

# KAJIAN ROADMAP TRANSFORMASI KELEMBAGAAN BUKP DIY



Kerjasama  
Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN Yogyakarta  
dan  
PT Sinergi Visi Utama Consulting

## **TIM PENYUSUN:**

1. Dr. Suparmono, M.Si.
2. Prof. Dr. Achmad Nurmandi, M.Sc.
3. Dr. Syamsul Hadi, S.E., M.M.
4. Dr. W. Riawan Tjandra, S.H., M.Hum.

# Daftar Isi

Daftar Isi .....	i
Daftar Tabel .....	iii
Daftar Gambar .....	iv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	I-1
1.2. Dasar Hukum .....	I-3
1.3. Maksud dan Tujuan .....	I-3
1.3.1. Maksud .....	I-3
1.3.2. Tujuan.....	I-4
1.4. Ruang Lingkup Pekerjaan .....	I-4
1.5. Keluaran .....	I-4
<b>BAB 2 KAJIAN TEORITIS</b>	
2.1. Teori Organisasi .....	II-1
2.2. Evaluasi Kinerja .....	II-3
2.2.1. Tujuan Penilaian Kinerja .....	II-4
2.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja .....	II-4
2.2.3. Aspek-Aspek Penilaian Kinerja .....	II-5
2.3. Struktur Organisasi .....	II-6
2.3.1. Unsur-unsur Struktur Organisasi .....	II-7
2.3.2. Bentuk Struktur Organisasi .....	II-8
2.4. Kinerja Keuangan .....	II-11
2.4.1. Kinerja Keuangan BUKP dan Pengukurannya .....	II-12
2.4.2. Profitabilitas .....	II-16
2.5. Lembaga Keuangan Non Bank.....	II-17
2.5.1. Sejarah Keuangan Mikro di Indonesia .....	II-21
2.5.2. Terminologi Lembaga Keuangan Mikro di Indonesia .....	II-24
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Pikir Penelitian .....	III-1
3.2. Jenis Penelitian .....	III-2
3.3. Populasi dan Sampel .....	III-2
3.3.1. Populasi .....	III-2

3.3.2. Sampel .....	III-2
3.4. Jenis dan Kebutuhan Data .....	III-2
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	III-3
3.6. Teknik Analisis .....	III-3
3.7. Kerangka Kerja .....	III-4
3.8. Jadwal Pelaksanaan Pekerjaan.....	III-5

#### **BAB 4 TINJAUAN UMUM, ANALISIS KONDISI, DAN TINJAUAN REGULASI**

4.1. Sejarah BUKP .....	IV-1
4.2. Maksud, Tujuan, dan Fungsi .....	IV-2
4.3. Jenis Kegiatan BUKP .....	IV-2
4.4. Struktur Organisasi Tata Kerja dan Uraian Tugas Jabatan .....	IV-9
4.5. Analisis Keuangan BUKP .....	IV-11
4.6. Sistem Pengendalian Internal dan Temuan Lapangan .....	IV-39
4.7. Sumberdaya Manusia BUKP .....	IV-44
4.8. Persepsi Responden.....	IV-45
4.8.1. Pertanyaan Tertutup.....	IV-45
4.8.2. Analisis Pertanyaan Terbuka Terhadap Responden .....	IV-67
4.9. Tinjauan Regulasi BUKP .....	IV-86

#### **BAB 5 UPAYA PENINGKATAN KINERJA BUKP DAN ALTERNATIF BENTUK USAHA**

5.1. Analisis Struktur Organisasi .....	V-1
5.2. Analisis Personalia BUKP.....	V-4
5.3. Analisis Potensi Keuangan BUKP dan Kelayakan BUKP .....	V-7
5.4. Analisis Bentuk Badan Hukum BUKP .....	V-10
5.5. Rencana Sistem Prosedur Kerja/Operasional.....	V-11
5.6. <i>Roadmap</i> Penguatan Kelembagaan BUKP .....	V-12

#### **BAB 6 PENUTUP**

6.1. Kesimpulan.....	VI-1
6.2. Penutup.....	VI-5

#### **DAFTAR PUSTAKA**



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kegiatan perekonomian di pedesaan masih didominasi oleh usaha-usaha skala mikro dan kecil dengan pelaku utama para petani, buruh tani, pedagang sarana produksi dan hasil pertanian, pengolah hasil pertanian, serta industri rumah tangga. Namun demikian, para pelaku usaha ini pada umumnya masih dihadapkan pada permasalahan klasik, yaitu terbatasnya ketersediaan modal. Maka, sebagai unsur esensial dalam mendukung peningkatan produksi dan taraf hidup masyarakat pedesaan, keterbatasan modal dapat membatasi ruang gerak aktivitas sektor produktif bagi golongan ekonomi lemah. Oleh karena itu, perlu dukungan dari pemerintah guna meningkatkan permodalan bagi penumbuhan ekonomi berbasis kerakyatan. Pemerintah perlu merasakan adanya penyediaan bantuan-bantuan secara melembaga, berupa sarana dan prasarana keuangan di tengah masyarakat pedesaan. Sarana prasarana tersebut dapat digunakan untuk mendukung semua jenis kegiatan produktif di pedesaan sehingga nantinya diharapkan dapat mengatasi masalah kemiskinan. Satu di antara beberapa sarana prasarana di Yogyakarta adalah didirikannya Lembaga Keuangan Mikro dengan nama Badan Usaha Kredit Pedesaan (BUKP). BUKP didirikan pada tiap-tiap kecamatan dan wilayah kabupaten/kota se-provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan berdasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 1 tahun 1989. Adapun pemilik modal BUKP adalah Pemerintah Daerah tingkat I dan Pemerintah Daerah tingkat II. Lembaga ini merupakan mitra usaha kecil dan digunakan sebagai salah satu tolok ukur keberhasilan kecamatan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi kerakyatan pedesaan. Jika menilik kondisi sosial ekonomi masyarakat, menunjukkan penduduk miskin pada bulan September 2021 sebanyak 474.49 ribu orang atau 11,91% dari total penduduk D. I. Yogyakarta sejumlah 3.882.288 juta. Adapun jumlah penduduk miskin di pedesaan sebanyak 142.78 ribu orang.

Berdasarkan Pasal 4 Perda Nomor 1 Tahun 1989, khususnya pengaturan tentang maksud dan tujuan BUKP didirikan, yakni adalah mengembangkan perekonomian pedesaan dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat pedesaan dengan menyediakan dana pembangunan dengan prosedur sederhana, cepat, dan murah pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat. BUKP mempunyai kiat mendekatkan permodalan dengan sistem kredit yang mudah dan terarah kepada semua masyarakat pedesaan yang membutuhkan permodalan. Didirikannya Lembaga Keuangan Mikro BUKP bukan mengajarkan pada masyarakat untuk belajar berhutang, akan tetapi untuk menghindarkan masyarakat dari peminjaman modal kepada rentenir atau pengijon sehingga diharapkan masyarakat dapat mengembangkan usahanya dan mampu meningkatkan pemenuhan kebutuhan hidupnya dalam rangka peningkatan kegiatan ekonomi produktif bagi golongan ekonomi lemah.





Daerah Istimewa Yogyakarta untuk saat ini memiliki 75 (tujuh puluh lima) BUKP yang beroperasi di tiap kecamatan. Struktur organisasi BUKP sesuai Perda dimaksud, yaitu Kepala, Pemegang Buku, Pemegang Kas, dan Staf Operasional. Selain itu, untuk pengawasan dan pengendalian pada struktur BUKP saat ini belum dimungkinkan untuk membentuk satuan pengendalian internal. Oleh karena itu, pengawasan dan pengendalian dilakukan oleh Pembina Tingkat I bersama Pembina Teknis (Bank BPD DIY) serta Inspektorat DIY. Namun demikian, pengawasan hanya dapat dilakukan secara periodik.

Menilik struktur organisasi tersebut maka dari sisi kinerja BUKP berdampak pada alur manajemen dan pengelolannya meliputi aspek kejelasan kedudukan dan koordinasi, kejelasan jalur hubungan dalam tugas dan fungsi yang lebih efisien sehingga berdampak pada keuntungan, kejelasan tanggung jawab serta pengendalian dan pengawasan. Saat ini, struktur organisasi yang sesuai dengan ketentuan lembaga keuangan harus disertai dengan rincian ketugasan yang jelas dan didukung dengan budaya kerja yang berintegritas. Beberapa manfaat perbaikan struktur organisasi BUKP adalah, antara lain:

- i. membantu mencapai target BUKP;
- ii. membantu dalam menentukan *job description* karyawan;
- iii. membantu dalam pembagian tugas atau tanggung jawab menjadi lebih mudah dan jelas;
- iv. membantu untuk mengurangi konflik internal yang terjadi di dalam perusahaan;
- v. membantu meningkatkan moral dan motivasi kerja karyawan dalam jenjang karir yang jelas; dan
- vi. membantu dalam perhitungan sistem remunerasi karyawan perusahaan.

Selain untuk peningkatan pengendalian internal, perubahan struktur organisasi BUKP juga diperlukan dalam rangka pembentukan bentuk badan hukum. Berdasarkan peraturan perundang-undangan terkait lembaga keuangan, BUKP menjadi salah satu lembaga yang perlu membentuk badan hukum sesuai ketentuan yang berlaku. Aspek kelembagaan BUKP telah menjadi perhatian khusus dari BPK sejak ditetapkannya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro. Satu diantara beberapa persyaratan dalam proses pengajuan izin badan hukum lembaga keuangan sesuai peraturan Otoritas Jasa Keuangan adalah adanya struktur organisasi yang memadai.

Berdasarkan kondisi diatas, guna mempersiapkan perubahan struktur organisasi BUKP, personalia, analisis potensi keuangan, dan kelayakan BUKP dalam memberikan pinjaman dan menerima simpanan masyarakat, bentuk badan hukum BUKP, rencana sistem prosedur kerja/operasional, serta *roadmap* tahapan pelaksanaan perubahan struktur organisasi BUKP beserta dokumen dan persyaratan kelengkapannya.







Berdasarkan studi ini, diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi perubahan struktur organisasi serta bentuk badan hukum BUKP dalam rangka meningkatkan pengendalian internal BUKP.

## 1.2. Dasar Hukum

Peraturan perundang-undangan yang digunakan sebagai landasan dalam menyusun Kajian Badan Usaha Kredit Pedesaan adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah Istimewa Yogyakarta, sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1955 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 3 Jo. Nomor 19 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah Istimewa Yogyakarta;
2. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta;
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja;
4. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro;
5. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 10/POJK.05/2021 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan LKM;
6. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19/POJK.05/2021 tentang Penyelenggaraan Usaha Lembaga Keuangan Mikro;
7. Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1989 tentang Badan Usaha Kredit Pedesaan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta;
8. Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2012 tentang Struktur Organisasi Tata Kerja, dan Uraian Tugas Jabatan Badan Usaha Kredit Pedesaan;
9. Peraturan Gubernur Nomor 89 Tahun 2012 tentang Sistem dan Prosedur Pengawasan Badan Usaha Kredit Pedesaan;
10. Peraturan Gubernur Nomor 4 Tahun 2013 tentang Sistem dan Prosedur Kepegawaian Badan Usaha Kredit Pedesaan;
11. Peraturan Gubernur Nomor 79 tahun 2017 Prosedur Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah;
12. Peraturan Gubernur Nomor 117 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 22 Tahun 2019 tentang Gaji dan Tunjangan Karyawan Badan Usaha Kredit Pedesaan; dan
13. Peraturan Gubernur Nomor 121 Tahun 2021 tentang Sistem dan Prosedur Kredit Badan Usaha Kredit Pedesaan.

## 1.3. Maksud dan Tujuan

### 1.3.1. Maksud

Adapun maksud sebagaimana latar belakang kegiatan ini, antara lain:





- a. Mengidentifikasi pelaksanaan kajian mengenai perubahan struktur organisasi BUKP;
- b. Mengetahui analisis personalia;
- c. Menganalisis potensi keuangan dan kelayakan BUKP dalam memberikan pinjaman dan menerima simpanan masyarakat;
- d. Mengetahui dan menganalisis bentuk badan hukum BUKP;
- e. Mengidentifikasi rencana sistem prosedur kerja/operasional serta *roadmap* tahapan pelaksanaan perubahan struktur organisasi BUKP beserta dokumen; dan
- f. Mengetahui persyaratan kelengkapannya.

#### 1.3.2. Tujuan

Adapun tujuan dari kegiatan ini adalah persiapan untuk perubahan struktur organisasi serta bentuk badan hukum BUKP dalam rangka meningkatkan pengendalian internal BUKP.

#### 1.4. Ruang Lingkup Pekerjaan

Adapun ruang lingkup dari kegiatan ini, antara lain:

- a) Melakukan persiapan kegiatan;
- b) Melaksanakan survei pendahuluan;
- c) Melaksanakan survei lapangan;
- d) Melakukan pengolahan data dan menyajikannya;
- e) Menyusun laporan kegiatan;
- f) Melaksanakan paparan dan menyempurnakan laporan; dan
- g) Menyerahkan laporan.

#### 1.5. Keluaran

Keluaran dari pelaksanaan kegiatan Kajian Kelembagaan Badan Usaha Kredit Pedesaan Daerah Istimewa Yogyakarta adalah Dokumen Kajian/*Roadmap* Transformasi Kelembagaan BUKP.







## BAB II KAJIAN TEORITIS

### 2.1. Teori Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, dan dorongan-dorongan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Champoux, 2003). Istilah organisasi dapat pula diartikan sebagai suatu perkumpulan atau perhimpunan yang terdiri dari dua orang atau lebih punya komitmen bersama dan ikatan formal mencapai tujuan organisasi, dan di dalam perhimpunannya terdapat hubungan antar anggota dan kelompok dan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin atau bawahan (Bush & Middlewood, 2005); (Reinhartz & Beach, 2004).

Secara hakiki, organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang. Pertama, organisasi dipandang sebagai wadah, tempat kegiatan administrasi dan manajemen dilaksanakan. Kedua, sebagai proses yang berusaha menyoroti interaksi (hubungan) antara orang-orang yang terlibat di dalam organisasi itu. Tinjauan yang kedua ini juga mencoba menganalisis dua macam hubungan yang terjadi di dalam organisasi: hubungan formal dan informal. Hubungan formal selalu diatur atas dasar hukum pendirian organisasi, struktur serta hierarki yang telah ditetapkan. Bahkan mekanisme hubungan formal ini biasanya digambarkan dalam bagan organisasi yang mempunyai kekuatan hukum tertentu seperti tergambar pada bagan struktur organisasi departemen atau kementerian, provinsi, kota dan kabupaten, semua diatur berdasarkan peraturan-peraturan pemerintah dan keputusan-keputusan pimpinan.

Sebaliknya, hubungan informal antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi tidak diatur dalam dasar hukum pendirian organisasi. Hubungan yang terjadi tidak terlihat pada bagan organisasi dan memang tidak digambarkan sebagaimana yang formal. Hubungan informal dapat muncul karena: (1) kesamaan kepentingan/minat antar anggota, (2) kesamaan profesi, (3) hubungan-hubungan pribadi yang telah terjalin sebelumnya, dan lain-lain. Kedua bentuk hubungan demikian akan menimbulkan apa yang dikenal dengan "*informal organization*" dan "*formal organization*". Untuk menciptakan dan menggerakkan suatu organisasi secara berhasil, perlu diperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- 1) Perumusan tujuan secara jelas.  
Tujuan menjadi hal mendasar dalam organisasi. Tanpa tujuan, organisasi ibarat kapal yang berlayar tanpa arah, sehingga mudah terombang ambing oleh ombak atau ketidakpastian;
- 2) Setelah tujuan ditetapkan secara tegas, anggota kelompok harus benar-benar memahami dan menjiwai tujuan yang akan dicapai itu.





Dengan dipahaminya tujuan-tujuan organisasi dengan baik, maka akan memungkinkan mereka memperoleh pedoman dalam bekerja dan menilai hasil yang telah dicapai. Di samping itu, para bawahan dapat bertindak dengan penuh kesadaran, bukan karena terpaksa atau tanpa tujuan;

- 3) Adanya pembagian kerja sedemikian rupa yang dilakukan atas dasar perbedaan kemampuan dan minat anggota organisasi. Akan tetapi, juga harus terkoordinasi dengan baik agar tidak terjadi bekerja sendiri-sendiri tanpa memperhatikan tujuan sebenarnya yang akan dicapai;
- 4) Pelimpahan wewenang harus sesuai dengan tanggung jawab;
- 5) Penetapan hierarki wewenang dari atas sampai ke bawah harus dilakukan secara tegas agar dapat memberikan gambaran pola hubungan kerja yang perlu dipelihara;
- 6) Kesatuan arah.

Maksudnya, semua kegiatan semua sumber yang digunakan dalam organisasi harus mengarah pada tujuan yang sama;

- 7) Adanya kesatuan perintah (*unity of command*).  
Setiap anggota kelompok hanya memiliki satu pimpinan atau atasan langsung, kepada siapa ia menerima perintah, memberikan laporan, dan mempertanggungjawabkan kegiatannya;
- 8) Batas kemampuan pengawasan (*span of control*).  
*Span of control* menggambarkan batas kemampuan seorang pemimpin secara langsung dalam mengawasi bawahannya dengan baik. Karena begitu banyaknya kemungkinan bawahan yang harus diawasi, pemimpin organisasi perlu mengenal karakter mereka dan mengembangkan strategi dasar kepengawasan efektif. Hal ini sangat diperlukan mengingat semakin kompleks dan besar jumlah anggota organisasi maka transaksi hubungan antar staf dan pimpinan cenderung bertambah besar juga sebagaimana digambarkan pada bagian lain tulisan ini;
- 9) Struktur organisasi harus disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan yang nyata ( (Bush & Middlewood, 2005); dan
- 10) Pola dasar organisasi harus relatif permanen.

Walaupun fleksibilitas organisasi memang perlu untuk menyesuaikan dengan perkembangan dan kemajuan. namun janganlah dijadikan suatu hal yang prinsip. Selama tidak ada hal-hal yang sifatnya memaksa, maka pola dasar organisasi itu hendaknya tidak perlu diubah-ubah.

Suatu organisasi dapat maju dengan baik apabila setiap fungsi dari organisasi dapat dipahami oleh seluruh komponen organisasi yang akan memberikan dampak bagi peningkatan kinerja organisasi, adapun fungsi-fungsi organisasi tersebut adalah:

- 1) Mengatur tugas dan kegiatan kerja sama sebaik-baiknya;
- 2) Mencegah kelambatan-kelambatan kerja serta kesulitan yang dihadapi;
- 3) Mencegah kesimpangsiuran kerja; dan





4) Menentukan pedoman-pedoman kerja.

Organisasi yang baik mampu memberikan keuntungan pada seluruh aspek yang ada dalam organisasi tersebut, adapun keuntungannya sebagai berikut:

- 1) Setiap orang akan mengerti tugasnya masing-masing;
- 2) Memperjelas hubungan kerja para anggota organisasi;
- 3) Terdapat koordinasi yang tepat antar unit kerja;
- 4) Menggunakan tenaga kerja sesuai dengan kemampuan dan minat; dan
- 5) Kegiatan administrasi dan manajemen dapat dilakukan secara efektif dan efisiensi.

Berdasarkan teori organisasi di atas, dapat dipahami bahwa teori organisasi memiliki fungsi dalam menjelaskan kegiatan serta dinamika kerja sama pada sebuah organisasi. Selain itu, memberikan pedoman dan panduan dalam melakukan pengambilan suatu keputusan berdasarkan prediksi yang telah dilakukan akibat pengambilan keputusan tersebut. Adapun ciri dari kerja sama sebagai peranan individu dalam organisasi antara lain:

- 1) Adanya komunikasi antara anggota yang bekerja sama;
- 2) Individu dalam organisasi tersebut memiliki kapasitas atau kemampuan untuk bekerja sama; dan
- 3) Kerja sama tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2.2. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja disebut juga "*performance evaluation*" atau "*performance appraisal*". Evaluasi kinerja berarti memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Leon C. Mengginson mengemukakan evaluasi kinerja atau penilaian prestasi adalah "penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2005). Evaluasi kinerja yang dikemukakan Simanjuntak (2005) adalah "suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Berdasarkan pengertian tersebut maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan prestasi kerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurut tugas dan tanggung jawabnya. Evaluasi kinerja dilakukan juga untuk menilai seberapa baik pegawai bekerja setelah menerima informasi dan berkomunikasi dengan pegawai yang lain agar pekerjaan sesuai dengan kemauan pimpinan dan kinerja para pegawai itu sendiri dapat terlihat secara baik oleh pimpinan dan masyarakat selaku penilai.





### 2.2.1. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbedabeda dan organisasi lain dapat menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Sistem penilaian kinerja akan bekerja baik ketika tujuan formal organisasi menggunakan penilaian kinerja yang konsisten terhadap tujuan penilaian, termasuk penilaian dan yang dinilai. Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengavaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi, adapun tujuan dari evaluasi kinerja menurut (Ivancevich, 1992) antara lain:

1. Pengembangan  
Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu dtraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan Conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
2. Pemberian Reward  
Dapat digunnakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk membarhentikan pegawai.
3. Motivasi  
Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Perencanaan SDM  
Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi  
Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi  
Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat di atas, sistem evaluasi kinerja sebagaimana yang dikembangkan di atas sangat membantu sebuah manajemen kerja untuk memperbaiki kinerja pegawai yang kurang maksimal, tujuan evaluasi kinerja ini untuk membangun semangat kerja para pegawai dan mempertahankan kinerja yang baik dan memperbaiki komuniasi kerja.

### 2.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian





adalah orang yang dinilai (karyawan), penilai (pimpinan), dan organisasi. Adapun manfaatnya sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:
  - a. meningkatkan motivasi;
  - b. meningkatkan kepuasan kerja;
  - c. adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan;
  - d. umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif;
  - e. pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar; dan
  - f. pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membeangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
2. Manfaat bagi Penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:
  - a. kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya;
  - b. kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen;
  - c. memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya;
  - d. identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi; dan
  - e. peningkatan kepuasan kerja.
3. Manfaat bagi Perusahaan, penilaian adalah antara lain:
  - a. perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan;
  - b. meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
  - c. meningkatkan kualitas komunikasi;
  - d. meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan; dan
  - e. meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### 2.2.3. Aspek-Aspek Penilaian Kinerja

Adapun aspek terpenting dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Pendefinisian misi, tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan.  
Pendefinisian misi bertujuan:
  - a. meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan dalam suatu perusahaan;







- b. menyediakan dasar untuk memotivasi penggunaan sumber daya perusahaan;
- c. mengembangkan suatu dasar atau standar dalam rangka mengalokasikan sumber daya perusahaan;
- d. menyediakan dasar identifikasi dan arahan perusahaan;
- e. menetapkan tujuan-tujuan perusahaan secara khusus.

Untuk dapat merumuskan misi suatu perusahaan dengan tepat dan jelas, dapat menggunakan acuan utama, yaitu: a). visi perusahaan; b). jenis perusahaan; dan c). jenis usaha.

2. Penetapan Rencana Strategis dan Kebijakan Operasional Perusahaan. Perencanaan strategis merupakan proses kesinambungan suatu pengambilan keputusan yang mengandung resiko. Perencanaan strategis mencakup:

- a. analisa lingkungan untuk menentukan kendala dan kesempatan yang spesifik;
- b. penilaian untuk menentukan kemampuan dan sumber daya utama yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang kompetitif dengan situasi yang ada;
- c. integrasi kemampuan dan sumber daya yang khusus dengan kesempatan tertentu dalam lingkungan perusahaan;
- d. penetapan tujuan dan sasaran perusahaan; dan
- e. penciptaan beberapa kebijakan, rencana, program, dan tugas pokok perusahaan dan masing-masing departemen untuk menyukseskan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

### 2.3. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan pada umumnya mempunyai struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan organisasi, dengan kata lain penyusunan struktur organisasi adalah langkah terencana dalam suatu perusahaan untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Struktur organisasi mengindikasikan alur perintah yang mengindikasikan jabatan pekerjaan yang harus dipertanggung jawabkan oleh masing-masing tipe karyawan. Struktur organisasi berfungsi sebagai alat untuk membimbing kearah efisiensi dalam penggunaan pekerja dan seluruh sumber daya yang dibutuhkan dalam meraih tujuan organisasi.

Struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi (Hasibuan: 2010). Pengertian lain dari struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka itu tugas-tugas pekerjaan dibagi bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins dan Coulter, 2007).







Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan diantara fungsi, bagian atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Kerangka kerja organisasi tersebut disebut sebagai desain organisasi (*organizational design*) dan bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (*organizational structure*), dalam struktur organisasi menggambarkan kedudukan dan jenis wewenang pejabat dan juga hubungan secara internal maupun eksternal.

### 2.3.1. Unsur-unsur struktur organisasi

Dalam struktur organisasi terdapat 5 (lima) elemen sebagai dasar yang digunakan dalam melakukan evaluasi pada struktur organisasi. Adapun unsurnya sebagai berikut:

1. Spesialisasi aktivitas  
Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesifikasi tugas-tugas perorangan dan kelompok kerja di seluruh organisasi dan penyatuan tugas-tugas tersebut ke dalam unit kerja.
2. Standardisasi aktivitas  
Standardisasi aktivitas merupakan prosedur yang digunakan untuk menjamin kelayakgunaan aktivitas-aktivitasnya. Menstandarisasi berarti menjadikan seragam dan taat asas. Para manajer menggunakan Uraian pekerjaan, intruksi, pelaksanaan peraturan dan ketetapan untuk menstandarisasi pekerjaan bawahan. Mereka menetapkan program seleksi, orientasi, training formal untuk menstandarisasi ketrampilan tenaga kerja. Melalui sistem perencanaan dan pengendalian formal, manajer berusaha menstandarisasi keluaran perusahaan.
3. Koordinasi aktivitas  
Koordinasi aktivitas adalah prosedur untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi sub unit dalam organisasi untuk menciptakan keserasian gerak, langkah unit-unit organisasi dalam pencapaian tujuan.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan  
Hal ini mengacu kepada kekuasaan (*power*) pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang sentralisasi, keputusan diambil pada tingkat atas oleh para manajer teras atau oleh seorang atasan saja. Dalam struktur organisasi yang didesentralisasi, kekuasaan pengambilan keputusan di bagi-bagi diantara orang-orang yang duduk pada tingkat manajemen menengah sampai ke bawah.
5. Ukuran unit kerja  
Ukuran unit kerja mengacu pada jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja. Dalam mengatur organisasi dan sub unitnya agar sejalan dengan tujuan, sumber daya dan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.





### 2.3.2. Bentuk Struktur Organisasi

Bentuk struktur organisasi pada umumnya berbeda-beda serta memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Berdasarkan hubungan yang ada pada organisasi, terdapat lima jenis bentuk struktur utama organisasi (Hasibuan, 2010), adapun bentuk struktur organisasi tersebut dapat dibedakan sebagai berikut:

#### 1. Bentuk Organisasi Lini (*Line Organization*)

Organisasi lini ini diciptakan oleh Henry Fayol, dalam tipe organisasi lini terdapat garis wewenang, kekuasaan yang menghubungkan langsung secara vertikal dari atasan ke bawahan. Pengertian bentuk organisasi sering disamakan dengan tipe organisasi. Adapun keunggulannya adalah:

- a) Kesatuan pimpinan dan azas kesatuan komando tetap dipertahankan;
- b) Garis komando dan pengendalian tugas, tidak mungkin terjadi kesimpang siuran karena pimpinan langsung berhubungan dengan karyawan;
- c) Proses pengambilan keputusan, kebijaksanaan, dan instruksi-instruksi berjalan cepat;
- d) Pengawasan melekat (*waskat*) secara ketat terhadap kegiatan-kegiatan karyawan dapat dilaksanakan;
- e) Kedisiplinan dan semangat kerja karyawan umumnya baik;
- f) Koordinasi relatif mudah dilaksanakan; dan
- g) Rasa solidaritas dan *esprit de crop* para karyawan pada umumnya tinggi karena masih saling mengenal.

Sedangkan kelemahannya adalah:

- a) Tujuan pribadi pucuk pimpinan dan tujuan organisasi seringkali tidak dapat dibedakan;
- b) Adanya kecenderungan pucuk pimpinan bertindak secara otoriter/diktator;
- c) Maju mundurnya organisasi bergantung kepada kecakapan pucuk pimpinan saja karena wewenang menetapkan keputusan, kebijaksanaan, dan pengendalian dipegang sendiri;
- d) Organisasi secara keseluruhan terlalu bergantung pada satu orang.
- e) Kaderisasi dan pengembangan bawahan kurang mendapatkan perhatian karena mereka tidak diikutsertakan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian
- f) Rencana, keputusan, kebijaksanaan, dan pengendalian relatif kurang baik karena adanya keterbatasan (*limit factors*) manusia.

#### 2. Bentuk Organisasi Lini dan Staf (*Line and Staf Organization*)

Bentuk organisasi lini dan staf pada dasarnya merupakan kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Asas kesatuan komando tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari pucuk pimpinan kepada pimpinan di bawahnya. Pucuk pimpinan tetap





sepenuhnya berhak menetapkan keputusan, kebijaksanaan, dan merealisasikan tujuan perusahaan. Dalam membantu kelancaran tugas pimpinan, ia mendapat bantuan dari para staf. Tugas para staf hanya memberikan bantuan, pemikiran saran-saran, data, informasi, dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keputusan dan kebijaksanaannya. Keunggulan bentuk organisasi lini dan staf adalah:

- a) Asas kesatuan pimpinan tetap dipertahankan, sebab pimpinan tetap berada dalam satu tangan saja;
- b) Adanya pengelompokan wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staf;
- c) Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan, staf, dan pelaksana;
- d) Pimpinan mempunyai bawahan tertentu, sedang bawahan hanya mempunyai seorang atasan tertentu saja;
- e) Bawahan hanya mendapat perintah dan memberikan tanggung jawab kepada seorang atasan tertentu saja;
- f) Pelaksanaan tugas-tugas pimpinan relatif lebih lancar karena mendapat bantuan data, informasi, saran-saran, dan pemikiran para stafnya;
- g) Asas *the right man in the right place* lebih mudah dilaksanakan;
- h) Organisasi ini fleksibel dan luwes karena dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi perusahaan maupun organisasi sosial;
- i) Kedisiplinan dan moral karyawan tinggi karena tugas-tugasnya sesuai dengan keahliannya;
- j) Keuntungan dari spesialisasi dapat diperoleh seoptimal mungkin;
- k) Koordinasi relatif mudah dilaksanakan karena sudah ada pembagian tugas yang jelas;
- l) Bakat karyawan yang berbeda-beda dapat dikembangkan karena mereka bekerja sesuai dengan kecakapan dan keahliannya; dan
- m) Perintah dan pertanggungjawaban melalui garis vertikal terpendek.

