

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Koperasi adalah bagian penting dari kehidupan ekonomi masyarakat dan merupakan pilihan alternatif untuk mencapai perbaikan ekonomi (Jalaludin, 2021). Dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Pasal 33 ayat (1) menyatakan: “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan.” Meskipun bunyi pasal tersebut tidak secara eksplisit menyebutkan koperasi, semangat dan prinsip yang terkandung di dalamnya sejalan dengan peran koperasi sebagai organisasi ekonomi yang bersifat sosial dan berfungsi sebagai soko guru ekonomi nasional. Dengan demikian, koperasi menjadi salah satu instrumen penting dalam mencapai keadilan dan kesejahteraan ekonomi bagi masyarakat.

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan berlandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan, sebagaimana disebutkan dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Bung Hatta, sebagai Bapak Koperasi Indonesia, menyatakan bahwa tujuan koperasi adalah untuk memenuhi kebutuhan bersama daripada mencari keuntungan sebanyak-banyaknya (Parwata et al., 2020). Hal ini menegaskan bahwa koperasi memiliki peran sosial dan ekonomi yang strategis, berbeda dengan badan usaha pada umumnya.

Secara umum, koperasi berdasarkan kegiatan usahanya dibagi menjadi dua jenis utama: Koperasi Sektor Riil (seperti Koperasi Konsumen, Koperasi Produsen, Koperasi Jasa, Koperasi Pemasaran, dan Koperasi Serba Usaha) dan Koperasi Simpan Pinjam (KSP). Menariknya, jenis koperasi sektor riil dalam praktiknya diperbolehkan untuk menjalankan unit simpan pinjam (USP). Hal ini diatur dalam Peraturan Menteri Koperasi dan UKM No. 8 Tahun 2023, yang memperbolehkan koperasi konsumen membuka USP sepanjang dilakukan secara terpisah secara administratif dan akuntansi dari kegiatan usaha utamanya.

Banyak perusahaan saat ini membentuk koperasi (bukan bagian kepemilikan oleh Perusahaan) sebagai sarana untuk menyediakan fasilitas pinjaman yang mudah diakses oleh para karyawan melalui unit simpan pinjam (USP). Melalui koperasi ini, karyawan yang menjadi anggota dapat berpartisipasi secara aktif, baik sebagai penyimpan dana maupun sebagai peminjam. Bagi anggota yang memiliki dana lebih, koperasi menjadi tempat investasi yang aman dan menguntungkan, sementara bagi anggota yang membutuhkan dana, koperasi menjadi alternatif pembiayaan yang lebih terjangkau dibandingkan lembaga keuangan konvensional dengan manfaat keuntungan yang dapat dinikmati seluruh anggotanya.

Salah satu contoh nyata dari fenomena tersebut adalah Koperasi Konsumen X, yang menjadi objek penelitian ini. Koperasi Konsumen X dibentuk sebagai respon terhadap kebutuhan ekonomi karyawan yang sekaligus menjadi anggota koperasi. Koperasi Konsumen X yang awalnya merupakan koperasi yang memberikan layanan dalam memenuhi kebutuhan barang dan jasa anggota kemudian berkembang dengan menyediakan Unit Simpan Pinjam (USP) berupa produk yang disebut *Gajian Di Muka*. Produk ini berfokus pada kerja sama *Business to Business* (B to B) dengan lembaga atau perusahaan yang memiliki basis karyawan dengan jumlah banyak. Melalui produk ini, Koperasi konsumen X menawarkan layanan pinjaman berupa talangan gaji di muka (Kasbon) bagi seluruh karyawan. Produk ini memberikan kemudahan akses terhadap dana dan memungkinkan anggota untuk mendapatkan bantuan finansial dengan cepat yang bersumber dari gaji sesuai dengan kebutuhan mereka. Di sisi lain Perusahaan sebagai mitra mendapatkan manfaat *cashflow* karena mendapatkan talangan gaji dengan pembayaran tagihan dari koperasi berdasarkan *term of payment* (TOP) tertentu.

