya di pasar.

3.3.3 Tujuan Rencana Pemasaran

Tujuan rencana pemasaran adalah merencanakan sistem kerja yang harus dilakukan guna mendapatkan profit atau keuntungan yang diharapkan, yakni melalui produk yang diminati para konsumen. Sebuah tujuan pemasaran memperhatikan

keseimbangan antara produk dan target pasar. Ini berhubungan dengan produk apa yang ingin kita jual pada pasar tertentu supaya meningkatkan volume penjualan, memberikan kepuasan kepada pelanggan, dan memaksimalkan laba.

1. Tujuan singkat tentang rencana pemasaran

➤ Manfaat Perencanaan

Banyak perusahaan beroperasi tanpa adanya rencana formal, pada perusahaan yang baru, manajer begitu sibuk sehingga tidak mempunyai waktu untuk menyusun rencana. Pada perusahaan yang sudah lama berdiri, banyak manajer mengemukakan bahwa mereka telah melakukan segala sesuatunya dengan sempurna tanpa perencanaan formal dan karenanya perencanaan itu tidak begitu penting. Mereka menolak menyediakan waktu untuk menyusun rencana tertulis. Mereka berdalih bahwa pasaran berubah terlalu cepat sehingga rencana tidak ada gunanya lagi, perencanaan itu akhirnya penambah isi tong sampah.

Namun demikian, rencana formal memberikan sejumlah manfaat, yakni, mendorong manajemen berpikir ke depan secara sistematis dan memperbaiki interaksi antara esekutif – esekutif perusahaan. Perencanaan formal mendorong perusahaan memperbaiki kebijakannya dan mempertajam sasarannya, memungkinkan terkoordinasikannya langkah – langkah perusahaan secara lebih baik, dan menyediakan kinerja baku yang lebih jelas untuk pengendalian. Dan perencanaan yang baik membantu perusahaan mengantisipasi dan dengan cepat menanggapi perubahan lingkungan serta kesiapsiagaan yang lebih baik untuk menghadapi perkembangan – perkembangan mendadak.

➤ Pendekatan Dalam Perencanaan

Manajemen dapat menerapkan salah satu dari tiga pendekatan yang dapat diambil dalam perencanaan. Pada pendekatan yang pertama, *perencanaan dari atas ke bawah*, manajemen puncak menetapkan tujuan dari rencana untuk semua tingkat manajemen yang lebih rendah. Di sini diasumsikan bahwa karyawan tidak dapat atau tidak mau memikul tanggung jawab dan lebih suka diarahkan. Pada pendekatan yang berlawanan., perencanaan dari bawah ke atas, berbagai unit dalam perusahaan menetapkan tujuan dan rencana mereka sendiri dan menyampaikannya kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi untuk mencapai persetujuan. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa karyawan menginginkan tanggung jawab dan bahwa mereka ingin lebih kreatif dan lebih terikat kalau mereka

berparan serta dalam perencanaan. Kebanyakan perusahaan menggunakan pendekatan yang ketiga yang dikenal *dengan perencanaan tujuan ke bawah rencana ke atas*. Pada pendekatan ini manajemen puncak melihat peluang dan persyaratan perusahaan kemudian menetapkan tujuan perusahaan untuk tahun bersangkutan, berbagi unit dalam perusahaan kemudian mengembangkan rencana untuk membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Rencana – rencana ini, kalau sudah disetujui oleh manajemen puncak, menjadi rencana tetap.

➤ Jenis – jenis rencana

Perusahaan biasanya menyusun rencana tahunan, rencana jangka panjang dan rencana strategik.

Rencana tahunan menjelaskan situasi pemasaran pada waktu bersangkutan, sasaran perusahaan, strategic pemasaran untuk tahun ini, program tindakan, anggaran, dan pengendalian. Manajemen puncak mengesahkan rencana ini dan menggunakannya untuk mengkoordinasikan kegiatan pemasaran dengan produksi, keuangan, dan bidang – bidang lainnya dalam perusahaan.

Rencana jangka panjang menjelaskan faktor – faktor dan kekuatan utama yang mempengaruhi organisasi untuk jangka waktu beberapa tahun berikutnya.

Rencana tahunan dan rencana jangka panjang perusahaan mencakup bisnis – bisnis paling baru (yang sedang berjalan) dan mengatur bagaimana agar rencana tersebut berjalan lancar.

2. Tahap – tahap dalam rencana pemasaran

- A. Menetapkan tujuan korporat
- B. Riset pasar didalam dan diluar perusahaan
- C. Penghitungan tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan
- D. Segmentasi pasar, pasar sasaran, dan posisi pasar
- E. Membuat perkiraan – perkiraan (aumsi)
- F. Menetapkan tujuan pemasaran dan memperkirakan hasil yang didapat
- G. Menyusun strategi pemasaran
- H. Perumusan program – program
- I. Menetapkan anggaran
- J. Menulis rencana
- K. Mengkomunikasikan rencana
- L. Mengulas dan memperbaharui

A. *Menetapkan tujuan korporat*

Tujuan korporat ditetapkan oleh manajemen puncak, yaitu tujuan bersama dalam organisasi. Dimana pihak manajemen puncak menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

B. *Riset pasar di dalam dan di luar perusahaan*

Riset pasar yakni mengumpulkan informasi tentang pasar dan kemudian menganalisisnya dalam konteks pemasaran produk:

- Memberikan deskripsi tentang pasar
- Memonitor bagaimana pasar berubah
- Menentukan tindakan yang harus diambil oleh perusahaan dan menganalisis hasil kegiatan itu.

C. *Penghitungan tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan*

Analisa SWOT adalah analisa yang sangat dikenal dalam proses pembuatan strategi bisnis, analisis SWOT sendiri merupakan singkatan dari strength, weakness, opportunity, dan threat.

➤ *S (strength)*

Mencerminkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan atau produk.

➤ *W (weakness)*

Mencerminkan kelemahan yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau produk.

➤ *O (opportunity)*

Mencerminkan peluang yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau produk.

➤ *T (threat)*

Mencerminkan ancaman potensial yang dihadapi oleh suatu perusahaan atau produk.

Berikut rencana – rencana pemasaran mengalami kegagalan jika dilihat dari sudut analisis SWOT:

1. Kurangnya rencana nyata, rencana pemasaran dangkal dan kurang rincian dan subsidi, khususnya mengenai tujuan dan sasaran.
2. Kurangnya analisis situasi yang memadai, penting untuk mengetahui dimana anda akan pergi. Analisa lingkungan secara seksama bisa menghasilkan tujuan dan sasaran yang tidak bisa diterima.
3. Tujuan dan sasaran yang tidak realistis, hal ini terjadi karena kurangnya pemahaman situasi.

4. Perubahan persaingan yang tidak diantisipasi, kekurangan produk, dan perubahan mendadak, dengan analisa situasi yang baik, maupun monitoring proses yang efektif, keputusan bersaing bisa dinilai dan diprediksi dengan akurasi tinggi. Kekurangan produk sering karena tingginya permintaan. Kelangkaan bahan bakar, banjir, perang di luar kendali wirausahawan.

D. Segmentasi pasar, pasar sasaran, dan posisi pasar.

Segmentasi pasar adalah membagi bagi pasar menjadi beberapa kelompok pembeli berbeda yang mungkin memerlukan produk atau jasa yang berbeda pula.

- Tujuan segmentasi pasar adalah:
 - a) Untuk mencapai posisi pasar yang kuat dalam penjualan barang dan jasa.
 - b) Untuk meningkatkan laba atau keuntungan yang diharapkan.
 - c) Untuk memudahkan pelaksanaan pasar.
 - d) Agar perusahaan dapat membedakan pasarnya.
 - e) Agar perusahaan dapat membedakan pelayanan yang memuaskan
 - f) Agar pemasaran produk yang dibuat perusahaan lebih efektif dan efisien.
- Manfaat segmentasi pasar adalah:
 - a) Perusahaan akan berada diposisi yang lebih baik.
 - b) Perusahaan akan dapat menentukan dan membandingkan berbagai kesempatan pasar.
 - c) Perusahaan akan dapat menentukan dan membandingkan berbagai kesempatan pasar.
 - d) Perusahaan akan dapat menerapkan gagasan pemasaran secara lebih jelas.
 - e) Perusahaan akan dapat mengatur produknya secara lebih baik
 - f) Perusahaan akan dapat menciptakan daya tarik dibidang pemasaran produk dan jasa

Menetapkan **pasar sasaran**. Berarti mengevaluasi keaktifan setiap segmen kemudian memilih salah satu dari segmen pasar atau lebih untuk dilayani. Adapun kegiatan menetapkan pasar sasaran meliputi beberapa hal sebagai berikut:

1. Evaluasi segmen pasar

- a. Ukuran dan pertumbuhan segmen antara lain data tentang penjualan terakhir (dalam rupiah) proyeksi laju pertumbuhan dan margin laba dari setiap segmen.
 - b. Structural segmen yang menarik dilihat dari segi profitabilitas. Segmen kurang menarik jika terdapat pesaing yang kuat dan agresif. Perlu juga diperlihatkan ancaman dari produk pengganti (substitusi)
 - c. Sasaran dan sumberdaya perusahaan perlu diperhatikan, diantaranya energy yang dimiliki perusahaan yaitu adanya sumberdaya manusia, dan keterampilan yang dimilikinya.
2. Memilih segmen yaitu menentukan satu atau lebih segmen yang memiliki nilai tinggi bagi perusahaan, segmen mana dan berapa banyak yang dapat dinilai
 3. Langkah selanjutnya adalah menentukan **posisi pasar**, dimana posisi pasar diupayakan di lokasi yang kompetitif untuk produk suatu pasar.

E. *Membuat perkiraan – perkiraan (asumsi)*

Suatu tugas pokok seorang pemasar adalah memperkirakan dan menghitung jumlah permintaan yang ada pada saat ini maupun yang akan datang. Besarnya suatu pasar akan tergantung pada beberapa jumlah orang yang berminat, memiliki pendapatan dan akses/kemampuan mengambil tawaran tersebut. Begitu juga para pemasar seharusnya maupun membedakan dengan jelas antara permintaan pasar dan permintaan perusahaan.

F. *Menetapkan tujuan pemasaran*

Tujuan adalah apa yang ingin kita capai, sebuah tujuan pemasaran memperhatikan keseimbangan antara produk dan target pasar. Ini berhubungan dengan produk apa yang kita ingin jual pada pasar tertentu, berapa tingkat penjualan yang ingin dicapai, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan laba.

G. *Menyusun strategi pemasaran*

Langkah selanjutnya adalah menyusun strategi pemasaran yang akan dijalankan strategi ini sangat penting mengingat sebaik apapun segmentasi, pasar sasaran, posisi pasar yang dilakukan tidak akan berjalan jika tidak diikuti dengan strategi yang tepat.

H. *Perumusan program – program*

Menentukan program artinya menentukan siapa yang akan melakukan apa, kapan, dimana, dan bagaimana, salah satu unit usaha mengembangkan strategi utamanya, unit usaha tersebut mengembangkan program pendukungnya yang terinci.

I. *Menetapkan anggaran*

Setelah program tersebut dirumuskan dengan sementara, staf pemasaran harus mengevaluasi biaya dari program tersebut.

J. *Menulis rencana*

Setelah mengumpulkan informasi – informasi yang diperlukan, kemudian menyiapkan dokumen tertulisnya dan merancang bagaimana supaya bisa mengkomunikasikan secara efektif kepada orang – orang yang tepat diperusahaan anda. Rencana itu harus jelas, ringkas, dan gampang dibaca.

K. *Mengkomunikasikan rencana*

Setelah rencana pemasaran disusun dan ditukis, tidak berakhir sampai disitu, dokumen itu harus dikomunikasikan baik kepada mereka yang mau tak mau setuju dengan implementasinya maupun kepada mereka yang akan mengimplementasikannya.

L. *Mengulas dan memperbaharui*

Kondisi dan situasi bisa berubah dan rencana itu pun mesti diulas kembali secara teratur mengikuti perubahan lingkungan sekitar.

3.4. CARA MENGOPERASIKAN RENCANA PEMASARAN (*MARKETING PLAN*)

Menjalankan rencana pemasaran dimulai dari menentukan siapa pelanggan Anda. Setelah mengetahui kepada siapa Anda akan menjual barang dan/atau jasa Anda kepada konsumen, 4 macam alat pemasaran bisa digunakan untuk mencapai tujuan. Keempat alat itu adalah *Product, Place, Price and Promotion*, atau Produk, Tempat, Harga, dan Promosi.

1. **Produk** (Product)

Produk adalah apa saja yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen, baik dalam bentuk barang ataupun jasa, dimana fungsi dari produk-produk tersebut mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (pelanggan). Ini adalah fokus dari pemasaran.

Di bawah ini adalah beberapa cara bagaimana anda bisa mengkategorikan produk anda:

- Bentuk – ukuran, rupa, struktur jasmani.
- Ciri-ciri – tambahkan aplikasi-aplikasi baru ke layanan/produk anda.
- Kualitas pelaksanaan – level dari fungsi produk dan layanan anda.
- Kemantapan kualitas – semua produk anda harus mempunyai kualitas yang sama.
- Daya tahan – berapa lama produk dapat bertahan.
- Keandalan – jangan biarkan produk anda gagal berfungsi.
- Gaya – bagaimana pelanggan melihat dan merasakan produk.

Anda juga bisa membedakan produk anda dengan menawarkan layanan spesial.

Beberapa contohnya:

- Kemudahan pemesanan – bagaimana pelanggan dapat dengan mudah memesan.
- Pengiriman – seberapa cepat produk dapat dikirim.
- Melatih pelanggan – apakah perusahaan anda menawarkan untuk melatih pelanggan untuk menggunakan produk atau tidak.
- Konsultasi pelanggan – apakah perusahaan akan menawarkan anjuran-anjuran atau tidak.
- Pemeliharaan dan perbaikan – bagaimana perusahaan membantu pelanggan untuk menjaga agar barang tetap bekerja dengan baik.

Rancangan produk harus berdasarkan dari pengertian yang mendalam tentang apa yang pelanggan perlukan, inginkan, dan harga yang mereka hendaki, sesuai dengan hasil dari pengertian dan penelitian pasar

2. **Tempat** (*Place*)

Tempat adalah suatu wadah yang berfungsi sebagai titik dari terjadinya penjualan dan pendistribusian produk atau layanan. Tempat bisa berarti toko eceran, jaringan distribusi nasional, situs website, katalog, dan sebagainya. Penting untuk diketahui bahwa ada banyak cara untuk mencapai/mendapatkan pelanggan. Pastikan bahwa yang Anda pilih adalah tempat yang termudah atau yang mudah digapai pelanggan. Jika pelanggan ingin membeli melalui internet, Anda pun harus menjual produk dan/atau jasa tersebut melalui internet sehingga dimanapun, kapanpun, dan siapapun pelanggannya mampu mendapatkan produk yang mereka butuhkan.

3. **Harga** (*Price*)

Harga adalah jumlah uang yang harus dikorbankan oleh pelanggan yang dijadikan sebagai pengganti dari produk yang mereka terima dari perusahaan, dimana produk yang mereka terima adalah produk-produk yang mereka

butuhkan sebagai pemenuh kebutuhan hidup. Penentuan harga suatu produk sangat rumit. Bila Anda menjual dengan harga terlalu rendah, Anda akan meningkatkan penjualan tetapi dengan hasil kecil. Bila harga terlalu tinggi, pelanggan Anda akan membeli produk dari saingan Anda. Cara yang baik untuk menentukan harga adalah dengan melihat keadaan pasar sekitar. Anda dapat memberikan harga tinggi untuk produk Anda, bila produk yang diterima pelanggan sebagai barang baru, unik, dan tidak ada penggantinya. Tetapi Anda harus menurunkan harga, bila produk yang Anda produksi memiliki banyak saingan dan barang pengganti.

4. **Promosi** (Promotion)

Promosi menjelaskan tentang aktivitas-aktivitas komunikasi yang digunakan untuk memastikan bahwa pelanggan tahu tentang tawaran perusahaan, mempunyai kesan baik terhadap produk, dan akhirnya melakukan transaksi. Kegiatan promosi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti iklan TV, *personal selling*, promosi melalui presentasi, telemarketing (promosi jarak jauh), dan sebagainya.

3.5. **CARA MENGONTROL RENCANA PEMASARAN (*MARKETING PLAN*)**

Dengan adanya berbagai kemungkinan, rencana pemasaran suatu perusahaan tidak berjalan sesuai dengan rencana awal. Contoh hal yang dapat terjadi dalam pelaksanaan rencana pemasaran, yaitu:

1. Pelanggan menggunakan produk untuk sesuatu yang berbeda.
2. Permintaan pasar lebih rendah dari yang diharapkan.
3. Saingan-saingan Anda mendahului produksi perusahaan Anda.
4. Biaya pemasaran produk menjadi lebih tinggi dari yang diharapkan.

Untuk mengontrol rencana pemasaran perusahaan Anda, pastikan untuk mengawasi kemajuan perusahaan Anda terus-menerus. Lebih tepatnya, pastikan untuk selalu memeriksa rencana, keuntungan, kedayagunaan, dan strategi pemasaran perusahaan Anda tersebut sehingga ketika terjadi situasi yang bersifat dadakan, Anda dapat mengatasi perubahan tersebut.

Selain mengontrol jalannya rencana pemasaran, suatu perusahaan juga diharuskan melakukan analisis persaingan yang terjadi di lingkungan pemasaran. Hal ini dilakukan agar perusahaan mampu memprediksi situasi pasar di masa ini ataupun di masa yang akan datang sehingga perusahaan mampu mencapai target pasar dan keuntungan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

- Hal-hal yang perlu dianalisis sebagai bentuk persaingan diantaranya adalah
- ❖ Mengetahui siapa pesaing kita.
 - ❖ Mempelajari kekuatan pesaing dan hindari kelemahan mereka dalam usaha anda kemudian bersiaplah untuk menyerang mereka dengan strategi pemasaran Anda.
 - ❖ Melihat secara cermat seluruh iklan pesaing Anda.
 - ❖ Strategi pemasaran harus didasarkan pada kekuatan Anda, kelemahan pesaing dan keinginan pasar.
 - ❖ Perbandingan singkat manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan mengenai produk yang Anda jual/tawarkan kepada konsumen.

3.5.1 Unsur-Unsur Dalam Rencana Pemasaran

Menyusun sebuah rencana pemasaran merupakan sebuah peluang yang besar bagi pengusaha untuk melangkah lebih maju di luar bidang bisnis yang mereka tekuni dan cermati perkembangan yang sedang terjadi dalam industri di mana perusahaan tersebut bergerak. Dengan memahami pasar dan para pesaing dalam suatu industri, para pengusaha dapat mempersiapkan dan merencanakan langkah mereka selanjutnya dengan lebih baik demi masa depan perusahaan. Berikut sejumlah unsur penting yang harus dicantumkan dalam rencana pemasaran:

- ❖ Tujuan/misi
Pada bagian ini memperkenalkan perusahaan kepada pembaca dengan memaparkan tujuan dari penyusunan rencana pemasaran.
 - Apakah perusahaan sedang mempersiapkan sebuah jajaran produk baru?
 - Menetapkan tujuan baru untuk tahun depan?
 - Membuat rencana sebagai alat mempercepat kemajuan perusahaan?
- ❖ Pasar yang menjadi sasaran penjualan
- ❖ Riset Pasar/Analisis Pasar
Penelitian ini mencakup sebuah studi mendalam tentang *industry* dan *trend* yang sedang berkembang serta proyeksi masa depan. Analisis kelebihan dan kelemahan para pesaing, teratas dalam industri perusahaan.
- ❖ Produk/jasa
Buatlah sebuah daftar yang memuat produk dan/atau jasa secara lengkap dan menyeluruh. Berikan pula keterangan dan spesifikasi yang diperlukan.

❖ **Strategi Pemasaran**

Jelaskan bagaimana perusahaan yang Anda pimpin menggunakan promosi, periklanan, penjualan, *positioning*, dan pematokan harga untuk dapat menggarap pasar yang disasar dengan lebih efisien.

❖ **Anggaran Pemasaran**

Definisikan berapa jumlah uang yang akan diinvestasikan dalam pemasaran dan promosi produk di setiap jangka waktu triwulan atau tahun. Uraikan anggaran ke dalam beberapa kategori yang lebih spesifik misalnya periklanan, promosi, dan teknologi.

3.6. CONTOH KASUS

Contoh Kasus: Strategi Pemasaran Produk Pinjaman pada Koperasi Simpan Pinjam

Deskripsi Kasus:

Koperasi Simpan Pinjam "Mitra Sejahtera" telah beroperasi selama 5 tahun di sebuah kota kecil. Koperasi ini menawarkan berbagai produk pinjaman kepada anggotanya, termasuk pinjaman usaha, pinjaman konsumsi, dan pinjaman pendidikan. Namun, koperasi mulai menyadari bahwa mereka perlu meningkatkan strategi pemasaran mereka untuk menjangkau lebih banyak anggota potensial dan meningkatkan volume pinjaman.