Adapun kelaamatan bentuk organisasi lini dan staf adalah:

- a) Kelompok pelaksana sering bingung untuk membedakan perintah atau bantuan nasihat;
- b) Solidaritas dan *esprit de corp* karyawan kurang karena tidak saling mengenal; dan
- c) Persaingan kurang sehat sering terjadi, sebab setiap unit atau bagian menganggap tugas-tugasnyalah yang terpenting.





### 3. Bentuk Organisasi Fungsional

Diciptakan oleh F.W. Taylor, bentuk organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe organisasi ini, masalah pembagian kerja mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, pembagian kerja didasarkan pada “spesialisasi” yang sangat mendalam dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya. Keunggulan bentuk organisasi fungsional adalah:

- a) Spesialisasi karyawan dapat dikembangkan dan dimanfaatkan secara optimal;
- b) Keuntungan adanya spesialisasi dapat diperoleh seoptimal mungkin.
- c) Para karyawan akan terampil di bidangnya masing-masing.
- d) Efisiensi dan produktivitas dapat ditingkatkan
- e) Solidaritas, moral, dan kedisiplinan karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama tinggi; dan
- f) Direktur Utama tugasnya ringan karena para direkturnya adalah spesialis di bidangnya masing-masing.

Kelemahan bentuk organisasi lini adalah:

- a) Para bawahan sering bingung karena mendapat perintah dari beberapa atasan;
- b) Pekerjaan kadang-kadang sangat membosankan karyawan; dan
- c) Para karyawan sulit mengadakan alih tugas (*tour of duty = tour of area*), akibat spesialisasi yang mendalam, kecuali mengikuti pelatihan terlebih dahulu;
- d) Karyawan terlalu mementingkan bidangnya atau spesialisasinya sehingga koordinasi secara menyeluruh sulit dilakukan; dan
- e) Sering terjadi solidaritas kelompok yang berlebihan sehingga dapat menimbulkan pengkotak-kotakkan ikatan karyawan yang sempit.

### 4. Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional

Merupakan kombinasi dari organisasi lini, lini dan staf, dan fungsional, biasanya diterapkan pada organisasi besar serta kompleks. Pada tingkat Dewan Komisaris (*board of director*) diterapkan tipe organisasi lini dan staf sedangkan pada tingkat *middle manager* diterapkan tipe organisasi fungsional. Organisasi ini dilakukan dengan cara menggabungkan kebaikan dan menghilangkan kelemahan dari ketiga tipe organisasi tersebut.

### 5. Bentuk Organisasi Komite

Suatu organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite (*panitia = committes organization*) mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan “kolektif presidium/*plural executive*” dan komite ini bersifat manajerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal, komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan





tugas-tugas dan wewenang dibagikan secara khusus. Keunggulan organisasi komite adalah:

- a) Keputusan yang diambil relatif lebih baik karena diputuskan oleh beberapa orang;
- b) Kecenderungan untuk bertindak secara otoriter/diktator dapat dicegah; dan
- c) Pembinaan dan partisipasi dapat ditingkatkan

Kelemahan organisasi komite adalah:

- a) Penanggung jawab keputusan kurang jelas sebab keputusan merupakan keputusan bersama;
- b) Waktu untuk mengambil keputusan lama dan biayanya besar; dan
- c) Adanya tirani mayoritas yang dapat memaksakan keinginannya melalui voting suara.

Ada enam elemen struktur organisasi yang akan membawa organisasi menuju arah perbaikan dan pengembangan, enam elemen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hierarki kewenangan yang dirumuskan dengan baik;
2. Divisi tenaga kerja berdasarkan fungsi spesialisasi;
3. Sistem aturan yang meliputi hak dan kewajiban pemegang posisi jabatan;
4. Sistem prosedur untuk menghadapi situasi kerja;
5. Impersonalitas hubungan yang tidak menyenangkan; dan
6. Seleksi dan promosi karyawan berdasarkan kompetensi teknikal.

#### 2.4. Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengendalikan sumber daya yang dimilikinya. Kinerja keuangan didapat dari gambaran kondisi keuangan organisasi pada suatu periode tertentu menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas (Jumingan, 2006). Kinerja keuangan merupakan gambaran dari pencapaian keberhasilan organisasi dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu organisasi telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar (Fahmi, 2012).

(Rudianto, 2013) menyatakan kinerja keuangan adalah hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh manajemen organisasi dalam menjalankan fungsinya mengelola aset organisasi secara efektif selama periode tertentu. Kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mengetahui dan mengevaluasi sampai dimana tingkat keberhasilan organisasi berdasarkan aktivitas keuangan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan sejumlah pengertian kinerja keuangan di atas, dapat diambil kesimpulan sederhana







bahwa kinerja keuangan merupakan pencapaian prestasi organisasi pada suatu periode yang menggambarkan kondisi kesehatan keuangan organisasi dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas. Pengukuran kinerja keuangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 2.4.1. Kinerja Keuangan BUKP dan Pengukurannya

##### 1. Rasio Keuangan Sebagai Indikator Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja keuangan diukur dengan CAMEL dan dikembangkan dengan memasukan unsur risiko (Suyono, 2005). Pengukuran kinerja lembaga keuangan dilakukan dengan menggunakan cara mengamati hasil yang dicapai oleh lembaga keuangan dengan standar yang ditentukan oleh Bank Indonesia, atau hasil perhitungan rata-rata. Rasio keuangan untuk mengukur kinerjanya antara lain: Likuiditas, Struktur keuangan, Profitabilitas, Aktiva Produktif, Spread, Risiko Usaha, dan Efisiensi (Siamat, 2005).

Baik maupun buruknya kinerja keuangan dan berhasil atau tidaknya mencapai kinerja bisnis secara memuaskan dapat diukur dengan tolak ukur keuangan yang disebut dengan rasio keuangan (Sutojo, 2009). Dari berbagai jenis rasio keuangan yang ada, profitabilitas merupakan indikator rasio yang paling tepat untuk mengukur kinerja suatu lembaga keuangan. Rasio yang dimaksudkan adalah *return on aset* (ROA) karena ROA memfokuskan kemampuan perusahaan dalam memperoleh *earning* dengan mendayagunakan seluruh aset yang dikelolanya sehingga ROA dijadikan alat ukur kinerja lembaga keuangan. Selain itu, ROA juga mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengelola asetnya secara efektif. Dengan demikian, semakin tinggi rasio ROA yang dihasilkan maka semakin baik atau sehat kinerja lembaga keuangan tersebut karena dengan meningkatnya ROA berarti telah terjadi peningkatan profitabilitas perusahaan yang akan berdampak positif terhadap para *stakeholder* seperti pemegang saham.

*Return on aset* (ROA) sebagai tolak ukur kinerja profitabilitas tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan antara lain adalah CAR, NPL, LDR, dan BOPO. Beberapa faktor tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi dan bermuara pada perolehan laba (profitabilitas) perusahaan (Defri, 2012). Berikut ini akan diuraikan beberapa jenis rasio yang akan digunakan untuk pengujian atas seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja keuangan. Beberapa rasio yang dijelaskan berikut ini merupakan pedoman perhitungan rasio keuangan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia melalui Peraturan Bank Indonesia No. 30 tahun 2008, sebagai berikut:

##### a) Rasio Kecukupan Modal (CAR)

CAR diukur dari rasio antara modal sendiri terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) (Lawrance J, Susan, & Peters, 2002). Menurut peraturan Bank Indonesia, CAR (*Capital Adequacy Ratio*) adalah rasio yang memperlihatkan seberapa besar jumlah seluruh aktiva bank yang mengandung risiko (kredit, penyertaan, surat berharga, dan tagihan pada bank lain) ikut dibiayai dari modal sendiri disamping memperoleh dana-dana dari sumber-sumber di luar bank (Peraturan BI No. 30 Tahun 2008).







Permodalan memang menjadi salah satu ukuran kinerja keuangan dan tingkat kesehatan perbankan baik konvensional maupun syariah. Mengingat peranan modal sangat penting karena selain digunakan untuk kepentingan ekspansi, juga digunakan sebagai “buffer” untuk menyerap kerugian kegiatan usaha. Alat ukur analisis permodalan perbankan ini di antaranya adalah solvabilitas, dapat juga disebut dengan *capital adequacy analysis*. Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat modal bank yang bersangkutan untuk menjalankan operasional secara memadai. Hal ini dikarenakan modal yang memadai ini menunjukkan kemampuan bank dalam mengatasi risiko kerugian yang akan timbul. Dari rasio ini juga akan terlihat kekayaan bank yang merepresentasikan kekayaan para pemegang saham, besar atau kecil.

Rasio kecukupan modal juga digunakan untuk menutup risiko kerugian dari aktivitas yang dilakukannya dan kemampuan bank dalam mendanai kegiatan operasionalnya (Idroes, 2008). Suatu bank yang memiliki modal yang cukup diterjemahkan ke dalam profitabilitas yang lebih tinggi. Ini berarti bahwa semakin tinggi modal yang diinvestasikan di bank maka semakin tinggi profitabilitas bank (Hayat, 2008). Berdasar berjalannya waktu, jumlah modal harus terus ditingkatkan. Pada umumnya, peningkatan jumlah modal ini mengikuti pertumbuhan aset dan dana pihak ketiga yang dihimpun dan biaya modal bank agar tetap memenuhi rasio kecukupan modal minimum.

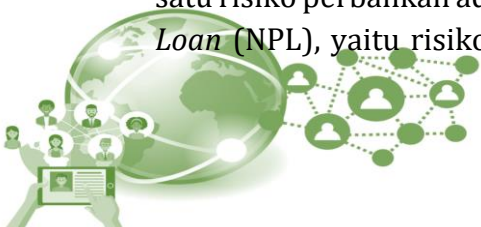
CAR atau singkatan dari *capital adequacy ratio*, merupakan rasio kecukupan modal sebuah bank. Rasio ini digunakan untuk menganalisis besaran modal sendiri yang dimiliki oleh sebuah bank dibandingkan dengan total aset bank tersebut. Menurut Surat Edaran BI Nomor 13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011, Rasio CAR diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{CAR} = \frac{\text{Modal}}{\text{Total Aktiva Tertimbang Menurut Resiko}}$$

Sebagaimana termaktub dalam Surat Edaran (SE) BI Nomor 15/11/DPNP tertanggal 8 April 2013 tentang prinsip kehati-hatian dalam penyertaan modal, Bank Indonesia menetapkan standar CAR pada bank adalah 8%. Sebelumnya BI pernah menetapkan Peraturan BI No. 8 Tahun 2008 yang intinya syarat bank yang layak menerima FPJP minimal memiliki CAR 5 %. Namun, syarat ini kembali diubah melalui PBI No. 26 Tahun 2008 menjadi minimal CAR yang dimiliki harus sebesar 8 %. Tak lama berselang, tepatnya jelang akhir tahun, BI di masa kepemimpinan Boediono kembali merevisi persyaratan CAR minimal 8 persen menjadi CAR cukup positif lewat PBI No. 30 Tahun 2008.

#### **b) Rasio Kualitas Aktiva Produktif (NPL)**

Bisnis dalam bidang apapun pada prinsipnya selalu berhadapan dengan risiko, tidak terkecuali perbankan. Pada umumnya risiko-risiko tersebut dihitung menggunakan pendekatan kuantitatif. Berdasar Peraturan Bank Indonesia nomor 5 tahun 2003, salah satu risiko perbankan adalah risiko kredit atau yang biasa disebut dengan *Non Performing Loan (NPL)*, yaitu risiko yang timbul sebagai akibat kegagalan *counterparty* memenuhi





kewajiban. Hal ini dapat juga didefinisikan sebagai pinjaman yang mengalami kesulitan pelunasan atau sering disebut kredit macet pada bank (Riyadi, 2006). Hal ini dapat terjadi karena bisnis utama perbankan adalah pemberian pinjaman yang berpotensi pada kegagalan nasabah dalam melakukan pengembalian.

Kegagalan pembayaran tersebut karena faktor eksternal yang tidak dapat direncanakan dan dikendalikan namun tidak sedikit pula yang muncul akibat kesengajaan yang bersangkutan. Tidak terpenuhinya kewajiban nasabah kepada bank menyebabkan bank menderita kerugian dengan tidak diterimanya penerimaan yang sebelumnya sudah diperkirakan. Manajemen piutang merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan yang operasinya memberikan kredit karena makin besar piutang akan semakin besar risikonya (Peraturan BI No. 5 Tahun 2003). Oleh karena itu, perlu diantisipasi kemungkinan risiko yang mungkin timbul dalam rangka menjalankan usaha sehingga manajemen perlu meminimalisir risiko yang mungkin terjadi dalam pengelolaan faktor produksi, sumber dana, dan sumber daya yang lain. Pengukuran risiko sangat berhubungan dengan pengukuran return, hal ini disebabkan karena bank menghadapi risiko yang mungkin timbul dalam rangka mendapatkan suatu *return* tertentu.

Rasio NPL menunjukkan kemampuan manajemen bank dalam mengelola kredit bermasalah yang diberikan oleh bank. Oleh karena itu, semakin tinggi rasio ini maka akan semakin semakin buruk kualitas kredit bank yang menyebabkan jumlah kredit bermasalah semakin besar maka kemungkinan suatu bank dalam kondisi bermasalah semakin besar. Kredit dalam hal ini adalah kredit yang diberikan kepada pihak ketiga tidak termasuk kredit kepada bank lain. Kredit bermasalah adalah kredit dengan kualitas kurang lancar, diragukan, dan macet. Besaran standar NPL yang ditetapkan oleh BI adalah 5%. Perhitungan NPL ini adalah sebagai berikut:

$$\text{NPL} = \frac{\text{Total Pembiayaan Bermasalah}}{\text{Total Pembiayaan Yang Diberikan}}$$

Dengan formulasi tersebut bank dapat mengukur tingkat produktivitas aset yang dimilikinya dengan melihat prosentase dana yang dapat tersalur dan prosentase pembiayaan bermasalah, baik dalam kategori kurang lancar, diragukan, maupun macet. Sehingga semakin tinggi tingkat pembiayaan bermasalahnya maka dinilai semakin rendah produktivitasnya. Aspek penilaian NPL memang berbeda dengan alat ukur rasio keuangan lainnya. Jika rasio keuangan lainnya dinyatakan bagus dengan semakin tingginya nilai pencapaiannya, maka NPL sebaliknya.

### c) Rasio Likuiditas (*Loan to Deposit Rasio*)

Likuiditas merupakan kesiapan bank dalam menyediakan dana untuk kebutuhan saat ini ataupun pada masa yang akan datang, khususnya kewajiban jangka pendek dan bersifat lancar atau yang segera harus dibayar. Hal ini karena perbankan tidak berdiri dan berjalan hanya dengan modal sendiri, melainkan juga bersumber dari dana pihak ketiga





dalam bentuk tabungan, giro, maupun deposito yang dalam sistem pembukuan bank dicatat dalam kelompok pasiva yang merupakan kewajiban.

Menurut Bank Indonesia, penilaian aspek likuiditas mencerminkan kemampuan bank untuk mengelola tingkat likuiditas yang memadai guna memenuhi kewajibannya secara tepat waktu dan untuk memenuhi kebutuhan yang lain. Di samping itu, bank juga harus dapat menjamin kegiatan dikelola secara efisien dalam arti bahwa bank dapat menekan biaya pengelolaan likuiditas yang tinggi serta setiap saat bank dapat melikuidasi asetnya secara cepat dengan kerugian yang minimal (Surat Edaran BI Tahun 2004).

Peraturan Bank Indonesia tersebut menyatakan bahwa kemampuan likuiditas bank dapat diprosikan dengan LDR (*Loan to Deposit Rasio*) yang membandingkan komposisi dana yang tersalur pada kredit dengan dana pihak ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun. Artinya semakin tinggi angka kredit yang disalurkan akan memperkecil tingkat likuiditas bank tersebut. Minimnya likuiditas ini tentu akan berdampak negatif dan menjadi sumber masalah bagi bank jika tidak mampu memenuhi kewajiban lancar atau jangka pendeknya (Surat Edaran BI Tahun 2004). Menurut ketentuan Bank Indonesia Nomor: 6/10/PBI/2004, tata cara dalam penilaian tingkat kesehatan bank untuk LDR adalah sebagai berikut:

- a) Untuk rasio LDR sebesar 110% atau lebih diberikan nilai kredit 0, artinya likuiditas bank tersebut dinilai tidak sehat;
- b) Untuk rasio LDR dibawah 110% diberi nilai kredit 100, artinya bank tersebut dinilai sehat.

Rasio ini juga merupakan indikator kerawanan dan kemampuan dari suatu bank. Sebagai praktisi perbankan menyepakati bahwa batas aman dari *loan to deposit ratio* sesuatu bank adalah sekitar 80%, namun, batas toleransi berkisar antara 85% -100%.

Sederhananya Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam menyediakan likuiditas atau dana untuk kewajiban yang harus dibayarkan pada saatnya. Dengan kata lain, rasio ini adalah untuk mengukur kemampuan menyediakan dana bagi penarikan dana depositan atau penabung dan penyediaan dana bagi pemohon pembiayaan. LDR/FDR dapat diketahui dengan rumus:

$$\text{LDR} = \frac{\text{Total Pembiayaan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}}$$

#### d) Rasio Efisiensi (BOPO)

Efisiensi operasional merupakan upaya untuk mengetahui apakah bank dalam operasionalnya dilakukan dengan benar, sesuai dengan tujuan pendirian dan para pemegang saham. Efisiensi berpengaruh terhadap kinerja bank karena dapat menunjukkan apakah bank tersebut dapat menggunakan semua faktor produksinya dengan tepat guna. Hal ini dikarenakan hakekat dari efisiensi adalah kemampuan menggunakan sumber daya yang tidak perlu.





Rasio efisiensi merupakan alat ukur untuk mengetahui kemampuan bank dalam menjalankan operasional usahanya. Menurut Bank Indonesia, BOPO distandarisasi untuk tidak melebihi angka 90%, dengan arti bahwa jika bank memiliki rasio BOPO diatas 90%, bank tersebut tidak efisien. Rasio ini diukur dengan membandingkan biaya operasional terhadap pendapatan operasional, sebagaimana Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004, formulasi rumus BOPO sebagai berikut:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Total Beban Operasi}}{\text{Total Pendapatan Operasi}}$$

#### e) Rasio Rentabilitas (ROA)

*Return on Aset* (ROA) dipilih sebagai indikator pengukur kinerja keuangan perbankan karena *Return on Aset* digunakan untuk mengukur efektifitas perusahaan didalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan aktiva yang dimilikinya. *Return on Aset* merupakan rasio antara laba sebelum pajak terhadap total aset. Semakin besar *Return on Aset* menunjukkan kinerja keuangan yang semakin baik, karena tingkat kembalian (*return*) semakin besar. Apabila *Return on Aset* meningkat, berarti profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dampak akhirnya adalah peningkatan profitabilitas yang dinikmati oleh pemegang saham. Rasio rentabilitas merupakan alat ukur kemampuan bank dalam menghasilkan laba bersih dari operasional usaha selama periode tertentu misalnya satu tahun. Dari rasio inilah profitabilitas bank dapat diketahui.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *return on aset* adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. ROA menunjukkan berapa tingkat efisien perusahaan dalam mengelola seluruh aktiva untuk memperoleh pendapatan. Formula untuk menghitung pengembalian tingkat aktiva/*return on aset* (ROA) sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Asset}}$$

Dengan demikian, *return on aset* sangat dipengaruhi oleh tingkat pendapatan, tingkat pendapatan dipengaruhi oleh kemampuan menyalurkan pembiayaan produktif dan penyaluran pembiayaan produktif dipengaruhi oleh kemampuan bank dalam menghimpun dana pihak ketiga (DPK). Inilah siklus mata rantai bisnis perbankan yang sangat spesifik sangat tergantung pada likuiditas.

#### 2.4.2. Profitabilitas

Profitabilitas merupakan bagian terpenting dalam sebuah bisnis perbankan. Hal ini dijadikan acuan untuk mengukur apakah keuntungan yang ditargetkan oleh persahaan dapat tercapai atau tidak. Salah satu rasio yang digunakan untuk *Return on Aset* (ROA) (Dietrich & Wanzonried, 2014). ROA adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan keuntungan secara relatif dibandingkan dengan





total asetnya atau ukuran untuk menilai seberapa besar tingkat pengembalian dari aset perusahaan.

Penilaian rentabilitas bank menurut paket kebijakan 28 Februari 2004 (paktri 28/2004) didasarkan pada posisi laba/rugi yang disajikan dalam pembukuan bank tersebut, perkembangan laba/rugi dalam tiga tahun terakhir dan laba/rugi yang diperkirakan. Masing-masing faktor tersebut ditetapkan ukuran sebagai berikut:

1. Ditinjau dari posisi laba/rugi menurut pembukuan bank, rentabilitas dikelompokkan sebagai berikut:
  - a. Sehat, apabila laba atau *break event point*;
  - b. Cukup sehat, apabila rugi yang tidak melebihi 5% dari jumlah modal yang disetor;
  - c. Kurang sehat apabila rugi lebih dari 5% dari modal yang disetor tapi tidak melebihi 25%; dan
  - d. Tidak sehat, apabila kerugian diatas 25% dari modal yang disetor.
2. Dilihat dari data laba/rugi selama 3 tahun terakhir, rentabilitas bank dikategorikan sebagai berikut:
  - a. Sehat, apabila selalu laba atau rata-rata laba dengan tren membaik, dengan catatan pada tahun buku kedua dan atau ketiga laba;
  - b. Cukup sehat, apabila rata-rata laba dengan tren memburuk dengan catatan dalam tahun buku kedua dan atau ketiga rugi;
  - c. Kurang sehat apabila rata-rata rugi dengan tren membaik, dengan catatan setiap tahun kerugian berkurang atau dalam tahun buku kedua dan atau ketiga menunjukkan laba; dan
  - d. Tidak sehat, apabila menunjukkan akan kerugian dengan tren konstan atau memburuk.
3. Ditinjau dari laba/rugi yang diperkirakan, rentabilitas bank dinilai:
  - a. Sehat apabila laba/rugi yang diperkirakan menunjukan laba; dan
  - b. Cukup sehat apabila laba/rugi yang diperkirakan pada bulan penilaian menunjukan BEP atau rugi dalam jumlah yang sama atau lebih kecil dari rata-rata laba yang telah diperoleh pada bulan-bulan sebelumnya.

## 2.5. Lembaga Keuangan Non Bank

Lembaga keuangan adalah badan usaha yang kekayaannya terutama berbentuk aset keuangan atau tagihan, dibandingkan dengan aset non keuangan. Lembaga keuangan terutama memberikan kredit dan menanamkan dananya dalam surat-surat berharga. Di samping itu, lembaga keuangan juga menawarkan secara luas berbagai jenis jasa keuangan antara lain, simpanan, kredit, proteksi asuransi, program pensiun, penyediaan mekanisme pembayaran, dan mekanisme transfer dana. Lembaga keuangan merupakan bagian dari sistem keuangan dalam ekonomi modern yang melayani masyarakat pemakai jasa-jasa keuangan (Siamat, 2015). Dengan kata lain lembaga keuangan adalah sebagai







semua badan yang kegiatannya dalam bidang keuangan, melakukan penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat terutama guna membiayai investasi perusahaan (Siamat, 2015).

Tidak dapat dipungkiri jika saat ini peran bank dan lembaga bukan bank, begitu dirasakan manfaatnya. Masyarakat sebagai pengguna jasa mereka bisa melihat jika seandainya bank dan lembaga keuangan bank tidak bisa menjalankan peran dan fungsinya dengan baik maka memungkinkan terjadi kepanikan. Oleh karena peran mereka telah dianggap sangat sistematis dan urgen (Fahmi, 2014). Lembaga keuangan bukan bank dapat berupa lembaga pembiayaan (perusahaan sewa guna usaha, perusahaan modal ventura, perusahaan jasa anjak piutang, perusahaan pembiayaan konsumen, perusahaan kartu kredit, perusahaan perdagangan surat berharga), usaha perasuransian, dana pensiun, pegadaian, dan pasar modal.

Lembaga keuangan mikro adalah sebagai penyediaan pelayanan keuangan untuk masyarakat berpendapatan rendah, termasuk pedagang kecil, pedagang kaki lima, petani kecil, penjual jasa (penata rambut, penarik becak), tukang dan produsen kecil. Kelompok pekerja ini sering disebut sebagai usaha mikro dan kecil (UKM) (Arsyad, 2008). Definisi yang lain menyatakan bahwa lembaga keuangan mikro sebagai penyediaan jasa-jasa keuangan dalam ragam yang luas seperti tabungan, pinjaman, jasa pembayaran, pengiriman uang dan asuransi untuk rumah tangga miskin dan berpenghasilan rendah dan usaha-usaha mikro lainnya (arsyad, 2008).

Peran lembaga keuangan bukan bank yang melakukan kegiatan usaha dibidang keuangan adalah sebagai berikut (Wiwoho, 2014): menghimpun dana masyarakat, menyalurkan dana masyarakat, pengalihan aset (*assets transmutation*), likuiditas (*liquidity*), alokasi pendapatan (*income allocation*), dan transaksi (*transaction*). Kegiatan usaha tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Menghimpun dana masyarakat

Lembaga keuangan bank dapat menghimpun dana dari masyarakat baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Secara langsung dapat dilakukan dengan simpanan dana dari masyarakat baik berupa tabungan, giro, deposito dan secara tidak langsung dari masyarakat misalnya dengan mengeluarkan surat atau kertas berharga, penyertaan modal, pinjaman atau kredit lembaga keuangan lain. Sedangkan pada lembaga keuangan bukan bank penghimpunan dana masyarakat hanya dapat dilakukan secara tidak langsung, terutama melalui kertas atau surat berharga dan juga dengan melakukan penyertaan, pinjaman atau kredit dari lembaga lain.

b. Menyalurkan dana masyarakat

Lembaga keuangan bank dapat menyalurkan dana kepada masyarakat untuk mendapatkan distribusi keadilan dengan tujuan memberikan modal kerja, investasi dan konsumsi baik kepada kepala badan usaha yang biasa digunakan sebagai sarana untuk mencari keuntungan (firma, persekutuan komanditer, perseroan terbatas, perusahaan negara, perusahaan daerah,







maupun koperasi) maupun kepada para individu-individu dalam masyarakat baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Sedangkan peran lembaga keuangan bukan bank dalam menyalurkan dana kepada masyarakat dalam mendapatkan distribusi keadilan dalam masyarakat dapat dilakukan dengan menyalurkan dana terutama untuk tujuan investasi, yang terutama dilakukan oleh badan usaha untuk jangka menengah dan jangka panjang.

c. Pengalihan Aset (*asset transfer*)

Lembaga keuangan memiliki aset dalam bentuk “janji-janji untuk membayar” atau dapat diartikan sebagai pinjaman kepada pihak lain dengan jangka waktu yang diatur sesuai dengan kebutuhan peminjam. Dana pembiayaan aset tersebut diperoleh dari tabungan masyarakat. Dengan demikian lembaga keuangan sebenarnya hanyalah mengalihkan atau memindahkan kewajiban peminjam menjadi suatu aset dengan suatu jangka waktu jatuh tempo sesuai keinginan penabung. Proses pengalihan kewajiban menjadi suatu aset disebut transmudasi kekayaan atau aset transmutation.

d. Likuiditas (*liquidity*)

Likuiditas berkaitan dengan kemampuan untuk memperoleh uang tunai pada saat dibutuhkan. Beberapa sekuritas sekunder dibeli sektor usaha dan rumah tangga terutama dimaksudkan untuk tujuan likuiditas. Sekuritas sekunder seperti tabungan, deposito, sertifikat deposito yang diterbitkan bank umum memberikan tingkat keamanan dan likuiditas yang tinggi, di samping tambahan pendapatan.

e. Realokasi Pendapatan (*income reallocation*)

Dalam kenyataannya di masyarakat banyak individu memiliki penghasilan yang memadai dan menyadari bahwa di masa datang mereka akan pensiun sehingga pendapatannya jelas akan berkurang. Untuk menghadapi masa yang akan datang tersebut mereka menyalurkan atau mengalokasikan pendapatannya untuk persiapan di masa yang akan datang. Untuk melakukan hal tersebut pada prinsipnya mereka dapat saja membeli atau menyimpan barang misalnya: tanah, rumah dan sebagainya, namun pemilikan sekuritas sekunder yang dikeluarkan lembaga keuangan, misalnya program tabungan, deposito, program pensiun, polis asuransi atau saham-saham adalah jauh lebih baik jika dibandingkan dengan alternatif pertama.

f. Transaksi (*transaction*) Sekuritas sekunder yang diterbitkan oleh lembaga intermediasi keuangan misalnya rekening giro, tabungan, (deposito dan sebagainya, merupakan bagian dan sistem pembayaran. Giro atau rekening tabungan tertentu yang ditawarkan bank pada prinsipnya dapat berfungsi sebagai dana. Produk-produk tabungan tersebut dibeli oleh rumah tangga





dan unit usaha untuk mempermudah mereka melakukan penukaran barang dan jasa. Dalam hal tertentu, unit ekonomi membeli sekuritas sekunder (misalnya giro) untuk mempermudah penyelesaian transaksi keuangannya sehari-hari. Dengan demikian lembaga keuangan berperan sebagai lembaga perantara keuangan yang menyediakan jasa-jasa untuk mempermudah transaksi moneter.