Dalam perjalanannya produk ini membawa tantangan yang cukup besar. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah risiko Non-Performing Loan (NPL). NPL merupakan kondisi ketika debitur tidak mampu memenuhi kewajiban pembayaran sesuai perjanjian kredit, baik berupa pokok pinjaman maupun bunga (Chiang, Sembel, dan Malau 2024). Dalam konteks koperasi unit simpan pinjam

terdapat risiko bahwa talangan gaji diberikan kepada anggota yang sudah tidak memiliki hak gaji, yang dapat berujung pada kesulitan finansial bagi koperasi itu sendiri. Berikut merupakan data kredit Koperasi X Produk Gajian Di muka dalam 4 tahun terakhir yang ditunjukkan pada tabel 1.1 :

Tabel 1. 1 Data Kredit Koperasi X Tahun 2021-2024 (Dalam Rupiah)

Tahun	Klasifikasi Kredit				
	Lancar	Kurang Lancar	Diragukan	Macet	Jumlah Kredit yang Diberikan
2021	3.464.000.000	-	2.500.000	31.500.000	3.498.000.000,00
2022	5.230.406.947	-	4.850.000	177.043.053	5.412.300.000,00
2023	6.885.255.435	-	6.800.000	608.594.565	7.500.650.000,00
2024	5.773.351.605	-	5.650.000	711.398.395	6.490.400.000,00

Sumber : Laporan Kolektibilitas Kredit Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam

Produk Gajian Di Muka

Berdasarkan data dalam Tabel 1.1, rasio kredit bermasalah *non-performing loan* (NPL) Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam Produk Gajian di Muka pada dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hingga puncaknya tahun 2024 mencapai Rp. 717.048.395 (Kurang lancar + diragukan + macet) atau ekuivalen dengan rasio 11,04%, jauh melampaui batas toleransi maksimal 5% yang ditetapkan koperasi X. Angka ini mengindikasikan bahwa koperasi menghadapi tantangan serius dalam mengelola risiko kreditnya. Situasi ini perlu menjadi perhatian utama, mengingat Peraturan Deputy Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan UKM Nomor 06/Per/Dep.6/IV/2016 secara tegas menjadikan kualitas aktiva produktif sebagai ruang lingkup utama dalam penilaian kesehatan koperasi. Aspek rasio pinjaman bermasalah terhadap total pinjaman yang diatur secara rinci dalam Lampiran I memiliki bobot besar dalam menilai ketangguhan dan kesehatan keuangan koperasi. Oleh karena itu, tingginya NPL ini bukan hanya menjadi catatan statistik semata, tetapi menjadi sinyal mendesak bagi koperasi untuk memperbaiki tata kelola risiko dan memastikan keberlangsungan kesejahteraan ekonomi anggotanya.

Atas dasar ini, manajemen risiko sangat penting untuk mendukung tercapainya tujuan suatu bisnis atau kegiatan. Terlepas dari analisis 5C, tahapan

seperti identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan pengelolaan risiko adalah cara umum manajemen risiko dilakukan (Rizki et al., 2022).

Menurut Hidayat (2019), manajemen risiko dapat dimulai dengan menetapkan visi, misi, dan tujuan yang terkait dengan manajemen risiko pada tahap perencanaan. Pada tahap pelaksanaan, aktivitas operasional yang terkait dengan manajemen risiko juga dimasukkan dalam manajemen risiko. Dalam pengendalian manajemen risiko, hasil pelaporan dan umpan balik yang dihasilkan oleh manajemen risiko juga dievaluasi secara berkala (Hidayat, 2019).

Terjadinya kenaikan kredit bermasalah dapat disebabkan oleh penerapan manajemen risiko kredit yang belum efektif. Oleh karena itu, perlu adanya analisis lebih lanjut untuk memastikan bahwa koperasi konsumen X USP selalu siap menghadapi risiko, pemantauan dan pengelolaan risiko sangat penting. Manajemen risiko yang tepat dan akurat dapat meminimalkan atau mencegah setiap risiko yang muncul.

Di Indonesia, manajemen risiko telah berkembang cukup pesat dalam praktiknya, seperti yang ditunjukkan oleh penerbitan berbagai undang-undang pemerintah yang mengatur penerapan manajemen risiko baik di sektor keuangan maupun non-keuangan. Salah satu contoh dari undang-undang ini adalah Peraturan Bank Indonesia (PBI), yang merupakan undang-undang pertama yang secara eksplisit membahas dan mengatur penerapan manajemen risiko pada bank di Indonesia. Selanjutnya, setelah PBI No. 5/8/PBI/2003 dikeluarkan, ada beberapa PBI tambahan tentang manajemen risiko perbankan. Pada akhir 2013, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengambil alih pengaturan dan pengawasan sektor perbankan dari Bank Indonesia (International Organization for Standardization [BSN ISO] 31000, 2018).