Tugas Anda:

Anda adalah konsultan pemasaran yang dipekerjakan oleh Koperasi Simpan Pinjam "Mitra Sejahtera" untuk menyusun strategi pemasaran produk pinjaman mereka. Tugas Anda adalah merancang strategi pemasaran yang inovatif dan efektif untuk meningkatkan kesadaran dan minat anggota potensial terhadap produk pinjaman koperasi.

Langkah-langkah Penyusunan Strategi Pemasaran:

1. **Analisis Pasar:** Lakukan analisis pasar untuk memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku peminjam potensial di area operasional koperasi. Tinjau juga pesaing utama dan tren pasar terkait pinjaman.

2. Segmentasi Pasar: Identifikasi segmen pasar potensial berdasarkan karakteristik demografis, geografis, psikografis, dan perilaku. Pisahkan anggota yang berbeda berdasarkan kebutuhan pinjaman mereka.
3. Pengembangan Produk: Evaluasi portofolio produk pinjaman koperasi dan identifikasi area-area di mana produk dapat ditingkatkan atau diversifikasi untuk memenuhi kebutuhan segmen pasar yang berbeda.
4. Penentuan Harga: Tentukan strategi penetapan harga yang kompetitif untuk produk pinjaman. Pertimbangkan tingkat bunga, biaya administrasi, dan biaya lainnya yang terkait dengan pinjaman.
5. Promosi dan Pemasaran: Rancang kampanye promosi yang kreatif dan menyeluruh untuk meningkatkan kesadaran tentang produk pinjaman koperasi. Gunakan berbagai saluran pemasaran, termasuk media sosial, situs web, iklan cetak, dan promosi langsung kepada anggota.
6. Penyuluhan dan Pendidikan: Sertakan program penyuluhan dan pendidikan kepada anggota potensial tentang manfaat dan persyaratan produk pinjaman koperasi. Berikan informasi yang jelas tentang proses pengajuan pinjaman dan tanggung jawab sebagai peminjam.
7. Kemitraan dan Kolaborasi: Jalin kemitraan dengan lembaga keuangan lokal, organisasi bisnis, dan lembaga pendidikan untuk meningkatkan jangkauan dan kredibilitas koperasi dalam masyarakat.
8. Evaluasi dan Peninjauan: Lakukan evaluasi berkala terhadap strategi pemasaran dan kinerja produk pinjaman. Tinjau hasilnya dan sesuaikan strategi pemasaran sesuai dengan umpan balik dari anggota dan tren pasar.

Kesimpulan:

Dengan menerapkan strategi pemasaran yang terarah dan inovatif, Koperasi Simpan Pinjam "Mitra Sejahtera" dapat meningkatkan kesadaran dan minat anggota potensial terhadap produk pinjaman mereka. Hal ini akan membantu koperasi untuk meningkatkan volume pinjaman, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan kontribusi terhadap kesejahteraan ekonomi anggotanya dan masyarakat secara keseluruhan.

3.7. SOAL PILIHAN GANDA

1. Apa yang dimaksud dengan strategi pemasaran produk pinjaman pada koperasi simpan pinjam?
 - a) Proses pemberian pinjaman tanpa prosedur yang jelas
 - b) Upaya untuk mempromosikan produk pinjaman kepada anggota potensial
 - c) Penyimpanan uang anggota koperasi di bank
 - d) Penjualan produk-produk fisik kepada anggota koperasi** Jawaban: b) Upaya untuk mempromosikan produk pinjaman kepada anggota potensial**
2. Mengapa koperasi simpan pinjam perlu memiliki strategi pemasaran yang efektif untuk produk pinjaman mereka?
 - a) Agar dapat menarik anggota baru yang tidak berminat dengan pinjaman
 - b) Untuk meningkatkan kesadaran dan minat anggota potensial terhadap produk pinjaman
 - c) Karena pemasaran tidak memiliki dampak signifikan pada volume pinjaman
 - d) Agar anggota koperasi tidak mendapatkan akses terhadap pinjaman** Jawaban: b) Untuk meningkatkan kesadaran dan minat anggota potensial terhadap produk pinjaman**
3. Apa langkah pertama yang harus dilakukan dalam penyusunan strategi pemasaran produk pinjaman pada koperasi simpan pinjam?
 - a) Melakukan analisis pasar dan pesaing
 - b) Menetapkan harga pinjaman yang tinggi
 - c) Menawarkan pinjaman kepada anggota tanpa promosi
 - d) Tidak melakukan promosi sama sekali** Jawaban: a) Melakukan analisis pasar dan pesaing**
4. Mengapa penting bagi koperasi simpan pinjam untuk memahami kebutuhan dan preferensi anggota potensial dalam menyusun strategi pemasaran produk pinjaman?
 - a) Agar koperasi dapat menaikkan tingkat bunga pinjaman
 - b) Untuk memastikan bahwa produk pinjaman koperasi sesuai dengan kebutuhan anggota
 - c) Karena tidak perlu memperhatikan preferensi anggota
 - d) Agar koperasi bisa mengabaikan kebutuhan anggota

- ** Jawaban: b) Untuk memastikan bahwa produk pinjaman koperasi sesuai dengan kebutuhan anggota**
5. Apa yang dimaksud dengan segmentasi pasar dalam konteks strategi pemasaran produk pinjaman?
- Memotong anggota koperasi dari daftar peminjam potensial
 - Memilih segmen pasar tertentu untuk ditargetkan dalam promosi produk pinjaman
 - Menolak permintaan pinjaman dari anggota koperasi
 - Tidak memperhatikan karakteristik demografis anggota potensial
- ** Jawaban: b) Memilih segmen pasar tertentu untuk ditargetkan dalam promosi produk pinjaman**
6. Apa peran harga dalam strategi pemasaran produk pinjaman?
- Menetapkan harga yang tinggi untuk memaksimalkan keuntungan
 - Menentukan harga yang rendah agar anggota tertarik
 - Tidak memperhatikan harga sama sekali
 - Menetapkan harga yang kompetitif untuk menarik anggota potensial
- ** Jawaban: d) Menetapkan harga yang kompetitif untuk menarik anggota potensial**
7. Mengapa penting untuk menyertakan program penyuluhan dan pendidikan dalam strategi pemasaran produk pinjaman?
- Agar anggota koperasi tidak memiliki pengetahuan tentang produk pinjaman
 - Untuk memberikan informasi yang jelas tentang manfaat dan persyaratan produk pinjaman
 - Karena anggota koperasi tidak membutuhkan pendidikan tentang pinjaman
 - Agar anggota koperasi tidak tertarik pada produk pinjaman
- ** Jawaban: b) Untuk memberikan informasi yang jelas tentang manfaat dan persyaratan produk pinjaman**
8. Apa yang dimaksud dengan kemitraan dan kolaborasi dalam strategi pemasaran produk pinjaman?
- Membatasi hubungan dengan lembaga keuangan lain
 - Kerjasama dengan lembaga keuangan lokal, organisasi bisnis, dan lembaga pendidikan
 - Tidak melakukan kerjasama dengan pihak lain
 - Menjalankan operasi koperasi secara independen

Jawaban: b) Kerjasama dengan lembaga keuangan lokal, organisasi bisnis, dan lembaga pendidikan

9. Mengapa evaluasi dan peninjauan strategi pemasaran produk pinjaman penting?

- a) Agar koperasi dapat mengabaikan umpan balik dari anggota
- b) Untuk memastikan bahwa strategi pemasaran berjalan sesuai rencana
- c) Karena tidak perlu mengubah strategi pemasaran sama sekali
- d) Agar koperasi tidak memperhatikan kinerja produk pinjaman

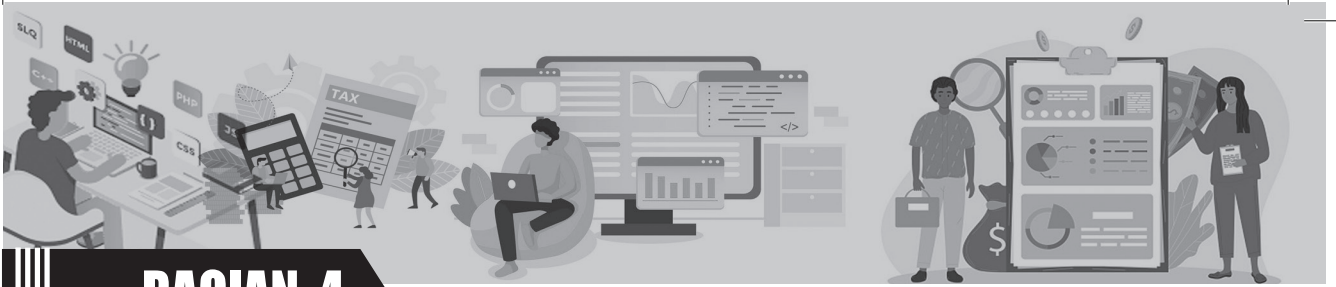
** Jawaban: b) Untuk memastikan bahwa strategi pemasaran berjalan sesuai rencana**

10. Apa yang dapat dilakukan koperasi simpan pinjam untuk menarik minat anggota potensial terhadap produk pinjaman?

- a) Menyembunyikan informasi tentang produk pinjaman
- b) Menawarkan promosi dan diskon khusus untuk anggota koperasi
- c) Tidak melakukan promosi produk pinjaman sama sekali
- d) Menetapkan tingkat bunga yang sangat tinggi

Jawaban: b) Menawarkan promosi dan diskon khusus untuk anggota koperasi

Dengan mempertimbangkan pertanyaan ini, koperasi simpan pinjam akan dapat merancang strategi pemasaran yang lebih efektif untuk produk pinjaman mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan keberhasilan produk dan kontribusi koperasi terhadap keberlanjutan finansial anggotanya.



BAGIAN 4

MANAJEMEN ASET DAN KEWAJIBAN (ALMA)

Dalam definisi Umum *Asset dan Liability Management*is “a process of planning, organizing and controlling *Asset and Liability volumes, mixes, maturities, rates and yield*”.

Terjemahan bebas dari definisi di atas adalah ALMA adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian volume Aset & Kewajiban, keberagamannya/campuran/mix, jatuh tempo, tingkat bunga dan pendapatan KSP/ KSPPS

ALMA berfungsi sebagai konsep aplikasi manajemen yang wadahnya adalah ALCO untuk membahas kebijakan alternatif pemecahan masalah serta mengambil keputusan dan rekomendasi persetujuan atas pengelolaan Neraca dan Rugi Laba KSP/KSPPS secara berkala untuk mencapai tujuan dan sasaran KSP/KSPPS yang telah ditetapkan.

Dari pengertian di atas dengan fungsi ALMA adalah:

1. ALMA berfungsi di dalam melakukan formulasi besarnya volume Aset & Kewajiban KSP/KSPPS serta kebijakan ekspansi Aset & Kewajiban.
2. ALMA berfungsi didalam menentukan formulasi kebijakan disisi Aset & Kewajiban.
3. ALMA berperan dalam memformulasikan strategi-strategi Aset & Kewajiban.
4. ALMA berfungsi sebagai pengendalian risiko Suku Bunga, Nilai Tukar & Likuiditas.
5. ALMA berperan dalam pengendalian dan upaya-upaya optimalisasi pendapatan KSP/KSPPS.
6. ALMA berfungsi sebagai pengendalian antara realisasi (hasil *actual*) dengan proyeksi anggaran dan *Business Plan*.

Kebijakan Dasar ALMA meliputi namun tidak terbatas pada:

4.1. PRINSIP KEHATIAN-HATIAN DALAM PENGELOLAAN DANA

Kegiatan pengelolaan dana merupakan rangkaian kegiatan penghimpunan dana dan penempatan dana. Dalam kaitannya dengan kegiatan penghimpunan dana, risiko dapat terjadi oleh karena adanya risiko tidak dapatnya dana-dana yang dihimpun dialokasikan dalam bentuk aktiva produktif sehingga menimbulkan *excess-fund/ idle fund* yang berdampak menimbulkan kerugian atas biaya bunga.

Penempatan dana (*placement*) di luar perPinjaman yang meliputi penempatan dana antara KSP/KSPPS, pembelian obligasi ataupun Surat Berharga lainnya (CP, CD, dll) mengandung risiko dari kemungkinan timbulnya *miss-management* dari para penerbit Surat Berharga sehingga dapat menimbulkan risiko tidak dapat diterima kembali jumlah dana yang telah ditempatkan oleh KSP/KSPPS.

A.1. Kebijakan Dasar Penempatan Dana

Kegiatan pokok dalam pengelolaan dana (penghimpunan dan penempatan dana) disusun dengan memperhatikan pola kebutuhan dan penyediaan dana dengan memperhatikan *trend* perkembangan likuiditas KSP/KSPPS dan instansi/lembaga yang terkait yang merupakan sumber utama dalam memasok dana pada KSP/KSPPS, serta karakteristik penarikan dana dari nasabah-anggota besar.

Kebijakan pokok-pokok penempatan dan penghimpunan dana tersebut mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Penempatan Dana yang Sehat.
 - a. KSP/KSPPS menetapkan prosedur penempatan dana yang sehat termasuk didalamnya persetujuan penempatan dana, prosedur dokumentasi dan prosedur administrasi penempatan dana.
 - b. Hal-hal yang berkaitan dengan penempatan dalam meliputi:
 - ❖ Klasifikasi dan jenis risiko penempatan dana antar KSP/KSPPS, penempatan pada BUMN, dan penempatan pada perusahaan *multi finance*.
 - ❖ Jenis-jenis instrumen
 - ❖ Jangka waktu
 - ❖ Dokumentasi
 - ❖ Legal aspek
 - ❖ Tingkat bunga
 - ❖ *Market practice* dan kode etik

- c. Pada hakekatnya terdapat perbedaan dari sisi risiko Pinjaman untuk penempatan dana kepada KSP/KSPPS atau pihak Swasta. Atas dasar tersebut maka KSP/KSPPS menetapkan prosedur penempatan dana yang sehat dengan menentukan persyaratan dokumen, jangka waktu, suku bunga maksimum dan batas maksimum/limit penempatan dana yang berbeda kepada masing-masing pihak tersebut di atas.
 - d. Perbedaan persyaratan dan ketentuan yang ditetapkan, didasarkan atas penilaian dan analisa risiko Pinjaman yang cermat dan obyektif kepada masing-masing pihak yang tersebut di atas.
 - e. Dalam hal pihak-pihak yang sebagaimana disebut pada butir c di atas telah memiliki peringkat penilaian yang dikeluarkan oleh PEFINDO atau Lembaga Pemeringkat lain yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan/KSP/KSPPS Indonesia, maka penilaian tersebut dapat dijadikan sebagai dasar analisa risiko Pinjaman dalam penetapan pemberian *money market line/credit line* dan atau pembelian obligasi terhadap *counterparty* tersebut.
 - f. Batasan maksimum penempatan dana (*money market line/credit line*) ditetapkan oleh Pengurus Koperasi berdasarkan rekomendasi Komite Penempatan Dana & Investasi. Pengajuan batasan maksimum penempatan dana terhadap pihak-pihak yang sebagaimana disebut pada butir 1 (satu) di atas, dilakukan oleh Divisi Treasury dengan menggunakan standar formulir Nota Rekomendasi Penempatan Dana yang berlaku.
2. Penempatan Dana yang mendapat Perhatian Khusus
 - a. Setiap penempatan dana yang pada mulanya dinilai lancar, namun oleh karena faktor external dan internal penempatan tersebut akhirnya dinilai kurang lancar, diragukan atau macet (dengan menggunakan peringkat kolektibilitas) didasarkan atas ketidakmampuan pihak penerima dana membayar kewajibannya tepat waktu atau saat jatuh tempo.
 - b. Setiap penempatan dana yang dinilai lancar namun telah dideteksi bahwa kemungkinan akan cenderung memburuk oleh karena adanya unsur-unsur manipulasi/kekacauan pada manajemen dari pihak *counterparty*.
 - c. Setiap penempatan dana yang berkembang menjadi kurang baik atau diperkirakan berpotensi memiliki risiko di atas normal atau cenderung akan bermasalah, maka:
 - ❖ Penempatan dana tersebut harus segera dilaporkan kepada Pengurus Koperasi, disertai dengan tindak lanjut untuk memitigasi risiko

tersebut (langkah penyelesaian) untuk mendapatkan keputusan atau persetujuan Pengurus Koperasi.

- ❖ Pemantauan terhadap penempatan dana yang mendapat perhatian khusus, dilakukan oleh unit kerja terkait seperti dealer, pejabat Treasury dan Kepala Divisi termasuk Unit Pengendalian Internal.

3. Penyelesaian Penempatan Dana Bermasalah

- a. Pada prinsipnya penyelesaian atas penempatan dana yang bermasalah didasarkan pada *action program* yang telah dibuat dan disetujui oleh *Asset Liability Management Committee (ALCO)*/Pengurus Koperasi.
- b. Penyelesaian penempatan dana bermasalah khususnya penempatan pada KSP/KSPPS dan Lembaga Keuangan Bukan KSP/KSPPS (LKBB) tersebut dilakukan dengan melihat kepada cara-cara penyelamatan yang akan dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan/KSP/KSPPS Indonesia atau pemerintah terhadap KSP/KSPPS/LKBB yang mengalami masalah, dimana KSP/KSPPS memiliki penempatan dana yang belum diselesaikan pelunasannya.

4.2. JENIS-JENIS PENEMPATAN DANA

4.2.1. Penempatan Dana antar KSP/KSPPS

- a. Pemberian *money market line/credit line* kepada KSP/KSPPS Umum Swasta Nasional Devisa dan Non Devisa tidak secara otomatis diberikan kepada seluruh KSP/KSPPS namun diberikan setelah melalui proses analisa risiko Pinjaman secara selektif/dan memenuhi persyaratan yang ada.
- b. Persyaratan minimal yang harus disampaikan oleh KSP/KSPPS-KSP/KSPPS terkait penetapan *money market line/credit line* adalah:
 - Akta Pendirian
 - Neraca dan Rugi/laba tiga tahun terakhir
 - Penilaian tingkat kesehatan dari Otoritas Jasa Keuangan
 - *Company Profile*
 - Informasi lainnya yang dianggap relevan (Annual Report dll)
- c. Maksimum pemberian *money market line/credit line* kepada KSP/KSPPS- KSP/KSPPS yang telah disetujui oleh Pengurus Koperasi adalah sejumlah tertentu dalam persentase tertentu dari total modal KSP/KSPPS Umum Milik Negara, KSP/KSPPS Umum Milik Daerah, dan KSP/KSPPS Umum Swasta Nasional, dll.

- d. Instrumen-instrumen penunjang penempatan dana antar KSP/KSPPS antara lain adalah *Promissory Notes*, *Certificate Of Deposit* maupun *Repurchase Agreement*.
- e. Penempatan dana kepada KSP/KSPPS-KSP/KSPPS yang tidak mendapatkan persetujuan *money market line/credit line* dari Pengurus Koperasi, dianggap sebagai suatu penyimpanan atau pelanggaran yang tidak dapat dibenarkan.

4.2.2. Penempatan Dana pada Lembaga Keuangan Bukan KSP/KSPPS (*Multi finance and Leasing Company*)

- a. Pemberian *money market line/credit line* pada LKBB (*multi finance & leasing company*) melalui proses analisa risiko Pinjaman secara selektif dan memenuhi persyaratan yang ada.
- a. Persyaratan minimal yang harus disampaikan oleh LKBB terkait penetapan *money market line/credit line* adalah:
 - Akta Pendirian
 - Neraca dan Rugi/laba tiga tahun terakhir
 - *Company Profile*
 - ❖ Surat Garansi dari KSP/KSPPS pemilik
 - ❖ Informasi lainnya yang dianggap relevan (*annual report, dll*)
- b. Maksimum pemberian *money market line/credit line* kepada LKBB yang telah disetujui oleh Pengurus Koperasi adalah sejumlah tertentu dalam persentase tertentu dari total modal perusahaan tersebut.
- c. Instrumen-instrumen penunjang penempatan dana pada LKBB antara lain adalah *Promissory Notes*, *Commercial Paper* dan instrument lainnya.
- d. Penempatan dana kepada LKBB yang tidak mendapatkan persetujuan *money market line/credit line* dari Pengurus Koperasi, dianggap sebagai suatu penyimpangan atau pelanggaran yang tidak dapat dibenarkan.
- e. Besarnya *money market line/credit line* tersebut ditetapkan oleh Pengurus Koperasi.

4.3. KEBIJAKAN PENEMPATAN & INVESTASI PADA SURAT-SURAT BERTAHAP (SSB)

Yang dimaksud dengan penempatan dana & investasi adalah alokasi sejumlah dana, tingkat bunga dan *capital gain* pada SSB jangka pendek & panjang untuk kepentingan *trading* ataupun investasi sekaligus menambah likuiditas dan memperoleh pendapatan dalam bentuk *coupon, yield*, tingkat bunga dan *capital gain*.

Tujuan KSP/KSPPS melakukan Penempatan Dana dan Investasi pada SSB:

- a. *Supplementary liquidity*, yaitu KSP/KSPPS memiliki tambahan likuiditas karena adanya kepemilikan Surat-Surat Berharga (SSB) pada jumlah tertentu yang dapat diperdagangkan setiap saat dan menjadi bagian dari tambahan likuiditas.
- b. *Supplementary Income*, dengan membeli Surat-Surat Berharga (SSB) KSP/KSPPS akan memperoleh berbagai bentuk pendapatan dimana apabila pendapatan lebih tinggi dari *Cost of Fund*, maka KSP/KSPPS memperoleh tambahan berupa *spread*, *interest margin* atau bentuk lainnya.