Perkembangan lembaga keuangan di Indonesia baik lembaga keuangan bank maupun lembaga keuangan bukan bank mengalami pasang surut. Menurut (Wiwoho, 2014), ada beberapa faktor yang mendorong peningkatan peran lembaga keuangan baik lembaga keuangan bank maupun lembaga keuangan bukan bank, yaitu:

- a. Besarnya peningkatan pendapatan masyarakat kelas menengah keluarga dan individu dengan pendapatan yang cukup terutama dan kalangan menengah memiliki sejumlah bagian pendapatan untuk ditabung setiap tahunnya. Lembaga keuangan menyediakan sarana yang menguntungkan untuk tabungan mereka.
- b. Pesatnya perkembangan industri dan teknologi  
Lembaga keuangan telah memperlihatkan dan memiliki kemampuan untuk memenuhi semua kebutuhan modal dan dana sektor industri yang biasanya dalam jumlah besar dan bersumber dari para penabung.
- c. Besarnya denominasi instrumen keuangan menyebabkan sulitnya penabung kecil memperoleh akses. Ada beberapa jenis surat berharga yang menarik dan pinjaman di pasar uang tidak dapat dimasuki atau diperoleh penabung kecil akibat denominasinya yang demikian besar. Namun demikian dengan menghimpun dana dan banyak penabung, lembaga keuangan dapat memberikan kesempatan bagi penabung kecil untuk memperoleh instrumen keuangan yang menarik tersebut.
- d. Skala ekonomi dan ruang lingkup dalam produksi dan distribusi jasa-jasa keuangan dengan mengkombinasikan sumber-sumber dalam memproduksi berbagai jenis jasa keuangan dalam jumlah besar, maka biaya jasa per unit dapat ditekan serendah mungkin, yang memberikan lembaga keuangan suatu keunggulan kompetitif (*competitif advantage*) terhadap pihak-pihak lain yang menawarkan jasa keuangan.
- e. Lembaga keuangan menjual jasa-jasa likuiditas yang unik, mengurangi biaya likuiditas bagi nasabahnya. Ketidakpastian arus kas unit usaha perusahaan dan individu-individu, akan membahayakan kondisi mereka bila tidak dalam keadaan likuid saat kas sangat dibutuhkan, sehingga dapat dikenakan denda (penalty cost). Untuk memenuhi kebutuhan tersebut lembaga keuangan menjual jasa-jasa likuiditas, misalnya deposito.





### 2.5.1. Sejarah Keuangan Mikro di Indonesia

Indonesia memiliki sejarah yang panjang mengenai kredit mikro. Kajian historis keberadaan keuangan mikro berdasarkan catatan dapat dibagi menjadi dua periode, yakni jaman penjajahan dan jaman kemerdekaan. Selama masa penjajahan Belanda, sistem keuangan dikontrol oleh pemerintah Hindia Belanda melalui beberapa bank yang mereka dirikan. Pada akhir abad ke-19, sekitar bulan Desember 1895 atas prakarsa perorangan didirikan semacam Lembaga Perkreditan Rakyat, tercatat Raden Bei Wiriaatmadja seorang pribumi yang menjabat patih Purwokerto mendirikan "*Hulp en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren*" atau Bank Bantuan dan Tabungan Pegawai. Selanjutnya, institusi tersebut diperbaiki oleh seorang Belanda bernama De Wolf van Westerrode yang mengubahnya menjadi Bank Kredit Rakyat atau Bank Rakyat. Pendirian Bank Rakyat ini kemudian diikuti oleh daerah-daerah lain di Pulau Jawa.

Pada periode yang hampir bersamaan yakni sekitar tahun 1898, desa-desa di Jawa terutama sentra penghasil beras mendirikan Lumbung Desa yang merupakan lembaga simpan pinjam dengan menggunakan komoditas padi sebagai instrumen simpan pinjam. Seiring berkembangnya wilayah pedesaan dan juga peredaran uang semakin dikenal oleh masyarakat desa, pada tahun 1904 didirikan Bank Desa, yang selanjutnya dikenal sebagai Badan Kredit Desa (BKD). Bank Rakyat pada tahun 1934 digabung kedalam "*Algemene Volkscredietbank*" (AVB) yang bertujuan disamping meningkatkan kesejahteraan rakyat pedesaan melalui bantuan kredit, namun juga mencari keuntungan. Setelah kemerdekaan Indonesia, AVB inilah yang berubah menjadi Bank Rakyat Indonesia (BRI) dan beroperasi sebagai bank komersial yang tetap melayani masyarakat pedesaan dengan menyalurkan kredit mikro serta membuka unit-unit di pedesaan. Sehingga tidak mengherankan melihat BRI menjadi bank besar dengan cakupan jangkauan wilayah yang luas serta tetap berkomitmen dalam pemberian kredit mikro, jika kita melihat sejarah panjang pendirian bank tersebut.

Penggabungan Bank Rakyat menjadi AVB tidak membuat Badan Kredit Desa menghentikan usahanya namun tetap berkembang seiring dengan perkembangan jaman. Akan tetapi, selama masa kemerdekaan Badan Kredit Desa yang terdiri dari Bank Desa dan Lumbung Desa bertransformasi menjadi lembaga-lembaga perkreditan rakyat seperti Lembaga Perkreditan Kecamatan dan Bank Karya Produksi Desa di Jawa Barat, Badan Kredit Kecamatan di Jawa Tengah, dan Kredit Usaha Rakyat Kecil di Jawa Timur. Beberapa lembaga bertransformasi menjadi lembaga keuangan yang berdasarkan ikatan adat seperti Lembaga Perkreditan Desa di Bali dan Lumbung Pitih Nagari di Sumatera Barat. Peran pemerintah Indonesia dalam pengembangan kredit mikro selama masa Presiden Soekarno tidak banyak karena pada masa-masa tersebut terjadi pergolakan politik dan juga Republik Indonesia mengalami masa perang mempertahankan kemerdekaan. Pada kurun periode 1957 sampai 1965, sistem keuangan formal sangat dikekang dengan kebijakan yang berhasil menghapuskan segala kepemilikan atau keterlibatan orang asing dalam sistem perbankan dan nasionalisasi bank-bank yang dulu menjadi milik Belanda.



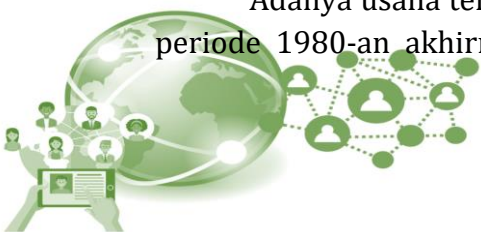


Pada masa Presiden Soeharto, setelah mulai stabilnya kondisi politik, pemerintah mulai menaruh perhatian besar pada pembangunan pedesaan. Di awal periode 1970-an, pemerintah mendirikan bank di setiap provinsi, yang pada saat itu terdapat 27 provinsi. Pemerintah juga memberikan keleluasaan dalam mendirikan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sehingga di awal periode tersebut terdapat sekitar 300 BPR di seluruh Indonesia. Pada periode awal orde baru ini juga mulai terdapat suatu jenis layanan keuangan mikro berupa bantuan dana subsidi yang diberikan oleh pemerintah sebagai bagian dari program intensifikasi beras. Program ini disebut Bimbingan Massal (Bimas). Bimas dijadikan proyek percontohan pada tahun 1964 yang ditandai dengan dibentuknya Badan Usaha Unit Desa (BUUD) dan Koperasi Unit Desa (KUD), serta BRI Unit Desa dalam upaya memperluas input produksi dan kredit bagi petani (Martowardojo, 2007).

Bimas untuk para petani padi segera diperluas cakupannya untuk jenis usaha pertanian yang lain seperti tebu, kapas, dan juga sektor perikanan. Untuk membantu para petani kecil, pemerintah pada saat itu mengucurkan program kredit untuk investasi dan modal kerja yang dinamakan Kredit Investasi Kecil (KIK) dan Kredit Modal Kerja Permanen (KMKP). Untuk segmen usaha mikro di luar pertanian, menteri keuangan pada saat itu memperkenalkan Kredit Mini dan Kredit Midi yang disalurkan melalui BRI Unit Desa, serta Kredit Candak Kulak (KCK) yang penyalurannya melalui KUD. Di samping program bantuan subsidi dan kredit mikro, pemerintah juga mengupayakan terbentuknya sebuah lembaga kredit mandiri di tingkat desa. Adalah Lembaga Dana Kredit Pedesaan (LDKP) yang didirikan awal periode 1970 untuk mengelompokkan lembaga keuangan mikro non-bank yang terdapat di setiap provinsi (Holloh, 2001). LDKP merupakan istilah generik untuk beberapa jenis lembaga kredit dan simpanan kecil yang ada, sesuai dengan daerah masing-masing, di banyak provinsi. Pada akhir periode 1970-an, sebanyak hampir 300 lembaga kredit seperti ini terdapat di Indonesia. Pada saat itu, lembaga-lembaga ini diperlakukan sebagai lembaga keuangan non-bank dan berdasarkan Undang-Undang Perbankan Tahun 1967, tidak memenuhi persyaratan untuk memperoleh kredit likuiditas dari Bank Indonesia (BI), dan oleh sebab itu dana dari lembaga ini harus dihimpun dari sumber lain.

Lembaga-lembaga ini juga tidak diijinkan untuk memobilisasi dana dalam bentuk simpanan dan tidak terikat pada aturan suku bunga dari BI sehingga mereka dapat menentukan suku bunga sendiri (Arsyad, 2008). Beberapa lembaga ini hingga pada saat ini masih banyak yang berdiri di Indonesia, di antaranya yang berdiri pada awal periode tersebut adalah Badan Kredit Kecamatan (BKK) di Jawa Tengah, Lembaga Perkreditan Kecamatan (LPK) di Jawa Barat, dan Lumbung Pitih Nagari (LPN) di Sumatera Barat yang kepemilikannya oleh lembaga adat. Pada periode 1980-an, berdiri Kredit Usaha Rakyat Kecil (KURK) di Jawa Timur (Tahun 1984) dan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali. LPD menjadi lembaga yang cukup unik karena kepemilikannya murni oleh desa adat di Bali, berbeda dengan lembaga lain yang juga dimiliki oleh Pemerintah Provinsi.

Adanya usaha terprogram dengan memberikan kredit mikro kepada petani, pada periode 1980-an akhirnya Indonesia mencapai swasembada beras. Pada periode ini



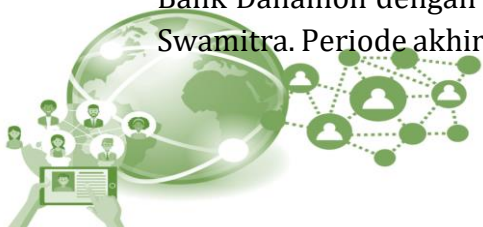


tepatnya sekitar tahun 1983, dengan melihat peran serta pengalaman BRI Unit Desa dalam menangani kredit mikro, pemerintah memutuskan mengubahnya menjadi sistem perbankan komersial. Sistem baru ini memberi keleluasaan kepada BRI Unit Desa guna menerapkan suatu aturan atau kebijakan yang fleksibel terkait tingkat bunga, baik pada tabungan maupun pinjaman. Pada tahun 1984, BRI mulai meluncurkan Kredit Umum Pedesaan (Kupedes) yang ditawarkan melalui jaringan unit desanya diikuti Simpedes (Simpanan Pedesaan) sejak tahun 1985. Suatu perubahan yang cukup berarti terjadi tahun 1988, melalui Paket Oktober (Pakto) 88, pemerintah memutuskan semua jenis lembaga keuangan non-bank (di antaranya: BKD, BKK, LPK, LPN, KURK dan juga LPD) untuk diberikan kesempatan selama jangka waktu dua tahun untuk berubah menjadi BPR. Peraturan ini cukup menyulitkan lembaga keuangan di pedesaan sehingga terbitlah Keputusan Pemerintah Maret 1989 (Pakmar 89) yang memutuskan untuk menghapus aturan tersebut untuk mengurangi kesulitan yang dihadapi lembaga kredit pedesaan dan juga BPR yang berasal dari transformasi lembaga tersebut.

Hingga saat ini, berdasarkan Undang-Undang Perbankan tahun 1992 dan Amendemennya yakni Undang-Undang tahun 1998, ada dua kategori bank di Indonesia yakni Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Oleh karena adanya Pakto 88 dan Pakmar 89, banyak BPR yang berasal dari transformasi lembaga kredit pedesaan, sedangkan terdapat juga BPR yang mengajukan izin baru dan bukan berasal dari transformasi lembaga kredit pedesaan. Undang-Undang Perbankan tahun 1998 Pasal 58 mengakui keberadaan lembaga kredit pedesaan, dengan memberikan kesempatan lembaga tersebut untuk berubah menjadi BPR sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.

Adanya aturan-aturan ini lembaga kredit pedesaan yang berubah menjadi BPR memiliki cakupan yang lebih luas. Terutama dengan diperbolehkannya membuka cabang di kota lain dalam satu Provinsi. Peraturan Pemerintah No. 7 tahun 1992 yang mengatur pelaksanaan Undang-Undang Perbankan tersebut tidak secara jelas mengatur mengenai masalah lembaga kredit pedesaan. Akan tetapi, peraturan tersebut memberikan kemudahan bagi banyak lembaga keuangan non-bank untuk tidak harus berubah menjadi BPR. Sedangkan bagi lembaga yang sudah bertransformasi menjadi BPR diberikan kemudahan untuk menyesuaikan diri dengan peraturan-peraturan BPR dalam periode waktu lima tahun.

Pada saat krisis finansial dan moneter yang melanda Indonesia tahun 1997 dan 1998 yang dibarengi dengan mundurnya Presiden Soeharto, lembaga keuangan bank di Indonesia mengalami kehancuran dan terlilit hutang yang parah, namun justru bank umum yang memfokuskan usahanya pada kredit mikro dan juga lembaga keuangan pedesaan tidak terpengaruh banyak oleh krisis tersebut. Hal ini menyebabkan banyak bank umum baik bank umum nasional maupun campuran dan asing yang mulai serius menggarap potensi kredit mikro. Bank yang di antaranya menggarap segmen ini adalah Bank Danamon dengan Danamon Simpan Pinjam (DSP), serta Bukopin dengan program Swamitra. Periode akhir 1990-an ini juga ditandai dengan banyak munculnya bank umum







yang memang mengkhususkan usahanya pada segmen mikro. Walaupun kondisi politik mulai stabil, namun dengan tidak adanya pemegang kekuasaan pemerintah yang bertahan lama seperti pada periode Presiden Soeharto menyebabkan program pemerintah pada segmen ini hanya melanjutkan program pemerintahan Presiden Soeharto. Hal ini berarti tidak ada program yang betul-betul baru dari pemerintah setelah era Soeharto.

Periode tahun 2000-an ditandai dengan munculnya jenis lembaga keuangan baru yang berlandaskan prinsip hukum Islam yakni lembaga syariah. Banyak bank umum yang membentuk unit syariah ataupun membuat bank baru dengan berlandaskan prinsip syariah. Prinsip syariah sendiri sebenarnya mirip dengan jenis pembiayaan modal ventura, dengan sistem pembagian keuntungan bagi hasil, tidak berlandaskan bunga. Pada awal tahun 2000, pemerintah melalui kementerian terkait membentuk sebuah forum bernama Gerakan Bersama Pengembangan Keuangan Mikro Indonesia atau biasa disebut "Gema PKM" yang merupakan sebuah gerakan yang bertujuan untuk lebih meningkatkan cakupan dan kapitalisasi dana untuk keuangan mikro. Forum tersebut mendesak BI untuk menerbitkan sebuah peraturan yang khusus mengatur tentang keberadaan dan pengelolaan lembaga keuangan mikro. Pada tahun 2001, draf Rancangan Undang-Undang (RUU) Lembaga Keuangan Mikro diserahkan oleh BI ke Menteri Keuangan, yang kemudian meneruskannya ke Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) guna disahkan. Namun tidak ada tanda-tanda dari DPR untuk segera mengesahkan aturan tersebut. Hal ini membuat BI pada tahun 2003 bersama sebuah lembaga dari Jerman bernama *Promotion of Small Financial Institution* (Pro-Fi) yang merupakan rekanan BI dalam mengelola LKM menerbitkan sebuah kajian dan rumusan tentang pengelolaan dan pengembangan LKM (Martowijoyo, 2007). Kajian tersebut menyarankan pemerintah untuk menghilangkan segala sesuatu yang menghambat pengembangan LKM dan menyusun serta menerbitkan peraturan perundangan yang khusus mengatur tentang keberadaan dan pengelolaan LKM. Saran tersebut adalah (1) menghilangkan bentuk program bantuan dana bersubsidi dan (2) melegalkan lembaga keuangan mikro non bank/non koperasi serta memperluas akses cakupan pelayanan termasuk simpanan atau tabungan dan juga wilayah operasional LKM. Upaya ini akhirnya berhasil merumuskan sebuah Rancangan Undang-Undang (RUU) tentang Lembaga Keuangan Mikro pada tahun 2010. Dalam proses pengesahannya, RUU ini ternyata juga banyak ditentang oleh LKM sendiri terutama LKM yang berbasis komunitas adat seperti LPD di Bali, karena dianggap tidak sesuai dengan lembaga tersebut yang berlandaskan nilai-nilai komunal desa adat di Bali.

### 2.5.2. Terminologi Lembaga Keuangan Mikro di Indonesia

Lembaga Keuangan Mikro merupakan terjemahan dari *microfinance* didefinisikan sebagai penyedia jasa keuangan bagi komunitas masyarakat kecil (tradisional) dan berfungsi sebagai pembangun pengentasan kemiskinan. *Microfinace* merupakan Lembaga Keuangan Mikro yang memberikan kredit mikro terhadap masyarakat kurang







mampu untuk membiayai usaha-usaha keluarga yang dikerjakan sendiri atau sekelompok masyarakat.

Beberapa negara program *microfinance* telah menjadi instrumen kebijakan moneter yang penting yang memungkinkan aspek sosial dan pengentasan kemiskinan terutama untuk kaum wanita, pendidikan keluarga, ekonomi keluarga, dan kecukupan sandang pangan dapat diberdayakan dan ditingkatkan. Kemiskinan hampir di seluruh negara menjadi beban moneter dan perlu strategi penanganan yang khusus. Dengan memperluas akses *microfinance* bagi masyarakat, secara tidak langsung mengurangi beban keuangan negara, terlebih dengan Lembaga Keuangan Mikro masyarakat melakukan partisipasi yang tinggi dan melakukan pengelolaan permodalan secara swadaya (kelompok) (Abdelkader & Jemaa, 2014).

(Krishnamurti, 2005), secara umum terdapat tiga elemen penting dari berbagai definisi lembaga keuangan Mikro yaitu (1) Lembaga Keuangan Mikro merupakan bentuk layanan masyarakat tradisional; (2) Melayani rakyat miskin, selama ini sejak kemunculannya di beberapa negara lembaga keuangan mikro atau mikro *credit* di peruntukan sebagai pengentasan kemiskinan; (3) Lembaga Keuangan Mikro memiliki karakter lembaga keuangan yang semi profesional, artinya unsur lembaga keuangan modern yang memiliki tata kelola dan standar terukur yang sudah terbiasa digunakan lembaga perbankan multinasional dikombinasikan dengan karakter tradisional yang tujuannya dapat dipahami dengan layanan yang cepat, mudah, dan sesuai dengan target bagi masyarakat dan keluarga. Secara khusus LKM didirikan untuk memperdayakan ekonomi masyarakat melalui jasa pinjaman, pembiayaan, simpanan, dan jasa konsultasi untuk pengembangan usaha kecil, tidak hanya semata-mata mencari profit. Menurut (Baskara, 2013), LKM merupakan *sebuah institusi profit motive* yang bersifat *social motive*, yang kegiatannya lebih bersifat *community development* dengan tanpa mengabaikan peran LKM sebagai lembaga intermediasi keuangan. LKM juga memberikan pembelajaran kepada masyarakat agar kelebihan penghasilam ditabung sebagai investasi jangka panjang (Baskara, 2013). (Usman, 2001) terdapat empat bentuk LKM: (1) LKM formal, seperti bank dan non bank, di Indonesia biasanya dalam bentuk Bank Desa dan koperasi bentuk ini sudah ada sebelum Indonesia merdeka; (2) LKM non formal: berbadan hukum dan tidak berbadan hukum; (3) LKM program pemerintah, dan (4) LKM informal seperti arisan dan rentenir. Dari keempat bentuk LKM di atas Bank Indonesia (BI) hanya membagi dua katagori yaitu LKM dalam bentuk Bank seperti BPR, BPRS atau Non Bank KPPS, BMT, dan Koperasi.

Berikut ini akan dijelaskan cakupan operasional Lembaga Keuangan Mikro di tingkat Kecamatan dan pedesaan, karena jenis LKM ini yang bersentuhan langsung dengan kelompok pemerintahan paling kecil yakni desa, adapun cakupan wilayah operasionalnya sebagai berikut:

### 1. Badan Kredit Desa

Badan Kredit Desa atau BKD memiliki sejarah yang panjang. Hal ini dapat dikatakan bahwa BKD merupakan salah satu LKM formal yang pertama kali





berdiri di Indonesia. Berdirinya BKD tidak dapat dipisahkan dari berdirinya AVB (*Algemene Volkerediet Bank*) yang kemudian menjadi BRI pada sekitar tahun 1896. Sejarah BKD diawali dengan berdirinya Lumbung Desa di daerah Banyumas karena terjadinya paceklik dan gagal panen. LKM ini mengalami sejarah yang panjang dengan berbagai perubahan nama dan regulasi. Saat ini, BKD hanya tersisa di Pulau Jawa, walaupun sempat tersebar ke wilayah lain di Indonesia. BKD merupakan sebuah lembaga keuangan milik desa dengan pejabat desa berperan dalam manajemennya.

Pengawasan dan supervisi dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia (BRI). Lembaga ini menyalurkan kredit berdurasi pendek, biasanya tiga sampai empat bulan. Dana biasanya didapat dari sistem simpanan wajib peminjam dan juga pinjaman lunak dari BRI. Dari data yang dirilis oleh RENDEV Project tahun 2009 (Adra, Turpin, & Reuze, 2009), terdapat 5.345 BKD di seluruh Indonesia. Saat ini BKD paling banyak terdapat di Provinsi Jawa Timur (2.495 lembaga), Jawa Tengah (1.357 lembaga), DI Yogyakarta (766 lembaga), dan sebagian kecil di Jawa Barat (727 lembaga).

## 2. Lembaga Dana Kredit Pedesaan

Istilah Lembaga Dana Kredit Pedesaan (LDKP) dicetuskan sejak era tahun 1980-an oleh Pemerintah Indonesia dalam upaya mengelompokkan lembaga keuangan mikro non-bank yang banyak beroperasi di seluruh wilayah Indonesia, khususnya Pulau Jawa sejak masa tahun 1970-an. Kebijakan ini juga dimaksudkan guna membedakan lembaga kredit berbasis desa dengan bank unit desa serta lembaga perkreditan berbasis desa yang sudah lama ada di Jawa. LDKP ini mengacu pada banyak jenis lembaga keuangan mikro dengan nama berbeda di berbagai wilayah Indonesia. Data RENDEV Project tahun 2009 menyebutkan jumlah LDKP di Indonesia sebanyak 2.001 lembaga dengan yang terbanyak ada di Provinsi Bali berupa Lembaga Perkreditan Desa (LPD) (Adra, Turpin, & Reuze, 2009). Dengan banyak munculnya lembaga kredit mikro yang masuk kelompok LDKP, menjadi cukup sulit dalam mengidentifikasi jenis lembaga ini karena di setiap daerah dimunculkan istilah yang berbeda. Lembaga dengan berbasiskan adat muncul di Provinsi Bali dan Sumatera Barat, sedangkan lembaga sejenis di Provinsi yang lain banyak yang berbasiskan kecamatan. Berikut akan dipaparkan beberapa lembaga keuangan mikro yang masuk dalam jenis LDKP, baik yang berbasiskan desa, desa adat, maupun kecamatan.

## 3. Badan Kredit Kecamatan

Badan Kredit Kecamatan (BKK) di Jawa Tengah dan Kalimantan Selatan, Lembaga Perkreditan Kecamatan (LPK) di Jawa Barat, serta Lumbung Pitih Nagari (LPN) di Sumatera Barat, merupakan beberapa LDKP awal yang berdiri sekitar tahun 1970-an. Setelah pertemuan yang digelar oleh Menteri Dalam Negeri pada tahun 1984, barulah mulai bermunculan lembaga sejenis di daerah





lain, semisal Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali, BKK di Bengkulu, Riau, Kalimantan Selatan, dan Aceh.

Badan Kredit Kecamatan beroperasi pada wilayah kecamatan, dengan supervisi dan pengelolaan berada di bawah pemerintah provinsi. Pada tahun 1990, banyak BKK yang berubah menjadi BPR, dengan adanya peraturan dari Menteri Keuangan dan Bank Indonesia. Namun saat ini, masih terdapat banyak BKK yang masih beroperasi sesuai dengan keberadaannya awalnya. BKK merupakan lembaga keuangan dengan status Perusahaan Daerah sesuai dengan Perda Jateng No. 19 tahun 2002. Pengawasan juga dilakukan oleh Bank Pembangunan Daerah di tiap provinsi. Pengelolaan BKK dilakukan oleh Pemerintah Provinsi dan *approval* pinjaman harus melalui Camat.

Jenis produk yang ditawarkan adalah pinjaman dan simpanan yang awalnya hanya berupa simpanan wajib yang diambil dari persentase dari pinjaman. Seiring dengan waktu, BKK mulai memperkenalkan simpanan sukarela (tabungan) yang diberi nama Tamades (Tabungan Masyarakat Desa). Selain mengumpulkan dana dari simpanan pihak ketiga, dana juga didapat dari pemerintah provinsi melalui Bank Pembangunan Daerah. Pinjaman yang diberikan berdurasi mingguan, bulanan, dan maksimal adalah satu tahun.

#### 4. Lembaga Perkreditan Kecamatan (LPK)

Lembaga Perkreditan Kecamatan terdapat di Jawa Barat. Wilayah Operasional lembaga ini sama dengan BKK, dengan pola kepemilikan yang sedikit berbeda. Kepemilikan LPK adalah 55% Pemerintah Provinsi dan 45% Pemerintah Kabupaten. LPK memiliki sejarah yang panjang, pendiriannya dimulai tahun 1973 dengan peraturan pemerintah No. 446 tahun 1973. Pada tahun 1992, regulasi Perbankan mengharuskan LDKP berubah menjadi BPR dengan tenggang waktu hingga tahun 1997. Pada saat itu, banyak LPK yang berubah menjadi BPR dengan dukungan dana dari pemerintah provinsi, kabupaten, serta Bank Pembangunan Daerah. Namun tidak semua LPK bisa ditingkatkan menjadi BPR karena masih banyak LPK yang terkendala masalah permodalan dan manajemen.

Pengelolaan LPK sepenuhnya dilakukan oleh pemerintah provinsi dan kabupaten dengan dibantu oleh BPD. Walaupun laporan keuangan LPK dilaporkan ke BPD, pengawasan dan supervisi tidak dilakukan oleh BPD namun melalui sebuah komite yang beranggotakan perwakilan dari pemerintah dan juga BPD. Permodalan di samping dari pemerintah, juga didapatkan melalui simpanan wajib. LPK tidak diperkenankan untuk mengumpulkan dana dari tabungan sukarela. Pinjaman diberikan hanya kepada anggota dengan melalui rekomendasi pejabat desa dan kecamatan. Pinjaman juga bersifat tanpa jaminan (*collateral free*) dengan sanksi atau denda bagi keterlambatan cicilan.





## 5. Lembaga Perkreditan Desa (LPD)

Lembaga ini juga merupakan sebuah lembaga keuangan milik desa adat, sama dengan LPN yang ada di Sumatera Barat. Lembaga ini berdiri sejak tahun 1985 dan hingga saat ini sudah mencapai jumlah 1.422 buah. Lembaga Perkreditan Desa di Bali merupakan lembaga keuangan mikro yang paling sukses di Indonesia. Keberhasilan program ini karena dukungan penuh dari Pemerintah Provinsi Bali dan kuatnya kesatuan masyarakat adat di Bali. Sejarah LPD sendiri dimulai tahun 1985, dengan dicituskannya sebuah *pilot project* dengan jangka waktu tiga tahun, sejak Maret 1985 hingga Maret 1988. Pada saat itu sebagai langkah awal, Pemerintah Provinsi Bali mendirikan 161 buah LPD dengan modal awal Rp 2 juta. Tahun 1986 pemerintah provinsi menerbitkan peraturan terkait desa adat yang memberikan kewenangan kepada desa adat untuk melakukan pengelolaan aset melalui organisasi mereka sendiri.

Upaya Bank Indonesia untuk mendorong LPD berubah menjadi BPR mendapat penolakan dari masyarakat di Bali, di samping itu BI juga mempertimbangkan banyaknya jumlah LPD yang mesti diawasi sehingga akhirnya BI memberikan persetujuan dengan memutuskan bahwa LPD merupakan lembaga keuangan non bank yang khusus beroperasi di wilayah Bali. Dalam Undang-undang No. 1 tahun 2013 tentang LKM, keberadaan LPD diakui sebagai sebuah lembaga keuangan berbasis adat, sehingga tidak dimasukkan sebagai LKM yang diatur dalam peraturan tersebut. Saat ini, peraturan yang mengatur tentang LPD adalah Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 8 tahun 2002 dan mengalami perubahan melalui Perda Nomor 3 tahun 2007.