Enterprise Risk Management (ERM) adalah pendekatan manajemen risiko yang holistik dan terintegrasi dalam organisasi. ERM adalah tingkat taksiran, hitungan, keuangan, dan manajemen risiko (Grace, Leverty, Phillips, & Shimpi, 2015) yang saling terintegrasi, komprehensif, dan strategis. ERM berfokus pada strategi perusahaan, termasuk bagaimana organisasi pekerjaan diatur, bagaimana sumber daya dialokasikan, peningkatan nilai, budaya organisasi, dan optimisasi

operasi. Menurut Florio & Leoni (2017), pengenalan dan pengembangan sistem ERM dianggap dapat meningkatkan nilai bisnis dan mengurangi biaya langsung dan tidak langsung.

SNI ISO 31000:2018, standar *Enterprise Risk Management (ERM)*, bertujuan untuk menetapkan standar umum untuk menerapkan manajemen risiko. Standar ini mencakup prinsip-prinsip dasar manajemen risiko yang berfungsi sebagai landasan bagi proses dan kerangka kerja manajemen risiko. Kerangka kerja manajemen risiko berperan sebagai struktur yang mendukung proses manajemen risiko (Aisyah & Dahlia, 2022). ISO 31000:2018 dipilih karena merupakan standar internasional yang mampu memberikan panduan umum mengenai implementasi manajemen risiko, selain itu ISO 31000:2018 telah diadopsi menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) sesuai dengan UU No. 20/2014 pasal 13 ayat 2, dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 34 Tahun 2018 tentang Sistem Standardisasi dan Penilaian Kesesuaian Nasional yang menyatakan sudah seharusnya SNI ISO 31000:2018 menjadi rujukan utama bagi organisasi di Indonesia, mulai dari sektor publik, sektor privat, komersial maupun non-komersial (*Center for Risk Management and Sustainability* [CRMS], 2018).

Menurut survei yang dilakukan pada tahun 2018 oleh *Center for Risk Management and Sustainability* (CRMS), ISO 31000:2018 adalah kerangka konseptual yang paling banyak digunakan di Indonesia. Menurut ISO 31000:2018, kontrol internal dapat meningkatkan nilai tata kelola perusahaan di Indonesia, dengan peringkat terbaik 67,5%. ISO 31000 tidak bertujuan untuk mengharmonisasikan manajemen risiko di seluruh perusahaan. Sebaliknya, itu memberikan standar untuk penerapan manajemen risiko yang sesuai dengan pencapaian tujuan dan target perusahaan (CRMS, 2018).

Beberapa kategori risiko berkaitan dengan sumber daya perusahaan, sedangkan kategori lain berkaitan dengan kondisi lingkungan tertentu. Pendekatan dinamis sering menunjukkan bahwa berbagai proses yang terjadi di dalam perusahaan dan lingkungannya berhubungan dengan risiko. Tiga kategori umum risiko utama dibahas dalam artikel ini. Kategori pertama mencakup risiko internal yang terkait dengan sumber daya dan tindakan yang diambil oleh perusahaan,

kategori kedua mencakup risiko industri yang umum bagi semua perusahaan dalam industri tersebut, dan kategori ketiga mencakup risiko yang terjadi di luar perusahaan.

Menurut Farrell dan Gallagher (2017), identifikasi dan penilaian risiko harus dilakukan di tingkat unit bisnis dan perusahaan. Ini harus dilakukan dengan mengkategorikan risiko menurut kategori dan subkategorinya. Akibatnya, cara terbaik untuk mengungkapkan dan melacak risiko adalah melalui pemantauan risiko oleh divisi bisnis (Florio & Leoni, 2017). Dengan cara yang sama, Komite *Organisasi Sponsor Treadway Commission* (COSO) berpendapat bahwa bisnis harus tetap berjalan dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti. Oleh karena itu, manajemen harus melakukan mitigasi risiko untuk mengelola risiko. Meskipun manajemen bertanggung jawab secara keseluruhan atas organisasi, manajemen harus berbicara dengan pemangku kepentingan tentang cara bisnis dapat menggunakan manajemen risiko untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Ini dapat dimulai dengan memasukkan kemampuan manajemen risiko perusahaan ke dalam pemilihan dan penyempurnaan strategi (COSO, 2017).