Instrumen-instrumen dalam Penempatan Dana & Investasi:

1. Obligasi Pemerintah
2. Obligasi Swasta
3. Medium Term Notes (MTN)
4. Surat Utang Negara (SUN)
5. Obligasi Republik Indonesia (ORI)
6. dl

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam Penempatan Dana & Investasi SSB adalah:

a. **Bentuk Instrumen**

Dalam rangka penempatan dana& investasi KSP/KSPPS mempertimbangkan bentuk instrumen yang akan dibeli, karena mempengaruhi *feature* dari instrumen investasi. Instrumen seperti obligasi pemerintah berbeda dengan *Medium Terms Notes*. Bentuk instrumen mempengaruhi jangka waktu, tingkat bunga, risiko dan lain-lain.

b. **Issuer (Penerbit)**

Penempatan dana& investasi pada SSBwajib mempertimbangkan siapa Issuer (penerbit) Surat-Surat Berharga tersebut. Analisa terhadap penerbit SSB berkaitan dengan tingkat risiko dari SSB tersebut. Penerbit Badan Usaha Milik Swasta mempunyai tingkat risiko yang lebih tinggi dibandingkan dengan penerbit Pemerintah atau Badan Usaha Milik Pemerintah.

c. **Jangka Waktu**

Penempatan dana& investasi pada SSBwajib mempertimbangkan jangka waktu SSB tersebut. Semakin panjang jangka waktu jatuh tempo surat berharga maka semakin tinggi tingkat risiko pengembalian pokok investasi dan penempatan dana dan sebaliknya. Selain itu, SSB dengan jangka waktu panjang memiliki

risiko *mis-match* semakin tinggi antara sumber dana yang digunakan untuk membeli SSB dengan jatuh tempo SSB itu sendiri. Risiko perubahan tingkat bunga (*Interest Rate Risk*) juga harus diperhitungkan.

d. **Tingkat Bunga/*Coupon/Yield/Return***

Tingkat Bunga/*Coupon/Yield/Return* adalah manifestasi dari hubungan antara tingkat risiko penempatan dana & investasi dengan hasil (*return*). Semakin tinggi tingkat risiko penempatan dana & investasi, maka semakin tinggi pula *return* yang diperoleh. Analisa dan pemilihan SSB yang memberikan *yield/tingkat bunga/return* yang tinggi dengan tingkat risiko yang paling rendah dilakukan secara komprehensif sehingga penempatan dana dapat sesuai dengan tujuan.

e. **Tax Scheme (Ketentuan Perpajakan)**

Setiap bentuk instrumen penempatan dana & investasi mempunyai skema perpajakan yang berbeda tergantung dari bentuk atau jenis instrumen.

Beberapa dari instrumen penempatan dana & investasi mempunyai skema pajak final atau perhitungan pajak lainnya sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku.

f. **Marketable Instrument**

Penempatan dana & investasi pada SSB wajib mempertimbangkan SSB tersebut mudah dijual kembali di pasar sekunder sebagai *buffer* kebutuhan likuiditas KSP/KSPPS maupun jika ingin diperdagangkan. *Marketable Instrument* ditandai dengan tersedianya *buyer/seller* setiap saat dengan *bid-offer quotation*.

g. **Diversifikasi**

Penempatan dana & investasi pada SSB mempertimbangkan variasi, sektor, *issuer* dan lain-lain yang menunjukkan diversifikasi dari SSB. Dengan melakukan diversifikasi KSP/KSPPS membagi tingkat risiko pada berbagai jenis SSB didasarkan atas *issuer*, *industry*, tingkat bunga (*fixed/variable*). Tujuan diversifikasi untuk meminimalkan risiko yang mungkin terjadi dari tingkat konsentrasi dan mengoptimalkan pendapatan bunga/*yield* dari penempatan dana & investasi.

h. **Instrument Rating**

Instrument Rating menunjukkan tingkat risiko atas penempatan dana & investasi pada Surat-Surat Berharga tersebut sekaligus tingkat pendapatan yang akan diperoleh. Terdapat hubungan positif antara *Instrument Rating* dengan tingkat pendapatan.

Investment Rating	Tingkat Risiko	Pendapatan/Yield
AAA	Sangat Rendah	Rendah
BBB	Sedang/Cukup	Cukup Tinggi

Investasi pada SSB dilakukan terhadap SSB yang memiliki *Investment Rating* minimal “BBB”.

Faktor-faktor internal lainnya yang perlu dipertimbangkan dalam Penempatan Dana & Investasi SSB adalah:

a. **Asal dan Bentuk Sumber Dana**

Analisa terhadap asal dan bentuk sumber dan khususnya untuk tujuan penempatan dana dan investasi jangka panjang adalah sangat penting mengingat apabila sumber dana tidak bersifat permanen sedangkan jatuh tempo SSB permanen untuk jangka waktu 10 (sepuluh) tahun, maka akan terjadi potensi kekurangan likuiditas dan rentannya KSP/KSPPS terhadap perubahan (naik turunnya) tingkat bunga.

b. **Tujuan untuk Investasi, *Trading* atau *Available For Sale***

KSP/KSPPS wajib mempertimbangkan tujuan penempatan dana dan investasi jangka panjang pada SSB, apakah untuk keperluan investasi (*hold to maturity*), atau untuk diperdagangkan kembali (*trading*) atau untuk kebutuhan *buffer* likuiditas (*Available For Sale*). Konsekuensi dari pemilihan kategori tujuan penempatan dana & investasi tentunya berdampak pada kebutuhan modal, oleh karena itu faktor di atas harus dipertimbangkan oleh KSP/KSPPS.

c. **Jumlah dan Besarnya Penempatan Dana & Investasi**

Faktor internal lainnya yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan penempatan dana dan investasi adalah jumlah dan besarnya total penempatan dana & investasi. Ukuran-ukuran untuk menetapkan besarnya total penempatan dana dan investasi pada SSB mengacu kepada ratio-ratio berikut ini:

a.
$$\frac{\text{Total SSB Jangka Panjang}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

b.
$$\frac{\text{Total SSB Jangka Panjang (Hold to Maturity)}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

d. **Jangka Waktu**

Faktor internal lainnya yang wajib dipertimbangkan adalah jangka waktu minimum dan maksimum yang dianggap sebagai jangka waktu yang dapat diterima (*acceptable maturity date*). Jangka waktu minimum adalah 3 (tiga) tahun dan jangka waktu maksimum adalah 10 (sepuluh) tahun untuk obligasi pemerintah.

Kebijakan lain yang ditetapkan dalam Penempatan Dana & Investasi SSB adalah:

1. KSP/KSPPS menetapkan kebijakan tentang alokasi dana dalam bentuk investasi, surat-surat berharga yang akan dipegang sampai dengan *maturity date*. Besarnya persentase tersebut ditetapkan dalam Surat Keputusan Pengurus Koperasi.
2. KSP/KSPPS menetapkan kebijakan alokasi dana dalam bentuk surat-surat berharga yang diperdagangkan (*Trading*) dengan jumlah tertentusesuai dengan batasan dan ketentuan yang telah ditetapkan.
3. KSP/KSPPS menetapkan jumlah dana minimum atau tidak sama sekali, yang dialokasikan dalam bentuk AFS (*Available For Sale*), dengan pertimbangan bahwa dampak kerugian akibat transaksi AFS langsung mengurangi modal dan mempengaruhi posisi CAR pada umumnya kecuali ditujukan sebagai *buffer* kebutuhan likuiditas.
4. Setiap transaksi *gapping*, *Available For Sale (AFS)* dan *Repurchase Agreement*, wajib dilaporkan kepada Pengurus Koperasi minimum sekali seminggu.
5. Kerugian akibat transaksi terkait trading dan butir (4) wajib dilaporkan kepada Pengurus Koperasi setiap hari.

4.4. CONTOH KASUS

Contoh Kasus: Manajemen Aset dan Kewajiban (ALMA) pada Koperasi Simpan Pinjam

Deskripsi Kasus:

Koperasi Simpan Pinjam "Sejahtera Bersama" telah beroperasi selama 10 tahun di sebuah daerah perkotaan. Koperasi ini telah tumbuh pesat dan memiliki sejumlah besar anggota serta aset yang signifikan, termasuk uang tunai, piutang, properti,

dan kendaraan operasional. Namun, koperasi mulai menyadari perlunya manajemen aset dan kewajiban yang efektif untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Tugas Anda:

Anda adalah seorang ahli keuangan yang ditugaskan oleh Koperasi Simpan Pinjam "Sejahtera Bersama" untuk mengelola manajemen aset dan kewajiban mereka. Tugas Anda adalah merancang strategi ALMA yang komprehensif untuk mengelola aset dan kewajiban koperasi dengan efektif.

Langkah-langkah Penyusunan Strategi ALMA:

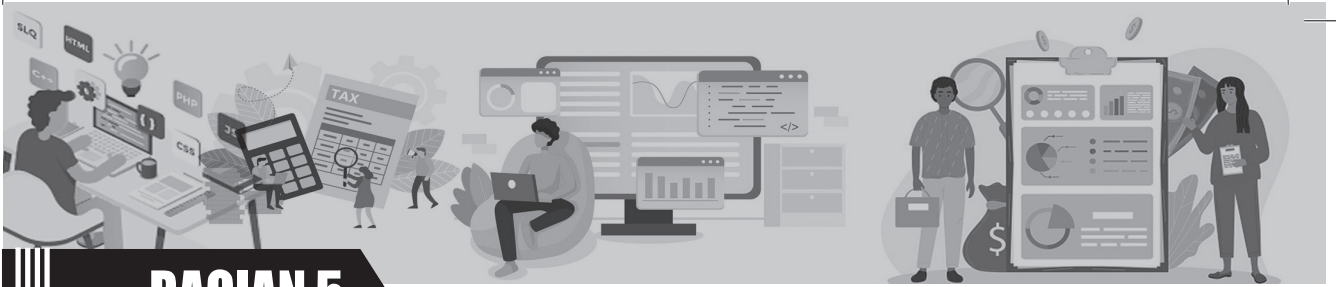
1. Inventarisasi Aset dan Kewajiban: Lakukan inventarisasi lengkap terhadap semua aset dan kewajiban koperasi, termasuk uang tunai, piutang, hutang, properti, kendaraan, dan kewajiban lainnya.
2. Penilaian Risiko Aset dan Kewajiban: Identifikasi dan nilai risiko yang terkait dengan masing-masing aset dan kewajiban koperasi. Risiko dapat meliputi risiko likuiditas, risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, dan risiko kepatuhan.
3. Perencanaan Keuangan: Rencanakan kebutuhan keuangan jangka pendek dan jangka panjang koperasi. Tetapkan sumber dana untuk memenuhi kewajiban saat jatuh tempo dan untuk memastikan likuiditas yang memadai.
4. Pengelolaan Aset: Tetapkan prosedur pengelolaan aset yang jelas, termasuk pemeliharaan, pemantauan kinerja, dan pengendalian risiko yang terkait dengan aset.
5. Pengelolaan Kewajiban: Kelola kewajiban koperasi dengan cermat, termasuk pembayaran tepat waktu dan perencanaan pembayaran kewajiban jangka panjang.
6. Pemantauan dan Evaluasi: Pantau secara teratur kinerja aset dan kewajiban koperasi. Evaluasi apakah strategi ALMA yang diterapkan berhasil atau perlu disesuaikan.

7. Pengembangan Kebijakan dan Prosedur: Kembangkan kebijakan dan prosedur tertulis yang mengatur manajemen aset dan kewajiban. Pastikan semua anggota koperasi memahami dan mematuhi kebijakan tersebut.

Kesimpulan:

Dengan menerapkan strategi ALMA yang efektif, Koperasi Simpan Pinjam "Sejahtera Bersama" dapat mengelola aset dan kewajiban mereka dengan lebih baik, mengurangi risiko, dan meningkatkan keberlanjutan operasional dan pertumbuhan jangka panjang. Dengan demikian, koperasi akan dapat terus memberikan layanan yang bermanfaat bagi anggotanya dan masyarakat secara keseluruhan.





BAGIAN 5

KEBIJAKAN PENGELOLAAN DAN STRATEGI ALMA

5.1. PENGANTAR

Dalam mengikuti perkembangan aplikasi manajemen risiko dalam kegiatan usaha perKSP/KSPPSan, kebijakan ALMA berbasis risiko telah menjadi acuan bagi pengelolaan kegiatan usaha KSP/KSPPS yaitu dengan menetapkan kebijakan pengelolaan & strategi yang terkait dengan ALMA yang meliputi:

- 1) Kebijakan Disisi Aktiva (*Asset Management*)
 - 1.1. Kebijakan Pengelolaan Kas (*Cash management*)
 - 1.2. Kebijakan Pengelolaan Dana jangka pendek (*Reserve Management*)
 - 1.3. Kebijakan Pengelolaan Likuiditas (*Liquidity Management*)
 - 1.4. Kebijakan Pengelolaan Pinjaman (*Credit Management*)
 - 1.5. Kebijakan Pengelolaan investasi (*Investasi Management*)
- 2) Kebijakan Disisi Pasiva (*Liability Management*)
 - 2.1. Kebijakan Pengelolaan Sumber Dana Jangka pendek (LM₁)
 - 2.2. Kebijakan Pengelolaan Sumber Dana Jangka panjang (LM₂)
 - 2.3. Kebijakan Pengelolaan Modal
- 3) Strategi-Strategi ALMA
 - 3.1. Strategi Penempatan Dana
 - 3.2. Strategi *Hedging*
 - 3.3. Strategi Pendanaan
 - 3.4. Strategi Penetapan Harga
 - 3.5. Strategi Pengelolaan Risiko Suku Bunga
- 4) Kebijakan Ekspansi Aset dan Kewajiban
- 5) *Arrangement dan Re-arrangement Asset and Liability Management*
- 6) Model Simulasi
 - 6.1. Ekspansi Aset dan Kewajiban
 - 6.2. *Re-arrangement Asset and Liability*

5.2. KEBIJAKAN PENGELOLAAN KAS

➤ **Pengertian *Cash Management***

Cash management adalah proses merencanakan, monitoring dan menetapkan serta mengelola sumber yang likuid (kas), dengan tujuan untuk mengurangi risiko kerugian dan meningkatkan pendapatan bunga dari pengelolaan kas yang efisien dan sesuai dengan tujuan KSP/KSPPS.

➤ **Tujuan *Cash Management***

Tujuan KSP/KSPPS melakukan pengelolaan kas adalah:

1. Menjaga kemampuan KSP/KSPPS dalam membayar kewajiban yang jatuh tempo secara tunai atau dalam bentuk kas.
2. Memastikan tersedianya kas pada waktu yang tepat, pada jumlah yang tepat dan biaya yang tepat.
3. Mengurangi jumlah dan kebutuhan pinjaman jangka pendek (*overnight*) dan biaya bunga.
4. Mengoptimalkan jumlah kas yang tersedia sehingga meminimumkan dana *idle*.
5. Memaksimalkan pendapatan bunga atas dana *surplus* yang tercipta dari pengelolaan kas secara efektif.
6. Mengurangi risiko kehilangan kas dalam jumlah besar akibat lemahnya pengawasan kas.

➤ **Memperhitungkan Kebutuhan Kas**

1. Membuat proyeksi penerimaan kas dan pengeluaran kas harian dalam bentuk cash flow lengkap.
2. Membuat proyeksi penerimaan kas dari 10 anggota peminjam Pinjaman, dan pengeluaran kas dari 10 anggota besar deposito pada Kantor Pusat Operasional, lengkap dengan perhitungan *Net Cash Flow*.
3. Mempelajari pola penerimaan dan penarikan kas secara harian pada hari kerja.
4. Mempelajari pola penerimaan dan penarikan kas bulanan, termasuk analisa perbandingan penerimaan dan pengeluaran kas secara bulanan.
5. Mempelajari pola penerimaan dan penarikan kas pada saat hari-hari besar seperti Hari Raya Idul Fitri, Natal dan Tahun Baru.
6. Mempelajari seluruh point 1 s/d 5 sebagai dasar dalam penentuan besarnya jumlah kas yang harus dijaga pada vault/brankas/khasanah di KPO (Kantor Pusat Operasional).

➤ **Penetapan Ratio Saat Ini**

1. Menurut statistik tentang jumlah kas terhadap DPK (Dana pihak Ketiga) dari pertahun 2007 Maret s/d April 2008 terlihat rata-rata rasio kas terhadap DPK adalah 1,57%.
Rasio tertinggi terjadi pada bulan November 2006, yaitu sebesar 3,61% dan terendah adalah pada bulan September 2006 yaitu sebesar 0,9%.
2. Belum ditetapkan sebagai suatu kebijakan berapa besar rasio kas terhadap DPK yang harus dijaga setiap pertahun 2007 (bulanan, mingguan atau harian).
3. Belum ada kebijakan yang memberikan sanksi bagi Kantor pusat operasional yang menetapkan rasio DPK yang terlalu rendah atau terlalu tinggi.

5.3. KEBIJAKAN KSP/KSPPS ATAS CASH MANAGEMENT

Rapat ALCO diharuskan untuk mengambil keputusan berapa besarnya kas minimum yang harus ditetapkan/dipelihara oleh Kantor Pusat Operasional/Kantor Cabang terhadap DPK.

Rasio kas tersebut tetap memberikan tingkat kelonggaran likuiditas pada Kantor Pusat Operasional/Kantor Cabang, namun tidak menimbulkan *excess cash* yang berlebihan sehingga menimbulkan dana menganggur (*idle cash*) yang berlebihan.

Kebijakan KSP/KSPPS atas *Cash Management* meliputi:

- a. Bahwa KSP/KSPPS dituntut untuk memiliki suatu kebijakan yang mengatur pengelolaan kas.
- b. Pengelolaan besarnya kas terhadap Dana Pihak Ketiga (DPK) ditentukan oleh Rapat ALCO dan mendapatkan persetujuan Pengurus Koperasi, berdasarkan rekomendasi yang disampaikan oleh ALCO Working Group.
- c. Besarnya kas ratio yang harus dipelihara oleh Kantor Cabang untuk saat ini ditetapkan dalam bentuk:
 - i. *Cash Ratio* tertinggi thd DPK : 3%
 - ii. *Cash Ratio* terendah thd DPK : 0,95%
 - iii. *Cash Ratio* Rata-rata : 1,5%
- d. Besarnya *cash ratio* pada point c dalam rangka *cash management* akan ditetapkan lebih lanjut dengan Ketetapan Pengurus Koperasi berdasarkan rapat ALCO.

- e. Divisi Treasury bertanggung jawab terhadap monitoring dan pemeliharaan sejumlah kas sesuai dengan *cash ratio* yang ditetapkan secara periodik (bulanan).
- f. Kantor Pusat Operasional/Kantor Cabang diwajibkan untuk mematuhi dan turut serta memelihara agar posisi *cash ratio* di unit kerjanya berada pada limit yang telah ditetapkan.
- g. Kantor cabang Pembantu dan Kantor Kas wajib melaporkan kas yang dimilikinya pada kantor cabang induk atau mendepositokannya/memasukan uang kas tersebut pada Rekening KSP/KSPPS di KSP/KSPPS Indonesia, apabila *cash ratio* telah melampaui limit yang ditetapkan.
- h. Kantor cabang wajib melakukan *stock-opname* atas jumlah kas yang ada pada *vault* baik di Kantor Cabang Induk, Kantor Cabang Pembantu maupun Kantor Kas, minimal sebulan sekali.
- i. Pengamanan dan pengawasan posisi *cash on vault*/khasanah pada Kantor Cabang atau Unit Kerja lainnya dilakukan dengan *system dual custodian*. Salah satu pemegang/*custodian* pada Kantor cabang adalah *Head Teller*. Yang bertindak sebagai *custodian* lainnya adalah penyelia bidang operasional atau pejabat yang ditetapkan oleh Pengurus Koperasi atas usulan Kepala Cabang/Kepala Kantor Pusat Operasional.
- j. Audit Operasional atas persetujuan Pengurus Koperasi sesuai dengan permintaan Divisi Treasury wajib melakukan *Surprise Audit* atas posisi Kas Kantor cabang/Kantor Pusat operasional dengan tujuan menyamakan posisi aktual kas dengan posisi pada catatan pembukuan.
- K. Pelanggaran dan penyimpangan atas kebijakan *cash management* ini akan diberikan sanksi dan teguran sampai dengan surat peringatan ataupun skorsing.

Implikasi dari Kebijakan KSP/KSPPS atas *Cash Management* meliputi:

❖ **Implikasi Kebijakan Terhadap Neraca**

- a. Keputusan ALCO menetapkan posisi *cash ratio* sesuai dengan ratio terendah, tertinggi dan ratio rata-rata akan mempunyai dampak pada neraca KSP/KSPPS berupa adanya jumlah kas yang terkontrol dan pada jumlah yang optimal.
- b. Kas yang ada pada neraca Kantor Pusat Operasional/Kantor Cabang akan selalu dimonitor oleh Kepala cabang, sehingga Kantor pusat Operasional/Kantor Cabang terhindar dari pemilikan kas dalam jumlah yang berlebihan.