Pengelolaan LPD sepenuhnya dilakukan oleh desa adat, dengan pembinaan dan pengawasan dilakukan oleh pemerintah provinsi dan BPD. Dalam suatu wilayah desa di Provinsi Bali terdapat dua sistem pemerintahan yang berbeda dan kadang saling tumpang tindih. Pemerintahan formal yang berada dalam struktur adalah desa dinas dengan dikepalai oleh seorang kepala desa dan desa adat yang dikepalai oleh seorang “bendesa adat” dengan dibantu oleh “prajuru adat” (Nurcahya, 2006)

Masing-masing jenis pemerintahan ini mempunyai perangkat sendiri, bendesa adat dipilih oleh paruman desa, yakni sebuah musyawarah tingkat desa. Bendesa sebagai seorang *chairman* dalam mengelola LPD, biasanya mengangkat seorang kepala LPD atau manajer melalui musyawarah desa, dengan organisasi yang terpisah dari kepengurusan bendesa, namun bertanggung jawab langsung kepada paruman adat. Bendesa bertugas sebagai pengawas internal dalam pengelolaan LPD. Simpanan dan pinjaman LPD hanya diperbolehkan kepada anggota desa adat. Jumlah simpanan baik tabungan maupun deposito tidak dibatasi, namun biasanya jumlah pinjaman disesuaikan dengan likuiditas LPD dan adanya *collateral* atau jaminan. Dana yang dihimpun





oleh LPD boleh berasal dari lembaga keuangan lain namun jumlahnya dibatasi (Ramantha, 2006)

#### **6. Lembaga Perkreditan Pedesaan lainnya di Indonesia**

Selain lembaga yang dipaparkan sebelumnya, masih terdapat beberapa LDKP di Indonesia yang keberadaannya banyak yang tidak tercatat secara resmi. Lembaga tersebut di antaranya adalah Badan Usaha Kredit Pedesaan (BUKP) di Yogyakarta, Lembaga Pembiayaan Usaha Kecil (LPUK) di Kalimantan Selatan, Lembaga Kredit Pedesaan (LKP) di Nusa Tenggara Barat, dan Lembaga Kredit Kecamatan di Aceh.







## BAB III

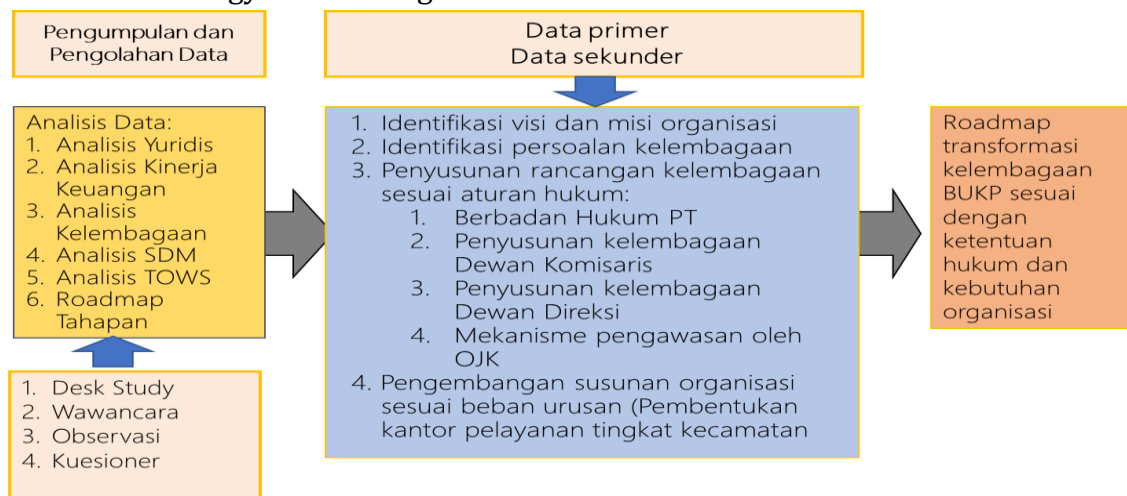
### METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah yang dimaksud adalah bahwasannya kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu: rasional, empiris, dan sistematis. Data yang diperoleh melalui penelitian itu disebut data empiris atau data teramati yang memiliki kriteria valid, reliabel, dan objektif. Valid menunjukkan derajat ketepatan antara data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Untuk mengetahui validitas suatu sangat sulit, akan tetapi yang pertama kali harus dilakukan adalah pengujian reliabilitas dan objektivitas suatu data, karena data yang valid pasti merupakan data yang reliabel dan objektif (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, 2014).

#### 3.1. Kerangka Pikir Penelitian

Sebelum menyusun kajian kelembagaan Badan Usaha Kredit Pedesaan D.I. Yogyakarta, maka langkah pertama adalah mengumpulkan data dan informasi baik data primer ataupun sekunder yang akan digunakan untuk mengidentifikasi dan mengungkap fenomena-fenomena yang ada sehingga dapat menjelaskan mengenai struktur organisasi BUKP, personalia, potensi keuangan, bentuk badan hukum, sistem dan prosedur operasional BUKP.

Adapun analisis data yang dilakukan meliputi: analisis yuridis, analisis kinerja keuangan, analisis kelembagaan, analisis sumberdaya manusia, dan analisis SWOT. Dari hasil studi akan disimpulkan apakah roadmap transformasi kelembagaan BUKP D.I. Yogyakarta sesuai dengan ketentuan hukum dan kebutuhan organisasi. Adapun kerangka pikir dalam kelembagaan Badan Usaha Kredit Pedesaan D.I. Yogyakarta sebagai berikut:



Gambar 3.1.

Kerangka Pikir Kajian Kelembagaan BUKP D.I. Yogyakarta





### 3.2. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian gabungan (*mixed methods*), antara metode penelitian kualitatif dengan kuantitatif. Menurut (Creswell, 2010), penelitian gabungan merupakan pendekatan penelitian yang mengombinasikan antara penelitian kualitatif dengan kuantitatif, hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa metode penelitian gabungan adalah suatu metode penelitian yang mengombinasikan atau menggabungkan antara metode kuantitatif dengan metode kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliabel, dan obyektif (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, 2014).

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian (Kuncoro, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah Badan Usaha Kredit Pedesaan Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 75 unit BUKP yang ada di 4 (empat) Kabupaten dan 1 kota. Adapun jumlah populasi untuk masing-masing wilayah BUKP adalah sebagai berikut:

- a. BUKP Kota Yogyakarta berjumlah 14;
- b. BUKP Kabupaten Bantul berjumlah 17;
- c. BUKP Kabupaten Kulon Progo berjumlah 12;
- d. BUKP Kabupaten Gunung Kidul berjumlah 15; dan
- e. BUKP Kabupaten Sleman berjumlah 17.

#### 3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan mampu mewakili populasi dalam penelitian. (Sugiyono, 2017) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dilakukan karena peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dana dan jumlah populasi yang sangat banyak. Maka peneliti harus mengambil sampel yang benar-benar representatif (dapat mewakili).

(Arikunto, 2006) apabila subyek penelitian kurang dari 100 (seratus), maka sampel lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Dari keseluruhan populasi yang berjumlah 75 BUKP D.I. Yogyakarta, maka seluruh BUKP D.I. Yogyakarta yang dijadikan sampel pada kajian ini.

### 3.4. Jenis dan Kebutuhan Data

Data yang dibutuhkan pada pekerjaan ini meliputi data sekunder dan primer. Adapun data sekunder yang akan digunakan antara lain:

- a. Laporan Kinerja Keuangan BUKP Tahun 2017-2021;
- b. SOP Penyaluran Kredit;





- c. SK Pengesahan Visi, Misi dan Tujuan BUKP;
- d. Program Kerja BUKP;
- e. Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) BUKP;
- f. Realisasi RKAT BUKP;
- g. Peraturan Perundang-Undangan terkait; dan
- h. Peraturan Gubernur terkait BUKP.

Adapun data primer yang dibutuhkan meliputi persepsi responden terkait:

- a. Pengelola BUKP (*Internal Factor*) terkait kinerja keuangan, permasalahan SDM, permasalahan operasional, permasalahan kelembagaan, dan aspek hukum;
- b. Pengelola BUKP (*External Factor*) terkait potensi pengembangan BUKP; aspek persaingan usaha BUKP dan permasalahan pengelolaan kelembagaan;
- c. BPKA D.I. Yogyakarta terkait aspek kelembagaan, aspek koordinasi, aspek pengawasan, bentuk pengembangan lembaga dan kebijakan pendanaan;
- d. Persepsi masyarakat terhadap BUKP; manfaat BUKP dan harapan terhadap BUKP;
- e. Layanan Pemerintah terkait bentuk kebijakan yang dibutuhkan BUKP, bentuk kelembagaan BUKP; dan tahapan dan langkah pengembangan BUKP.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

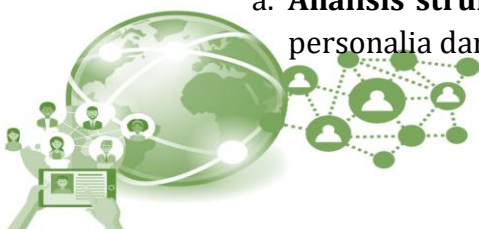
Dalam proses pengumpulan data, teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut:

- a. **Desk study**, meliputi kajian studi literatur, kajian penelitian sejenis terdahulu, serta regulasi dan kebijakan terkait;
- b. **Observasi**, melalui pengamatan langsung di lapangan;
- c. **Wawancara**, adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung yang dikerjakan secara sistematis dan berdasarkan tujuan pekerjaan ini;
- d. **Focus Group Discussion (FGD)**, diskusi ini dilakukan dalam sebuah kelompok kajian agar lebih terfokus, sehingga dapat diperoleh informasi yang akurat;
- e. **Kuesioner**, menyebarkan daftar pertanyaan sesuai dengan topik studi kepada para responden.

### 3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan untuk kajian ini sebagai berikut:

- a. **Analisis struktur organisasi**, meliputi: perubahan struktur organisasi, personalia dan sistem operasional BUKP;

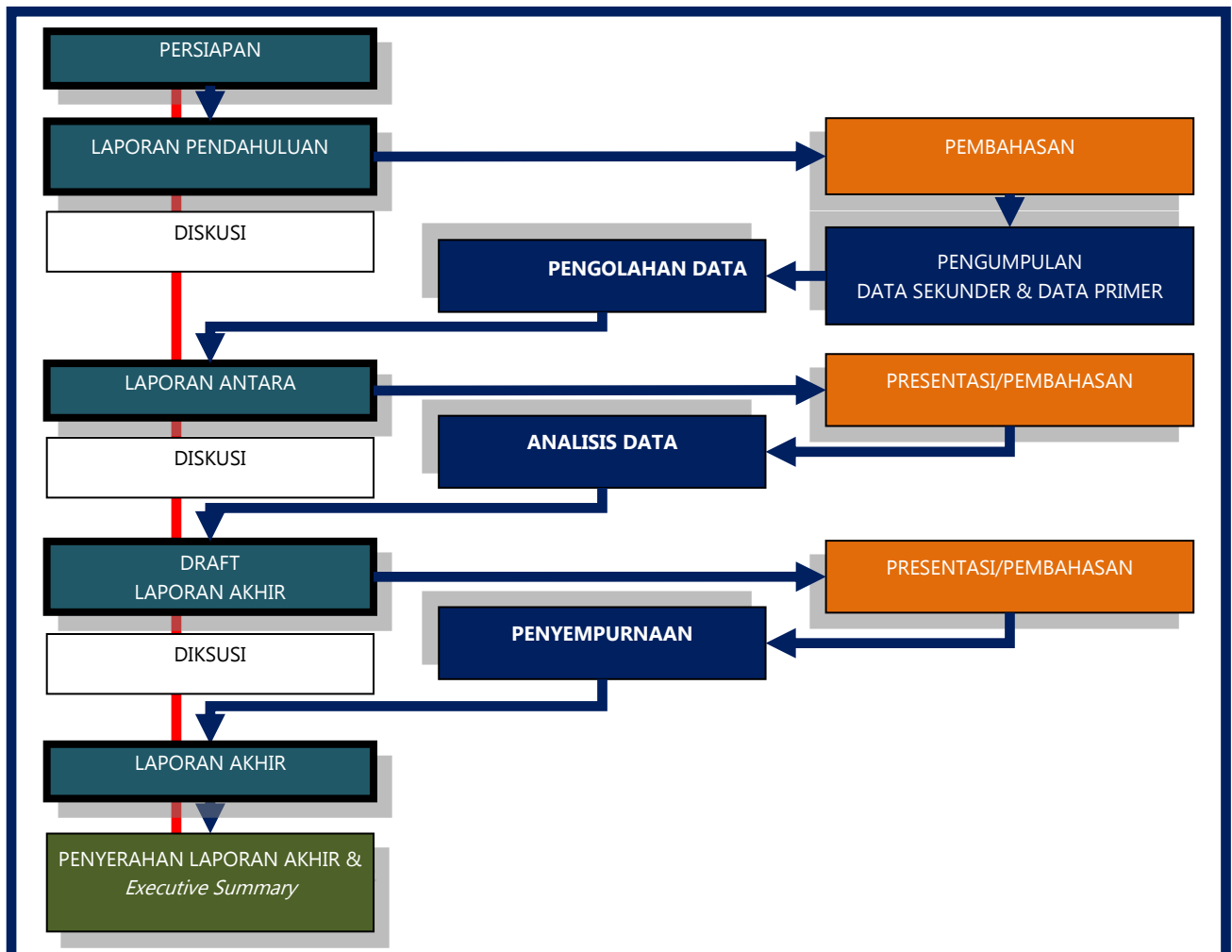




- b. **Analisis kelayakan keuangan**, meliputi: *Capital Adequacy Ratio (CAR)*, *Non Performing Loan (NPL)*, *Loan to Deposit Rasio (LDR)*, *Rasio Efisiensi (BOPO)*, *Return on Asset (ROA)* dan Profitabilitas.

### 3.7. Kerangka Kerja

Untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, perlu dibuat kerangka kerja pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Kerangka kerja yang diusulkan dimaksudkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien sehingga kualitas keluaran dapat lebih terjamin sesuai dengan waktu yang ditetapkan dan pada tingkat biaya yang dapat dipertanggungjawabkan. Akhir masing-masing tahap juga ditandai dengan keluaran berupa laporan-laporan sehingga kemajuan pekerjaan dapat terus dimonitor. Kerangka kerja yang menunjukkan secara ringkas rancangan kegiatan dalam bentuk peraga berikut ini.



Gambar 3.3.  
Kerangka Kerja Pelaksanaan Pekerjaan





### 3.8. Jadwal Pelaksanaan Pekerjaan

Jangka waktu pelaksanaan kegiatan dilakukan selama 3 (tiga) bulan atau 90 (sembilan puluh) hari terhitung sejak dikeluarkannya SPMK (Surat Perintah Mulai Kerja). Berikut adalah jadwal pelaksanaan pekerjaan Kajian Kelembagaan Badan Usaha Kredit Pedesaan.

**Tabel 3.1.**  
**Jadwal Pelaksanaan Pekerjaan.**

No	Kegiatan	Juni				Juli				Agustus			
		Minggu ke-				Minggu ke-				Minggu ke-			
I	TAHAP PERSIAPAN	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	1. Persiapan & Mobilisasi Tenaga Ahli	■											
	2. Pemilihan Metode Kerja	■											
	3. Rencana Pelaksanaan Pekerjaan		■										
	4. Penyusunan Laporan Pendahuluan		■	■									
	5. Diskusi Pembahasan/Presentasi /Ekspose			■	■								
	6. Revisi				■								
	7. Penyampaian Laporan Pendahuluan				■								
II	TAHAP PELAKSANAAN												
	1. Identifikasi Permasalahan				■								
	2. Pengumpulan Data Primer & Data Sekunder				■	■	■						
	3. Diskusi Pembahasan/Presentasi /Ekspose					■	■	■					
III	TAHAP PENYELESAIAN												
	1. Analisis Data dan Formulasi									■	■		
	2. Penyusunan Draf Laporan Akhir									■	■		
	3. Diskusi Pembahasan/Presentasi /Ekspose										■	■	
	4. Revisi											■	■
	5. Penyerahan Laporan Draf Final & Laporan Final												■

Sumber: Tim Konsultan, 2022.







## BAB IV

### KONDISI BADAN USAHA KREDIT PEDESAAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

#### 4.1 Sejarah BUKP

BUKP didirikan oleh Pemerintah Daerah Provinsi DIY yang dilaksanakan atas inisiatif bersama dengan Bank Pembangunan Daerah (BPD) DIY. BUKP didirikan pada tahun 1987. Pendirian BUKP dilatarbelakangi oleh banyaknya anggota masyarakat golongan ekonomi lemah di desa-desa dan kecamatan yang tidak mampu berhubungan dengan bank, utamanya untuk memperoleh kredit/permodalan. Hal ini disebabkan karena mereka tidak mampu memenuhi persyaratan teknis yang dituntut perbankan, antara lain ketersediaan agunan. Akibat hal ini adalah golongan ekonomi lemah tersebut menjadi sasaran para rentenir yang mampu memberikan pelayanan tanpa prosedur walaupun suku bunga sangat tinggi. Oleh karena itu perlu dibentuk lembaga yang dapat menyediakan dana yang murah dengan prosedur yang sederhana beserta proses yang cepat namun tetap dapat diawasi dan dikontrol untuk dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat golongan ekonomi lemah.

Lembaga yang berbasis di Kecamatan ini sedikit banyak diilhami oleh lembaga sejenis di beberapa provinsi daerah lain yang telah berdiri terlebih dahulu, seperti BKK (Badan Kredit Kecamatan) di Jawa Tengah yang telah berdiri sejak tahun 1970, LPN (Lumbung Pitih Nagari) di Sumatra Barat yang telah berdiri sejak tahun 1972, dan KURK di Jawa Timur yang telah berdiri sejak 1979. Program BUKP di daerah Yogyakarta telah dilaksanakan pada tahun 1987. Sebagai percontohan (*pilot project*) pada waktu itu dibentuk sembilan BUKP, masing-masing dua BUKP di setiap Kabupaten (kecuali di Gunungkidul yaitu sebanyak tiga BUKP). Kota Yogyakarta sendiri tidak dijadikan sebagai wilayah percontohan. Pada saat pelaksanaan tahun 1987 ini ada sembilan BUKP dengan rincian sebagai berikut: Kabupaten Bantul (BUKP Kecamatan Imogiri dan Srandakan), Kabupaten Kulon Progo (BUKP Kecamatan Galur dan Temon), Kabupaten Sleman (BUKP Kecamatan Godean dan Tempel), Kabupaten Gunungkidul (BUKP Kecamatan Ponjong, Playen, Semin).

Setelah lakukan evaluasi ternyata lembaga ini sangat dibutuhkan masyarakat golongan ekonomi lemah, maka diterbitkanlah Peraturan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 1 tahun 1989 tentang Badan Usaha Kredit Pedesaan pada tanggal 4 Februari 1989 yang telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Provinsi DIY Seri D Nomor 37 tanggal 16 April 1990 dan juga telah disahkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 581.34-150 pada tanggal 22 Februari 1990.

BUKP merupakan badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah provinsi, modal yang dialokasikan untuk setiap BUKP adalah Rp50.000.000,00 yang





disetorkan secara bertahap. Modal ini merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan milik pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, dan pemerintahan desa untuk BUKP-BUKP di kabupaten atau milik pemerintah provinsi dan kota untuk BUKP di Kota Yogyakarta. Sebagai modal awal setiap BUKP menerima setoran sebesar Rp5.000.000,00. Berdasarkan Perda Nomor 1 Tahun 1989 untuk BUKP di wilayah kabupaten jumlah itu berasal dari tiga sumber, yaitu Rp2.500.000,00 berasal dari pemerintah provinsi, Rp500.000,00 berasal dari pemerintah kabupaten dan Rp2.000.000,00 dari pemerintah desa. Modal selanjutnya diambilkan dari dana RAPBD dan bagian keuntungan BUKP yang disetorkan ke pemda yang kemudian dikembalikan lagi ke BUKP sebagai tambahan setoran modal setelah dicatat sebagai pendapatan daerah.

#### 4.2 Maksud, Tujuan, dan Fungsi

Berdasarkan Perda Nomor 1 tahun 1989 pada Bab IV pasal 4 dengan jelas disebutkan bahwa BUKP didirikan dengan maksud dan tujuan mengembangkan perekonomian pedesaan dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat pedesaan dengan menyediakan dana pembangunan dengan prosedur sederhana, cepat, murah.

Selain itu BUKP juga bertujuan menghindarkan masyarakat pedesaan dari pelepas uang/pengijon dan rentenir, menciptakan pemerataan dalam kesempatan berusaha bagi golongan ekonomi lemah, memberikan pelayanan kepada masyarakat pedesaan dengan menyediakan modal melalui sistem perkreditan yang diarahkan pada peningkatan kegiatan ekonomi produktif. Dengan motto sederhana, cepat dan murah BUKP melaksanakan misi utamanya yaitu mendekatkan permodalan dengan sistem perkreditan kepada masyarakat pengusaha golongan ekonomi lemah di pedesaan.

Adapun fungsi yang dimiliki oleh BUKP untuk dapat mencapai maksud dan tujuannya adalah sebagai berikut:

- a. mendekatkan permodalan dengan sistem perkreditan yang mudah dan terarah pada masyarakat pedesaan;
- b. menghindarkan masyarakat pedesaan dari pelepas uang/pengijon dan rentenir;
- c. menciptakan pemerataan dalam kesempatan berusaha bagi golongan ekonomi lemah;
- d. memberikan pelayanan kepada masyarakat pedesaan dengan menyediakan modal melalui sistem perkreditan yang diarahkan pada peningkatan kegiatan ekonomi produktif.





### 4.3 Jenis Kegiatan BUKP

#### A. Jenis usaha yang dilakukan oleh BUKP D.I. Yogyakarta adalah sebagai berikut:

##### 1. Penghimpunan Dana

BUKP menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan. Simpanan adalah dana yang dipercayakan oleh masyarakat atau anggotanya kepada BUKP berdasarkan perjanjian penyimpanan dana. Adapun jenis simpanan adalah:

##### a) Simpanan Wajib

Simpanan wajib adalah simpanan yang harus dibayarkan oleh nasabah pengambil kredit yang besarnya 5% dari jumlah kredit yang diambil pada saat dana kredit digulirkan.

##### b) Tabungan Sukarela

Tabungan sukarela adalah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan tanda terima, buku tabungan atau alat yang sejenis.

Pembukuan simpanan wajib, tabungan sukarela harus didasarkan pada suatu perjanjian tertulis antara BUKP dengan nasabah. Dalam pengesahan simpanan wajib dan tabungan sukarela ditandatangani oleh kepala BUKP serta pengambilan simpanan wajib dan tabungan sukarela harus disahkan/disetujui oleh kepala BUKP.

##### 2. Penyaluran Kredit

BUKP memberikan kredit atau pembiayaan kepada perorangan yang mempunyai usaha mikro atau menjalankan usaha mikro di kecamatan wilayah kerjanya dan BUKP tidak memberikan kredit untuk usaha-usaha spekulatif dan usaha-usaha yang bersifat perjudian. BUKP hanya memberikan kredit di kecamatan wilayah kerjanya. Jenis kredit yang dilaksanakan oleh BUKP ada 7 macam, yaitu:

- a) Kredit modal kerja, diberikan untuk jangka waktu paling lama 36 (tiga puluh enam) bulan;
- b) Kredit investasi, diberikan untuk jangka waktu paling lama 48 (empat puluh delapan) bulan;
- c) Kredit sebrakan, diberikan untuk jangka waktu paling lama 6 (enam) bulan;
- d) Kredit program dana bergulir, diberikan untuk jangka sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e) Kredit konsumtif, diberikan untuk jangka waktu paling lama 48 (empat puluh delapan) bulan;
- f) Kredit antar BUKP, diberikan untuk jangka waktu paling lama 36 (tiga puluh enam) bulan; dan
- g) Kredit kepada karyawan BUKP, diberikan untuk jangka waktu paling lama 5 (lima) tahun atau tidak melebihi batas usia pensiun.





Metode angsuran kredit yang dijalankan oleh BUKP:

1. Metode Angsuran Tetap / *Flat*

Metode angsuran tetap adalah kredit yang pembayaran angsuran dilakukan setiap bulan dengan besaran angsuran (pokok dan bunga) yang sama per bulan. Setoran angsuran nasabah dapat dilakukan secara harian, mingguan, bulanan atau sesuai dengan kesepakatan antara nasabah dan BUKP. Setoran tersebut dapat disetorkan langsung ke rekening kredit ataupun dapat ditampung terlebih dahulu di tabungan tabungan wajib nasabah kredit, selanjutnya pada tanggal angsuran, BUKP melakukan pemindahbukuan dari rekening tabungan tabungan wajib nasabah kredit ke rekening kredit nasabah bersangkutan.

2. Metode angsuran Sebrakan

Pembayaran pokok kredit sebrakan dilakukan tanpa menggunakan skedul jadwal angsuran dan paling lambat pada saat jatuh waktu yang diperjanjikan. Untuk kredit sebrakan dalam jangka 1 (satu) bulan, angsuran kredit dilakukan sekaligus (pokok dan bunga) sesuai dengan kesepakatan perjanjian. Untuk kredit sebrakan lebih dari 1 bulan (maksimal 6 bulan), nasabah kredit berkewajiban membayar bunga sesuai dengan perjanjian (setiap bulan atau sekaligus saat jatuh tempo), dan angsuran pokok dilakukan pada waktu jatuh tempo.

3. Metode angsuran porsekot

Metode angsuran porsekot hanya dapat digunakan untuk kredit antar BUKP, yaitu metode angsuran turun pokok dengan jangka waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan. Metode ini membayarkan bunga pinjaman setiap bulan dan pembayaran pokok sesuai jadwal yang disepakati paling lama 6 (enam) bulan sekali.

BUKP melakukan dan memelihara pencatatan/pembukuan atas segala aktivitas kegiatan usahanya sesuai tata cara pembukuan yang berlaku, serta memastikan bahwa pencatatan yang dilakukan telah didukung dengan warkat-warkat dan dokumen-dokumen pendukungnya. Selain itu BUKP menata usahakan kegiatan usahanya yang berupa penghimpunan dana dan penyaluran kredit.

## B. Sistem dan Prosedur Kredit BUKP

Sistem dan Prosedur Kredit BUKP pertama kali diatur dalam Peraturan Gubernur DIY Nomor 73 Tahun 2012, lalu dicabut dan diganti dengan Peraturan Gubernur DIY Nomor 69 Tahun 2017, lalu dicabut dan diganti dengan Peraturan Gubernur DIY Nomor 121 Tahun 2021 yang masih





berlaku hingga saat ini. Terdapat beberapa perbedaan dalam ketiga aturan ini, yaitu:

- a. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021 Pasal 1, Penyisihan terdapat penjelasan tentang Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP), Batas Maksimal Pemberian Kredit (BMPK), Jaminan Kredit, dan Agunan. Namun tidak ada lagi penjelasan Biaya Administrasi.
- b. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021 Pasal 3, ruang lingkup Sistem dan Prosedur Kredit BUKP meliputi:
  - 1) Jenis kredit
  - 2) Permohonan kredit
  - 3) Analisis kredit
  - 4) Putusan kredit
  - 5) Pencairan kredit
  - 6) Angsuran kredit
  - 7) Pemantauan kredit
  - 8) Penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah
  - 9) Jaminan Kredit
  - 10) Suku bunga kredit dan biaya kredit
  - 11) Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif
- c. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021 Pasal 4, jenis kredit meliputi
  - 1) Kredit modal kerja
  - 2) Kredit investasi
  - 3) Kredit sebrakan
  - 4) Kredit program dana bergulir
  - 5) Kredit konsumtif
  - 6) Kredit antar BUKP
  - 7) Kredit kepada karyawan BUKP
- d. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021 Pasal 5, berkas yang dipersyaratkan untuk permohonan kredit meliputi
  - 1) Bukti identitas diri
  - 2) Bukti kepemilikan Agunan dan/atau
  - 3) Dokumen lain yang dipersyaratkan
- e. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021 Pasal 9 ayat (3), Korwil mempunyai kewenangan memutus kredit di atas Rp20.000.000,00 (dua puluh juta rupiah) sampai dengan Rp80.000.000,00 (delapan puluh juta rupiah). Sebelumnya pada Pergub DIY No 69 Tahun 2017, kewenangan Korwil memutus kredit di atas Rp20.000.000,00 (dua puluh juta rupiah) sampai dengan Rp40.000.000,00 (empat puluh juta rupiah).
- f. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021 Pasal 9 ayat (4), pemberian kredit di atas Rp80.000.000,00 (delapan puluh juta rupiah) harus







- dikonsultasikan dengan Badan Pembina DIY dan Badan Pembina Kabupaten/Kota.
- g. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021 terdapat tahapan pencairan kredit oleh petugas, yaitu pada pasal 11 dan 12.
  - h. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021 terdapat metode dan prosedur angsuran kredit, yaitu pada pasal 13.
  - i. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021 pasal 14, pemantauan nasabah kredit dilakukan setiap hari/ secara berkala. Namun tidak terdapat Pengumpulan Kredit, yang sebelumnya tercantum pada Pergub DIY No 69 Tahun 2017.
  - j. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021, terdapat tambahan informasi terkait penilaian dan Jaminan Kredit pada pasal 16.
  - k. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021, terdapat penjelasan mengenai Suku Bunga dan Biaya Kredit pada pasal 17.
  - l. Pada Pergub DIY No 121 Tahun 2021, terdapat penjelasan mengenai Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif pada pasal 18.
  - m. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021, terdapat tambahan bukti identitas diri bagi calon nasabah kredit yang bekerja sebagai pegawai atau pensiunan pegawai ketika mengajukan permohonan kredit, yaitu
    - 1) Fotokopi SK Pegawai/bukti identitas pegawai lainnya; atau
    - 2) Fotokopi Surat Keputusan Pensiunan dan fotokopi Kartu Pensiun.
  - n. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021 terdapat tambahan informasi pada Prosedur Analisis Kredit, khususnya Analisis Kredit yang minimal harus memuat
    - 1) Penilaian atas watak
    - 2) Kemampuan
    - 3) Modal
    - 4) Agunan
    - 5) Prospek usaha debitur
    - 6) Penilaian terhadap sumber pelunasan kredit yang dititikberatkan
  - o. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021 terdapat tambahan tahapan pada Prosedur Analisis Kredit, berupa petugas menyiapkan dokumen putusan kredit meliputi
    - 1) Putusan kredit
    - 2) Tanda terima uang pinjaman
    - 3) Surat perjanjian kredit
    - 4) Pengikatan agunan
    - 5) Kartu pinjaman
    - 6) Tabungan wajib.