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas mengenai analisis pemberian kredit dan mitigasi risiko kredit untuk menghindari kredit macet. Inatura dan Astari (2024) dalam penelitiannya menekankan bahwa prosedur pengajuan kredit yang tepat dan transparan di KSP Mahadhana dapat mendukung pengurangan risiko kredit macet melalui penerapan prinsip kehati-hatian berbasis Enterprise Risk Management (ERM). Sri Wahyuningsih (2021) menunjukkan bahwa CU Pesada Gunung Sitoli berhasil menjaga risiko kredit tetap terkendali dengan pendekatan ERM melalui pemantauan rasio *Non-Performing Loan* (NPL), Capital Adequacy Ratio (CAR), dan Loan to Deposit Ratio (LDR). P1. Mardiharjo (2022) menemukan bahwa kredit macet di KSP RIAS P1 dapat diminimalkan melalui sistem evaluasi dan hubungan baik dengan anggota, yang merupakan bentuk pengelolaan risiko dalam kerangka ERM. Elni et al. (2024) mengungkapkan bahwa proses pemberian pinjaman di KSP Kopdit Pintu Air telah memperketat kontrol risiko kredit dengan proses berjenjang yang terintegrasi dalam kerangka ERM. Sementara itu, Sukma dan Sujud (2024) menegaskan bahwa Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan

Syariah (KSPPS) di Indonesia menggunakan prinsip syariah yang diintegrasikan dengan manajemen risiko berbasis ERM, untuk mencapai kesejahteraan anggota dan stabilitas lembaga.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian-penelitian sebelumnya telah menganalisa risiko kredit melalui analisis prosedur pemberian kredit dan melakukan mitigasi risiko kredit untuk menghindari risiko kredit dalam hal ini kredit macet di koperasi simpan pinjam. Namun belum ada penelitian yang melakukan penerapan ERM yang menyeluruh sesuai ISO 31000:2018 dan spesifik untuk produk yang sama dengan model bisnis Gajian Di muka untuk mengidentifikasi hingga melakukan evaluasi pada risiko kredit. Oleh sebab itu penelitian ini selain melakukan analisis mengenai prosedur pemberian kredit Koperasi X USP Produk Gajian di muka, juga akan melakukan identifikasi risiko-risiko kredit yang dapat menghambat keberlangsungan usaha koperasi. Dengan mengetahui risiko-risiko tersebut, penelitian ini kemudian merumuskan rekomendasi strategis yang dapat digunakan untuk mitigasi risiko secara efektif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana prosedur pemberian kredit yang dilakukan oleh Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam (USP) Produk Gajian di Muka?
2. Apa saja risiko kredit yang terjadi di Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam (USP) Produk Gajian Di Muka?
3. Bagaimana penerapan ERM dalam mengelola risiko kredit di Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam (USP) Produk Gajian Di Muka?
4. Apa saja rekomendasi strategis yang dapat digunakan untuk memitigasi risiko kredit secara efektif di Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam (USP) Produk Gajian Di Muka?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mencapai beberapa hal sebagai berikut:

1. Mengetahui prosedur pemberian kredit yang dilakukan oleh Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam (USP) Produk Gajian Di Muka.
2. Mengidentifikasi risiko kredit yang terjadi di Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam (USP) Produk Gajian Di Muka.
3. Menganalisis penerapan ERM dalam mengelola risiko kredit di Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam (USP) Produk Gajian Di Muka.
4. Memberikan rekomendasi strategis yang dapat digunakan untuk memitigasi risiko kredit secara efektif di Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam (USP) Produk Gajian Di Muka.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu manajemen, khususnya pada bidang Enterprise Risk Management (ERM) dan manajemen risiko kredit pada koperasi simpan pinjam dengan model bisnis sejenis. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi akademik melalui penerapan pendekatan *Fishbone Diagram*, *5 Why Analysis*, *Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)*, dan *5W1H* dalam proses identifikasi, analisis, penentuan prioritas, serta penyusunan strategi mitigasi risiko kredit.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Koperasi Konsumen X dalam memperkuat sistem pengelolaan risiko kredit secara lebih terstruktur dan terintegrasi. Hasil identifikasi risiko, penilaian prioritas risiko menggunakan FMEA, serta rekomendasi mitigasi yang dihasilkan dapat dimanfaatkan sebagai dasar penyempurnaan tata kelola koperasi

konsumen unit simpan pinjam dalam menekan tingkat *Non-Performing Loan* (NPL).

3. Manfaat Kebijakan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengurus koperasi, instansi pembina koperasi, maupun regulator dalam menyusun kebijakan pengelolaan risiko kredit yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat mendukung pengembangan pedoman penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada koperasi simpan pinjam, sehingga tercipta tata kelola risiko yang lebih baik, meningkatkan keberlanjutan usaha koperasi, serta memperkuat perlindungan terhadap kepentingan anggota.