- c. Kelebihan kas pada Kantor Pusat Operasional/Kantor Cabang dengan seluruh unit kerja dibawah supervisinya akan langsung ditempatkan oleh Cabang pada Divisi Treasury Kantor Pusat Operasional sebagai *overnight placement*.

❖ **Implikasi Kebijakan Terhadap Risiko**

- a. Kebijakan *cash management* yang diambil menciptakan suatu pola pengelolaan kas yang optimal sehingga potensi kerugian akibat hilangnya kas atau potensi hilangnya pendapatan bunga dapat dihindari.
- b. Risiko terjadinya kekurangan kas juga dapat dihindari oleh karena adanya jumlah kas yang dikontrol dan wajib dipelihara oleh Kantor Cabang/Kantor Pusat Operasional.

❖ **Implikasi Terhadap Rentabilitas**

Keputusan yang diambil ALCO dalam menetapkan besarnya *ratio cash (cash management)* memiliki dampak yang positif terhadap rentabilitas KSP/KSPPS. Oleh karena melalui pelaksanaan *cash management* secara tepat KSP/KSPPS akan dapat menghindari *excess cash* berlebihan dan KSP/KSPPS akan melakukan upaya-upaya penempatan dana dalam bentuk *overnight* atas kelebihan kas yang ada.

5.4. KEBIJAKAN PENGELOLAAN DANA JANGKA PENDEK

Reserve management adalah proses pengelolaan posisi likuiditas mingguan KSP/KSPPS yang ditujukan untuk memenuhi ketentuan Dana jangka pendek yang ditetapkan oleh KSP/KSPPS Indonesia minimum sebesar 5% terhadap Dana Pihak Ketiga (DPK).

Tujuan KSP/KSPPS melakukan pengelolaan Reserve adalah:

- a. Menjaga agar posisi GWM pada BI tidak kurang dari 5%, yang sesuai dengan ketentuan BI.
- b. Menetapkan tingkat GWM dan kas pada kantor-kantor cabang tidak melebihi 3% dan ratio ini dapat berubah sesuai dengan Ketetapan Pengurus Koperasi lebih lanjut.
- c. Melakukan *action program* apabila terjadi *excess reserve* melalui penempatan dana pada *call money* antar KSP/KSPPS/LKBB.
- d. Melakukan *action program* apabila terjadi kekurangan (di bawah 5%) GWM melalui pinjaman dan *call money* antar KSP/KSPPS atau penjualan *secondary reserve* yang dimiliki oleh KSP/KSPPS.

Penetapan rasio GWM saat ini:

1. Menurut data-data posisi rasio GWM terhadap DPK (Dana Pihak Ketiga) dari periode Maret 05 s/d April 2006 terlihat rata-rata rasio GWM terhadap DPK adalah 5,18%. Ratio tertinggi terjadi pada bulan November 05 sebesar 6,19% dan terendah pada bulan Juni 05 dan September 05 sebesar 5,03%.
2. GWM saat ini ditetapkan dengan mengacu kepada ketentuan KSP/KSPPS Indonesia dengan memperhitungkan faktor LDR (Loan to Deposit Ratio)(*Long Deposit Ratio*)?? dan besarnya total aset sebagai suatu kebijakan berapa besar ratio GWM terhadap DPK yang harus dijaga setiap periode (harian, mingguan, bulanan).
3. Rapat ALCO diharuskan untuk mengambil keputusan berapa besarnya *reserve* minimum dan maksimum yang harus dilaksanakan oleh unit kerja yang terkait dengan pengelolaan GWM. Ratio mana tetap memberikan tingkat kelonggaran likuiditas pada KSP/KSPPS, namun tidak menimbulkan *excess reserve* yang berlebihan sehingga menimbulkan *idle funds* yang berlebihan.

Kebijakan KSP/KSPPS atas *Reserve Management* meliputi:

Pengelolaan besarnya rasio GWM dan kas ditentukan dalam rapat ALCO berdasarkan rekomendasi yang disampaikan oleh *ALCO Working Group*.

Implikasi dari Kebijakan KSP/KSPPS atas *Reserve Management* meliputi:

❖ **Implikasi Kebijakan Terhadap Neraca**

- a. Keputusan yang diambil oleh ALCO akan mempunyai dampak pada neraca KSP/KSPPS berupa jumlah yang terkontrol pada rekening giro pada KSP/KSPPS Indonesia yang merupakan pos wajib yang harus dipelihara saldo minimumnya.
- b. Kas yang ada pada Kantor Pusat Operasional/Kantor Cabang yang berlebih agar ditempatkan pada GWM dan diperhitungkan sebagai *reserve*. Hal ini akan mengurangi *idle funds*.
- c. Kelebihan dana pada GWM pada KSP/KSPPS Indonesia dapat dijualbelikan pada pasar uang berupa *call money* atau penempatan dana lainnya.

❖ **Implikasi Kebijakan Terhadap Risiko**

- a. Kebijakan yang diambil diharapkan akan menghindari risiko kekurangan ratio GWM yang ditetapkan oleh KSP/KSPPS.
- b. Risiko kekurangan GWM dapat dihindari oleh karena adanya jumlah GWM yang dikontrol dan dipelihara pada tingkat kantor Pusat.

❖ **Implikasi Terhadap Rentabilitas**

Keputusan yang diambil oleh ALCO dalam menetapkan besarnya GWM akan mempunyai dampak yang positif terhadap rentabilitas KSP/KSPPS oleh karena melalui pelaksanaan *reserve management* secara tepat KSP/KSPPS akan dapat menghindari *excess reserve* atau KSP/KSPPS akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengalokasikan *excess reserve* tersebut pada alokasi yang menghasilkan pendapatan bunga seperti *call money*, penempatan *overnight* dan lain-lain.

5.5. KEBIJAKAN PENGELOLAAN LIKUIDITAS

Pengertian Manajemen Likuiditas:

1. Kemampuan manajemen KSP/KSPPS dalam menyediakan dana yang cukup untuk memenuhi kewajibannya setiap saat. Dalam kewajiban di atas termasuk penarikan yang tidak terduga seperti *Loan Commitment* maupun penarikan-penarikan tidak terduga lainnya.
2. Manajemen Likuiditas adalah pengelolaan alokasi dana jangka pendek disisi aktiva dalam bentuk surat-surat berharga pasar uang atau pencarian sumber dana melalui penerbitan surat-surat berharga jangka pendek dengan tujuan meningkatkan rentabilitas dan sekaligus menjaga tingkat likuiditas KSP/KSPPS. Tujuan pengelolaan Likuiditas adalah:

1. Mengantisipasi dalam menghadapi risiko pendanaan sebagai akibat adanya kemungkinan penarikan dana yang tidak terduga.
2. Mengelola dana-dana *surplus* jangka pendek untuk ditempatkan pada transaksi dan instrumen pasar uang yang menguntungkan.
3. Memanfaatkan adanya potensi *interest arbitrage* di pasar uang, dengan cara membeli dana jangka pendek dan menempatkan kembali secara menguntungkan di pasar uang.
4. Melakukan perdagangan (*trading*) surat-surat berharga secara aktif di pasar sekunder dengan menggunakan sumber dana jangka pendek dari berbagai alternatif – *Lender*.
5. Menerbitkan atau menjual surat-surat berharga jangka pendek (*Promissory Notes*) untuk menutup kebutuhan likuiditas akibat adanya penarikan dana yang tidak terduga.

Untuk mampu mencapai tujuan pengelolaan Likuiditas di atas beberapa faktor yang harus dipertimbangkan adalah:

1. Ketersediaan *dealing room* dan sarana penunjang lainnya untuk mendukung KSP/KSPPS dalam melakukan transaksi trading Surat-Surat Berharga dan melakukan *interest arbitrage*.
2. Perencanaan dana Pemda sebagai dana terbesar perlu direncanakan dengan baik pengelolaannya agar sumber dana dan alokasi dana tidak mengalami *mismatch*.
3. Dana-dana yang dihimpun dari berbagai sumber adalah sumber dana utama dalam melakukan *trading* dan *interest arbitrage*, oleh sebab itu perencanaan *cash flow money market* secara harian, mingguan, bulanan harus dilakukan secara akurat.
4. Instrumen *Money Market*
Surat-surat berharga yang dijadikan sebagai *underlying instrument* dalam rangka *trading* dan *interest arbitrage* adalah *instrument money market* yang bersifat sangat likuid dan diperdagangkan secara aktif di pasar sekunder.
5. *Spread* dan *Margin*
Spread dan *margin* dalam aktivitas *trading* dan *interest arbitrage* tidak terlalu besar yang penting bahwa setiap transaksi memperoleh *spread* minimal 0,0625% p.a.

5.6. STRATEGI DAN TEKNIK PENGELOLAAN LIKUIDITAS

➤ Strategi Pengelolaan Likuiditas

1. Transaksi *borrowing/call money* di pasar uang dilaksanakan bukan hanya untuk menutup posisi kekurangan dana (*short position*) tapi diarahkan untuk menunjang kegiatan *interest arbitrage* yaitu dengan membeli dana murah berjangka waktu pendek dan menjualnya kembali di pasar uang dengan tingkat *margin/spread* tertentu.
2. Strategi penggalangan dana di mulai dengan melakukan *borrowing* dengan seluruh KSP/KSPPS pembangunan Daerah.
3. Membangun hubungan dan jaringan dengan beberapa *broker* pasar uang.
4. KSP/KSPPS berperan sebagai *market maker* di pasar uang.
5. Strategi *trading* surat berharga dan *interest arbitrage* dilakukan dengan melakukan *matching position* terhadap eksposur *borrowing* dan eksposur *placement*.

➤ Tehnik Pengelolaan Likuiditas

1. *Trading* surat berharga dilakukan dengan membeli Aktiva Non-Lancar secara Repo's (Repo's obligasi, Repo SUN, Repo SPN dan Repo SBI) yaitu

teknik membeli surat berharga dengan janji untuk menjual kembali pada tanggal yang ditentukan.

2. *Interest arbitrage* dilakukan dengan menjual surat promes KSP/KSPPS dan menempatkan kembali dana tersebut dalam bentuk surat promes KSP/KSPPS lain dengan bunga yang lebih tinggi.
3. Teknik lainnya dalam *trading* adalah menjual surat berharga berbunga rendah dan membeli kembali surat berharga berbunga tinggi.

Implikasi dari Kebijakan KSP/KSPPS atas Pengelolaan Likuiditas meliputi:

➤ **Implikasi Kebijakan Terhadap Neraca**

Kebijakan pengelolaan likuiditas dengan fokus pada perdagangan surat berharga jangka pendek akan berdampak pada neraca sebagai berikut:

- a. Bertambahnya *volume* surat berharga jangka pendek disisi aktiva.
- b. Meningkatnya *volume* pinjaman diterima antar KSP/KSPPS disisi *pasiva* atau surat-surat berharga yang diterbitkan.
- c. Secara keseluruhan *volume* neraca akan tumbuh sejalan dengan meningkatnya *volume* perdagangan surat berharga jangka pendek dan transaksi *interest arbitrage*.
- d. KSP/KSPPS akan melakukan *mark to market* atas nilai surat-surat berharga yang diperdagangkan.

➤ **Implikasi Kebijakan Terhadap Rentabilitas**

- a. Rentabilitas KSP/KSPPS akan meningkat dengan adanya kegiatan perdagangan surat-surat berharga jangka pendek.
- b. Posisi rentabilitas. tersebut diperoleh dari *spread* atau *margin* dari kegiatan *trading* dan *interest arbitrage*.
- a. Risiko KSP/KSPPS meningkat sejalan dengan perdagangan surat-surat berharga jangka pendek yang muncul berupa *counterparty risk* meliputi risiko Pinjaman maupun *settlement risk*.
- b. Upaya meminimalkan timbulnya risiko *counterparty* tersebut di atas adalah dengan memilih secara selektif *counterparty* yang akan melakukan transaksi surat berharga ataupun kegiatan *interest arbitrage* dengan KSP/KSPPS.

5.7. CONTOH KASUS

Contoh Kasus: Penyusunan Kebijakan Pengelolaan & Strategi ALMA pada Koperasi Simpan Pinjam

Deskripsi Kasus:

Koperasi Simpan Pinjam "Maju Bersama" telah menjadi salah satu lembaga keuangan mikro terkemuka di wilayah pedesaan. Namun, dengan pertumbuhan yang cepat, manajemen aset dan kewajiban (ALMA) menjadi semakin kompleks. Koperasi ini mengalami tantangan dalam pengelolaan aset dan kewajiban dengan efisien dan efektif. Oleh karena itu, koperasi tersebut membutuhkan kebijakan yang jelas dan strategi yang terarah dalam manajemen ALMA.

Tugas Anda:

Anda adalah konsultan keuangan yang ditugaskan oleh Koperasi Simpan Pinjam "Maju Bersama" untuk menyusun kebijakan pengelolaan dan strategi ALMA. Tugas Anda adalah merancang kebijakan yang komprehensif dan strategi yang terarah untuk mengelola aset dan kewajiban koperasi dengan baik.

Langkah-langkah Penyusunan Kebijakan Pengelolaan & Strategi ALMA:

1. Inventarisasi Aset dan Kewajiban: Lakukan inventarisasi menyeluruh terhadap semua aset dan kewajiban koperasi, termasuk uang tunai, piutang, hutang, properti, kendaraan, dan kewajiban lainnya.
2. Analisis Risiko: Identifikasi dan analisis risiko yang terkait dengan masing-masing aset dan kewajiban. Tinjau risiko likuiditas, risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, dan risiko kepatuhan.
3. Perencanaan Keuangan: Rencanakan kebutuhan keuangan jangka pendek dan jangka panjang koperasi. Tetapkan strategi alokasi dana untuk memenuhi kewajiban saat jatuh tempo dan memastikan likuiditas yang memadai.
4. Pengelolaan Aset: Tetapkan prosedur pengelolaan aset yang jelas, termasuk pemeliharaan, pemantauan kinerja, dan pengendalian risiko yang terkait dengan aset. Pastikan untuk memprioritaskan pengelolaan risiko.
5. Pengelolaan Kewajiban: Kelola kewajiban koperasi dengan hati-hati, termasuk pembayaran tepat waktu dan perencanaan pembayaran kewajiban jangka panjang. Hindari penumpukan kewajiban yang tidak terkelola.

6. Pemantauan dan Evaluasi: Pantau secara teratur kinerja aset dan kewajiban koperasi. Evaluasi keefektifan strategi ALMA yang diterapkan dan sesuaikan jika diperlukan.
7. Pengembangan Kebijakan dan Prosedur: Kembangkan kebijakan tertulis dan prosedur operasional yang mengatur manajemen aset dan kewajiban. Pastikan kebijakan tersebut mudah dipahami dan dapat diakses oleh semua anggota koperasi.
8. Pelatihan dan Kesadaran: Berikan pelatihan kepada staf koperasi tentang kebijakan dan prosedur ALMA. Tingkatkan kesadaran anggota koperasi tentang pentingnya manajemen aset dan kewajiban yang baik.

Kesimpulan:

Dengan menerapkan kebijakan pengelolaan yang jelas dan strategi ALMA yang terarah, Koperasi Simpan Pinjam "Maju Bersama" dapat mengelola aset dan kewajiban mereka dengan lebih efisien dan efektif. Hal ini akan membantu koperasi untuk mengurangi risiko, meningkatkan likuiditas, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

5.8. TUGAS/PERTANYAAN

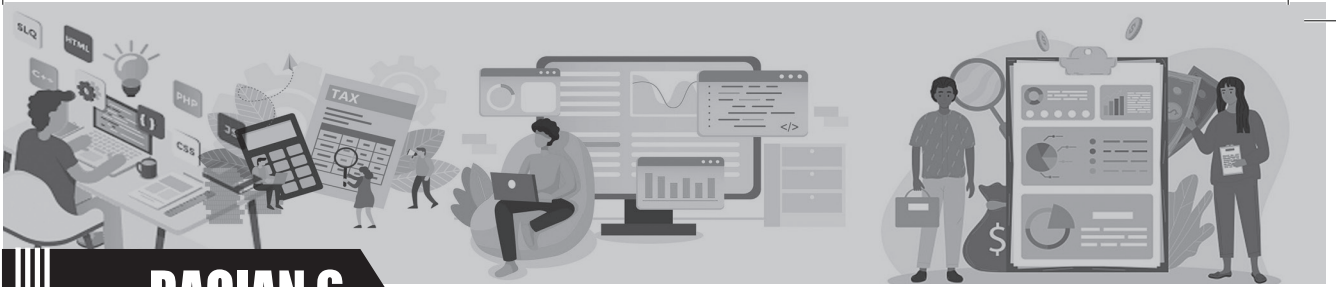
Pilihlah salah satu jawaban yang paling benar dengan memberi tanda X pada huruf yang dipilih.

1. Cakupan pengamanan aset dan infrastruktur KSP meliputi, kecuali (1.1):
 - a) Kas dan Bank
 - b) Simpanan
 - c) Pinjaman/Pembiayaan
 - d) Aktiva Tetap
2. KSP dapat melaksanakan penjualan terhadap aktiva tetap dengan syarat, kecuali (2.2):
 - a) Kegunaan aktiva tetap sudah tidak ada
 - b) Nilai aktiva tetap dalam neraca sudah tidak bernilai
 - c) Akumulasi penyusutan aktiva tetap sudah 75%
 - d) Peremajaan aktiva tetap

3. Cara mengamankan aset dan infrastruktur dari kebakaran (2.3):
 - a) Bekerja sama dengan Dinas Pemadam Kebakaran
 - b) Mengasuransikan
 - c) Menyimpan semua aset dalam tempat yang tahan api
 - d) Menyewa dari pihak ketiga
4. Keputusan pengurus KSP tentang kebijakan pengamanan aset dan infrastruktur KSP meliputi (2.2):
 - a) Pembelian, Penggunaan, Penitipan dan Penjualan
 - b) Pembelian, Penggunaan, Pemeliharaan dan Penjualan
 - c) Pembelian, Penggunaan, Pengawasan dan Penjualan
 - d) Pembelian, Penggunaan, Penyewaan dan Penjualan
5. Dokumen pendukung berupa aset dan infrastruktur milik KSP untuk disimpan ke dalam brankas (1.2):
 - a) Fotokopi BPKB
 - b) Fotokopi Sertifikat Tanah
 - c) Fotokopi Kuitansi Sewa Gedung
 - d) Sertifikat Tanah
6. Form laporan hasil pelaksanaan pengamanan aset dan infrastruktur adalah menggunakan (3.2):
 - a) Form Laporan Evaluasi
 - b) Form Laporan Hasil Kegiatan Berkala
 - c) Form Laporan Memo
 - d) A dan b benar
7. Ketentuan tentang likuiditas yang mesti dijaga oleh KSP, meliputi (2.2):
 - a) Ketersediaan dana likuiditas minimal
 - b) Kelebihan dana maksimal
 - c) A dan b benar
8. Aktiva yang memiliki keterbatasan waktu (2.1):
 - a) Equipment
 - b) Aset
 - c) Intangible Assets
 - d) Aktiva Tetap

9. Dalam akuntansi kegiatan mengamankan tidak terbatas pada menjaga agar tidak dicuri/hilang, melainkan suatu kegiatan yang meliputi (2.2):
 - a) Menjual aset
 - b) Memeriksa ketelitian dan kebenaran data
 - c) Menggadaikan aset
 - d) Menghitung aset
10. Cara mengamankan aset dan infrastruktur dari penyalahgunaan (2.1):
 - a) Bekerja sama dengan pihak kepolisian
 - b) Penjagaan yang ketat melalui Satpam
 - c) Menyimpan semua aset dalam tempat yang tahan dibongkar
 - d) Pengurus KSP membuat kebijakan tentang pengamanan aset dan infrastruktur





BAGIAN 6

MENGELOLA RISIKO PINJAMAN

6.1. PENDAHULUAN

Setiap usaha apapun bentuknya dan tingkatan usaha tersebut baik usaha mikro, kecil, menengah bahkan usaha besar tidak akan luput dari kemungkinan menghadapi risiko usaha yang sangat bervariasi dari berisiko kecil ke besar bahkan sangat besar. Risiko, menurut Drs Herman Darmawi dalam bukunya Manajemen Risiko, dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya akibat buruk (kerugian) yang tak diinginkan, atau tidak terduga. Dengan kata lain “kemungkinan” itu sudah menunjukkan adanya ketidakpastian. Ketidakpastian itu merupakan kondisi yang menyebabkan tumbuhnya risiko. Kondisi yang tidak pasti itu timbul karena berbagai sebab, antara lain:

- ❖ Jarak waktu dimulainya perencanaan atas kegiatan sampai kegiatan itu berakhir. Semakin panjang jarak waktu, semakin besar ketidakpastiannya.
- ❖ Keterbatasan tersedianya informasi yang diperlukan.
- ❖ Keterbatasan pengetahuan/keterampilan/teknis mengambil keputusan.

Dalam usaha, ketidakpastian dihubungkan dengan penerimaan penghasilan perusahaan, arus masuk dan keluar (*cashflow*) dan keselamatan harta benda perusahaan di masa yang akan datang.