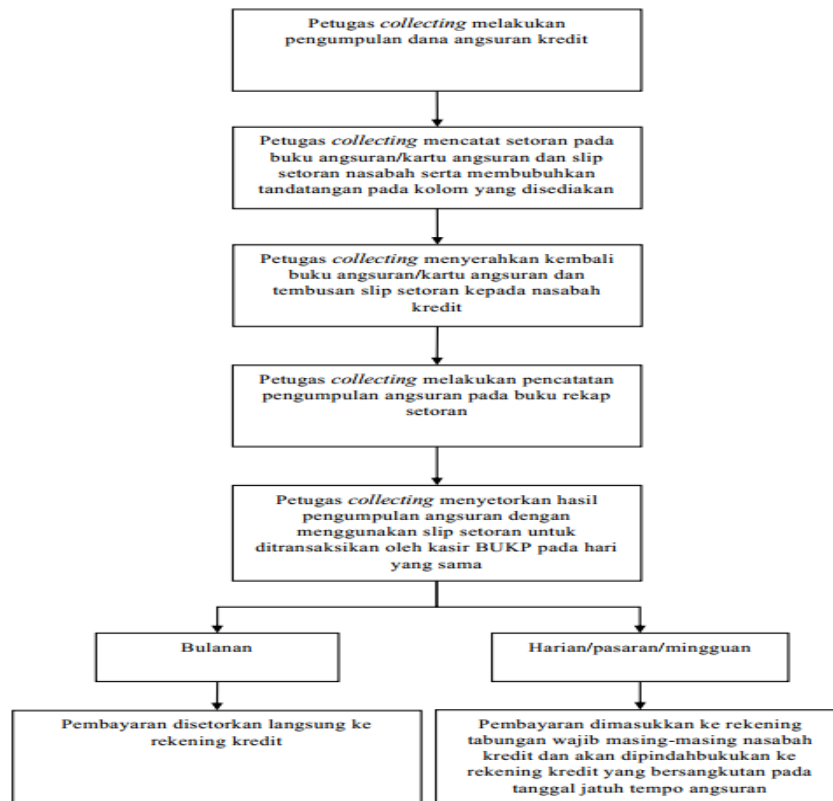
- p. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021, kredit diputuskan segera setelah prosedur kredit dilakukan secara lengkap.
- q. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021, Prosedur Pencairan Kredit menjadi
- 1) Petugas BUKP selain Pengusul Kredit melakukan verifikasi kepada nasabah kredit. Verifikasi dapat dilakukan secara langsung maupun melalui telepon.
  - 2) Petugas BUKP memastikan berkas pencairan kredit sudah lengkap.
  - 3) Perjanjian Kredit ditandatangani oleh nasabah kredit beserta suami/istri/penjamin dihadapan petugas BUKP. Namun, dalam rangka memberikan kemudahan bagi nasabah lama maka untuk Perjanjian Kredit sampai dengan Rp5.000.000,00 (lima juta rupiah) sesuai ketentuan pada Pasal 16 ayat (5) dan (6) dapat ditandatangani oleh nasabah.
  - 4) Nasabah kredit menandatangani seluruh berkas-berkas pencairan kredit.
  - 5) Pencairan kredit dilakukan melalui rekening tabungan wajib nasabah. Apabila nasabah menghendaki pengambilan uang kredit secara tunai, maka seluruh jumlah pinjaman (setelah dikurangi potongan provisi) disetorkan seluruhnya ke Tabungan wajib nasabah, lalu dilakukan penarikan dari tabungan wajib dimaksud sejumlah yang dikehendaki nasabah. Penarikan tabungan wajib tersebut dapat dilakukan sebagian atau seluruhnya dengan saldo minimal tabungan sebesar 1% sampai dengan 5% dari plafon kredit.
  - 6) Dalam hal pencairan kredit dilakukan di tempat usaha nasabah kredit, petugas terlebih dahulu mengambil uang muka pada pemegang kas untuk pencairan kredit. Penyelesaian pengambilan uang muka dimaksud harus selesai pada hari yang sama. Untuk penarikan tabungan, didokumentasikan dengan slip penarikan tabungan.
  - 7) Petugas menyerahkan berkas kredit dan kelengkapannya kepada Pembuku untuk dilakukan proses input kredit pada sistem komputerisasi BUKP pada hari yang sama.
  - 8) Kepala BUKP melakukan verifikasi terhadap berkas kredit dan input data yang dilakukan.
- r. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021, tidak terdapat tahap Pengumpulan (Kolekting), yang sebelumnya diatur pada Pergub DIY No 69 Tahun 2017 dengan tahapan sebagai berikut
- 1) Fungsi kolekting dimaksudkan untuk mengumpulkan dana debitur secara sedikit demi sedikit disesuaikan dengan pola





- aliran kas debitur, sehingga pada saat tanggal angsuran, dana untuk mengangsur kredit sudah tersedia.
- 2) Dana yang berasal dari debitur dimasukkan ke rekening tabungan wajib masing-masing debitur dan akan dipindahbukukan ke rekening kredit yang bersangkutan pada tanggal angsuran.
  - 3) Petugas kolektif melakukan pengumpulan dana angsuran kredit dari debitur berdasarkan kesepakatan antara petugas dengan debiturnya (misalnya: harian, mingguan, pasaran, atau bulanan).
  - 4) Untuk memonitor jumlah uang yang disetorkan pada petugas kolektif, debitur diberikan buku setoran yang harus dipegang oleh masing-masing debitur.
  - 5) Setiap kali debitur melakukan pembayaran, petugas kolektif wajib mencatat setoran tersebut pada buku setoran nasabah, kemudian membubuhkan tandatangan pada kolom yang disediakan, dan menyerahkan kembali buku tersebut kepada debitur untuk dicocokkan kebenarannya (antara jumlah uang yang disetor dan jumlah setoran yang tercatat di buku). Selain itu petugas juga mencatat pada buku rekap setoran masing-masing petugas dan membuat slip setoran.
  - 6) Buku setoran wajib diisi dan ditandatangani oleh petugas kolektif.
  - 7) Kepala BUKP wajib memeriksa dan menandatangani buku rekap setoran petugas.
  - 8) Untuk setoran dengan sistem harian, BUKP dapat menggunakan bukti setoran berupa karcis setoran/pipilan.
- s. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021, metode angsuran kredit menjadi
- 1) Metode Angsuran Tetap / Flat
  - 2) Metode Angsuran Sebrakan
  - 3) Metode Angsuran Porsekot
- t. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021 terdapat Prosedur Penagihan/ Pengumpulan Angsuran Kredit, meliputi bagan berikut ini.





**Gambar 4.1.**  
**Prosedur Penagihan/ Pengumpulan Angsuran Kredit**  
Sumber: Pergub DIY No 121 Tahun 2021

- u. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021 terdapat tahap Penilaian Agunan dalam Jaminan, berupa
- 1) Petugas BUKP wajib melakukan penilaian terhadap agunan yang diberikan oleh calon nasabah kredit.
  - 2) Terhadap agunan yang berlokasi di luar wilayah kerja BUKP, maka:
    - i. Penerimaan dan pemeriksaan agunan dilakukan sendiri oleh BUKP yang bersangkutan.
    - ii. Pelaksanaan tersebut hendaknya tetap berpedoman pada kepentingan pemberian pinjaman, manfaat usaha yang akan dibiayai bagi BUKP, bukti kepemilikan yang sah serta kemudahan dalam pemeriksaan dan pengikatannya.
- v. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021 terdapat rincian Pengikatan Agunan untuk barang bergerak, meliputi
- 1) *Fiduciaire Eigendom Overdracht* (FEO) untuk kendaraan bermotor, perahu motor tempel, mesin-mesin, persediaan barang dagangan.
  - 2) CESSIE untuk agunan barang bergerak yang tidak berwujud seperti tagihan-tagihan, misalnya SK Pensiun.





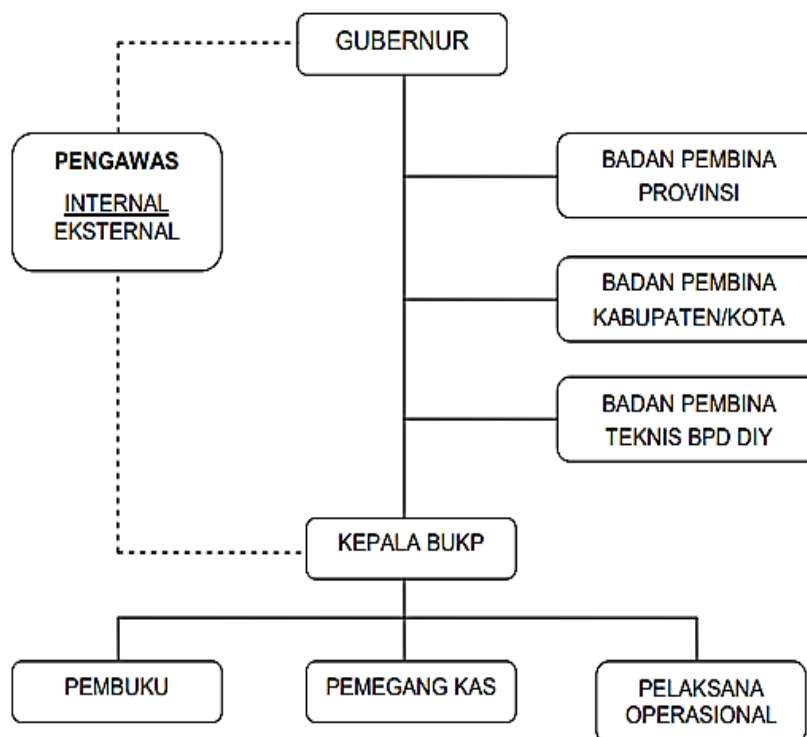
- 3) Hak gadai untuk agunan barang bergerak yang berwujud seperti bilyet deposito, tabungan, emas, kendaraan, dan lain-lain. Syarat-syarat kelengkapan dituliskan pada form pengikatan hak gadai).
  - 4) Setiap permohonan surat keterangan Bukti Pemilikan Kendaraan Bermotor (BPKB) dan atau fotokopi BPKB yang dijadikan agunan kredit pada BUKP serta permohonan untuk surat keterangan BPKB hilang dibebani biaya administrasi sesuai ketentuan yang berlaku pada masing- masing BUKP dan paling tinggi sebesar Rp50.000,00 (lima puluh ribu rupiah).
- w. Pada Lampiran Pergub DIY No 121 Tahun 2021 bagian Asuransi, nasabah atau pemberian kredit tidak memenuhi persyaratan asuransi kredit, dapat diberikan kredit dengan agunan yang meng-cover dan tidak diikutsertakan dalam program asuransi jiwa dengan disertai surat pernyataan dari nasabah kredit bahwa nasabah kredit bersedia kreditnya tidak diasuransikan.

#### **4.4 Struktur Organisasi Tata Kerja dan Uraian Tugas Jabatan**

BUKP memiliki susunan organisasi, tata kerja, dan uraian tugas jabatan. Dalam hal ini telah diatur ketentuannya berdasarkan pada Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 72 Tahun 2012 Tentang Struktur Organisasi, Tata Kerja, dan Uraian Tugas Jabatan Badan Usaha Kredit Pedesaan. Struktur organisasi merupakan pola hubungan antara pegawai dan aktivitas organisasi satu sama lain serta terhadap keseluruhan organisasi. Sedangkan tata kerja merupakan cara-cara pelaksanaan kerja yang diarahkan dapat berjalan efisien sesuai dengan tujuan, peralatan, fasilitas, tenaga kerja, waktu, ruang, dan biaya yang tersedia. Selanjutnya uraian tugas jabatan adalah paparan tugas jabatan yang merupakan tugas pokok pemegang jabatan. Berikut ini merupakan susunan organisasi BUKP:







**Gambar 4.2.**

Susunan Organisasi BUKP di DIY  
Sumber: Pergub DIY Nomor 72 Tahun 2012

Berdasarkan pada gambar tersebut, BUKP berkedudukan sebagai lembaga perkreditan yang memberikan pelayanan perkreditan (Jasa Keuangan) kepada masyarakat pedesaan yang bertanggung jawab kepada Gubernur.

Kemudian terdapat Badan Pembina yang berada di tingkat Provinsi/Kabupaten/Kota yang mempunyai fungsi melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap BUKP.

- a. Badan Pembina Provinsi diketuai oleh Gubernur yang merangkap anggota serta pejabat instansi Pemerintah Daerah yang terkait sebagai anggota serta 1 (satu) orang sekretaris bukan anggota.
- b. Badan Pembina Kabupaten/Kota diketuai oleh Bupati/Walikota yang merangkap anggota serta pejabat instansi Pemerintah Daerah yang terkait sebagai anggota dan dapat diangkat seorang sekretaris bukan anggota.

Sedangkan Badan Pembina Teknis yang dimaksudkan adalah Bank Pembangunan Daerah (BPD) DIY. Terdapat pengawas dalam struktur organisasi yang dimaksudkan adalah pengawas fungsional daerah.

Pasal 4 pada Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 72 Tahun 2012 Tentang Struktur Organisasi, Tata Kerja, dan Uraian Tugas Jabatan Badan Usaha Kredit Pedesaan disebutkan empat tugas BUKP. Tugas-tugas tersebut antara lain:





- a. Mendekatkan permodalan dengan sistem perkreditan yang mudah dan terarah pada masyarakat pedesaan;
- b. Menghindarkan masyarakat pedesaan dari pelepas uang/pengijon dan rentenir;
- c. Menciptakan pemerataan dalam kesempatan berusaha bagi golongan ekonomi lemah; dan
- d. Memberikan pelayanan kepada masyarakat pedesaan dengan menyediakan modal melalui sistem perkreditan yang diarahkan pada peningkatan kegiatan ekonomi produktif.

Selanjutnya pada pasal 5 disebutkan sembilan hal yang berkenaan dengan fungsi didirikannya BUKP sebagai berikut:

- a. Penyusunan Rencana Strategis Bisnis 5 (lima) tahunan;
- b. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT);
- c. Penyusunan strategi, sasaran dan program kegiatan operasional;
- d. Menyusun kebijakan operasional;
- e. Sebagai lembaga intermediasi dari pihak yang mempunyai dana kepada masyarakat;
- f. Pelayanan perkreditan; dan
- g. Kerjasama/kemitraan dan promosi.

#### 4.5 Analisis Keuangan BUKP

##### A. Fungsi Analisis Rasio Keuangan (*Financial Analysis Ratio*)

Analisa rasio keuangan terhadap lembaga keuangan digunakan untuk mengetahui keadaan dan perkembangan keuangan lembaga keuangan terutama bagi pihak manajemen. Hasil analisa dapat digunakan untuk melihat kelemahan perusahaan selama periode waktu berjalan. Kelemahan yang terdapat di lembaga keuangan dapat segera diperbaiki, sedangkan hasil yang baik harus dipertahankan pada waktu mendatang. Selanjutnya, analisa historis tersebut dapat digunakan untuk penyusunan rencana dan kebijakan di tahun mendatang. Analisis Rasio Keuangan adalah *future oriented* atau berorientasi dengan masa depan, artinya bahwa dengan analisa rasio keuangan dapat digunakan sebagai alat untuk meramalkan keadaan keuangan serta hasil usaha di masa yang akan datang (Munawir, 2010). Adapun manfaat analisis rasio keuangan adalah sebagai berikut:

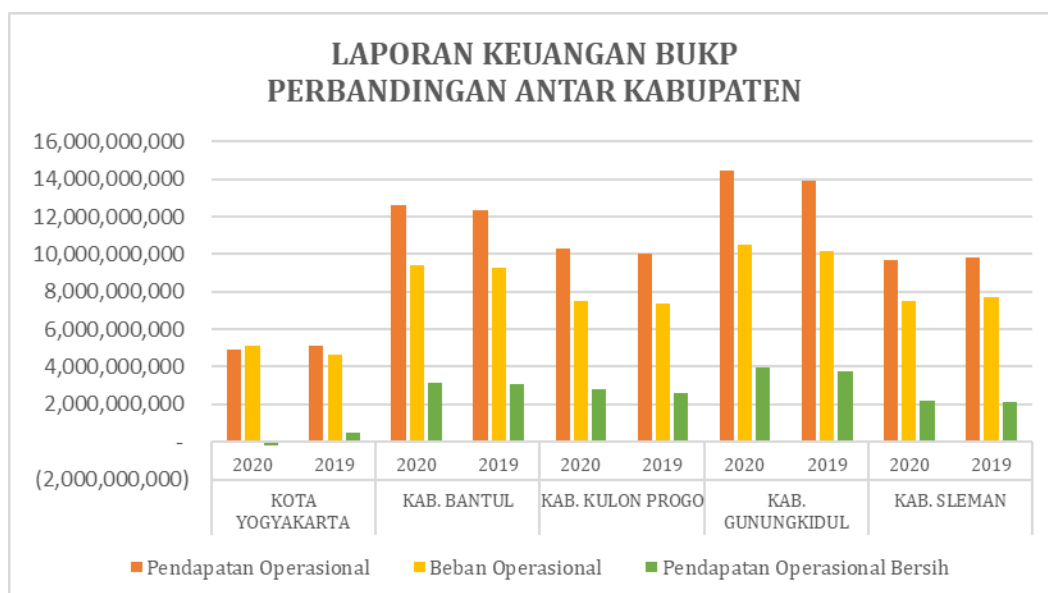
- a) Melihat tren kinerja perusahaan dalam satu periode tertentu;
- b) Bahan evaluasi sumber daya perusahaan seperti *supplier*, peralatan, proses produksi bahkan karyawan itu sendiri;
- c) Sebagai acuan investor untuk memilih perusahaan;
- d) Sebagai bahan pertimbangan kreditur;
- e) Menilai efektifitas strategi perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitif;





- f) Analisis kekuatan internal dan kemampuan daya saing perusahaan dengan kompetitor;
- g) Sebagai bahan referensi audit internal transaksi yang terjadi pada perusahaan baik dari sektor keuangan, operasional, atau sektor lain; dan
- h) Menentukan nilai kewajaran keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Salah satu alat analisis melihat kesehatan keuangan BUKP DIY dapat dilihat dari laporan laba rugi BUKP yang menjelaskan pendapatan, biaya dan laba atau rugi untuk suatu periode. Kinerja terbaik BUKP ada di Kabupaten Gunung Kidul, diikuti Kabupaten Bantul, Kabupaten Kulon Progo dan Kabupaten Sleman. Terendah ada di Kota Yogyakarta. Secara umum terjadi peningkatan kinerja BUKP dari tahun 2019 ke 2020, kecuali untuk Kota Yogyakarta yang mengalami penurunan kinerja penurunan laba di tahun 2020 sehingga mengalami kerugian. Berikut ini dapat ditunjukkan hasil perbandingan laporan keuangan BUKP antar Kabupaten di D.I. Yogyakarta.



**Gambar 4.3.**  
Perbandingan Laporan Keuangan BUKP antar Kabupaten  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

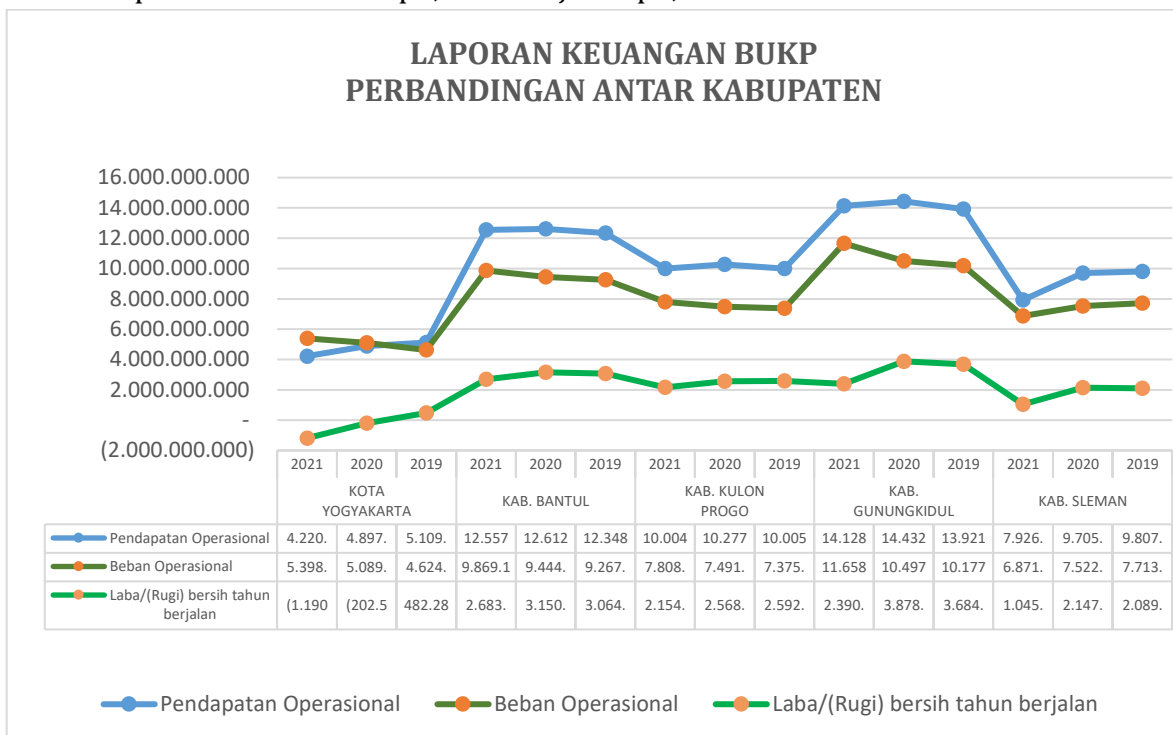
Selama 3 (tiga) tahun terakhir di tahun 2019, 2020, dan 2021 kinerja BUKP yaitu laba yang diperoleh di seluruh Kabupaten dan Kota mengalami dinamika. Pada tahun 2019 ke 2020 kinerja BUKP Kabupaten Gunung Kidul, Bantul dan Sleman mengalami kenaikan laba, sedangkan BUKP Kabupaten Kulon Progo dan Kotamadya Yogyakarta mengalami penurunan.

Pada tahun 2020 ke 2021 telah terjadi penurunan kinerja BUKP di seluruh BUKP DIY (Kabupaten Gunung Kidul, Bantul, Sleman, Kulon Progo dan Kotamadya Yogyakarta). Penurunan laba terbesar terjadi pada BUKP Kabupaten Gunung Kidul dari Rp3,9 M menjadi Rp2,4 M padahal di tahun 2019 ke 2020, BUKP Gunung Kidul terbaik. Penurunan laba kedua terbesar di tahun





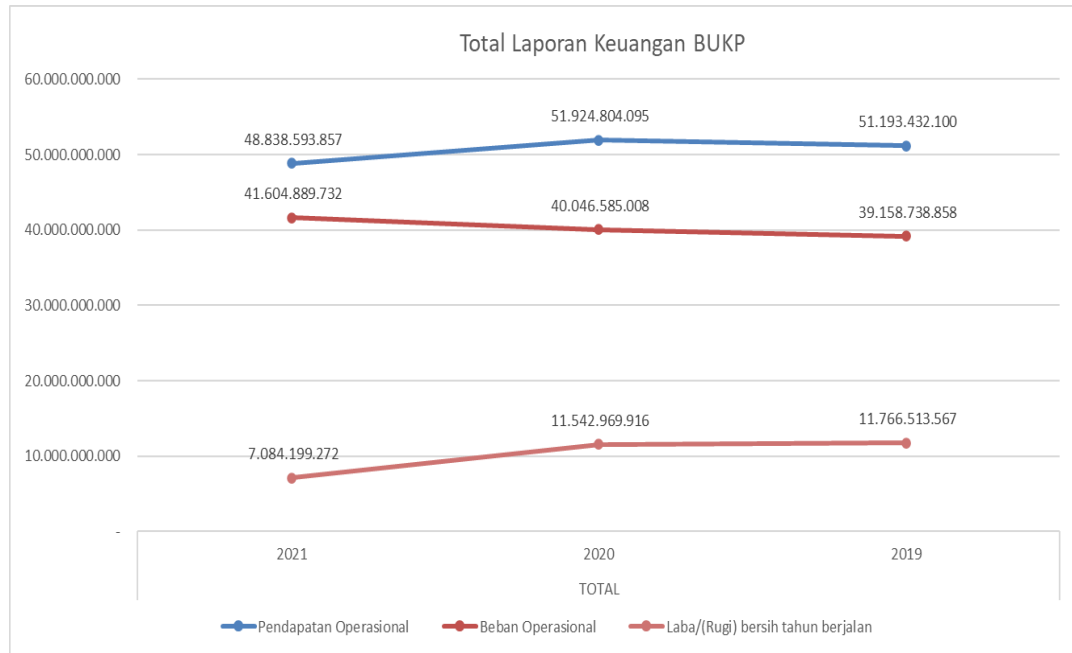
2020 ke 2021 yaitu dari Rp2,1 M menjadi Rp1 M. Penurunan berikutnya dialami oleh BUKP Kotamadya Yogyakarta dari rugi Rp200 Juta menjadi rugi Rp1,2 M. BUKP Kabupaten Bantul mendapatkan laba di tahun 2020 sebesar Rp3,1 M menjadi Rp2,7 M. Kondisi penurunan terendah terjadi di BUKP Kabupaten Bantul dari Rp3,1 M menjadi Rp2,6 M.



**Gambar 4.4.**  
**Perbandingan Laporan BUKP Antar Kabupaten**  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022.

Kinerja Keuangan BUKP DIY selama 3 (tiga) tahun laba mengalami penurunan terus menerus di tahun 2019 sebesar Rp11,8 M kemudian tahun 2020 sebesar Rp11,5 M dan semakin menurun di tahun 2021 sebesar Rp7 M. Pendapatan BUKP DIY di sisi lain pada tahun 2019 ke 2020 mengalami kenaikan dan di tahun 2021 mengalami penurunan. Pendapatan BUKP DIY di tahun 2019 sebesar Rp51,2 M kemudian naik di tahun 2020 Rp52 M dan turun di tahun 2021 menjadi Rp48,8 M. Di sisi biaya terjadi kenaikan biaya dari tahun 2019 ke 2021. Pada tahun 2019 biaya BUKP DIY Rp39 M, kemudian di tahun 2020 menjadi Rp40 M dan tahun 2021 naik menjadi Rp41,6 M. Penurunan laba terjadi karena walaupun pendapatan naik tetapi biaya semakin meningkat terus.



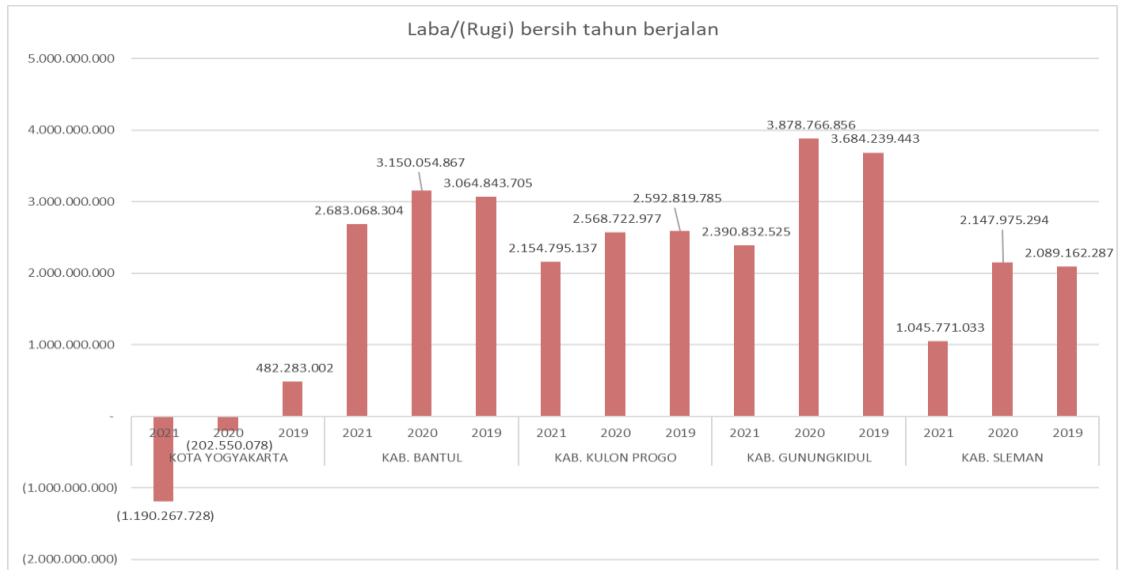


**Gambar 4.5.**  
Total laporan Keuangan BUKP Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Berdasarkan hasil analisa perbandingan laporan keuangan BUKP diseluruh D.I. Yogyakarta dapat dijelaskan bahwa, BUKP Kabupaten Gunung Kidul pada tahun 2019 memperoleh laba Rp3.684.239.443 dan di tahun 2020 naik menjadi Rp3.878.766.856. BUKP Bantul juga memiliki laba di kisaran Rp3 Milyar yaitu di tahun 2019 Rp3.064.843.705 dan naik menjadi Rp3.150.054.867 di tahun 2020. BUKP Kabupaten Kulon Progo dan BUKP Kabupaten Sleman memiliki laba di kisaran Rp2 Milyar. BUKP Kabupaten Kulon Progo menempati posisi ketiga di tahun 2019 memiliki laba Rp2.592.819.785 dan naik menjadi Rp2.745.868.099 di tahun 2020. BUKP Kabupaten Sleman memiliki laba Rp2.089.162.287 di tahun 2019 dan mengalami peningkatan kinerja di tahun 2020 menjadi Rp2.147.975.294. BUKP Kota Yogyakarta memerlukan perhatian khusus karena berbeda dengan BUKP lainnya yang mengalami peningkatan kinerja, BUKP Kota Yogyakarta mengalami penurunan kinerja. Pada tahun 2019 diperoleh laba Rp482.283.002 dan turun dengan mengalami kerugian Rp202.550.078. hasil laporan laba rugi BUKP tahun berjalan 2019 dan 2020 dapat menjelaskan perkembangan bisnis yang dilakukan oleh BUKP, untuk hasil laba rugi tahun berjalan dapat ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut:







**Gambar 4.6.**  
**Laba Rugi BUKP D.I. Yogyakarta Tahun Berjalan 2019-2020**  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

#### HIGHLIGHT

- BUKP DIY secara menyeluruh kinerja keuangan perlu mendapatkan perhatian lebih. Selama tiga tahun dari 2019 menuju 2021 mengalami penurunan laba Rp11,8 M menjadi Rp7 M. Penurunan laba Rp4,8 M selama tiga tahun. Biaya BUKP selama tiga tahun selalu naik dari Rp39,1 M menjadi Rp41,6 M. Pendapatan menurun dari Rp51,2 M menjadi Rp48,8 M.
- Perhatian berikutnya dilihat dari kinerja antar BUKP Kabupaten dan Kotamadya Yogyakarta adalah BUKP Gunung Kidul yang memiliki penjualan terbesar mengalami penurunan laba terbesar Rp1,5 M. Fokus berikutnya untuk BUKP Kotamadya Yogyakarta yang mengalami kerugian selama tiga tahun berturut turut dan pada tahun 2021 kerugian menjadi Rp1,2 M. Semua BUKP mengalami penurunan laba dari tahun 2020 ke 2021.