Risiko dapat terjadi akibat perilaku sumberdaya manusia, bencana alam dan lingkungan, perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat terutama masalah sosial, politik dan situasi ekonomi itu sendiri. Beberapa risiko dapat membahayakan kegiatan operasional usaha bahkan mengancam kelangsungan hidup usaha. Pada usaha yang memiliki kewajiban terhadap pihak lain, misalnya kepada Pinjamanur, ancaman terhadap usaha akan mengakibatkan kegagalan usaha dalam memenuhi kewajibannya, yang dapat berakibat pada tuntutan hukum dan hilangnya kredibilitas pengusaha di mata Pinjamanur. Oleh karena itu, seharusnya risiko dapat dikelola dengan baik dengan suatu manajemen risiko.

Manajemen risiko dapat diikhtisarkan sebagai berikut:

1. Melakukan identifikasi risiko
Identifikasi risiko bertujuan menemukan secara sistematis risiko (kerugian potensial) yang mungkin dihadapi usaha. Dalam hal ini apabila risiko tidak teridentifikasi, maka berarti usaha tersebut menanggung risiko secara tidak sadar.
2. Melakukan pengukuran/analisis risiko
Tujuan pengukuran/analisis terhadap risiko adalah untuk menentukan relatif pentingnya risiko yang dihadapi. Pengukuran risiko dilakukan dengan melihat frekuensi atau jumlah dan tingkat kerugian yang akan terjadi.
3. Melakukan penanganan risiko
Setelah diketahui dan dilakukan pengukuran risiko, pengusaha memutuskan bagaimana menangani risiko.

Beberapa metode yang dapat digunakan dalam menangani risiko adalah:

- a. *Menghindari risiko*
Risiko kerugian terhadap barang tertentu dihindari dengan tidak memiliki barang tersebut, misalnya dengan cara menyewa barang daripada membeli.
- b. *Mencegah dan mengendalikan risiko*
Pencegahan dan pengendalian risiko dilakukan dengan tujuan menghilangkan segala kerugian, atau mengurangi kerugian seminimal mungkin. Keputusannya akan tergantung kelayakan program dari sudut teknis dan produksinya.
- c. *Menahan risiko*
Menahan risiko berarti memikul risiko kemungkinan terjadinya kerugian, dengan cara menganggapnya sebagai biaya operasi perusahaan atau menyisihkan cadangan untuk membayar kerugian sesungguhnya yang diderita.
- d. *Memindahkan risiko*
Cara terpenting untuk memindahkan risiko adalah asuransi. Dengan asuransi, seseorang atau perusahaan memindahkan atau menggeser risiko tertentu yang dipikulnya kepada perusahaan asuransi dengan membayar premi.

6.2. RISIKO PINJAMAN

KSP/KSPPS sebagai suatu lembaga keuangan tidak terlepas dari risiko usaha. KSP/KSPPS mempunyai misi dan fungsi intermediasi yaitu menghimpun dana dari anggota yang memiliki surplus berupa tabungan dan menyalurkan kembali dana tersebut kepada anggota dan calon anggota, yang membutuhkan dana dalam bentuk

Pinjaman. Oleh sebab itu KSP/KSPPS akan menghadapi risiko yang lebih besar yang harus ditanggungnya karena risiko dalam penyaluran Pinjaman, dapat berdampak rugi bagi Koperasi. Pada skala yang lebih besar akan berkaitan dengan risiko pada sisi penghimpunan dana, yang dapat berdampak lebih luas dan serius bagi perekonomian nasional. Agar dapat mengurangi bahkan menghindari terjadinya risiko tersebut pihak KSP/KSPPS harus hati-hati di dalam menyalurkan dana dengan menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudential Koperasiing*).

Dalam penyaluran Pinjamannya, KSP/KSPPS menerapkan berbagai persyaratan dan ketentuan-ketentuan yang harus dipatuhi baik oleh pihak KSP/KSPPS sendiri sebagai Peminjam maupun oleh pihak Peminjam sebagai Peminjam. Beberapa hal yang merupakan persyaratan dan ketentuan tersebut adalah melakukan analisis Pinjaman dengan menggunakan instrumen 5 C yaitu *character, capital, collateral, capacity dan condition*, dan ada juga 3 R yaitu *return, repayment dan risk*.

Pada umumnya Pinjaman merupakan salah satu produk Koperasi yang terbesar jumlahnya tercantum dalam sisi aktiva Koperasi, berarti merupakan sumber utama pendapatan Koperasi dari pada pendapatan lainnya. Namun Pinjaman juga mengandung risiko yang besar bagi Koperasi, apabila tidak tertagih akan menimbulkan kerugian. Risiko Pinjaman yang dihadapi Koperasi, yang berdampak risiko rugi bagi Koperasi pemberi Pinjaman, sangat berhubungan dengan risiko kegagalan usaha Peminjam Pinjaman, yang dipengaruhi oleh aspek-aspek pasar dan pemasaran, teknis dan produksi sebagaimana telah disebutkan di atas.

Upaya memperkecil risiko Pinjaman, Koperasi menerapkan beberapa syarat dalam penyaluran Pinjaman yang perlu diperhatikan calon Peminjam, antara lain:

1. Dokumen yang lengkap

Permohonan Pinjaman harus dilengkapi dengan dokumen yang lengkap dan benar sebelum Pinjaman dicairkan. Dokumen yang dimaksudkan mulai dari identitas calon Peminjam, dokumen usaha hingga jaminan yang diberikan. Kelengkapan dokumen akan mempermudah dalam proses penelusuran dan keperluan dengan pihak terkait apabila terjadi Pinjaman bermasalah.

2. Kelayakan usaha

Koperasi harus meyakini bahwa usaha yang dibiayai merupakan sumber pengembalian Pinjaman sehingga harus diupayakan usaha tersebut tidak mengalami kegagalan. Usaha yang memiliki risiko kecil haruslah usaha yang memiliki prospek berkelanjutan (*going concern*), sehingga terhadap usaha tersebut dilakukan analisis usaha (*financial*) yang konservatif.

3. Pengikatan yang sempurna

Dalam pengikatan dokumen melalui notaris maupun di bawah tangan harus dilakukan dengan sempurna untuk menghindari pihak-pihak tertentu melakukan gugatan balik atau perkara hukum lainnya. Oleh karena itu sebelum pengikatan perlu dilakukan pengecekan keabsahan semua legalitas usaha yang terkait kepada instansi yang berwenang.

4. Agunan yang mencukupi

Agunan merupakan *second way out* dalam penyelesaian Pinjaman, karena pada dasarnya jaminan utama adalah usaha yang dibiayai oleh Koperasi. Apabila terjadi Pinjaman bermasalah agunan dapat dieksekusi untuk melunasi pengembalian pinjaman. Oleh karena itu nilai agunan hendaknya dapat mencukupi nilai Pinjaman yang dipinjam Peminjam.

5. Asuransi dan penjaminan Pinjaman

Asuransi dan penjaminan Pinjaman merupakan instrumen alternatif yang digunakan untuk menjamin berkurangnya risiko Pinjaman bermasalah dan beban finansial bagi Peminjam jika terjadi sesuatu yang tidak diharapkan selama masa pengembalian Pinjaman.

Penggunaan instrumen asuransi yang umum dimanfaatkan adalah asuransi jiwa. Asuransi jiwa diperuntukkan hanya bagi Peminjam yang akan menandatangani akad Pinjaman. Asuransi jiwa akan mengurangi beban finansial keluarga Peminjam yang ditinggalkan apabila terjadi sesuatu terhadap Peminjam. Penjaminan Pinjaman merupakan bagian yang tidak terpisahkan untuk mengurangi beban finansial Peminjam apabila usaha yang telah dibiayai oleh Koperasi mengalami kegagalan misalnya *force majeure* sebelum selesainya jangka waktu pelunasan Pinjaman.

Penjaminan Pinjaman adalah kegiatan pemberian penjaminan kepada Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah yang tidak memiliki agunan atau agunannya tidak mencukupi, agar dapat memperoleh Pinjaman dari KSP/KSPPS atau badan usaha pemberi Pinjaman lainnya. Dalam penjaminan Pinjaman terdapat 3 pihak yang terlibat yaitu Koperasi/Pinjamanur sebagai penerima jaminan, Peminjam sebagai terjamin dan perusahaan penjaminan sebagai penjamin. Selain itu, dalam penjaminan Pinjaman dikenal istilah piutang subrogasi, yaitu kewajiban Peminjam untuk melunasi hutangnya kepada perusahaan penjamin atas ganti rugi yang telah dibayarkan perusahaan penjamin kepada Pinjamanur akibat kemacetan Pinjaman Peminjam.

Dengan mengikuti program asuransi dan penjaminan Pinjaman maka berarti usaha atau pengusaha bersedia membayar kerugian yang sedikit pada masa sekarang

agar terhindar dari risiko kerugian yang besar yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang. Kemungkinan kerugian tersebut telah dipindahkan kepada pihak lain yang mau menanggung, dalam hal ini perusahaan asuransi atau penjamin Pinjaman.

6.3. MENGIDENTIFIKASI MACAM - MACAM RISIKO DAN SUMBER RISIKO PINJAMAN

Pinjaman bermasalah di definisikan apabila mulai terjadi tunggakan kewajiban pembayaran hutang bunga dan/atau hutang pokok untuk 1 kali masa angsuran. Secara garis besar, terdapat 3 faktor utama yang menjadi penyebab timbulnya Pinjaman bermasalah, yaitu:

1. Kondisi usaha Peminjam

Memburuknya kondisi usaha Peminjam akan mempengaruhi repayment capacity Peminjam. Umumnya hal tersebut timbul karena faktor internal perusahaan Peminjam dan/atau faktor eksternal lainnya.

a. Faktor Internal

- Manajemen pengelolaan usaha Peminjam yang lemah, character Peminjam yang kurang baik, struktur organisasi yang tidak efisien dan wawasan Peminjam yang kurang memadai.
- Sistem informasi manajemen yang kurang lengkap, kurang akurat dan tidak tepat waktu, sehingga mempengaruhi kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan.
- Leverage yang tinggi, sehingga mengakibatkan tingginya kewajiban/ beban bunga yang harus di bayar Peminjam dan menurunnya pendapatan bersih Peminjam.
- Agresifitas pertumbuhan yang sangat tinggi yang tidak di ikuti dengan manajerial yang baik (baik human resources maupun capital/financial resources).

b. Faktor Eksternal

- Peminjam gagal beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di luar lingkungan usaha Peminjam, baik berupa perubahan kondisi perekonomian, kondisi politik, kondisi sosial, kondisi teknologi, sehingga aktivitas usaha Peminjam terhambat.
- Peminjam gagal mengantisipasi kondisi persaingan sektor usaha, sehingga langsung berpengaruh kepada tingkat penjualan, pangsa pasar, profit margin dan akhirnya mempengaruhi *repayment capacity* Peminjam kepada Koperasi.

2. Sudut pandang Koperasi terhadap transaksi perkreditan
Faktor utama penyebab terjadinya Pinjaman bermasalah menurut sudut pandang Koperasi, adalah:
 - a. Analisa kredit yang kurang tajam, terutama penilaian terhadap kelayakan usaha, pengenalan character Peminjam serta penentuan pengamanan kredit.
 - b. Adanya pemberian kebijakan-kebijakan khusus kepada Peminjam karena adanya tekanan-tekanan yang di alami oleh decision maker, sehingga pemberian kredit menjadi kurang sehat.
 - c. Adanya sikap terlalu agresif dengan memperlonggar 'lending criteria' dan arah kebijakan kredit.
3. Pengawasan yang Lemah
Pinjaman bermasalah berubah menjadi permasalahan kredit yang pelik dapat karena lemahnya monitoring kredit yang di lakukan Koperasi yangbersangkutan.

6.4. PENYEBAB GAGALNYA PENANGANAN PINJAMAN BERMASALAH

Permasalahan dalam Pinjaman bermasalah sering menggulung menjadi semakin rumit karena penanganannya yang tidak cepat dan tepat. Pada umumnya penyebab kegagalan penanganan Pinjaman bermasalah adalah sebagai berikut:

1. *Early warning system* belum ada, sedangkan pengetahuan petugas/pejabat Koperasi dalam mengantisipasi gejala-gejala awal yang akan menjadi Pinjaman bermasalah masih belum memadai.
2. Mengharapkan Pinjaman bermasalah akan selesai dengan sendirinya.
3. Menghindari timbulnya hal-hal yang tidak menyenangkan, baik bagi Peminjam maupun bagi Koperasi.
4. Adanya anggapan bahwa kemacetan kredit adalah wajar dan tidak dapat di elakkan.
5. Adanya kesimpulan yang 'cepat' bahwa Pinjaman bermasalah terjadi karena faktor-faktor perubahan ekonomi dan faktor eksternal lain yang uncontrollable.
6. Takut apabila Pinjaman bermasalah ter-expose akan di kaitkan dengan performance appraisal dari petugas/pejabat Koperasi yang menangani kredit tersebut.
7. Menunda-nunda tindak lanjut yang akan di lakukan.
Pinjaman bermasalah merupakan bagian dari *loan portfolio* dari sebuah Koperasi, Koperasi dianggap sukses dalam memberikan Pinjaman apabila mampu

mengelola Pinjaman bermasalah pada suatu tingkat wajar yang tidak menimbulkan kerugian bagi Koperasi yang bersangkutan. Pendekatan yang praktis bagi Koperasi dalam mengelola Pinjaman bermasalah didasarkan pada *premise* bahwa Koperasi yang lebih dini menentukan *potential loan problem* akan banyak peluang atau alternatif koreksi dan lebih luas prospeknya untuk mencegah terjadinya kerugian. Pendeteksian indikasi Pinjaman bermasalah dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui monitoring. Untuk itu harus diketahui posisi dan kondisi tersebut.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah (1) pemantauan Pinjaman; (2) identifikasi proses menurunnya kualitas Pinjaman; dan (3) pelacakan indikasi.

1. Melakukan Pemantauan Pinjaman

a. Pemantauan Administrasi

Pemantauan administrasi (*on desk monitoring*) adalah pemantauan Pinjaman secara administratif melalui berbagai instrumen: laporan keuangan, kelengkapan dokumen, dan informasi pihak lain.

b. Pemantauan Setempat

Pemantauan lapangan (*on site monitoring*) adalah pemantauan Pinjaman secara langsung ke lapangan, baik sebagian maupun menyeluruh ataupun secara kasus per kasus. Hal ini dilakukan untuk memperoleh bukti nyata dari pelaksanaan kebijaksanaan Koperasi, atau secara menyeluruh, apakah ada penyimpangan yang terjadi atas persyaratan Pinjaman yang telah disepakati.

c. Pemantauan Khusus

Pemantauan Pinjaman berdasarkan hal khusus (*exception monitoring*), adalah pemantauan Pinjaman pada hal-hal yang dianggap perlu dilakukan pelacakan khusus, terhadap persyaratan Pinjaman yang telah ditentukan pada klausula khusus.

2. Mengidentifikasi Proses Menurunnya Kualitas Pinjaman

Proses menurunnya kualitas Pinjaman adalah suatu bentuk meningkatnya jumlah Pinjaman bermasalah selama kurun waktu tertentu, selama periode proyeksi. Kondisi kualitas Pinjaman yang menurun dapat terjadi karena:

a. Perubahan Kolektibilitas

- ❖ Dari Pinjaman lancar menjadi Pinjaman bermasalah
- ❖ Muncul Pinjaman bermasalah yang baru
- ❖ Kenaikan baki debit pada Pinjaman yang sudah bermasalah sebelumnya

b. Hal lain

Suatu aktiva yang belum merupakan Pinjaman, lalu berubah menjadi Pinjaman efektif dan langsung bermasalah.

- ❖ Suatu Pinjaman atas pertimbangan manajemen diputuskan untuk diberi tambahan Pinjaman guna menutupi biaya yang timbul, sehubungan dengan pengikatan agunan atau penutupan asuransi barang jaminan atau biaya-biaya lain, pada saat Pinjaman sudah bermasalah, dan Peminjam tidak mampu membayar langsung biaya tersebut, sedangkan kelonggaran tarik sudah tidak ada lagi.
- ❖ Suatu Pinjaman bermasalah ditimpakan dari suatu cabang ke cabang lain, atau dari suatu Koperasi ke Koperasi lain (loan take over).

c. Memilah Tahap Menurunnya Kualitas Pinjaman

Menurut Morsman dalam *effective loan management*, proses penurunan kualitas Pinjaman adalah suatu proses menurunnya kualitas suatu Pinjaman akibat dari kegagalan sistem monitoring dan putusan tindak lanjut. Terdapat lima tahap proses, yaitu:

1). Zona 1, *The salvage zone*

Pada zona ini Pinjaman bermasalah sudah diketahui, namun langkah perbaikan tidak berjalan dengan mulus, yang antara lain disebabkan oleh:

- ❖ Koperasi terlambat mengambil keputusan
- ❖ Koperasi lalai menangani
- ❖ Peminjam tidak mau bekerjasama
- ❖ Situasi lain.

2). Zona 2, *The greater fool zone*

Pada zona ini Pinjaman bermasalah sudah semakin memburuk bahkan semakin parah

3). Zona 3, *The twilight zone*

Pada zona ini masih terdapat peluang untuk menyelamatkan Pinjaman, namun terdapat ciri-ciri khusus:

- ❖ Belum ada kesepakatan antara Koperasi dan Peminjam
- ❖ Koperasi belum melakukan tindakan yang berarti

4). Zona 4, *The cabfare zone*

Pada zona ini Pinjaman tidak dapat lagi diharapkan berkembang dengan baik, namun sudah tampak jalan tertentu, yaitu:

- ❖ Jaminan masih aman baik secara kualitatif maupun kuantitatif

- ❖ Jaminan dapat dijual secara baik guna menutup pinjaman yang telah diperoleh Peminjam.

5). Zone 5, *The titanic zone*

Pada zona ini adalah situasi yang memburuk dalam segala hal. Pinjaman sudah di ambang tenggelam dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- ❖ Pinjaman sudah memburuk
- ❖ Peminjam tidak beritikad baik
- ❖ Barang persediaan sudah tidak ada
- ❖ Barang jaminan mempunyai nilai yang tidak mencukupi.

6.5. MEMANTAU RISIKO PINJAMAN

6.5.1. Pelacakan Indikasi

Koperasi harus melakukan pendekatan untuk memperoleh informasi selengkap mungkin guna menjadi bahan analisis dalam menentukan strategi. Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan Koperasi, yaitu:

- a. Melakukan pengamatan administratif berupa menyurati Peminjam guna memperoleh penjelasan secara tertulis.
- b. Melakukan kunjungan lapangan (*on the spot*) atau mendatangi Peminjam dan usahanya, guna memperoleh informasi yang pasti dan nyata, baik melihat usaha Peminjam secara fisik maupun mempelajari administrasinya.
- c. Memperoleh informasi dari pihak lain dari lingkungan bisnis Peminjam seperti:
 - Pemasok
 - Pelanggan
 - Anggota/pengurus
 - Karyawan
 - Tetangga
 - Pemerintah setempat
 - Anggota keluarga Peminjam
- d. Melakukan pengamatan manajemen atas kualitas manajemen yang telah dilakukan oleh Peminjam.
- e. Melakukan *review* aset atau penaksiran ulang atas semua barang jaminan, terutama barang bergerak yang mudah dimanipulasi.

- f. Melakukan evaluasi laporan keuangan perusahaan Peminjam, dengan melakukan pendataan atas angka-angka dalam neraca dengan kenyataan di lapangan.
- g. Melakukan negosiasi dengan Peminjam, kira-kira apa jalan keluar yang paling memungkinkan dan paling kompromistis antara pihak Koperasi dengan Peminjam.

Koperasi melakukan pendekatan kepada Peminjam yang diperkirakan Pinjamannya akan bermasalah guna memperoleh data prospek usaha Peminjam, yaitu apakah usaha Peminjam dapat bertahan dalam waktu tertentu sampai kemudian menjadi sehat, bahkan diharapkan dapat tumbuh dan berkembang. Dengan melakukan kegiatan ini akan diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Memperoleh kepastian
 - a. Kepastian prospek
Pastikan usaha Peminjam masih mempunyai prospek atau tidak. Jika tidak, berarti tidak ada lagi usaha kompromi atau negosiasi pengembangan usaha.
 - b. Kepastian kerjasama
Pastikan Peminjam bisa diajak kerjasama atau tidak. Jika tidak, berarti usaha Peminjam tidak dapat dikembangkan lagi.
 - c. Kepastian negosiasi
Pastikan apakah Peminjam dapat menerima negosiasi secara lebih terbuka dan mendalam demi pengembangan usahanya dan mencari jalan keluar yang baik
 - d. Kepastian posisi
Pastikan posisi Koperasi dan Peminjam, apakah secara hukum Koperasi cukup kuat. Jika lemah lakukan usaha untuk memperbaiki posisi tersebut.
2. Menentukan tindak lanjut
 - a. Tidak ada prospek
Usaha Peminjam yang tidak mempunyai prospek lagi merupakan usaha yang berdasarkan analisis tidak dapat lagi dikembangkan dan dicarikan jalan keluar pengembangannya, namun usaha tersebut dapat dilacak masalahnya. Ada beberapa cara untuk menyelesaikan Pinjaman yang tidak mempunyai prospek, yaitu melakukan pendekatan kepada Peminjam dengan cara antara lain:
 - 1) Mengambil alih hasil proyek yang dibiayai
 - 2) Mengambil penghasilan lain Peminjam

- 3) Menjual aktiva perusahaan Peminjam
 - 4) Menjual kekayaan Peminjam
 - 5) Melakukan klaim ke perusahaan asuransi Pinjaman
 - 6) Melakukan likuidasi perusahaan Peminjam
 - 7) Melakukan upaya inovasi dan subrogasi
 - 8) Melakukan upaya hukum melalui Pengadilan Negeri
 - 9) Mempertimbangkan untuk dihapusbukukan
- b. Ada Prospek
- Usaha Peminjam yang mempunyai prospek merupakan usaha yang berdasarkan analisis dapat dikembangkan dan dicarikan jalan keluar pengembangannya atas dasar kemampuan dan kemauan Peminjam. Pinjaman yang diselamatkan adalah Pinjaman yang semuanya tergolong diragukan atau bahkan macet, kemudian dicantumkan dalam akad penyelamatan Pinjaman
- Ciri-ciri Pinjaman yang dapat diselamatkan adalah:
- 1) Usaha masih mempunyai prospek
 - 2) Pengurus atau pemilik mau bekerjasama dengan Koperasi
 - 3) Baik usaha maupun pribadi pemilik tidak dalam berperkara
 - 4) Jaminan tidak dalam masalah.

6.5.2. Mengendalikan Risiko Pinjaman

Langkah-langkah untuk penyelamatan Pinjaman, adalah:

- 1) Penataan kembali Pinjaman atau restructuring
- 2) Penjadwalan kembali Pinjaman atau rescheduling
- 3) Persyaratan kembali Pinjaman atau reconditioning.

Apabila berbagai macam usaha penyelamatan yang telah dijalankan tidak juga membawa hasil yang diharapkan, biasanya Koperasi akan menempuh jalan penyelesaian kasus Pinjaman bermasalah dengan jalan menarik kembali Pinjaman. Penarikan Pinjaman tersebut dapat dilakukan melalui prosedur di luar proses pengadilan atau dengan jalan menyerahkan penyelesaiannya kepada pengadilan negeri atau Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara.

Upaya penyelamatan Pinjaman dilakukan bilamana Koperasi melihat masih terdapat kemungkinan memperbaiki kondisi usaha dan keuangan Peminjam. Di samping itu, aset yang dijaminkan ke Koperasi masih cukup besar nilainya serta mudah dicairkan tanpa harus menurunkan harganya secara besar-besaran.

Untuk dapat melaksanakan tugas penyelamatan Pinjaman dengan baik, Koperasi wajib menyusun rencana kerja secara profesional. Sasaran upaya penyelamatan yang akan dilakukan perlu diformulasikan dengan jelas, kemudian disusun strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Koperasi seringkali menghadapi dilema dalam penyelesaian Pinjaman bermasalah. Di satu sisi Pinjaman bermasalah akan menimbulkan kerugian bagi Koperasi, dan di sisi lain biaya yang dibutuhkan untuk mengatasi Pinjaman tersebut lebih mahal dibandingkan dengan hasil yang diterima. Oleh karena itu dalam menyelesaikan Pinjaman bermasalah, Koperasi harus mengelompokkan Pinjaman bermasalah untuk ditangani dengan cara yang berbeda sesuai dengan pertimbangan *cost* dan *benefit*.

6.5.3. Kebutuhan Organisasi Penanganan Pinjaman Bermasalah

Dalam rangka penanganan Pinjaman bermasalah diperlukan personalia khusus yang memiliki kriteria tertentu. Hal ini mengingat analisis Pinjaman bermasalah membutuhkan keahlian serta pengetahuan yang lebih jika dibandingkan kegiatan menganalisis permohonan Pinjaman baru.

Ada tiga penyebab utama munculnya Pinjaman bermasalah:

1. Lemahnya aspek yuridis dalam memproses permintaan Pinjaman dari calon Peminjam. Hal ini menyangkut pengikatan jaminan sebagai agunan Pinjaman dan adanya cacat hukum akibat kurang jelinnya petugas Koperasi dalam melakukan analisis.
2. Lemahnya pengawasan sejak dini, yaitu sejak Pinjaman diberi putusan oleh pejabat Koperasi yang berwenang. Padahal pengawasan adalah mutlak dilakukan, terutama pada saat Pinjaman sudah berada di tangan Peminjam. Oleh karena itu, monitoring harus dilaksanakan secara rutin.
3. Lemahnya pembinaan Peminjam oleh Koperasi di lapangan yang memberikan peluang Peminjam nakal dalam melakukan iktikad tidak baiknya.

Penanganan Pinjaman bermasalah lebih rumit dibanding menganalisis Pinjaman baru. Hal ini disebabkan analisis Pinjaman bermasalah memerlukan karakter sbb:

1. Ketajaman analisis

Penanganan Pinjaman bermasalah membutuhkan ketajaman analisis melebihi tajamnya analisis yang dibutuhkan dalam memberikan Pinjaman biasa, karena dalam permohonan Pinjaman mungkin analisis Pinjaman dapat merekayasa data dan membuat analisis berdasarkan kasus yang sama dengan permohonan

Pinjaman lain. Dalam analisis Pinjaman bermasalah tidak dapat dilakukan secara “sablon” karena rumitnya masalah dan hampir tidak ada kondisi yang sama. Untuk menangani Pinjaman bermasalah diperlukan SDM yang mempunyai ketajaman analisis.

2. Keberanian mental

Di samping ketajaman analisis, keberanian mental juga dibutuhkan dalam menangani Pinjaman bermasalah, melebihi keberanian yang dibutuhkan untuk menganalisis Pinjaman biasa. Pinjaman biasa dapat dihadapi dengan mental yang normal, sedangkan Pinjaman bermasalah harus ada semangat yang tinggi, disertai dedikasi yang tinggi. Oleh karena itu untuk menangani Pinjaman bermasalah diperlukan SDM yang mempunyai dedikasi dan keberanian mental yang tinggi.

3. Keseriusan penanganan

Keseriusan dan konsentrasi diperlukan dalam menangani kredit bermasalah. Pemberian Pinjaman biasa dapat dilakukan dengan santai dan tenang, sedangkan menangani Pinjaman bermasalah bagaikan membedah penyakit pasien. Oleh karena itu dalam menangani Pinjaman bermasalah diperlukan SDM yang mempunyai keseriusan dan konsentrasi yang tinggi.

4. Semangat kerja yang tinggi

Hal yang tak kalah penting dalam menangani Pinjaman bermasalah adalah semangat kerja yang tinggi. Pemberian Pinjaman biasa dapat dilakukan dengan semangat yang normal karena menghadapi masalah yang normal. Hal ini tidak terjadi pada Pinjaman bermasalah, petugas Koperasi tidak boleh cepat putus asa, harus benar-benar tekun dan percaya diri serta penuh semangat analisis yang benar-benar tepat.

Oleh karena itu penanganan Pinjaman bermasalah membutuhkan SDM yang mempunyai semangat kerja tinggi.

Dalam bukunya *Managing Problem Loans* yang diterbitkan oleh Koperasi Administration Institute, Rolling Meadows, Illinois, USA, 1992, Michael Groves FCA mengutarakan agar dapat melaksanakan upaya penyelamatan Pinjaman bermasalah dengan baik, para pelaksananya dituntut memiliki kualifikasi berikut ini:

1. Pengetahuan kebijakan pokok pemberian Pinjaman yang ditetapkan Koperasi
Pengetahuan tentang kebijakan pokok perPinjaman Koperasi, termasuk pedoman penanganan Pinjaman bermasalah diperlukan oleh SDM yang menangani Pinjaman bermasalah. Sebagai contoh, berbagai macam alasan, Koperasi dapat mentolerir pemberian konsensi tertentu kepada Peminjam

bermasalah, sedangkan Koperasi lain tidak bersedia mentolerir Pinjaman bermasalah. Pengetahuan khusus seperti itu hanya dimiliki oleh eksekutif tertentu dalam organisasi Koperasi. Oleh karena itu, keanggotaan mereka dalam tim penanganan Pinjaman bermasalah tidak dapat digantikan oleh orang lain dari luar organisasi Koperasi.

2. Kemampuan mengambil keputusan secara cepat dan tepat

Tidak jarang terjadi selama proses penanganan Pinjaman bermasalah muncul kejadian yang dapat memperparah kondisi usaha dan keuangan Peminjam secara drastis. Sebagai contoh, hal yang dapat memperparah kondisi usaha dan keuangan Peminjam adalah penghentian pemberian Pinjaman penjualan oleh para pemasok bahan baku. Keputusan para pemasok bahan baku untuk tidak lagi memberi Pinjaman penjualan kepada Peminjam dapat memperparah kegiatan produksi dan pemasaran produk mereka. Akibatnya likuiditas keuangan perusahaan menjadi lebih buruk dari sebelumnya. Dalam kasus perusahaan yang sedang dirundung kesulitan keuangan, penghentian pemberian Pinjaman penjualan oleh pemasok bahan baku dan bahan pembantu bukan hal yang baru.

Dalam hal-hal seperti itu, pelaksana penanganan Pinjaman bermasalah dituntut untuk dapat mengambil keputusan dengan tepat dan cepat, misalnya, dalam keadaan mendesak dan mendadak, ke mana mereka bisa memperoleh dana segar untuk menggantikan Pinjaman penjualan itu. Dengan demikian keadaan perusahaan dapat dikendalikan lagi.

3. Daya analisis tajam

Tidak sedikit data, informasi, penjelasan dan kejadian yang terkait dengan Pinjaman bermasalah hanya tampak dari luarnya dan tidak menggambarkan hal yang sebenarnya. Mempergunakan data-data dan analisa seadanya sebagai dasar pengajuan pendapat dan saran kepada Pengurus Koperasi atau dasar dalam mengambil keputusan, akan memperoleh hasil yang tidak memuaskan. Pelaksana penanganan Pinjaman bermasalah harus mampu menganalisis data, informasi, penjelasan atau kejadian itu secara tajam, sehingga mereka memperoleh gambaran yang sebenarnya.

4. Kemampuan bernegosiasi

Salah satu sasaran yang ingin dicapai Koperasi dalam menangani Pinjaman bermasalah adalah memperkuat posisi tawar menawar (*bargaining position*) mereka di hadapan Peminjam. Posisi seperti itu tidak dapat diperoleh begitu saja melainkan melalui proses tawar menawar yang dalam banyak kasus berjalan

alot dan memakan waktu. Masing-masing pihak akan mengajukan berbagai macam argumen yang diharapkan dapat melindungi kepentingan mereka. Dalam kasus Pinjaman bermasalah, kadang-kadang Peminjam mengajukan usulan jalan keluar yang sama sekali tidak dapat diterima Koperasi, bahkan sukar untuk dicerna oleh akal sehat. Apabila hambatan-hambatan tersebut tidak dapat di atasi, perundingan dengan Peminjam tidak dapat berjalan dengan lancar. Hal itu berarti penanganan Pinjaman bermasalah tidak dapat berjalan dengan lancar.

Agar dapat memperoleh jalan keluar dari setiap perbedaan pendapat dengan Peminjam, pelaksana penanganan Pinjaman bermasalah harus pandai melakukan kompromi yang dapat diterima Peminjam dan selaras dengan strategi yang telah disusun Koperasi.

5. Kemampuan komunikasi

Kemampuan berkomunikasi tidak hanya komunikasi lisan, melainkan juga komunikasi secara tertulis. Dalam penanganan Pinjaman bermasalah, pelaksana akan banyak melakukan komunikasi lisan dan tertulis, baik dengan Peminjam maupun dengan pihak ketiga seperti penasehat hukum, pengacara, perusahaan pemasok, dan Pinjamanur yang lain. Apabila akhirnya Pinjaman bermasalah berkembang menjadi Pinjaman macet dan terpaksa diselesaikan melalui prosedur hukum, maka Koperasi juga harus berkomunikasi dengan pejabat pengadilan. Semua kegiatan komunikasi penting perannya sehingga dibutuhkan kemampuan berkomunikasi yang baik.

Dalam proses komunikasi, Koperasi harus dapat menjelaskan dan meyakinkan pihak lawan bicara tentang berbagai macam hal atau kejadian, sesuai dengan keyakinan dan hal-hal yang diinginkan. Isi surat atau *draft* perjanjian yang disusun Koperasi harus mudah dimengerti lawan bicara, karena tanpa mengerti isi surat atau *draft* perjanjian, mereka tidak dapat diharapkan untuk menyetujuinya.

6. Pengalaman dalam bidang perPinjaman

Menugaskan dokter yang tidak mempunyai pengalaman melakukan operasi untuk memimpin pembedahan pasien penyakit jantung, besar sekali resikonya. Hal yang sama berlaku dalam penanganan Pinjaman bermasalah, agar dapat menyelesaikan tugas itu dengan baik, diperlukan latar belakang pengalaman dalam bidang perPinjaman.

7. Kemampuan manajemen

Apabila upaya penanganan Pinjaman bermasalah diserahkan kepada suatu tim pelaksana, mereka yang ditunjuk sebagai ketua tim harus mempunyai kemampuan manajemen. Mereka harus mampu menjadi tenaga penggerak tim dan memelihara motivasi kerja seluruh anggota tim agar tetap tinggi. Ketua tim wajib mengingatkan anggota tim untuk selalu menjaga kesabaran baik dalam menghadapi tindakan atau usul Peminjam yang tidak dapat dicerna akal sehat mereka, maupun dalam menunggu hasil jerih payah mereka.

Di samping pengetahuan dan kemampuan yang diutarakan oleh Michael Groves tersebut, pelaksana penanganan Pinjaman bermasalah harus mempunyai pengetahuan dasar tentang hukum perdata dan peraturan perKoperasian. Menemukan orang yang dapat memenuhi seluruh persyaratan di atas sangat sulit. Untuk mengatasinya, Koperasi dapat menyusun tim pelaksana.

Pendapat lain menjelaskan bahwa kondisi Koperasi dan masalah yang mereka hadapi akan mempengaruhi cara mereka dalam menyusun organisasi pelaksana penanganan Pinjaman bermasalah. Sebagai contoh, karena Koperasi kecil tidak mempunyai banyak karyawan yang dapat ditarik dari tugas mereka sehari-hari untuk menangani Pinjaman bermasalah, mereka cenderung menugaskan *account officer* untuk menangani upaya penyelamatan Pinjaman. Hal yang sama cenderung dilakukan dalam kasus Pinjaman bermasalah dalam skala kecil atau jika masalah yang dihadapi cukup sederhana. Di lain pihak, apabila jumlah Pinjaman bermasalah cukup besar, masalah yang dihadapi cukup rumit dan Koperasi penyalur Pinjaman itu adalah Koperasi besar, terdapat cukup alasan bagi Koperasi untuk membentuk satu tim khusus untuk menangani kasus tersebut.

6.6. MENERAPKAN MANAJEMEN DALAM MENGATASI PINJAMAN BERMASALAH SESUAI PRINSIP KEHATI-HATIAN

6.6.1. Pembentukan Tim Penanganan Pinjaman Bermasalah (Credit Review)

Banyak kasus Pinjaman perKoperasian di seluruh dunia membuktikan bahwa rendahnya mutu Pinjaman yang disalurkan, telah menjadi sebab utama Koperasi berhadapan dengan kasus Pinjaman bermasalah.

Yang menjadi pertanyaan adalah siapa saja di dalam organisasi masing-masing Koperasi itu wajib ikut menjaga kualitas Pinjaman? Walaupun pada akhirnya tanggung jawab terpeliharanya kualitas Pinjaman terletak di pundak dewan direksi,

dalam praktak sehari-hari secara berjenjang tanggung jawab tadi didelegasikan kepada para pejabat yang ikut aktif dalam pengelolaan Pinjaman. Tergantung dari besar kecilnya organisasi masing-masing Koperasi, di samping dewan direksi para pejabat utama Koperasi yang dilibatkan dalam tanggung jawab menilai dan memelihara mutu Pinjaman adalah para anggota komite Pinjaman, kepala divisi Pinjaman dan pemasaran, kepala divisi pengawasan Pinjaman, manajer dokumentasi dan administrasi Pinjaman dan para *account officers* (AO).

1. Komite Pinjaman

Koperasi ukuran menengah dan besar biasanya membentuk bagian khusus yang disebut komite Pinjaman, dengan tugas memberikan pendapat dan saran kepada dewan direksi dalam mengevaluasi kelayakan permintaan Pinjaman yang diajukan Peminjam dan menjaga mutu Pinjaman yang mereka salurkan. Anggota komite Pinjaman terdiri dari para pejabat Koperasi yang bersangkutan dengan tugas evaluasi dan pengawasan Pinjaman.

Koperasi besar seringkali membentuk komite Pinjaman dalam dua peringkat, yaitu komite Pinjaman tingkat manajer dan *account officer*, dan komite Pinjaman tingkat direksi. Tanggung jawab penilaian permintaan Pinjaman serta pengawasan perkembangan mutu Pinjaman sampai batas jumlah nilai tertentu diserahkan kepada komite Pinjaman tingkat manajer dan *account officer*, sedangkan tanggung jawab penilaian dan pengawasan Pinjaman dengan jumlah nilai di atas batas tersebut diserahkan kepada komite Pinjaman tingkat direksi.

Dalam kaitannya dengan tanggung jawab menjaga mutu Pinjaman yang disalurkan, komite Pinjaman mempunyai tugas:

- a. Meneliti setiap usulan pemberian Pinjaman baru yang diajukan oleh para *account officer* atau tim analis Pinjaman, sebelum usulan Pinjaman tersebut diajukan kepada dewan direksi.
- b. Meneliti setiap usulan perpanjangan waktu perjanjian Pinjaman, termasuk alasan perpanjangan serta proyeksi likuiditas keuangan Peminjam yang Pinjamannya diusulkan untuk diperpanjang. Meneliti setiap usulan pemberian tambahan Pinjaman kepada Peminjam lama, termasuk alasan usul pemberian tambahan Pinjaman, prospek likuiditas keuangan Peminjam dan kondisi serta nilai jaminan tambahan (bila ada).
- c. Meneliti kelengkapan dan ketelitian dokumen Pinjaman yang diperlukan untuk mendukung perjanjian Pinjaman.

- d. Meneliti sebab terjadinya Pinjaman bermasalah dari Peminjam tertentu dan mengajukan saran cara penanganan yang paling menguntungkan Koperasi.
- e. Menjamin tata cara Koperasi menangani setiap permintaan Pinjaman yang diajukan oleh calon Peminjam manapun, tetap konsisten dan memenuhi standar peraturan yang telah ditentukan.

Dengan melaksanakan tugas-tugas tersebut di atas, diharapkan komite Pinjaman dapat membantu Koperasi menangkal masuknya Peminjam yang tidak layak menerima Pinjaman, mencegah perpanjangan jangka waktu Pinjaman atau pemberian tambahan Pinjaman yang berisiko tinggi, serta mencegah Pinjaman bermasalah yang sedang dihadapi Koperasi berkembang menjadi Pinjaman macet.

2. **Bagian Pinjaman dan pemasaran**

Para pejabat bagian Pinjaman dan pemasaran, termasuk kepala divisi Pinjaman dan pemasaran, kepala divisi pengawasan Pinjaman dan para *account officer* memikul tanggung jawab besar dalam menjaga mutu Pinjaman yang disalurkan. Mereka bertindak sebagai instansi pertama dalam organisasi Koperasi yang bertugas menyaring permintaan Pinjaman yang diajukan oleh calon Peminjam, baik Peminjam korporasi maupun perorangan. Selanjutnya secara terus menerus mereka memonitor perkembangan mutu Pinjaman yang telah diberikan, satu demi satu maupun secara keseluruhan.

Dalam organisasi Koperasi, *account officer* merupakan ujung tombak penyaluran Pinjaman. Tugas utamanya antara lain membantu Pengurus Koperasi mendapatkan Peminjam yang layak dan menjaga hubungan yang baik dengan mereka, menjaga keamanan dan profitabilitas dana Koperasi yang dipinjamkan. Untuk menjalankan tugas tersebut mereka melakukan berbagai macam kegiatan:

- a. Mengumpulkan calon Peminjam yang sehat sebanyak mungkin, menganalisis kelayakan permintaan Pinjaman mereka dan mengajukan usulan pemberian Pinjaman kepada komite Pinjaman atau atasan langsung.
- b. Menyusun arsip dokumen Pinjaman tiap Peminjam secara lengkap, rapi dan *up to date* termasuk berbagai macam laporan dan catatan yang bersangkutan dengan perkembangan usaha Peminjam dan prestasi mereka dalam memenuhi isi perjanjian Pinjaman maupun koresponden Koperasi dengan Peminjam.