## B. Analisis Laporan Kinerja Keuangan BUKP D.I. Yogyakarta

### 1. Rasio Likuiditas

#### A. Cash Ratio

Rasio kas (cash ratio) adalah salah satu bagian dari metode analisis rasio keuangan dengan tujuan untuk mengevaluasi tingkat likuiditas perusahaan. Jenis rasio ini berguna untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk melunasi utang jangka pendeknya dengan cara membandingkan aset perusahaan yang paling likuid yaitu kas dengan kewajiban lancarnya.

Jika digunakan dengan tepat, rasio kas pada dasarnya bisa dijadikan salah satu cara bagi perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan potensi bisnis. Meski bukan cara yang paling akurat untuk mengetahui





performa sebuah perusahaan, tetapi *cash ratio* memiliki kegunaan seperti:

- 1) Mengetahui risiko perusahaan dalam membayar utang. Jika nilai rasio kas rendah, maka perusahaan bisa mencari cara untuk meningkatkan dana tunai dan setara kasnya.
- 2) Mengetahui dana tak bergerak. Jika rasio kas terlalu tinggi, perusahaan akan menyadari bahwa selama ini perputaran kas kurang optimal. Dengan begitu, akan timbul kesadaran untuk memanfaatkan kas yang dimiliki untuk investasi yang lebih baik.

Selain itu, analisis rasio kas pada neraca perusahaan dapat mengungkapkan informasi lain seperti:

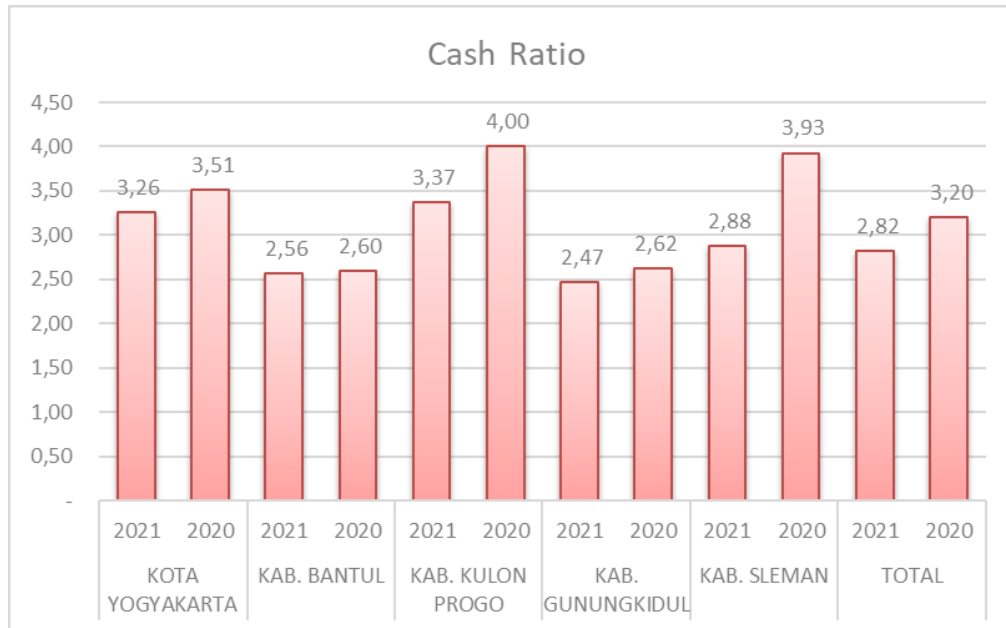
- 1) Penagihan.  
Beberapa perusahaan berjuang untuk mempertahankan jumlah kas yang masuk akibat pelanggan mereka tidak membayar tagihan mereka tepat waktu. Departemen penagihan atau yang mengelola piutang akan mencari cara agar dapat meningkatkan rasio kas bisnis.
- 2) Mencari nilai solvabilitas  
Kas adalah aset utama dengan tingkat likuiditas paling tinggi. Oleh karena itu, jika perusahaan tidak memiliki aset likuid yang cukup untuk melunasi hutang dan kewajiban jangka pendek dengan cepat, perusahaan terancam bangkrut.
- 3) Menghitung profitabilitas  
Jika sebuah perusahaan tidak dapat mengelola arus kas dengan baik selama beberapa tahun kedepan, ada kemungkinan perusahaan tersebut akan sulit mendapatkan keuntungan.

Berikut ini rumus *cash ratio* yang akan digunakan dalam kajian ini:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Setara kas}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Berikut ini gambar hasil analisis kondisi *cash ratio* BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta.





**Gambar 4.7.**

*Cash Ratio* BUKP Kabuapten/Kota di D.I. Yogyakarta Tahun 2020-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Rasio kas di BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta semua mengalami penurunan dari tahun 2020 ke tahun 2021. Penurunan tertinggi terjadi pada BUKP Kabupaten Sleman, diikuti BUKP Kabupaten Kulon Progo.

Rasio kas terbaik ada di BUKP Kabupaten Kulon Progo dengan posisi 4% di tahun 2020 dan mengalami penurunan menjadi 3,37% di tahun 2021. Posisi kedua diraih BUKP Kabupaten Sleman dengan cash ratio 3,93% di tahun 2020 dan menurun menjadi 2,88% di tahun 2021. BUKP Kota Yogyakarta menduduki posisi ketiga dengan cash ratio sebesar 3,51% di tahun 2020 dan menurun menjadi 3,26% di tahun 2021. BUKP Kabupaten Bantul memiliki cash ratio 2,6% di tahun 2020 dan turun menjadi 2,56% di tahun 2021. BUKP Kabupaten Gunung Kidul mengalami kondisi serupa dengan cash ratio 2,62% di tahun 2020 dan menjadi 2,47% di tahun 2021.

Dilihat dari cash ratio total di tahun 2020 sebesar 3,2% dan turun menjadi 2,82% di tahun 2021. Semua BUKP di DIY memiliki cash ratio di antara 2% - 4% yang artinya hanya tersedia kas sebesar 2% - 4% dibandingkan jumlah utang. Hal ini kondisinya menjadi tidak sehat karena memiliki risiko likuiditas.

Jika biasanya rasio kas dikatakan aman dengan posisi 40% maka rasio kas BUKP DIY perlu mendapatkan perhatian. Apabila ada risiko penarikan dana atau pelunasan utang secara tiba-tiba dan bersamaan (*rush*) maka BUKP DIY akan menghadapi terjadinya risiko gagal bayar.

Kondisi ini terkonfirmasi pada saat dilakukan FGD pada antar BUKP.





Salah satu BUKP hanya memiliki uang kas Rp6 juta di tangan, sementara nasabah sudah akan menarik dananya melebihi dana yang ada. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpercayaan terhadap BUKP DIY. Kondisi kekurangan dana kas mengakibatkan terjadinya praktik peminjaman dana antar BUKP dengan bunga yang disepakati. Dilihat dari tujuan utama didirikannya BUKP maka seharusnya peminjaman dana untuk nasabah bukan untuk antar BUKP.

#### HIGHLIGHT

Cash Ratio BUKP DIY antara 2% - 4% yang berarti bahwa BUKP hanya memiliki 2% - 4% kas dibandingkan utangnya. BUKP **menghadapi risiko likuiditas** dan kemungkinan gagal bayar.

### B. Loan to Deposit Ratio

*Loan to deposit ratio* merupakan rasio pinjaman terhadap simpanan (LDR) yang kerap digunakan dalam menilai likuiditas bank dengan cara membandingkan antara total simpanan dan total pinjaman bank di suatu periode yang sama. Jika penghitungan Loan to deposit ratio (LDR) kemudian menunjukkan rasio angka yang lebih tinggi, maka kemudian meminjamkan seluruh dana yang dimilikinya, sehingga bank relatif tidak likuid. Sebaliknya jika hasil Loan to deposit ratio (LDR) bernilai rendah, maka institusi kemudian menjadi likuid dengan kelebihan kapasitas dana yang siap dipinjamkan.

Kredit yang digunakan dalam formula perhitungan sendiri diantaranya volume kredit yang diberikan untuk pihak ketiga (dimana kredit kepada bank lain tidak termasuk) kemudian dibagi lagi dengan dana dari modal bank, dana pihak ketiga ini sendiri mencakup tabungan, giro, dan deposito (tidak termasuk antar Bank), dan surat berharga yang diterbitkan. Sementara tingkat kesehatan bank berdasarkan rasio Loan to deposit ratio (LDR) adalah sebagai berikut:

- 1) Batas minimal Loan to deposit ratio (LDR) yang diperkenankan BI diantaranya 78%, dan
- 2) Batas maksimal Loan to deposit ratio (LDR) yang diperkenankan BI diantaranya 92%.

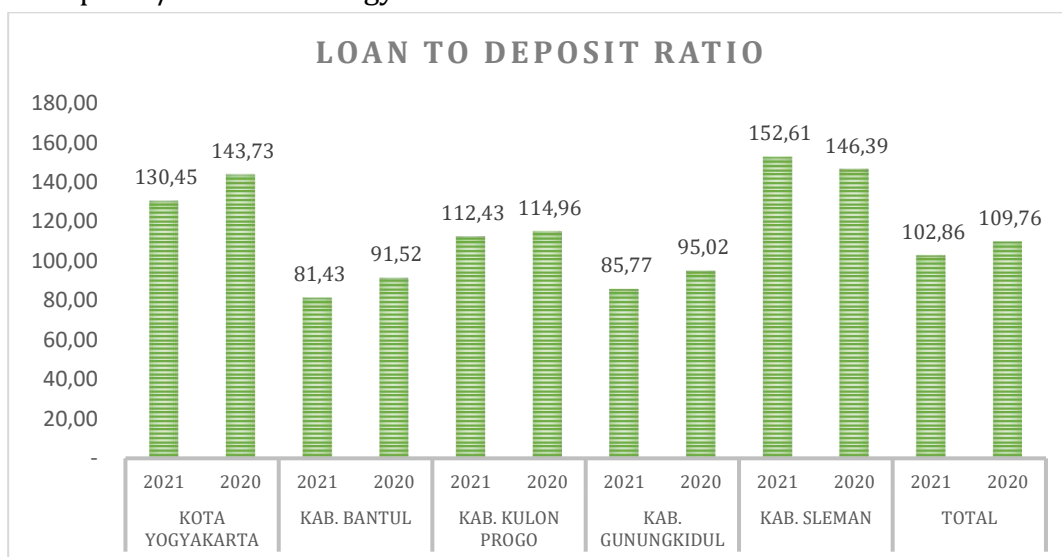
*Loan to deposit ratio* yang sehat sendiri secara umum berkisar antara 78%-92%. Namun, dengan persyaratan tertentu batas maksimal *Loan to deposit ratio* (LDR) kemudian dilonggarkan menjadi 94%, yakni bila memenuhi syarat NPL (*Non Performing Loan*) kredit gros dan NPL UMKM ada dibawah 5%. Sementara menurut peraturan bank sentral, batas toleransi loan to deposit ratio adalah 85%-110% (Ananda, 2021). Berikut dapat disajikan rumus perhitungan *loan to deposit ratio*.

$$\text{Loans to Deposit Ratio} = \frac{\text{total loans}}{\text{total deposit} + \text{equity}} \times 100\%$$





Berikut ini gambar hasil analisis kondisi *loan to deposit ratio* BUKP se Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta.



**Gambar 4.8.**

*Loan to Deposit Ratio* BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Hasil analisis *loan to deposit ratio* BUKP se-Kabupaten/Kota D.I. Yogyakarta berkisar antara 91,52%-146,39% di tahun 2020 dan menurun menjadi 81,43%-152,61%. Berdasarkan kriteria sehat perbankan yang berkisar antara 78% - 92% dan peraturan bank sentral LDR 85%-110% maka BUKP DIY memiliki LDR sehat untuk BUKP Kabupaten Bantul dan BUKP Kabupaten Gunung Kidul. *Loan to deposit ratio* untuk BUKP Kabupaten Sleman, Kulon Progo dan Kotamadya Yogyakarta di atas 100%. Hal ini menandakan bahwa jumlah utang di atas simpanan yang ada. BUKP tersebut akan menghadapi masalah likuiditas.

LDR BUKP Kabupaten Bantul dan Gunung Kidul mengalami perbaikan kinerja dari tahun 2020 ke 2021. Di tahun 2020, BUKP Kabupaten Bantul memiliki rasio 91,52% dan turun menjadi 81,43% di tahun 2021. Kondisi yang menyerupai terjadi pada BUKP Kabupaten Gunung Kidul dengan LDR 95,02% di tahun 2020 dan turun ke 85,77%.

LDR tinggi ada di BUKP Kabupaten Kulon Progo dan BUKP Kotamadya Yogyakarta. Walaupun tinggi, tetapi terjadi perbaikan kinerja untuk tahun 2020 dan 2021. BUKP Kabupaten Kulon Progo memiliki LDR 114,96% di tahun 2020 dan di tahun 2021 menjadi 112,43%. BUKP Kotamadya Yogyakarta memiliki LDR 143,73% di tahun 2020 dan mengalami penurunan ke 130,45% di tahun 2021.

Kondisi penurunan kinerja dialami oleh BUKP Kabupaten Sleman. Terjadi kenaikan LDR untuk BUKP Kabupaten Sleman. Di tahun 2020 sebesar 146,39% dan meningkat menjadi 152,61% di tahun 2021. Hanya







satu BUKP yang mengalami penurunan kinerja LDR. Oleh karena itu secara keseluruhan LDR di tahun 2020 sebesar 109,76% dan turun menjadi 102,86%.

Kondisi secara keseluruhan dengan adanya penurunan LDR dari tahun 2020 ke tahun 2021 menunjukkan iklim bisnis yang berkembang. Kondisi LDR di atas 100% memberikan tanda bahwa BUKP DIY dapat menyalurkan dananya yang berasal dari simpanan. Rasio LDR di atas 100% perlu diwaspadai mengingat bahwa LDR sehat ada di kisaran 90%. Rasio LDR ini memberikan tanda terjadinya risiko likuiditas ataupun gagal bayar karena jumlah kredit yang disalurkan jumlahnya lebih besar dibandingkan simpanan.

#### HIGHLIGHT

*Loan to Deposit Ratio* BUKP DIY di batas aman BUKP Bantul dan BUKP Gunung Kidul karena memiliki LDR 90an%. BUKP Kulon Progo, Sleman dan Kotamadya Yogyakarta memiliki LDR di atas 100%. LDR di atas 100% memiliki risiko likuiditas karena jumlah utang lebih besar dibandingkan simpanannya.

## 2. Rasio Rentabilitas

### A. *Return on Asset*

ROA atau *return on assets* adalah salah satu jenis rasio profitabilitas yang mampu menilai kemampuan perusahaan dalam hal memperoleh laba dari aktiva yang digunakan. ROA akan menilai kemampuan perusahaan berdasarkan penghasilan keuntungan masa lampau agar bisa dimanfaatkan pada masa atau periode selanjutnya. Dalam hal ini, *assets* atau aktiva adalah seluruh harta perusahaan yang didapatkan dari modal sendiri ataupun modal dari pihak luar yang sudah dikonversi oleh perusahaan menjadi berbagai aktiva perusahaan agar perusahaan bisa tetap hidup.

ROA digunakan untuk bisa mengevaluasi apakah pihak manajemen sudah mendapatkan imbalan yang sesuai berdasarkan aset yang sudah dimilikinya. Rasio tersebut adalah suatu nilai yang sangat berguna bila seseorang ingin mengevaluasi seberapa baik perusahaan telah menggunakan dananya. Untuk itu, ROA sering digunakan oleh pihak manajemen teratas untuk bisa mengevaluasi berbagai unit bisnis dalam suatu perusahaan multinasional. Hal ini disebabkan karena ROA memiliki manfaat sebagai berikut:

- 1) Pertama, karena sifatnya menyeluruh, maka jika suatu perusahaan sudah melakukan kegiatan akuntansi yang baik, maka pihak manajemen bisa mengukur efisiensi dengan





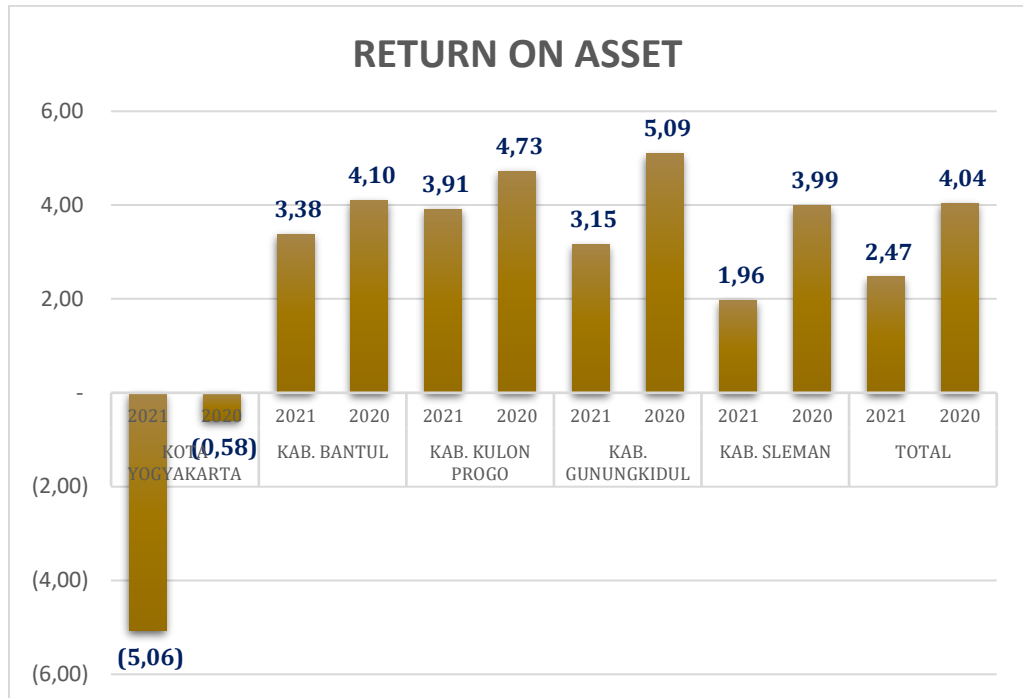
- menggunakan modal yang bekerja, efisiensi produksi dan efisiensi penjualan dengan menggunakan teknik analisis ROA.
- 2) Kedua, perusahaan akan mampu mendapatkan rasio industri jika mempunyai data industri. Dengan melakukan analisa ROA, maka perusahaan bisa membandingkan efisiensi penggunaan modal pada perusahaannya dengan kompetitor lain, sehingga bisa didapatkan analisa bahwa perusahaannya berada dibawah, diatas, atau sama dengan kompetitornya. Dengan begitu, perusahaan bisa mengetahui kelemahan dan kekuatan perusahaannya.
  - 3) Ketiga, analisa ROA juga bisa dimanfaatkan untuk menilai efisiensi berbagai kegiatan yang dilakukan oleh divisi lain dengan mengalokasikan seluruh biaya dan modal ke dalam bagian terkait.
  - 4) Keempat, Analisa ROA juga bisa digunakan untuk mengukur profitabilitas dari setiap produk yang dibuat oleh perusahaan dengan memanfaatkan product cost system yang tepat, modal dan biaya nantinya bisa dialokasikan kepada berbagai produk yang mampu diproduksi oleh perusahaan, sehingga akan bisa dihitung tingkat profitabilitas dari setiap produk.
  - 5) Terakhir, ROA juga berguna untuk kegiatan perencanaan perusahaan. Sebagai contoh, ROA bisa digunakan untuk dasar pengambilan keputusan perusahaan yang hendak melakukan kegiatan ekspansi.

Bentuk aturan umum, pengembalian pada aset dibawah 5% yang dianggap sebagai bisnis intensif aset sementara pengembalian aset diatas 20% yang dianggap sebagai sebuah bisnis yang ringan aset (Wijaya, 2021). Adapun rumus ROA dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba bersih setelah Pajak}}{\text{Total Assets}}$$

Berikut ini gambar hasil analisis kondisi *return on assets* BUKP se Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta.





**Gambar 4.9.**  
ROA BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta Tahun 2020 - 2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

ROA sering digunakan untuk menghitung tingkat kembalian dan kinerja suatu institusi. BUKP DIY pada tahun 2020 memperoleh ROA sebesar rentang (0,58) % - 5,09% terendah dicapai oleh BUKP Kota Yogyakarta dan tertinggi diraih oleh BUKP Gunung Kidul. Hal yang sama terjadi di tahun 2021, ROA yang diperoleh mengalami penurunan menjadi rentang (5,06) % - 3,91% dengan peraih BUKP yang terendah adalah BUKP Kota Yogyakarta dan tertinggi adalah BUKP Kabupaten Kulon Progo.

Semua BUKP di DIY memiliki penurunan ROA dari tahun 2020 ke 2021. BUKP Kab Sleman memiliki ROA yaitu 3,99% di tahun 2020 menjadi 1,96% di tahun 2021, sedangkan BUKP Kulon Progo dari 4,73% menjadi 3,91% di tahun 2021. BUKP Kab. Gunung Kidul 5,09% di tahun 2020 menjadi 3,15% di tahun 2021. BUKP Kabupaten Bantul mengalami penurunan ROA dari tahun 2020 ke tahun 2021 BUKP Kab Bantul mengalami penurunan dari 4,10% menjadi 3,38% di tahun 2021. Kondisi terburuk dialami BUKP Kotamadya Yogyakarta yang memiliki ROA (0,58) % di tahun 2020 dan menurun menjadi (5,06) % di tahun 2021. BUKP Kotamadya Yogyakarta perlu mendapatkan perhatian lebih karena tingkat kembalian yang rugi berarti bahwa asset digunakan secara tidak produktif sehingga tingkat kembalian rugi.

Secara umum jika dibandingkan dengan suku bunga tabungan atau aturan umum ROA yang baik adalah 5% maka semua BUKP di DIY di bawah





standar. ROA BUKP DIY perlu ditingkatkan sehingga memiliki daya saing investasi jika dibandingkan dengan investasi aman di industri lainnya. Investor akan memilih investasi di BUKP jika memberikan hasil lebih baik.

#### HIGHLIGHT

ROA BUKP se DIY mengalami penurunan kinerja dari tahun 2020 ke 2021. ROA di tahun 2021 berada di rentang (5,06) % - 3,91 %. ROA di bawah 5% menandakan bahwa BUKP tidak cukup baik memberikan kembalikan dan aset digunakan secara tidak produktif. Investor akan memilih berinvestasi di industri lain yang memberikan tingkat kembalikan lebih tinggi dan bersifat aman. BUKP Kotamadya Yogyakarta perlu mendapatkan perhatian karena selama dua tahun ROA negative.

#### B. *Return on Equity*

Setiap perusahaan memiliki tiga jenis *return*, yaitu return on assets (ROA), return on investment (ROI), dan return on equity (ROE). Ketiganya punya peran dan fungsinya masing-masing. Akan tetapi bagi investor, ROE adalah jenis return paling menarik untuk diketahui. Di antara tiga jenis *return* perusahaan, perhitungan return on equity adalah yang paling bersih, karena sudah dipotong berbagai pengeluaran.

ROE atau *return on equity* adalah salah satu unsur penting demi mengetahui sejauh mana suatu bisnis mampu mengelola permodalan dari para investornya. Apabila perhitungan ROE-nya makin besar, maka reputasi perusahaan pun meningkat di mata pelaku pasar modal. Sebab, usaha tersebut terbukti mampu memanfaatkan bantuan modal dengan sebaik-baiknya. Manfaat Penggunaan ROE adalah sebagai berikut:

- 1) **Menunjukkan Tingkat Profitabilitas Perusahaan**  
Bagi investor, ROE adalah metrik paling mudah untuk mengetahui seberapa tinggi potensi perusahaan dalam menghasilkan laba.
- 2) **Menjadi Dasar Estimasi Keuntungan Bisnis di Masa Mendatang**  
Faktanya, ROE adalah salah satu tolok ukur paling efektif untuk memprediksi prospek bisnis ke depannya. Jika saat ini perusahaan terbukti mampu menghasilkan ROE minimal 1.0 atau lebih, maka di masa depan ada kemungkinan tingkat return on equity tersebut juga akan meningkat.
- 3) **Menggambarkan Perkembangan Perusahaan dari Tahun ke Tahun**  
ROE perusahaan idealnya stabil atau terus berkembang dari tahun ke tahun. Dengan melihat tren ROE suatu usaha, investor





bisa menilai bagaimana profil bisnis di masa lalu dan melihat apakah perusahaan terus bertumbuh atau justru stagnan.

4) **Menjadi Indikator Perbandingan dengan Perusahaan Kompetitor**

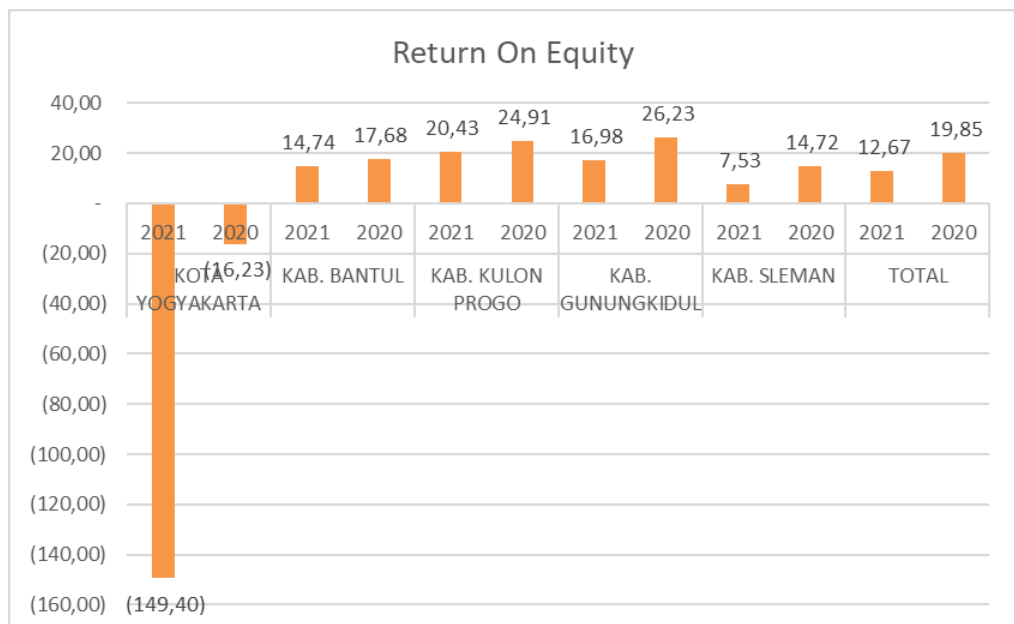
Sebelum mengambil keputusan investasi, biasanya investor melakukan perbandingan antara banyak perusahaan sekaligus. Siapa bisnis yang ROE-nya paling tinggi, maka dialah yang paling berhak menerima kucuran modal.

5) **Menunjukkan Kredibilitas Perusahaan dalam Mengelola Aset**

ROE adalah salah satu faktor utama yang menunjukkan kredibilitas bisnis dalam mengelola modalnya. Kecilnya tingkat return on equity adalah salah satu pertanda perusahaan tersebut tidak mampu menghasilkan profit sesuai harapan, meski sudah diberi suntikan dana oleh investor (OCBC NISP, 2021). Adapun rumus ROE adalah sebagai berikut:

$$\text{Rumus ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham}}$$

Berikut ini gambar hasil analisis kondisi *return on equity* BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta.



**Gambar 4.10.**

ROE BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta Tahun 2020-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022







ROE untuk BUKP DIY mengalami penurunan kinerja dari tahun 2020 ke 2021. ROE BUKP DIY di tahun 2020 sebesar 19,85% menjadi 12,67% di tahun 2021. Penurunan positif terbesar ada di BUKP Kabupaten Gunung Kidul dari 26,23% di tahun 2020 menjadi 16,98% di tahun 2021. BUKP Kotamadya Yogyakarta mengalami penurunan negatif terbesar dari (16,23) % di tahun 2020 menjadi (149,40) % di tahun 2021. BUKP Kabupaten Kulon Progo memiliki ROE 24,91% di tahun 2020 menjadi 20,43% di tahun 2021. BUKP Kabupaten Bantul mengalami penurunan tetapi tidak setajam BUKP lainnya. Di tahun 2020 BUKP Kabupaten Bantul memiliki ROE 17,68% mejadi 14,74% di tahun 2021. BUKP Kabupaten Sleman seperti yang lainnya turun dari 19,85% (2020) menjadi 12,67% di tahun 2021.