- c. Memonitor perkembangan usaha bisnis Peminjam dan kondisi keuangan mereka dari waktu ke waktu, memantau arah *trend* perkembangan usaha bisnis dan kondisi keuangan Peminjam.
- d. Mendeteksi sedini mungkin gejala munculnya Pinjaman bermasalah, mengevaluasi seberapa parah gejala tersebut serta melaporkan hal tersebut kepada komite Pinjaman atau atasan langsung (disertai dengan saran cara penanganannya).
- e. Menjalin hubungan yang baik dengan para Peminjam
- f. Menyusun laporan periodik tentang hasil pekerjaan mereka, terutama yang terkait dengan tugas memonitor perkembangan usaha dan kondisi keuangan Peminjam, dan menyampaikannya kepada komite Pinjaman atau atasan langsung.
- g. Menjalin hubungan erat dengan bagian lain yang terlibat dalam kegiatan pemasaran, pembinaan dan pengawasan Pinjaman.

3. Bagian administrasi Pinjaman

Pinjaman yang diberikan pada Peminjam mempunyai jadwal pembayaran bunga dan Pinjaman yang berbeda-beda. Dengan demikian diperlukan bagian khusus yang menyusun jadwal pembayaran bunga dan pokok setiap Peminjam, serta menagih bunga dan pembayaran pokok Pinjaman. Beban bunga dan jumlah biaya Pinjaman untuk masing-masing Peminjam seringkali juga tidak sama. Tingkat bunga yang dibekoperasian pada Peminjam dapat dihitung secara tetap atau mengambang. Itu semua merupakan bagian tugas dari administrasi Pinjaman.

Bagian administrasi Pinjaman mempunyai peran penting dalam membantu Pengurus Koperasi melakukan pengawasan mutu Pinjaman, memberikan berbagai macam informasi tentang prestasi Peminjam dalam memenuhi kewajibannya, termasuk pembayaran bunga, pokok Pinjaman serta berbagai biaya yang berkaitan dengan transaksi Pinjaman. Manajer administrasi Pinjaman harus cepat tanggap terhadap penyimpangan dari ketentuan perjanjian Pinjaman yang dilakukan oleh Peminjam, serta secepat mungkin menyampaikan hal tadi pada para eksekutif Koperasi yang bersangkutan. Di samping itu sedapat mungkin manajer administrasi juga harus memberi tahu para eksekutif mengenai sebab dari penyimpangan tadi serta mengajukan saran penanganannya.

4. Internal Auditor

Di antara para pakar manajemen Koperasi terdapat perbedaan pendapat tentang peranan internal auditor dalam pengawasan mutu Pinjaman. Ada pendapat yang menyatakan dengan ditugaskannya seorang manajer pengawasan Pinjaman, bantuan internal auditor dalam menjalankan pengawasan mutu Pinjaman tidak diperlukan lagi. Pendapat yang lain menyatakan walaupun telah ditugaskan seorang manajer pengawasan Pinjaman, peranan internal auditor dalam pengawasan Pinjaman yang telah disalurkan tetap penting.

Tugas utama internal auditor adalah secara terus menerus meneliti apakah semua transaksi bisnis Koperasi (termasuk penyaluran Pinjaman) telah dilakukan secara benar, sesuai dengan standar umum akunting dan mematuhi peraturan Koperasi yang berlaku. Internal auditor bertanggung jawab untuk menghindarkan operasional Koperasi dari praktak manipulasi, korupsi, kolusi, pemborosan dan penyalahgunaan wewenang oleh oknum-oknum Koperasi yang berjiwa tidak terpuji.

Dari uraian singkat tugas utama internal auditor tersebut di atas tampak bahwa mereka mempunyai peranan penting dalam menjaga mutu Pinjaman yang diberikan. Internal auditor adalah sumber bahan masukan penting bagi para eksekutif Koperasi untuk melakukan pengawasan intern operasi Koperasi, termasuk pemberian Pinjaman.

6.6.2. Program *Credit Review* bagian dari *Early Warning System*

Semua pengelola Koperasi mempunyai kewajiban menjaga kualitas portofolio Pinjaman, hal ini tercermin dari ketentuan Koperasi Indonesia dan Pemerintah. Untuk memenuhi kewajiban tersebut maka pengelola Koperasi harus mengupayakan *Early Warning System* yang termasuk di dalamnya melakukan pemantauan Pinjaman (*credit review*). Dengan adanya pemantauan Pinjaman secara menyeluruh diharapkan Pengurus Koperasi dapat memutuskan secara tepat perlakuan terhadap Pinjaman, apakah akan diperpanjang pada saat jatuh tempo, atau sebaliknya harus dilakukan tindakan tertentu untuk menyelamatkannya. Di samping itu mereka juga dapat memantau perkembangan kondisi seluruh Pinjaman yang telah disalurkan, dan hasil penerapan kebijakan Pinjaman mereka.

Credit review merupakan kegiatan dan tanggung jawab bersama antar bagian dan antar pejabat Koperasi, termasuk para *account officer* (AO) yang terkait, komite

Pinjaman, bagian pemasaran, para Pengurus lini Koperasi, bagian pengawasan serta bagian administrasi dan dokumentasi Pinjaman.

Dalam memantau perkembangan kualitas Pinjaman, *loan officer* atau *account officer* mempunyai kedudukan khusus, yaitu bertindak sebagai penghubung antara Koperasi dan Peminjam, serta mengajukan bahan masukan dan saran tindakan tertentu setiap saat diperlukan.

Walaupun Koperasi-Koperasi mempunyai tujuan khusus yang berbeda, pada dasarnya tujuan pemantauan kualitas Pinjaman atau *credit review* adalah mencegah turunnya kualitas portofolio Pinjaman dan menentukan tindakan apa yang perlu diambil apabila terjadi penurunan kualitas Pinjaman. Selanjutnya Koperasi juga ingin mengetahui apakah Pinjaman yang diberikan tetap digunakan untuk tujuan semula dan tidak melanggar ketentuan Koperasi Indonesia atau pemerintah.

Koperasi Indonesia memiliki ketentuan mengenai ruang lingkup pemantauan kualitas Pinjaman yang harus dipenuhi oleh Koperasi. Apabila terjadi ketidaksesuaian dengan ketentuan yang ada, maka peringkat kinerja mereka di mata otoritas moneter akan menurun. Dalam lampiran Surat Keputusan Direksi Koperasi Indonesia no. 27/162/Kep/Dir tanggal 31 Maret 1995, dengan tegas Koperasi Indonesia menyatakan bahwa cakupan pengawasan Pinjaman (termasuk *credit review*) sekurang-kurangnya harus meliputi hal-hal sebagai berikut:

- ❖ Mengawasi apakah pemberian Pinjaman yang telah dilaksanakan Koperasi sesuai dengan kebijaksanaan pemberian Pinjaman, prosedur pemberian Pinjaman dan ketentuan intern Koperasi yang berlaku.
- ❖ Mengawasi apakah pemberian Pinjaman telah memenuhi ketentuan perKoperasian yang berlaku.
- ❖ Memantau perkembangan kegiatan Peminjam, termasuk pemantauan melalui kunjungan kepada Peminjam dan memberikan peringatan dini mengenai penurunan kualitas Pinjaman yang diperkirakan mengandung risiko bagi Koperasi.
- ❖ Mengawasi apakah penilaian kolektibilitas Pinjaman (yang dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal dan internal sebagaimana telah disebutkan di atas) telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Koperasi Indonesia.
- ❖ Melakukan pembinaan Peminjam, agar Peminjam dapat memenuhi kewajibannya kepada Koperasi. Memantau dan mengawasi secara khusus kebenaran pemberian Pinjaman kepada pihak yang terkait kepada Koperasi dan Peminjam-Peminjam besar tertentu sesuai dengan kebijakan perPinjaman Koperasi.

- ❖ Memantau apakah pelaksanaan pengadministrasian dokumen perPinjaman telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- ❖ Memantau kecukupan jumlah penyisihan penghapusan Pinjaman. Demi terlaksananya kegiatan Credit Review maka perlu memperhatikan hal-hal berikut ini.

1. Pengorganisasian *Credit Review*

Credit review meliputi tiga tahap kegiatan. *Pertama*, meneliti kembali apakah administrasi dan dokumentasi Pinjaman secara keseluruhan telah berfungsi sebagaimana mestinya. *Kedua*, meneliti kembali kondisi seluruh portofolio Pinjaman. *Ketiga*, melakukan penelitian kembali kondisi portofolio Pinjaman-Pinjaman tertentu.

Untuk melaksanakan kegiatan tersebut, Pengurus Koperasi menetapkan pejabat-pejabat tertentu atau satuan kerja (biasanya disebut komite *credit review*) untuk melaksanakan dan bertanggung jawab atas terselenggaranya kegiatan manajemen tersebut dengan baik.

Salah satu anggota komite *credit review* adalah *account-review officer*, yang terdiri dari seorang atau beberapa orang *account officer* yang ditunjuk oleh Pengurus Koperasi. Salah satu syarat yang harus dipenuhi adalah pengalaman yang cukup dalam menjalankan kegiatan analisis Pinjaman, termasuk menyusun *spread sheet* daftar keuangan, analisis rasio keuangan dan analisis arus kas.

Komite *credit review* itu sendiri seyogyanya beranggotakan internal auditor Koperasi, direktur Pinjaman, *account-review officer* dan minimal seorang Pengurus dari lini lain yang menguasai teknik analisis daftar keuangan.

2. Tugas dan tanggung jawab Komite *Credit Review*

Dalam melakukan tugasnya, komite *credit review* bertanggung jawab kepada Pengurus Koperasi. Secara periodik mereka melakukan *credit review*, baik yang bersangkutan dengan jalannya fungsi administrasi dan dokumentasi Pinjaman, kondisi kesehatan portofolio Pinjaman secara keseluruhan, maupun kualitas portofolio Pinjaman, atau portofolio Pinjaman-Pinjaman tertentu.

Komite *credit review* wajib melaporkan kecenderungan perkembangan negatif mayoritas Pinjaman (bila ada), dan mengajukan saran tertulis mengenai bagaimana kebijakan atau prosedur yang harus ditempuh untuk memecahkan masalah tersebut. Selanjutnya komite bertugas memonitor hasil pelaksanaan

kebijakan atau prosedur perbaikan kualitas Pinjaman yang mereka sarankan itu.

Mereka juga bertanggung jawab untuk memberikan wawasan mengenai bagaimana cara Koperasi meminimalisir risiko kerugian yang mereka hadapi. Tanggung jawab lain adalah mengajukan saran tentang jumlah cadangan yang cukup untuk penghapusan Pinjaman bermasalah. Mereka wajib menyusun metode dan kriteria untuk menentukan jumlah tersebut.

6.7. MENERAPKAN MANAJEMEN PORTFOLIO PINJAMAN

Kebijakan Pembinaan Pemanfaat Jasa Pelayanan Usaha Simpan Pinjam

1. KSP/USP Koperasi secara rutin harus memberitahukan posisi pinjaman baik sisa pokok maupun sisa bunganya kepada peminjam.
2. KSP/USP Koperasi harus segera mengirimkan surat teguran/penagihan apabila peminjam terlambat/tidak tepat waktu membayar cicilan.
3. Untuk jenis pinjaman produktif (modal kerja dan investasi) KSP/USP Koperasi harus melakukan pembinaan dalam membantu anggota yang mengalami masalah di bidang usaha.
4. Pembinaan dapat dilakukan dengan pendekatan konsultasi manajemen dan pendampingan.

6.7.1. Kebijakan Penanganan Pinjaman Bermasalah

Kriteria Pinjaman Bermasalah

1. Pinjaman Kurang Lancar
Pinjaman digolongkan kurang lancar apabila memenuhi kriteria di bawah ini:
 - a. Pengembalian pinjaman dengan sistem angsuran yaitu:
 - a.1. Terdapat tunggakan angsuran pokok dengan kondisi sebagai berikut:
Tunggakan melampaui 1 (satu) bulan tetapi belum melampaui 2 (dua) bulan bagi pinjaman dengan masa angsuran kurang dari 1 (satu) bulan; atau
Melampaui 3 (tiga) bulan tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya ditetapkan 2 (dua) bulan sampai 3 (tiga) bulan; atau
Melampaui 6 (enam) bulan tetapi belum melampaui 12 (dua belas) bulan bagi

pinjaman yang masa angsurannya ditetapkan 6 (enam) bulan atau lebih; atau

a.2. Terdapat tunggakan bunga sebagai berikut:

Tunggakan melampaui 1 (satu) bulan tetapi belum melampaui 3 (tiga) bulan bagi pinjaman dengan masa angsuran kurang dari 1 (satu) bulan; atau

Melampaui 3 (tiga) bulan, tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya lebih dari 1 (satu) bulan.

b. Pengembalian pinjaman tanpa angsuran yaitu: b.1. Pinjaman belum jatuh tempo

Terdapat tunggakan bunga yang melampaui 3 (tiga) bulan tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan.

b.2. Pinjaman telah jatuh tempo dan belum dibayar tetapi belum melampaui 3 (tiga) bulan.

2. Pinjaman yang Diragukan

Pinjaman digolongkan diragukan apabila pinjaman yang bersangkutan tidak memenuhi kriteria kurang lancar tetapi berdasarkan penilaian dapat disimpulkan bahwa:

a. pinjaman masih dapat diselamatkan dan angsurannya bernilai sekurang-kurangnya 75% dari hutang peminjam termasuk bunganya; atau

b. pinjaman tidak dapat diselamatkan tetapi agunannya masih bernilai sekurang-kurangnya 100% dari hutang peminjam.

3. Pinjaman Macet

Pinjaman digolongkan macet apabila:

a. tidak memenuhi kriteria kurang lancar dan diragukan atau

b. memenuhi kriteria diragukan tetapi dalam jangka waktu 21 (dua puluh satu) bulan sejak digolongkan diragukan belum ada pelunasan atau usaha penyelamatan pinjaman;

c. pinjaman tersebut penyelesaiannya telah diserahkan kepada Pengadilan Negeri atau telah diajukan permohonan ganti rugi kepada perusahaan asuransi kredit.

Agar komite *credit review* dapat bekerja secara terarah, Pengurus Koperasi perlu menyatakan cakupan *credit review* Koperasi mereka secara tegas dan jelas, seperti aspek apa saja yang memerlukan penelitian atau peninjauan kembali tiap tahap pelaksanaan *credit review*. Komite *credit review* juga perlu mengingat bahwa Koperasi Indonesia sangat memperhatikan hasilnya.

a. Portofolio Pinjaman secara keseluruhan.

Ruang lingkup peninjauan kembali (review) portofolio Pinjaman secara keseluruhan hendaknya mencakup berbagai hal di bawah ini:

Analisis trend perkembangan mutu, yaitu analisis kualitas Pinjaman Koperasi pada saat *credit review*, dibandingkan dengan perkembangan kualitas Pinjaman selama tiga sampai lima tahun terakhir. Beberapa indikator perkembangan kualitas Pinjaman secara keseluruhan adalah:

- a) Perbandingan jumlah Pinjaman bermasalah dengan jumlah Pinjaman yang disalurkan.
- b) Jumlah Pinjaman yang disalurkan dibandingkan dengan jumlah deposito.
- c) Pertumbuhan jumlah Pinjaman.
- d) Pertumbuhan harta operasional Koperasi.
- e) Pertumbuhan modal sendiri Koperasi.
 - 1) Penyusunan laporan kepada Pengurus Koperasi mengenai daftar Peminjam yang wajib diawasi secara khusus.
 - 2) Peninjauan kembali status jaminan portofolio Pinjaman-Pinjaman tertentu. Tiap portofolio Pinjaman akan dianalisis kembali untuk ditentukan, apakah nilai jaminannya cukup untuk menutup resiko Pinjaman. Apakah Pinjaman-Pinjaman yang diberikan tanpa jaminan masih tetap dapat diteruskan tanpa jaminan juga.
 - 3) Peninjauan kembali syarat perpanjangan perjanjian Pinjaman. Peninjauan kembali ini terutama diterapkan pada Pinjaman-Pinjaman yang telah berulang kali diperpanjang, tanpa Peminjam melakukan angsuran Pinjaman dalam jumlah yang berarti.
 - 4) Peninjauan kembali pelaksanaan penyaluran Pinjaman, dalam kaitannya dengan tujuan yang ingin dicapai Koperasi, perencanaan laba serta rencana manajemen harta dan utang.

b. Portofolio Pinjaman individual.

Ruang lingkup dan ketajaman *credit review* secara individual ditentukan oleh kualitas masing-masing portofolio Pinjaman. Semakin tinggi kualitas Pinjaman, semakin kurang mendetail peninjauan kembali yang dilakukan. Secara lebih rinci, ruang lingkup *credit review* dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Peninjauan kembali empat dari *5 C's of credit* yang mempengaruhi kemampuan dan kesediaan masing-masing Peminjam dalam melunasi Pinjaman.

Adapun keempat *C's* tersebut adalah *capacity to create incomes, capital, character dan collateral*. Karena berjalannya waktu, selalu ada kemungkinan terjadi perubahan terhadap keempat *C's* tersebut. Apabila terjadi penurunan kondisi keempatnya, besar kemungkinan kemampuan dan kesediaan Peminjam melunasi Pinjaman juga menurun, sehingga dapat diperkirakan bahwa kualitas Pinjaman juga akan menurun.

Untuk meninjau perkembangan kemampuan dan kesediaan Peminjam dalam melunasi Pinjaman, *account-review officer* wajib melakukan hal-hal yang dikerjakan oleh analis Pinjaman pada saat mereka melakukan analisis, seperti melakukan wawancara kepada Peminjam, melakukan analisis daftar keuangan dan dokumen pendukungnya, serta menyusun *spread sheet* analisis daftar keuangan. Apabila dari analisis itu ditemukan banyak hal yang meragukan, mereka wajib meninjau lagi fasilitas produksi milik Peminjam, mengevaluasi kembali nilai harta jaminan, mempelajari perkembangan sektor industri atau bidang usaha di mana Peminjam beroperasi dan lain sebagainya:

- 2) Meneliti kembali kelengkapan, akurasi dan kekinian dokumen Pinjaman masing-masing portofolio Pinjaman. Dalam rangka penelitian ini, *account-review officer* akan memastikan kelengkapan semua dokumen Pinjaman, termasuk surat permintaan Pinjaman, daftar keuangan Peminjam, surat perjanjian Pinjaman dan perjanjian pendukungnya, surat tanda kepemilikan harta jaminan, akta pendirian perusahaan Peminjam dan izin usaha, surat menyurat dan laporan-laporan bersangkutan dengan portofolio Pinjaman.
- 3) Meneliti konsistensi keselarasan masing-masing portofolio Pinjaman individual dengan kebijakan Pinjaman Koperasi dan ketentuan pemerintah, termasuk perubahan-perubahannya (jika ada).

c. Format Laporan *Credit Review*

Laporan *credit review* harus lengkap dan akurat, serta disusun dalam format yang sama untuk seluruh portofolio Pinjaman. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun standar laporan adalah sebagai berikut:

- 1) Laporan disusun dalam formulir standar yang disediakan oleh Koperasi. Hal ini diperlukan untuk mencegah mereka yang ditugaskan menyusun laporan *credit review* mempergunakan metode yang berbeda-beda.

- 2) Semua hasil analisis, temuan, pendapat dan saran harus dinyatakan secara obyektif, lengkap, jelas dan tertulis. Hal itu memungkinkan para pembacanya juga dapat berpikir secara obyektif, lengkap dan jelas.
 - 3) Walaupun demikian, apabila terdapat hasil analisis yang subyektif, hal tersebut tetap dituangkan dalam catatan tertulis dan dilampirkan pada laporan *credit review* tersebut.
 - 4) Laporan *credit review* disusun berurutan dalam arsip portofolio Pinjaman, dari satu periode ke periode berikutnya. Dengan demikian, apabila pada periode berikutnya Pengurus Koperasi menunjuk pegawai lain untuk menyelenggarakan *credit review*, mereka dapat menggunakan semaksimal mungkin arsip tersebut sebagai sumber data.
- d. Pelaksanaan *Credit Review*

Komite *credit review* akan segera melaksanakan tugas periodik mereka setelah menerima daftar keuangan terakhir Peminjam dan informasi non-keuangan yang diperlukan. Pelaksanaan tugas tersebut dimulai dengan menganalisis daftar keuangan Peminjam dengan menggunakan format analisis sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Koperasi.

Jumlah seluruh Pinjaman yang diterima Peminjam dicantumkan dalam laporan, demikian juga jenis Pinjamannya (misal Pinjaman modal kerja, investasi, dll) dan jumlah saldo debit tiap jenis fasilitas yang diterima.

Komite *credit review* juga menganalisis data dan informasi non keuangan. Fokus analisis dipusatkan pada kinerja operasi bisnis Peminjam, kondisi pasar dan pemasaran produk yang dihasilkan, pertumbuhan perusahaan, kondisi keuangan mereka pada saat *review* dilaksanakan, serta prospek masa depan sektor industri atau bidang usaha di mana Peminjam beroperasi dan sektor industri atau bidang usaha di mana Peminjam beroperasi.