Umumnya kinerja BUKP DIY baik dengan ROE yang ada kecuali BUKP Kota Yogyakarta. BUKP DIY di luar Kota Yogyakarta memiliki ROE di atas suku bunga perbankan yaitu di atas 10%. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis BUKP DIY menguntungkan bagi investor. ROE di atas 10% menunjukkan kemampuan BUKP untuk terus berkembang dan tidak mengalami masalah *going concern*. Perhatian sekali lagi diperlukan bagi BUKP Kota Yogyakarta yang mencatatkan kinerja ROE negative di tahun 2020 dan mengalami penurunan yang tajam di tahun 2021. BUKP Kota Yogyakarta memiliki ekuitas negatif untuk BUKP Kotagede, Mantrijeron, Jetis, Gondomanan, Kraton, Gedong Tengen, Pakualaman, dan Mergangsan. Diperlukan untuk mencari akar penyebabnya sehingga dapat bangkit kembali di tahun tahun selanjutnya.

#### HIGHLIGHT

Kinerja BUKP DIY umumnya baik terlihat dari skor ROE. Perhatian peningkatan kinerja perlu dilakukan untuk BUKP Kota Yogyakarta karena memiliki ROE negative. Artinya BUKP rugi sehingga tingkat kembalikan negatif. Beberapa BUKP kondisinya menjadi lebih berat karena ekuitas juga sudah negative. ROE yang tidak baik membuat investor tidak tertarik untuk berinvestasi di BUKP.

### C. Beban Operasional Pendapatan Operasional (BOPO)

BOPO merupakan rasio antara biaya operasi terhadap pendapatan operasi. Biaya operasi merupakan biaya yang dikeluarkan oleh lembaga keuangan dalam rangka menjalankan aktivitas usaha utamanya seperti biaya bunga, biaya pemasaran, biaya tenaga kerja, dan biaya operasi lainnya. Pendapatan operasi merupakan pendapatan utama lembaga keuangan yaitu pendapatan yang diperoleh dari penempatan dana dalam bentuk kredit dan pendapatan operasi lainnya. Semakin kecil BOPO menunjukkan semakin efisien bank dalam menjalankan aktivitas usahanya. Bank yang sehat rasio BOPO-nya kurang dari satu sebaliknya





bank yang kurang sehat, rasio BOPO-nya lebih dari satu. Menurut ketentuan Bank Indonesia efisiensi operasi diukur dengan BOPO.

Beban operasional di antaranya yaitu beban penghapusan aktiva, kerugiannya atas komitmen, bunga serta bebannya lain yang berkaitan dalam jalannya bisnis. Pendapatan operasional dipakai dalam membayarkan setiap pembiayaan yang dibutuhkan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas serta sebagai modal usaha.

1) Standar BOPP menurut Bank Indonesia

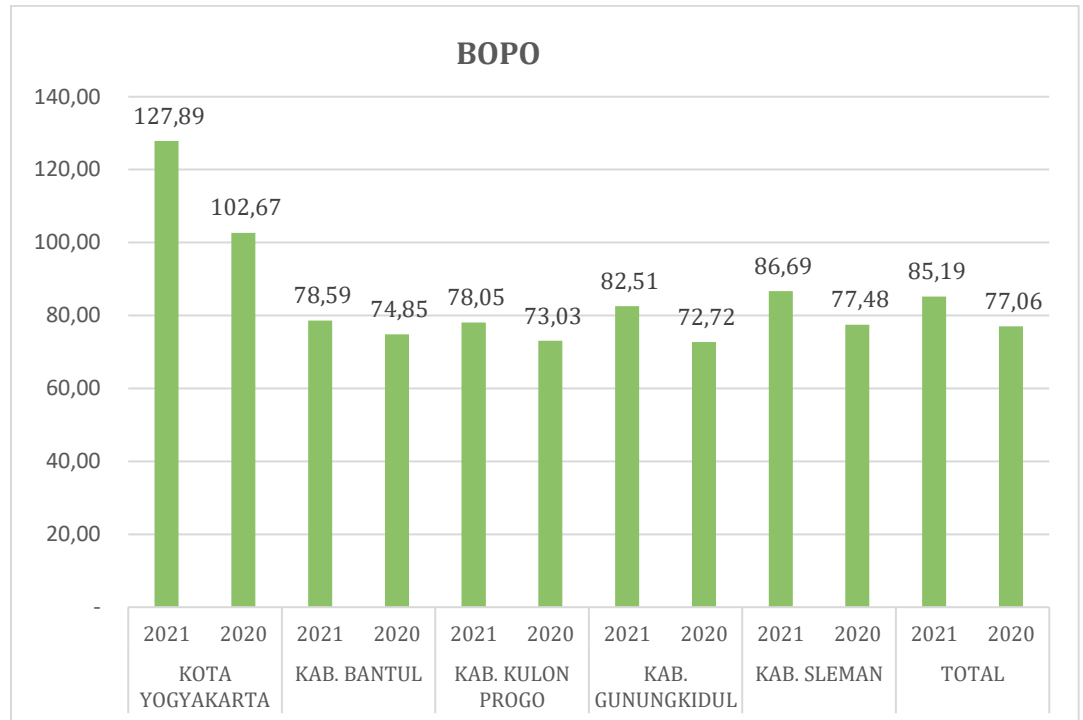
Bank Indonesia telah menentukan aturan standar apa itu BOPO pada seluruh bank dengan nilai maksimal 90 persen. Sehingga dapat kita ketahui apabila rasio telah melebihi angka tersebut, bank sudah dianggap tidak efisien lagi pada pengelolaan operasionalnya. Rasio dapat dikatakan ideal apabila berada di nilai yang dianggap masih efektif yakni berada di angka 50 hingga 70 persen.

Dengan adanya nilai tersebut, bank bisa menjalankan aktivitas serta menjaga keseimbangan antara beban dan pendapatan. Itu akan mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan bank untuk mengelola keuangan guna menunjukkan baik buruknya selama dalam satu tahun (Amalia & Siregar, 2021). Adapun rumus BOPO sebagai berikut:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Berikut ini gambar hasil analisis kondisi BOPO BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta.





**Gambar 4.11.**

BOPO BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta Tahun 2020-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Hasil analisis menunjukkan bahwa BUKP memiliki sifat seperti halnya operasional bank, sehingga acuan efisiensi bank dapat kita terapkan untuk BUKP DIY. Secara standar umum maka rasio BOPO BUKP DIY sedikit di atas standar 70% tetapi belum di atas maksimal 90% kecuali untuk BUKP Kota Yogyakarta. Rasio BOPO terbaik diraih BUKP Gunung Kidul dengan rasio 72,72% di tahun 2020 dan naik menjadi 82,51% di tahun 2021. BUKP KulonProgo memiliki kinerja BOPO yang membaik efisiensinya yaitu dari 73,03% di tahun 2020 dan naik menjadi 78,05% di tahun 2021. Prestasi BUKP Bantul menjadi terbaik ketiga dengan raihan BOPO sebesar 74,85% di tahun 2020 dan meningkat sedikit menjadi 78,59% di tahun 2021. BUKP Sleman memiliki kinerja BOPO di tahun 2020 sebesar 77,48% dan naik menjadi 86,69% di tahun 2021.. BUKP Kota Yogyakarta yang mengalami kerugian di tahun 2020 mengakibatkan kinerja BOPO nya terpengaruh di atas nilai maksimal yang distandarkan. Pada tahun 2020 BUKP Kota Yogyakarta memiliki BOPO dengan nilai 102,67% dan naik nilai BOPO nya menjadi 127,89% yaitu biaya operasional di atas pendapatan. Hal ini sudah di atas nilai maksimal standar sehingga diperlukan perbaikan secara berkelanjutan.





### HIGHLIGHT

BOPO BUKP DIY mengalami penurunan kinerja di tahun 2020 ke tahun 2021. Pada tahun 2020 kisaran rasio 70%-an, berarti masih di ambang batas aman tetapi di tahun 2021 semua mengalami lonjakan BOPO hingga di atas 80%. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi efisiensi biaya untuk seluruh BUKP DIY. BOPO yang tinggi artinya laba semakin rendah sehingga rentan untuk terjadi kerugian di tahun tahun selanjutnya jika tidak terjadi perbaikan efisiensi.

#### D. *Net Profit Margin*

Net profit margin adalah sebuah rasio yang digunakan perusahaan untuk membandingkan keuntungan dengan total seluruh uang yang dihasilkan perusahaan. Selain itu, NPM ini juga digunakan untuk menganalisa stabilitas keuangan perusahaan. Semakin besar rasionya pada laporan maka kinerja perusahaan menjadi lebih produktif. Adapun fungsi *net profit margin* (NPM) sebagai berikut:

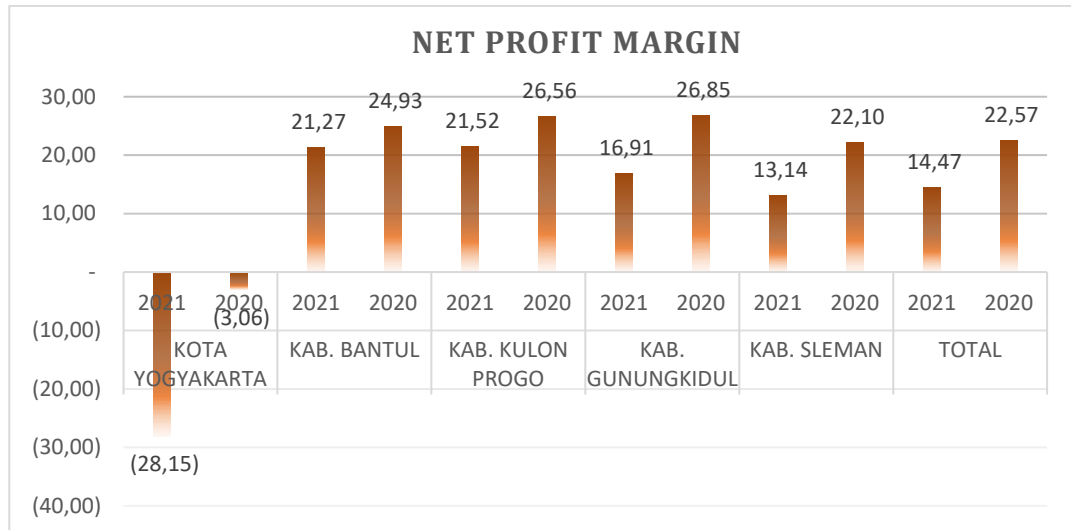
- 1) Tolak ukur kesuksesan perusahaan
- 2) Penetapan harga produk dan pengendalian biaya, benar atau tidak
- 3) Membandingkan hasil usaha dari industry yang sama
- 4) Untuk pencatatan transaksi keuangan
- 5) Kreditur atau investor bisa menilai kemampuan perusahaan dalam membayar utang, perolehan keuntungan, dan efisiensi serta efektivitas manajemen perusahaan.

Perhitungan NPM ini dilakukan dalam periode tertentu, mulai dari bulanan, kuartal dan tahunan (Pasha, 2022). Adapun rumus *Net Profit Margin* sebagai berikut:

$$Net Profit Margin = \frac{Laba Bersih Setelah Pajak}{Penjualan Bersih} \times 100\%$$

Berikut ini gambar hasil analisis kondisi NPM BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta.





**Gambar 4.12.**

NPM Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta Tahun 2020-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

NPM BUKP DIY secara keseluruhan di kisaran 13,14% hingga 26,85% di luar NPM BUKP Kota Yogyakarta. BUKP Gunung Kidul masih dengan prestasi terbaiknya yaitu di tahun 2020 sebesar 26,85% dan turun menjadi 16,91% di tahun 2021. BUKP Kulon Progo menjadi terbaik kedua karena memiliki NPM dari 26,56% di tahun 2020 turun menjadi 21,52% di tahun 2021. BUKP Kabupaten Bantul memiliki NPM 24,93 di tahun 2020 dan turun menjadi 21,27 di tahun 2021. BUKP Kabupaten Sleman tingkat NPL nya masih rendah dibandingkan BUKP lainnya. BUKP Sleman memiliki NPM 22,10% di tahun 2020 dan turun menjadi 13,14% di tahun 2021. Kondisi yang sangat berbeda ada di BUKP Kota Yogyakarta yaitu memiliki NPM (3,06) % di tahun 2020 dan turun menjadi (28,15%) di tahun 2021. Jika dibandingkan dengan suku bunga normal di kisaran 5%, maka NPM BUKP DIY di tahun 2020 semua di atas standar kecuali BUKP Kota Yogyakarta. Hal ini menandakan bahwa bisnis BUKP prospektif dan lebih baik dibandingkan dengan industri yang lain. Pada tahun 2021 semua BUKP DIY mengalami penurunan kinerja dengan NPM di angka (28,15) % - 21,52%. Dapat dikatakan bahwa laba BUKP terjadi penurunan tajam sehingga diharapkan di tahun tahun depan dapat berkembang.

**HIGHLIGHT**

NPM BUKP DIY di tahun 2020 berada di angka 22,10% - 26,85% yang menandakan bahwa kinerja BUKP DIY baik dibandingkan dengan industri sejenis (kecuali BUKP Kota Yogyakarta). Pada tahun 2021 semua mengalami penurunan kinerja NPM menjadi 13,14% - 21,52% dan BUKP Kota Yogyakarta mengalami penurunan drastis menjadi (28,15) %. Penurunan laba dibandingkan penjualan ini terjadi karena ketidakefisienan biaya. Perhatian khusus harus diberikan kepada BUKP Kota Yogyakarta.







### 3. Rasio Solvabilitas

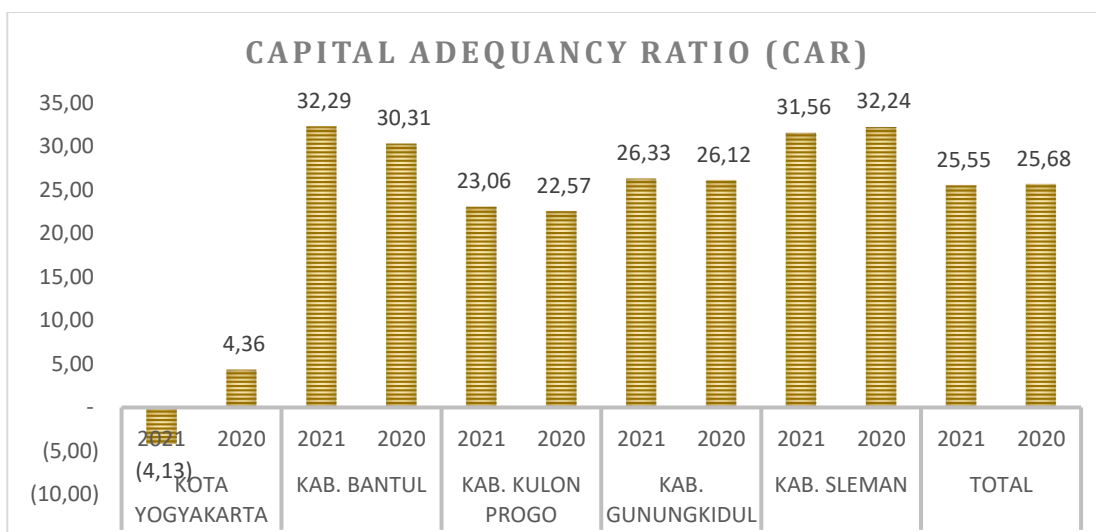
#### A. Capital Adequacy Ratio

*Capital Adequacy Ratio* (CAR) adalah rasio kecukupan modal yang berguna untuk menampung risiko kerugian yang kemungkinan dihadapi. Rasio kecukupan modal, juga dikenal sebagai *capital-to-risk weighted assets ratio* (CRAR), digunakan untuk melindungi depositan dan mendorong stabilitas dan efisiensi sistem keuangan di seluruh dunia.

*Capital Adequacy Ratio* perbankan tahun 2002 minimal sebesar 8%. Hal ini berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 3/21/PBI/2001 Pasal 2 Tentang Kewajiban Minimum Bank yang kemudian diperbarui dalam Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dalam pasal 2 (Utami, 2020). Adapun rumus *capital adequacy ratio* sebagai berikut:

$$\text{CAR} = \frac{\text{Modal Inti}}{\text{Aset Tertimbang Menurut Risiko}}$$

Berikut ini gambar hasil analisis kondisi *Capital Adequacy Ratio* BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta.



**Gambar 4.13.**

CAR Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta Tahun 2020-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

CAR untuk keseluruhan BUKP DIY jauh melampaui ketentuan 8% seperti di perbankan. Ini artinya BUKP memiliki modal yang sangat tinggi dibandingkan aset yang berisiko.

BUKP Kab Bantul memiliki CAR yang bertumbuh di tahun 2020 sebesar 30,31% dan naik menjadi 32,2% di tahun 2021. BUKP Kabupaten Gunung Kidul juga memiliki nilai CAR yang naik di tahun 2020 sebesar 26,12% dan naik menjadi 26,33%. BUKP Kabupaten Kulon Progo juga memiliki pertumbuhan CAR dari 22,57% di tahun 2020 menjadi 23,06% di tahun 2021. BUKP Kabupaten Sleman dan BUKP Kota Yogyakarta mengalami





penurunan kinerja CAR. BUKP Kabupaten Sleman dari 32,24% di tahun 2020 menjadi 31,56% di tahun 2021, sedangkan BUKP Kota Yogyakarta dari CAR 4,36% di tahun 2020 menjadi (4,11) % di tahun 2021. BUKP Kota Yogyakarta memiliki CAR terendah. Kondisi BUKP DIY selain Kota Yogyakarta memiliki modal yang berlipat kali dibandingkan aset berisiko, sehingga dapat dikatakan bahwa BUKP DIY selain Kota Yogyakarta *solvable* atau memiliki modal sendiri sehingga mampu mengembalikan pinjaman yang dimilikinya.

#### HIGHLIGHT

Nilai CAR seluruh BUKP DIY sebesar 25,68% di tahun 2020 dan turun menjadi 25,55% di tahun 2021. Nilai CAR ini secara keseluruhan masih aman kecuali untuk BUKP Kota Yogyakarta, Walaupun nilai CAR masih aman tetapi perlu dinaikkan kinerjanya karena terjadi tren penurunan di tahun 2021 untuk semua BUKP DIY.

### B. *Debt to Equity Ratio*

*Debt to Equity Ratio* (rasio utang terhadap modal) atau yang bisa disingkat DER adalah rasio hutang terhadap ekuitas. Bisa juga disebut dengan rasio hutang modal. Pengertian dari *Debt to Equity Ratio* (DER) adalah sebuah rasio keuangan yang membandingkan jumlah hutang dengan ekuitas. Ekuitas dan jumlah hutang yang digunakan untuk operasional perusahaan harus berada dalam jumlah yang proporsional. *Debt to Equity Ratio* juga sering dikenal sebagai rasio leverage atau rasio pengungkit. Yang dimaksud dengan rasio pengungkit yaitu rasio yang digunakan untuk melakukan pengukuran dari suatu investasi yang terdapat di perusahaan. Jika rasio suatu perusahaan meningkat, maka artinya perusahaan tersebut mendapat pendanaan dari pemberi hutang. Jadi bukan dari pendapatan perusahaan tersendiri. Hal ini cukup berbahaya dan harus diawasi karena perusahaan harus membayar hutang tersebut dalam jangka waktu tertentu. Para pemberi hutang atau investor biasanya akan lebih cenderung memilih perusahaan yang *debt to equity ratio* lebih kecil

Nilai DER di bawah atau sama dengan 100% atau 1, maka kondisi perusahaan masuk dalam kategori sehat. Penyebabnya, jika perusahaan mengalami gagal bayar, maka ekuitas perusahaan terbukti mampu membayar utang-utang tersebut.

Nilai DER di atas 100% atau 1, maka kondisi perusahaan masuk dalam kategori *warning*. Cek dari mana sumber utangnya berasal, hutang bank, obligasi, atau utang usaha. Apabila utangnya berasal dari utang bank atau obligasi, maka kondisi perusahaan masuk dalam kategori *warning*, namun jika utangnya berasal dari utang usaha, maka kondisi perusahaan tersebut baik-baik saja.



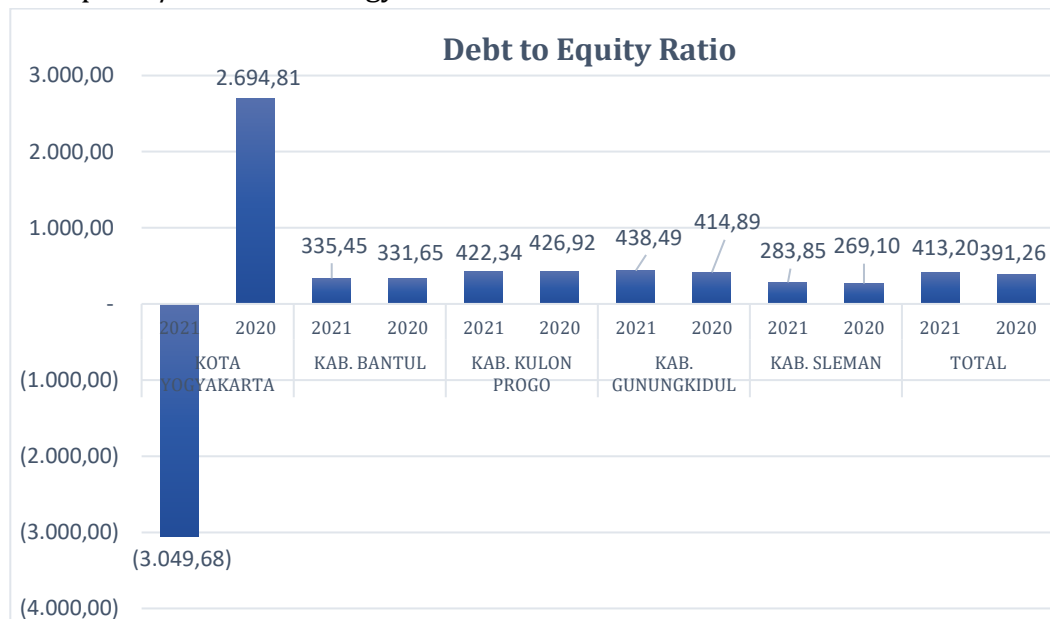


Nilai DER di atas 200% atau 2, maka kondisi perusahaan sudah beresiko tinggi. Perusahaan yang memiliki rasio DER di atas 200% sangat rawan dengan berbagai macam resiko, salah satunya disebabkan oleh sentimen nilai tukar rupiah terhadap dolar AS dan kenaikan suku bunga bank. DER tidak cocok untuk perusahaan perbankan. Penyebab DER tidak cocok untuk perbankan adalah karena tabungan dari para nasabah dimasukkan ke dalam pos utang atau kredit. Semakin tinggi dana tabungan masyarakat, semakin tinggi pula DER saham perbankan tersebut. Jadi, tidak mengherankan apabila perusahaan perbankan memiliki jumlah DER di atas 6 kali (600%) atau bahkan lebih. Itulah alasannya, perhitungan DER tidak bisa digunakan pada perusahaan perbankan (Kumalasari, 2022). Rumus *Debt to Equity Ratio* sebagai berikut:

$$\text{Debt to Equity Ratio (DER)} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Ekuitas}}$$

Keterangan:  
Hutang = kewajiban yang harus dibayar tunai oleh perusahaan  
Ekuitas = kekayaan bersih (aset - hutang)

Berikut ini gambar hasil analisis kondisi *Debt to Equity Ratio* BUKP Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta.



**Gambar 4.14.**

*Debt to Equity Ratio* Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta Tahun 2020-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Hasil analisis DER BUKP DIY tinggi disebabkan karena sifat usahanya yang melakukan simpanan dan pinjaman kepada masyarakat. Simpanan masyarakat akan diperhitungkan sebagai pinjaman. Apabila menggunakan standar perusahaan biasa maka semua BUKP DIY berada pada risiko tinggi, tetapi karena sifat usahanya maka DER BUKP DIY dapat dipahami.





DER terendah dimiliki oleh BUKP Kab Sleman dengan nilai 269,10% ditahun 2020 dan meningkat menjadi 283,85% di tahun 2021. Kondisi terbaikberikutnya diraih BUKP Kab Bantul dengan DER sebesar 331,65% di tahun 2020 dan menjadi 335,45% di tahun 2021. BUKP Gunung Kidul dan BUKP Kab Kulon Progo sama sama memiliki DER di kisaran angka 400% baik di tahun 2020 maupun tahun 2021. Kondisi paling tidak menguntungkan dihadapi oleh BUKP Kota Yogyakarta yang memiliki DER 2695% di tahun 2020 dan meningkat menjadi (3050) % di tahun 2021 karena ekuitas BUKP Yogyakarta sudah negatif. Apabila perbankan dengan DER di kisaran 600% adalah suatu kenormalan maka BUKP DIY selain BUKP Kota Yogyakarta berada pada situasi normal. Tingkat utang (utang usaha dan simpanan nasabah) 2 sampai 4 kali lipat dari modal usaha. Perlu dipelajari lebih jauh komponen utang yang ada apakah karena simpanan ataukah murni utang usaha. Jika karena simpanan maka hal ini baik tetapi jika komponen utang lebih tinggi maka perlu diwaspadai mengingat BUKP menjadi beresiko tinggi. Diperlukan penelaahan dan pengawasan untuk BUKP Kota Yogyakarta disebabkan nilai DER yang di atas 1000% yang artinya risiko terjadinya kegagalan pembayaran utang sangat tinggi. DER yang sangat tinggi juga menandakan bahwa operasional BUKP Kota Yogyakarta sudah didanai dengan utang sehingga semakin lama beroperasi akan menjadi semakin memburuk kondisinya. Hal ini perlu diperhatikan dengan seksama sehingga tidak terjadi kegagalan bayar di masa mendatang.

#### HIGHLIGHT

DER BUKP DIY secara keseluruhan sebesar 391% di tahun 2020 dan meningkat menjadi 413,20 termasuk organisasi yang memiliki risiko tinggi. Jika sampai terlikuidasi maka ekuitas sudah tidak dapat menutup utang. Hal ini tentu saja artinya kemungkinan gagal bayar sangat tinggi. Risiko going concern juga menjadi masalah. BUKP Kota Yogyakarta dengan DER di atas 1000% di tahun 2020 dan sudah memiliki DER negative di tahun 2021 artinya sangat beresiko terhadap gagal bayar dan dapat menuju kebangkrutan. Semakin lama beroperasi maka jumlah utang akan semakin tinggi karena saat ini operasional sudah didanai dengan utang.

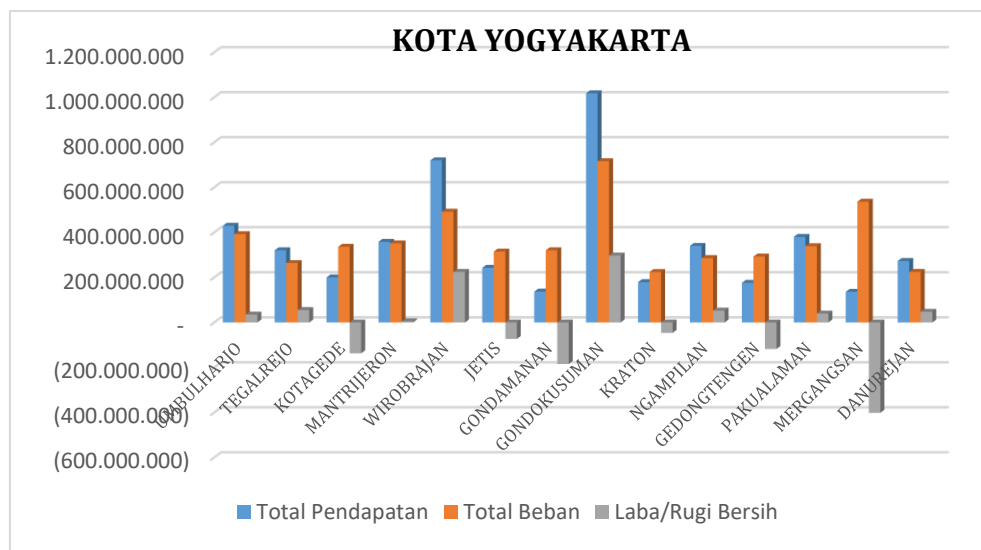




### C. Analisis Keuangan BUKP per-Kabupaten Dan Kota Di D.I. Yogyakarta

#### 1. BUKP Kota Yogyakarta

Ada 75 BUKP di seluruh Daerah Istimewa Yogyakarta. Di wilayah kota ada di Kecamatan Umbulharjo, Tegal Rejo, Kotagede, Mantriweron, Wirobrajan, Jetis, Gondomanan, Gondokusuman, Kraton, Ngampilan, Gedongtengen, Pakualaman, Mergangsan, dan Danurejan. Ada 14 BUKP di Kota Yogyakarta. Pada tahun 2020 terjadi kerugian di BUKP Kotagede, Jetis, Gondomanan, Kraton, Gedongtengen dan Mergangsan. Keenam BUKP di Kota Yogyakarta yang memiliki kerugian di kisaran Rp45.975.349 (BUKP Kraton) hingga yang terbesar kerugiannya ada di BUKP Mergangsan Rp401.041.738 sehingga secara total mengakibatkan kerugian sebesar Rp202.550.078. Kerugian keenam BUKP di Kota Yogyakarta tidak dapat ditutupi oleh laba yang diperoleh dari delapan BUKP yang ada. Hal ini karena laba terbesar di tahun 2020 untuk BUKP Kota Yogyakarta diraih oleh BUKP Gondokusuman sebesar Rp297.293.478, kedua tertinggi diraih oleh BUKP Wirobrajan Rp224.364.466. BUKP Kota Yogyakarta lainnya yang mengalami laba berkisar Rp5 juta hingga Rp52.732.456. Hal ini memperjelas bahwa kinerja secara keseluruhan perlu mendapatkan perhatian yang lebih. Berikut ini gambar kinerja keuangan BUKP Kota Yogyakarta pada tahun 2020.