Dalam laporan *credit review* hendaknya dicantumkan juga kekuatan dan kelemahan Peminjam, perkiraan tingkat kolektibilitas Pinjaman, keselarasan Pinjaman dengan kebijaksanaan Pinjaman, pelanggaran ketentuan (jika ada), dan saran jumlah cadangan piutang ragu-ragu (bila diperlukan). Komite *credit review* juga meninjau dan menilai kembali jaminan Pinjaman (harta bergerak, harta tak bergerak dan penjamin Pinjaman) yang diserahkan Peminjam. Berdasarkan hasil analisis dan temuan mereka, komite *credit review* menentukan peringkat kualitas Pinjaman yang di-*review* sesuai dengan persepsi mereka. Penentuan peringkat kualitas Pinjaman tersebut harus mengikuti standar peringkat yang telah ditentukan Koperasi dalam hal kebijakan Pinjaman.

Berdasarkan hasil analisis dan temuan serta peringkat kualitas Pinjaman, komite menyiapkan laporan lengkap berikut saran dan pendapat kepada Pengurus Koperasi, untuk mendapatkan persetujuan atau instruksi tindakan tertentu. Pengurus Koperasi akan menyetujui pendapat dan saran komite atau menentukan rencana tindak lanjut. Pada dasarnya, rencana tindak lanjut diperlukan (terutama pengamatan kinerja Pinjaman secara periodik) karena tanpa tindakan lanjutan, *credit review* tidak akan efektif.

6.7.2. Ikhtisar

Sebagaimana diketahui, Pinjaman merupakan usaha pokok perKoperasian. Oleh karena itu, pemantauan terhadap Pinjaman yang telah dicairkan tetap harus dilaksanakan, walaupun sebelum Pinjaman dicairkan telah dilakukan analisis. Pemantauan berfungsi mendapatkan informasi sedini mungkin untuk mendeteksi gejala timbulnya Pinjaman bermasalah.

Dalam melakukan pemantauan, Koperasi dapat membentuk suatu komite *credit review*, yang beranggotakan para pegawai Koperasi dengan berbagai tingkat keahlian. Komite tersebut bertugas memantau kualitas Pinjaman, dan melaporkannya kepada Pengurus Koperasi, supaya Pengurus dapat merencanakan tindak lanjut sesuai yang diperlukan.

Apabila dari kegiatan *credit review*, masih terdapat Pinjaman bermasalah maka dilakukan program penanganan Pinjaman bermasalah. Program ini diawali dengan penyusunan rencana strategis yang ditetapkan oleh jajaran direksi Koperasi kemudian dilanjutkan dengan penyusunan rencana fungsional atau rencana operasional untuk penanganan Pinjaman bermasalah.

Rencana strategis dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran umum, kemudian penetapan strategi umum, dilanjutkan dengan penetapan sasaran operasional.

Rencana fungsional berpedoman kepada sasaran operasional dilanjutkan dengan penyusunan rencana kegiatan penanganan Pinjaman bermasalah. Untuk memudahkan penyusunan rencana fungsional/operasional sebaiknya menggunakan prinsip 5W-1H yakni dengan mencari jawaban atas pertanyaan What, Who (Whom), Where, When dan How. Atau menjawab pertanyaan apa sasarannya, apa kegiatannya, siapa yang akan melaksanakan kegiatan, siapa yang bertanggungjawab, siapa yang menyelia, siapa target groupnya, di mana dan kapan pelaksanaannya, bagaimana

cara melaksanakannya dan berapa biayanya dll. Maka, perencanaan operasional penanganan Pinjaman bermasalah akan dapat disusun dengan mudah.

6.8. TUGAS/PERTANYAAN

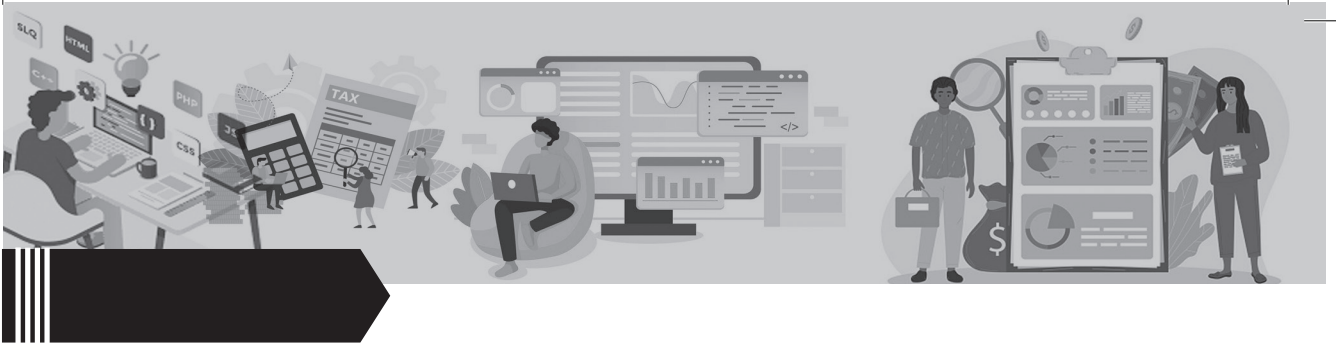
Pilihlah salah satu jawaban yang paling benar dengan memberi tanda X pada huruf yang dipilih.

1. Berikut ini adalah faktor-faktor utama penyebab timbulnya pinjaman bermasalah, kecuali ...
 - e) Kondisi usaha peminjam
 - f) Tingkat pendidikan atau intelektualitas
 - g) Sudut pandang terhadap transaksi perkreditan
 - h) Pengawasan yang lemah
2. Penanganan suatu pinjaman bermasalah dapat menemui kegagalan yang disebabkan oleh:
 - (a) *Early warning system* belum ada
 - (b) Anggapan bahwa kemacetan kredit adalah wajar
 - (c) Menunda-nunda tindak lanjut yang akan di lakukan
 - (d) Semua jawaban benar
3. Manfaat yang diperoleh dari melakukan pendekatan kepada para peminjam yang diperkirakan pinjamannya akan bermasalah.
 - (a) Memperoleh kepastian dan menentukan tindak lanjut
 - (b) Menjadi akrab dan bersahabat
 - (c) Bekerjasama dalam merekayasa mekanisme pembayaran
 - (d) Mengurangi beban dan saling membantu
4. Pinjaman yang diselamatkan adalah:
 - (a) Pinjaman yang semua jaminannya bermasalah
 - (b) Pinjaman yang usaha maupun pribadi pemiliknya sedang berperkara dan tidak lagi memiliki prospek perbaikan usaha
 - (c) Pinjaman yang semuanya tergolong diragukan atau bahkan macet, kemudian dicantumkan dalam akad penyelamatan pinjaman
 - (d) Pinjaman yang semua pengurus atau pemilik usahanya tidak mau bekerjasama
5. Yang bukan merupakan bagian dari upaya penyelamatan pinjaman adalah:

- (a) Penataan kembali pinjaman atau *restructuring*
 - (b) Penjadwalan kembali pinjaman atau *rescheduling*
 - (c) Penataan ulang cara pembayaran atau *rearrangement*
 - (d) Persyaratan Kembali pinjaman atau *reconditioning*
6. Penyebab utama munculnya pinjaman bermasalah adalah:
- (a) Lemahnya aspek yuridis dalam memproses permintaan pinjaman
 - (b) Lemahnya pengawasan sejak dini
 - (c) Lemahnya pembinaan peminjam
 - (d) Semua jawaban benar
7. Mengumpulkan calon peminjam yang sehat sebanyak mungkin, menganalisis kelayakan permintaan pinjaman mereka, dan mengajukan usulan pemberian pinjaman merupakan salah satu kegiatan dari:
- (a) *Account Officer*
 - (b) Komite Pinjaman
 - (c) *Internal Auditor*
 - (d) Direksi
8. Tujuan pemantauan kualitas pinjaman atau *credit review* adalah:
- (a) Menyusun jadwal pembayaran bunga dan pokok setiap peminjam, serta menagih bunga dan pembayaran pokok pinjaman
 - (b) Mencegah turunnya kualitas portofolio pinjaman dan menentukan tindakan yang perlu diambil apabila terjadi penurunan kualitas pinjaman
 - (c) Meneliti kebenaran penyaluran pinjaman sesuai dengan standar umum akunting dan mematuhi peraturan yang berlaku
 - (d) Memonitor perkembangan usaha bisnis peminjam dan kondisi keuangan mereka dari waktu ke waktu, serta memantau arah *trend* perkembangan usaha bisnis dan kondisi keuangan peminjam
9. Salah satu kesimpulan untuk status pinjaman yang diragukan adalah:
- (a) Tunggakan melampaui 1 bulan tetapi belum melampaui 3 bulan bagi pinjaman dengan masa angsuran kurang dari 1 bulan
 - (b) Pinjaman tidak dapat diselamatkan, tetapi agunannya masih bernilai sekurang-kurangnya 100% dari hutang peminjam
 - (c) Terdapat tunggakan bunga yang melampaui 3 bulan tetapi belum melampaui 6 bulan

- (d) Dalam jangka waktu 21 bulan belum ada pelunasan atau usaha penyelamatan pinjaman
10. Komite *credit review* akan segera melaksanakan tugas periodik mereka setelah:
- (a) Meninjau perkembangan kemampuan dan kesediaan peminjam dalam melunasi pinjaman
 - (b) Melakukan pendekatan konsultasi manajemen dan pendampingan kepada peminjam
 - (c) Menerima informasi mengenai prestasi peminjam dalam memenuhi kewajibannya
 - (d) Menerima daftar keuangan terakhir peminjam dan informasi non-keuangan yang diperlukan

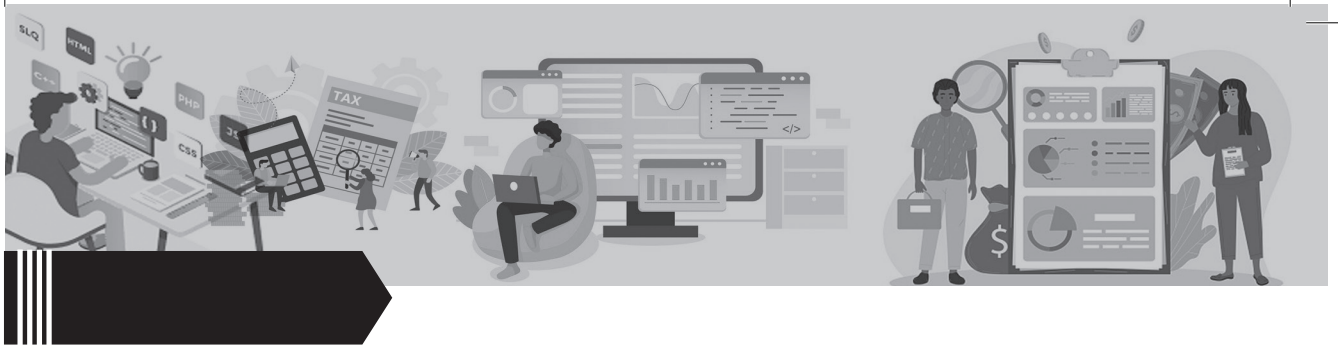




DAFTAR PUSTAKA

- Subagyo,A., Manajemen Koperasi Simpan Pinjam, PT. Mitra Wacana Media, Jakarta, 2015
- Subagyo,A., Manajemen Operasi LKMS, PT. Mitra Wacana Media, Jakarta, 2016
- Subagyo,A., Teknik Penyelesaian Kredit Bermasalah, PT. Mitra Wacana Media, Jakarta, 2016
- Subagyo.Ahmad, Wibowo.M, Tata Kelola Koperasi yang Baik, CV. Deepublish, Yogyakarta, 2017
- Subagyo,A,Budi,P, Panduan Account Officer, PT. Graha media, Yogyakarta, 2011
- Subagyo,A., Pengantar Keuangan Mikro Syariah, PT. Mitra Wacana Media, Jakarta, 2014
- Subagyo,A. Marketing in Business (Studi Kasus UKM & LKM), PT. Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010
- World Council of Credit Unions (WOCCU), "Managing Risk in Financial Cooperatives: A Manual for Financial Cooperatives".





INDEKS

A

Ability To Pay 67
 Account Officer 63, 82, 83, 156
 Agresifitas 131
 Agunan 18, 20, 130
 Akta Pendirian 104, 105
 Akuntabilitas 13
 Analisis Data 48
 Analisis Kualitatif 21
 Analisis Kuantitatif 21
 Analisis Pasar 95
 Analisis Risiko 128
 Anggaran 7, 9, 80, 83, 84, 88, 92, 96, 101
 Anggaran Dasar 6, 8, 14
 Anggaran Rumah Tangga 6, 8
 Anuitet 55
 Arus Dana 25
 Aspek Amdal 71
 Aspek Hukum 71
 Aspek Keuangan 71, 81
 Aspek Operasi 71
 Aspek Pasar 71
 Asset Management 113
 Asuransi Jiwa 130

B

Buku Kredit 54

C

Call Money 117, 118, 119, 120
 Capacity 59, 67
 Capital 59, 68
 Cashflow 127

Cash Management 113, 114
 Character 59, 67
 Cicilan 18, 22, 149
 Collateral 59, 68
 Commercial Paper 105
 Common Ownership 65
 Company Profile 104, 105
 Condition 59, 68
 Cost Of Fund 106
 Credit Crisis Center 59, 60
 Credit Management 113
 Credit Review 142, 146, 148, 152, 153

D

Debitur 53, 54, 55, 56, 57, 63
 Deposito 51
 Deviden Policy 25
 Dewan Direksi. 58, 77, 143
 Dewan Komisaris 58
 Diversifikasi 107

E

Executive Summary 85
 Expansi Aset 113

F

Financial Interdependence 66
 Force Majeure 130

G

Gearing Ratio 72

Going Concern 129
Guarantee 66

H

Hedging 113

I

Industri 16
Instrument Rating 107
Interest Arbitrage. 120, 121
Internal Auditor 146, 156
Investasi Management 113

J

Jaminan 56, 57, 134, 135, 137
Jasa 17

K

Kartu Plafond 55
Kolektibilitas 62, 76, 103, 147, 153
Koperasi 3, 4, 5, 142, 143, 144, 145, 146,
147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154
Kredit Bermasalah 17, 57, 59, 66, 67, 74, 76

L

Leverage 131
Liability Management 104, 113
Likuiditas 4, 18, 25, 102, 105, 106, 107, 108,
109, 115, 117, 118, 119, 140, 143
Liquidity Management 113
Logam Mulia 51

M

Matching 72
Manajemen Investasi 24
Manajemen Permodalan 24
Manufacturing 49
Marketable Instrument 107
Market Profile. 80
Market Segmentation 78

Money Market 120
Money Market Line 103, 104, 105

N

Nasabah Pasar 79

O

Obligasi Pemerintah 106
Obligasi Swasta 106
Opportunity 89
Organisasi Perkreditan 57

P

Party 69
Pasar Sasaran 84, 88, 90, 91
Payment 69
Pelanggan 135
Pemasok 135
Pembiayaan Mikro 79
Perdagangan 16
Perjanjian Kredit 52
Perkoperasian 3
Personality 69
Personal Selling 94
Pertanian 16
Peternakan 16
Pinjaman Investasi, 17
Pinjaman Konsumtif 17
Pinjaman Modal Kerja 17, 153
Pinjaman Produktif 17
Place) 93
Portofolio 77, 78, 80, 132, 146, 147, 148,
151, 152, 153, 156
Positioning 96
Price 92, 93
Product 92
Profitability 70
Promissory Notes 105, 119
Promotion 92, 94
Prospect 69
Protection 70
Prudential Koperasiing 129
Purpose 69

R

Reinvestment 25
Rentabilitas 117, 119, 121
Repayment 70
Repayment Capacity 131
Reserve Management 113, 118
Returns 70
Riset Pasar 95
Risiko Pinjaman 128, 129, 131, 135, 137
Risk Bearing Ability 70

S

Segmentasi Pasar 88, 90
Self Responsibility. 4, 25
Sertifikat 11, 12, 51, 52
Simpan Pinjam 4, 5, 6, 9, 11, 19, 23, 24
Sisa Hasil Usaha 8
Spread 120
Standar Operasional 3, 4, 10, 13, 23
Standar Operasional Manajemen 3, 4
Strength 89
Supplementary Income, 106
Supplementary Liquidity 106
Surplus 24, 114, 119, 128

T

Target Market 80, 81
Tax Scheme 107
Threat 89
Titanic Zone 135
Training 74

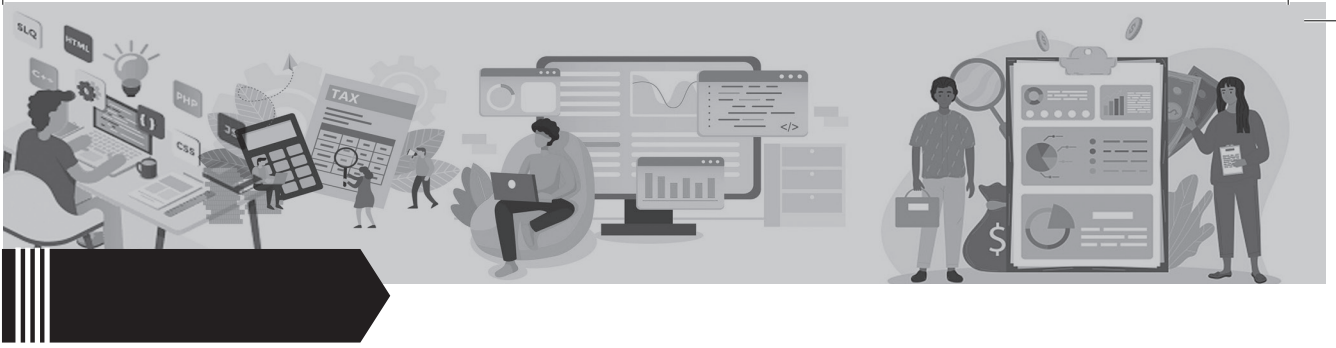
V

Valuta 72

W

Watak 21, 67
Weakness 89





TENTANG PENULIS



Dr. Ahmad Subagyo, SE. MM. CRBD Prof.

Dr. Ahmad Subagyo., CRBD., CDMP., CRP., CSA., lahir di Pekalongan tahun 1972. Pendidikan dasar sampai menengah diselesaikan di Pekalongan dan Pendidikan tinggi (S1 dan S2) diselesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Sudirman Purwokerto tahun 1991-1997. Pendidikan terakhirnya (S3) diselesaikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta di bidang Ekonomi Islam. Jabatan fungsional yang di pegang saat ini oleh penulis sebagai

Guru Besar bidang Ilmu Manajemen sejak tanggal 13 April 2023. Pengalaman kerja di dunia Pendidikan tinggi sebagai dosen selama lebih dari 20 tahun dan telah menduduki jabatan fungsional dosen sebagai Guru Besar sejak tanggal 12 April 2023, sedangkan pengalaman sebagai professional telah bekerja sebagai konsultan ahli di financial and market sector sejak tahun 2007 di Asean Development Bank (ADB), di Bank Dunia Kantor Jakarta mulai tahun 2011-2020, di United States Agency for International Development (USAID) tahun 2020-2021, dan di Internatioinal Labour Organization (ILO) kantor Jakarta sejak tahun 2022 sampai saat buku ini di tulis sebagai microfinance specialist. Pengalaman di industry keuangan memiliki pengalaman sebagai Komisaris Independen di beberapa perusahaan antara lain (1) PT. Akulaku Finance Indonesia 2019-saat ini, (2) PT.Inovasi Kredit Indonesia tahun 2020-saat ini, dan (3) PT.Asuransi Takaful Umum tahun 2018-saat ini. Selama bekerja sebagai professional menghasilkan kinerja optimal dengan berbagai prestasi

(award) dari pihak terkait, baik prestasi kinerja keuangan, kinerja tatakelola maupun kinerja dampak sosial dan lingkungan.

Prestasi tertinggi yang pernah diperoleh dalam bidang yang ditekuni antara lain sebagai Dosen Berprestasi di lingkungan LLDIKTI 4 Jawa Barat dan Banten tahun 2011 dan mendapatkan Penghargaan Bhakti Koperasi dan UKM sebagai konsultan koperasi dan UKM dari Menteri Koperasi dan UKM RI tahun 2019. Jabatan structural di Perguruan Tinggi tahun 2000 sebagai Ketua STIE YPTK Padang-Sumatera Barat, tahun 2003-2004 sebagai Direktur Politeknik Pusmanu Pekalongan, tahun 2011-2019 sebagai Ketua STIE GICI Depok. Saat ini adalah sebagai Wakil Rektor III Bidang Pengembangan penelitian, inovasi, advokasi dan promosi di IKOPIN UNIVERSITY-SUMEDANG JAWA BARAT, sejak tanggal 14 November 2023 sampai saat ini.



Dr. Yuanita Indriani, Ir., M.Si., CIPA, sejak 1985 menjadi Dosen bidang Ilmu Manajemen, pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Koperasi Indonesia. Lulus dari program Strata tiga pada Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran. Saat ini juga aktif menjadi pengurus koperasi, tenaga ahli perkoperasian dan kewirausahaan, peneliti dan menjadi nara sumber perkoperasian, manajemen koperasi dan UMKM pada berbagai forum seminar baik nasional maupun internasional. Pada tahun 2017 terpilih sebagai salah satu Tokoh Penggerak Koperasi dan UMKM tingkat Nasional. Selain sertifikat Dosen, Sertifikat Internasional yang diperoleh di bidang assessment SDM sangat mendukung bagi upaya perkuatan SDM koperasi dan UMKM.