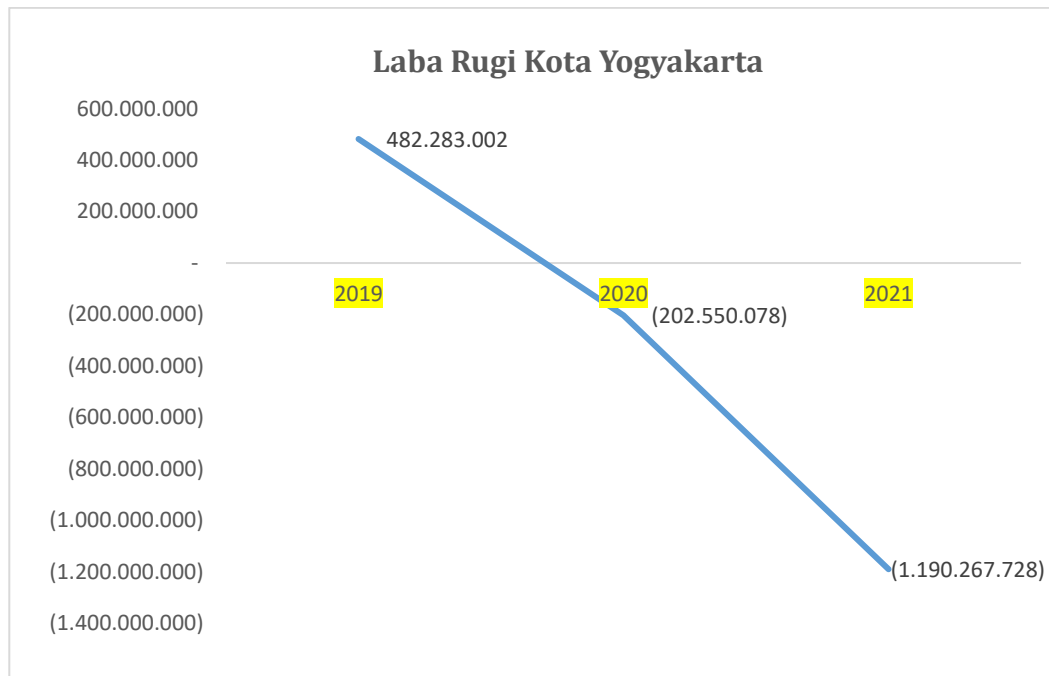
**Gambar 4.15.**  
Analisis Keuangan BUKP Kota Yogyakarta Tahun 2020  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Secara keseluruhan selama 3 (tiga) tahun (2019-2021) laba BUKP Kota Yogyakarta mengalami penurunan. Pada tahun 2019 total laba Rp482.283.002. Mulai tahun 2020 secara keseluruhan mengalami kerugian (Rp202.550.078) dan semakin turun di tahun 2021 dengan jumlah kerugian (Rp1.190.267.728). Dilihat dari perkembangan laba rugi, maka BUKP Kota Yogyakarta mengalami tekanan operasional yang cukup serius. Beberapa





BUKP masih laba tetapi tidak dapat menutup kerugian di beberapa BUKP yang lain. Hal ini jika tanpa perhatian dan penanganan lebih lanjut maka akan menjadikan timbulnya masalah likuiditas dan *going concern*.

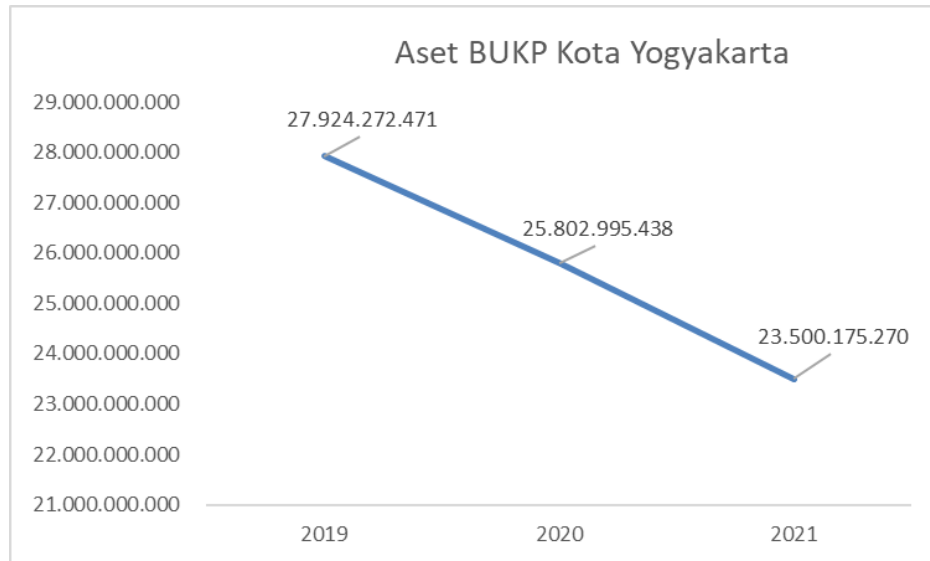


**Gambar 4.16.**  
Laba Rugi BUKP Kota Yogyakarta Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Aset BUKP Kota Yogyakarta selama (3) tiga tahun (2019-2021) mengalami penurunan yaitu sebesar Rp4,4 Milyar. Di tahun 2019, Aset BUKP Kota Yogyakarta sebesar Rp27.924.272.471 dan turun menjadi Rp25.802.995.438 di tahun 2020. Pada tahun 2021 masih mengalami tekanan sehingga turun menjadi Rp23.500.175.270. Penurunan aset ini disebabkan oleh kurang efektifnya produktivitas dan terjadi kerugian. Apabila tidak ditangani secara baik maka dengan penurunan setiap dua tahun Rp4,4 Milyar, BUKP Kota Yogyakarta hanya akan bertahan selama tujuh tahun ke depan dan jelas menghadapi masalah *going concern*.





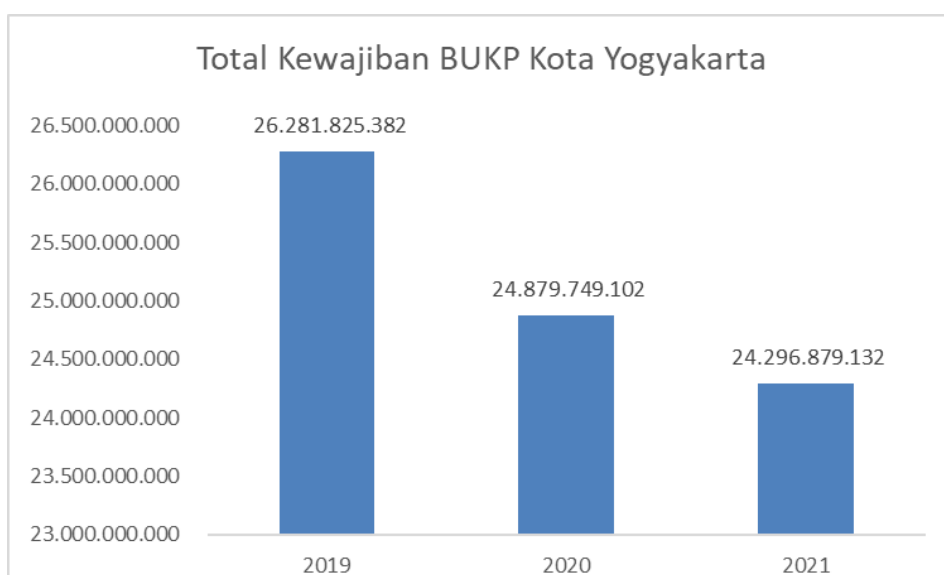


**Gambar 4.17.**

Total Aset BUKP Kota Yogyakarta Tahun 2019-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Total kewajiban BUKP Kota Yogyakarta selama 3 (tiga) tahun terakhir (2019-2021) mengalami penurunan. Kewajiban di tahun 2019 sebesar Rp26.281.825.382 dan turun menjadi Rp24.879.749.102 di tahun 2020. Pada tahun 2021 kewajiban kembali turun menjadi Rp24.296.879.132. Pada tahun 2021 terlihat bahwa total aset Rp23.500.175.270 (lihat gambar 4.18) lebih rendah daripada kewajibannya Rp24.296.879.132. Hal ini menunjukkan bahwa BUKP Kota Yogyakarta untuk operasional sepenuhnya didanai oleh kewajiban. Jumlah aset yang lebih rendah daripada kewajiban menunjukkan terjadinya masalah likuiditas dan *going concern*.



**Gambar 4.18.**

Kewajiban BUKP Kota Yogyakarta Tahun 2019-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022





Permasalahan di atas sangat jelas terlihat dari perkembangan ekuitas BUKP Kota Yogyakarta untuk tahun 2019-2021. Di tahun 2019, ekuitas BUKP Kota Yogyakarta masih positif dengan nilai Rp1.642.447.089 dan turun menjadi Rp923.246.336 di tahun 2020. Kondisi ekuitas semakin menurun drastis di tahun 2021 dengan nilai negatif (Rp7.907.188.839). Penurunan ini merupakan tanda perlunya perhatian yang serius karena dalam satu tahun, ekuitas menjadi negative hampir Rp8 Milyar. BUKP Kota Yogyakarta perlu diperbaiki untuk menghindari risiko *going concern*.



**Gambar 4.19.**

Ekuitas BUKP Kota Yogyakarta Tahun 2019-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

## 2. BUKP Kabupaten Gunung Kidul

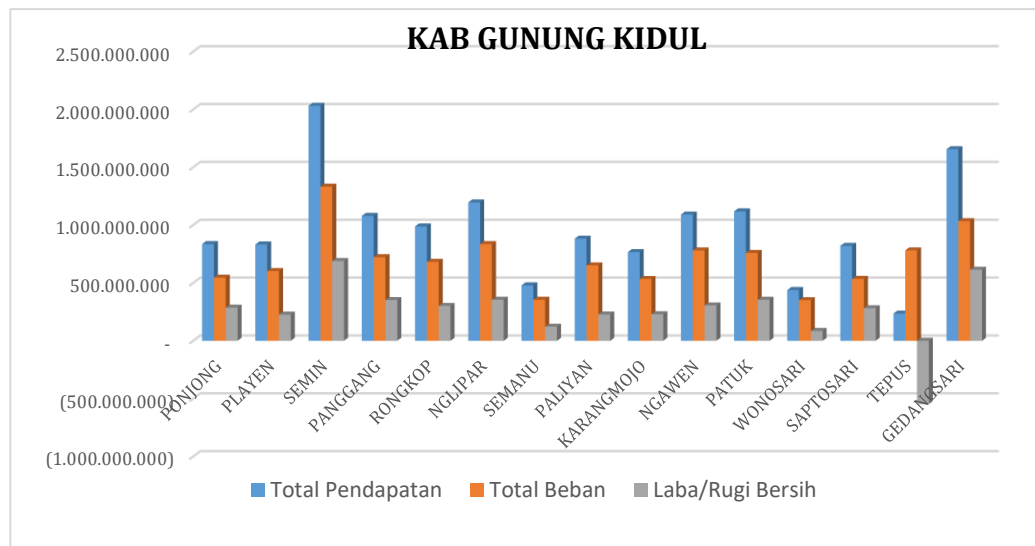
Ada 15 (lima belas) BUKP di Kabupaten Gunung Kidul yaitu di Kecamatan Ponjong, Playen, Semin, Panggang, Rongkop, Nglipar, Semanu, Paliyan, Karangmojo, Ngawen, Patuk, Wonosari, Saptosari, Tepus dan Gedangsari. Laba tertinggi diperoleh BUKP Semin dengan nilai Rp689.241.705. Kedua diraih oleh BUKP Gedangsari dengan perolehan laba di tahun 2020 sebesar Rp613.792.644. Laba BUKP Kecamatan yang lain terendah Rp84.990.653 (BUKP Kecamatan Wonosari) dan lainnya di kisaran Rp100 – Rp300 juta. BUKP Kab Gunung Kidul secara total terbaik di DIY namun ada satu BUKP Kec Tepus yang perlu mendapatkan perhatian khusus.

BUKP Kecamatan Tepus ini di tahun 2020 mengalami kerugian hingga Rp547.227.151 sedangkan kerugian kumulatif di tahun tahun sebelumnya Rp413.770.546. Jumlah kredit yang disalurkan pada tahun 2020 cukup tinggi yaitu sebesar Rp2.084.159.150 tetapi ada penghapusan aktiva produktif sebesar Rp782.482.250. BUKP Kec Tepus memiliki tunggakan kredit sebesar Rp1.357.774.350 dengan rasio sebesar 65,15%. Pendapatan operasional





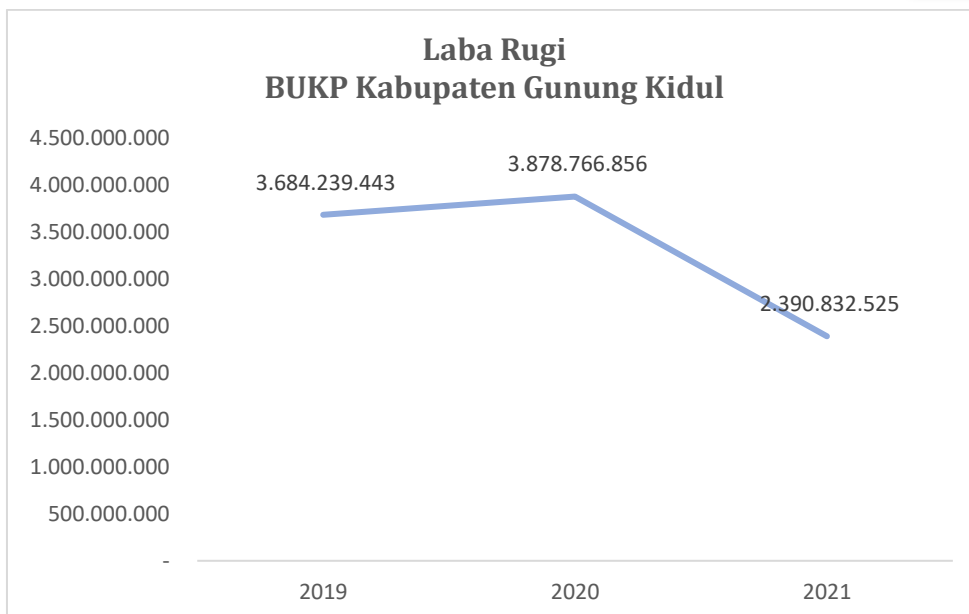
bunga sebesar Rp234.793.431 tidak dapat menutupi beban operasional bunga sebesar Rp157.609.929, beban personalia Rp130.078.811, dan penyusutan aktiva produktif sebesar Rp400.694.475. Dilihat dari komposisi laporan laba rugi maka BUKP Kecamatan Tepus perlu memperhatikan standar penyaluran kredit dan menelaah penyebab kredit macet sehingga terjadi perbaikan kinerja. Berikut ini gambar kinerja keuangan BUKP Kabupaten Gunung Kidul pada tahun 2020.



**Gambar 4.20.**  
Analisis Keuangan BUKP Kab. Gunung Kidul Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

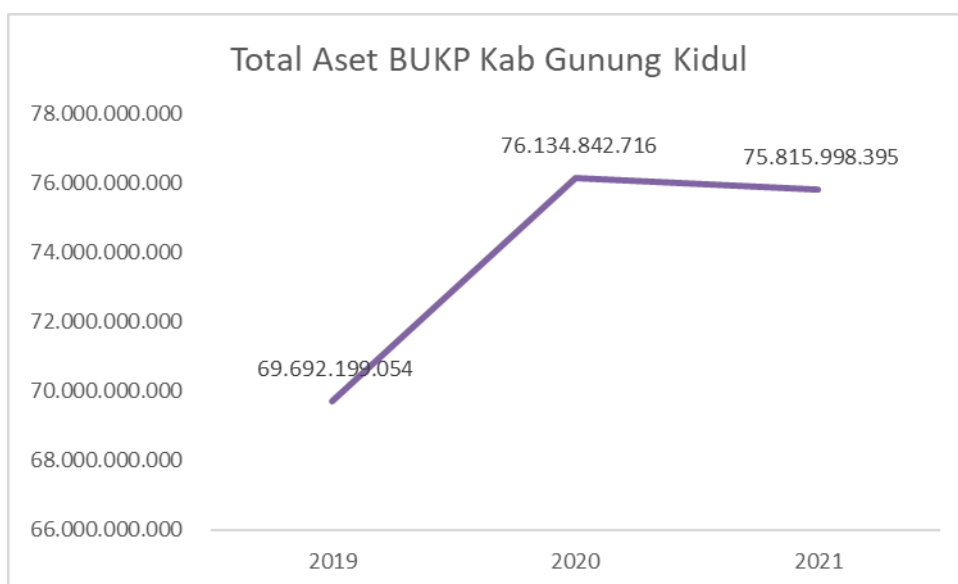
BUKP Kabupaten Gunung Kidul adalah salah satu BUKP terbaik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada tahun 2019 mendapatkan laba Rp3.684.239.443 dan setelah mendapatkan stimulus suntikan modal di tahun 2020 terjadi kenaikan menjadi Rp3.878.766.856. Pada saat suntikan modal dikembalikan maka terjadi tekanan operasional yang menyebabkan laba BUKP Kab. Gunung Kidul mengalami penurunan menjadi Rp2.390.832.525. Penurunan laba cukup tajam sebesar Rp1,5 Milyar padahal suntikan dana modal bergulir yang diberikan sebesar Rp500 juta dan dikembalikan di tahun 2020. Dapat disimpulkan bahwa dana bergulir menjadi pengungkit signifikan bagi operasional BUKP. Penarikannya menimbulkan permasalahan yang lebih berat bagi BUKP Kab. Gunung Kidul sehingga terjadi tekanan operasional yang menyebabkan penurunan laba.





**Gambar 4.21.**  
Laba Rugi BUKP Kab. Gunung Kidul Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Kondisi Aset BUKP Kab. Gunung Kidul mengalami dinamika. Di tahun 2019, total aset BUKP Kab. Gunung Kidul sebesar Rp69.692.199.054 dan naik menjadi Rp76.134.842.716 di tahun 2020. Pada tahun 2021 aset BUKP Kab. Gunung Kidul mengalami sedikit penurunan menjadi Rp75.815.998.395. Perlu dilakukan pendampingan untuk peningkatan kinerja sehingga tren penurunan dapat dihentikan.

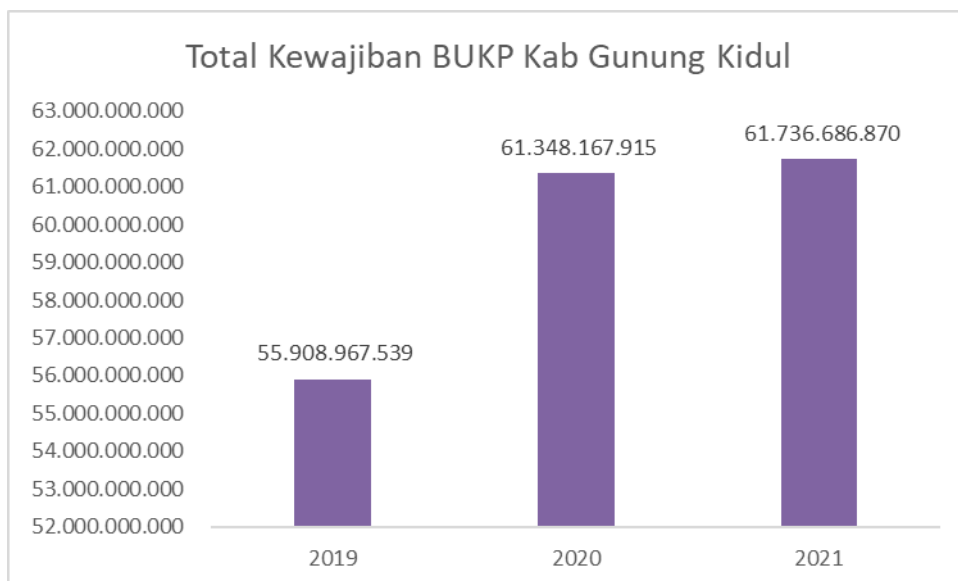


**Gambar 4.22.**  
Laba Rugi BUKP Kab. Gunung Kidul Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022





Posisi total kewajiban BUKP Kab. Gunung Kidul mengalami peningkatan. Di tahun 2019 sebesar Rp55.908.967.539 dan semakin meningkat di tahun 2020 menjadi Rp61.348.167.915. Pada tahun 2022 meningkat sedikit menjadi Rp61.736.686.870. Jumlah kewajiban secara keseluruhan masih lebih rendah dibandingkan total aset yang berada di angka Rp75 Milyar. Hal ini menunjukkan bahwa BUKP Kab. Gunung Kidul masih beroperasi secara efektif tetapi perlu ditingkatkan mengingat terjadinya tren penurunan kinerja secara keseluruhan.



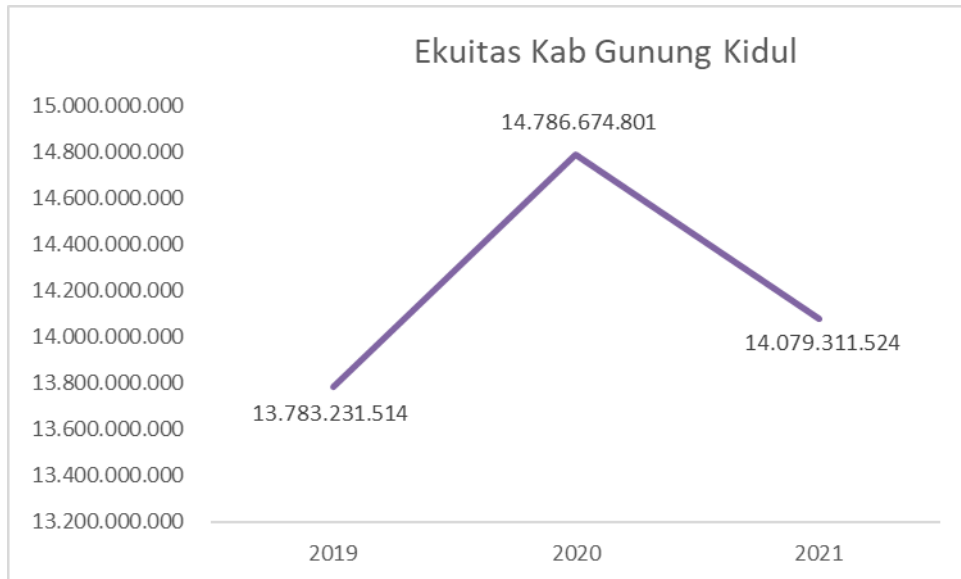
**Gambar 4.23.**

Kewajiban BUKP Kab. Gunung Kidul Tahun 2019-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Ekuitas BUKP Kabupaten Gunung Kidul menggambarkan dinamika tekanan operasional yang dialami. Pada tahun 2019 Ekuitas BUKP Kab. Gunung Kidul sebesar Rp13.783.231.514 dan mengalami kenaikan di tahun 2020 menjadi Rp14.786.674.801. Penarikan modal bergulir mengakibatkan terjadinya penurunan ekuitas menjadi Rp14.079.311.524. Jumlah ekuitas ini lebih rendah dari total kewajiban yang menandakan bahwa operasional BUKP Kab Gunung Kidul didanai oleh utang. Perlu kehati-hatian sehingga diharapkan tidak timbul permasalahan likuiditas.





**Gambar 4.24.**  
Ekuitas BUKP Kab. Gunung Kidul Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

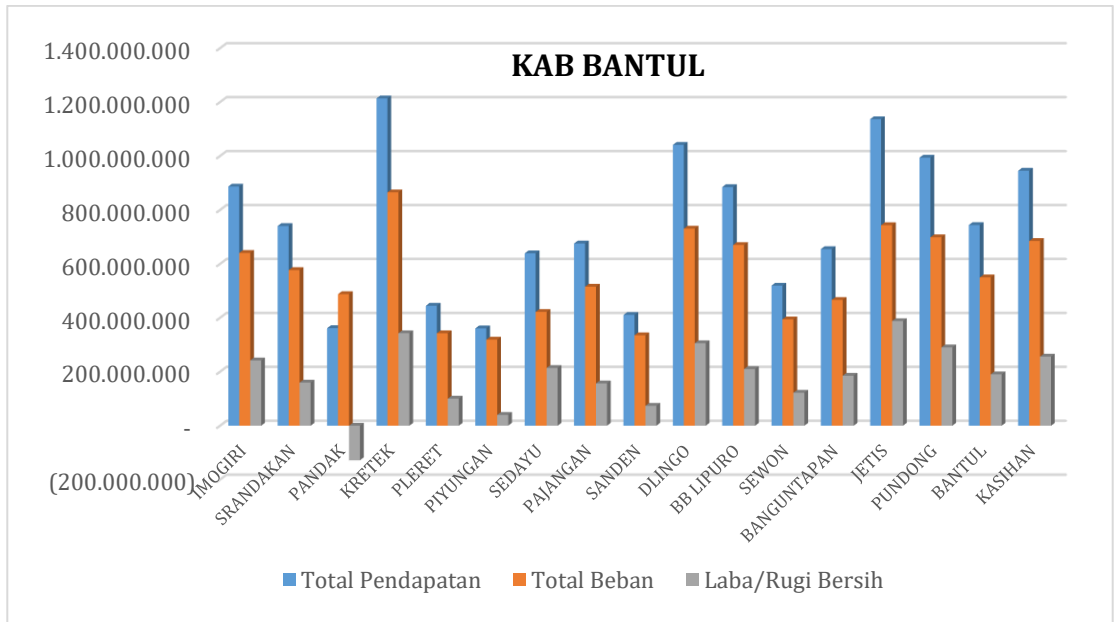
### 3. BUKP Kabupaten Bantul

BUKP Kab Bantul secara keseluruhan memiliki kinerja yang baik. BUKP Kab Bantul terdiri dari 17 BUKP yaitu BUKP Kecamatan Imogiri, Srandakan, Pandak, Kretek, Pleret, Piyungan, Sedayu, Pajangan, Sanden, Dlingo, Bambanglipuro, Sewon, Banguntapan, Jetis, Pundong, Bantul dan Kasihan, Laba tertinggi di tahun 2020 diperoleh BUKP Kretek dengan jumlah Rp343.004.242. Terbaik kedua diraih oleh BUKP Dlingo dengan laba Rp310.579.702. Laba terendah diraih BUKP Piyungan dengan jumlah Rp41.832.408. Ada satu BUKP Kab Bantul yang mengalami kerugian yaitu BUKP Pandak dengan nilai kerugian sebesar Rp126.297.235.

Kerugian BUKP Pandak disebabkan beberapa hal. Kredit yang diberikan pada tahun 2020 sebesar Rp1.215.622.600. Pendapatan bunga yang diperoleh Rp360.961.313 dengan beban bunga Rp128.241.636 dan beban personalia Rp159.189.050 serta penyusutan aktiva produktif Rp101.718.500. Tunggakan kredit Rp282.248.700 dengan persentase 20,88%. Sebetulnya jumlah tunggakan kredit masih wajar sehingga diperlukan penelaah lebih mendalam terhadap efisiensi beban terutama untuk penyusutan aktiva produktif. Berikut ini gambar kinerja keuangan BUKP Kabupaten Bantul pada tahun 2020.

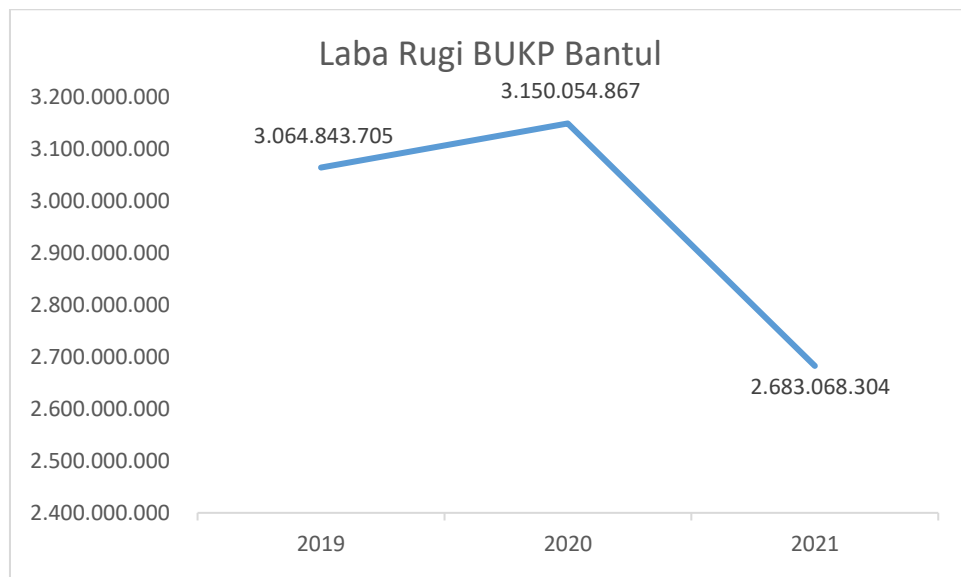






**Gambar 4.25.**  
Analisis Keuangan BUKP Kab. Bantul Tahun 2020  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

BUKP Bantul merupakan salah satu BUKP di DIY dengan kinerja baik. Pada tahun 2019 memperoleh laba sebesar Rp3.064.843.705 dan terjadi kenaikan di tahun 2020 menjadi sebesar Rp3.150.054.867. Pada tahun 2021 telah terjadi penurunan tajam menjadi sebesar Rp2.683.068.304. Perlu diperhatikan penurunan laba yang cukup tajam.



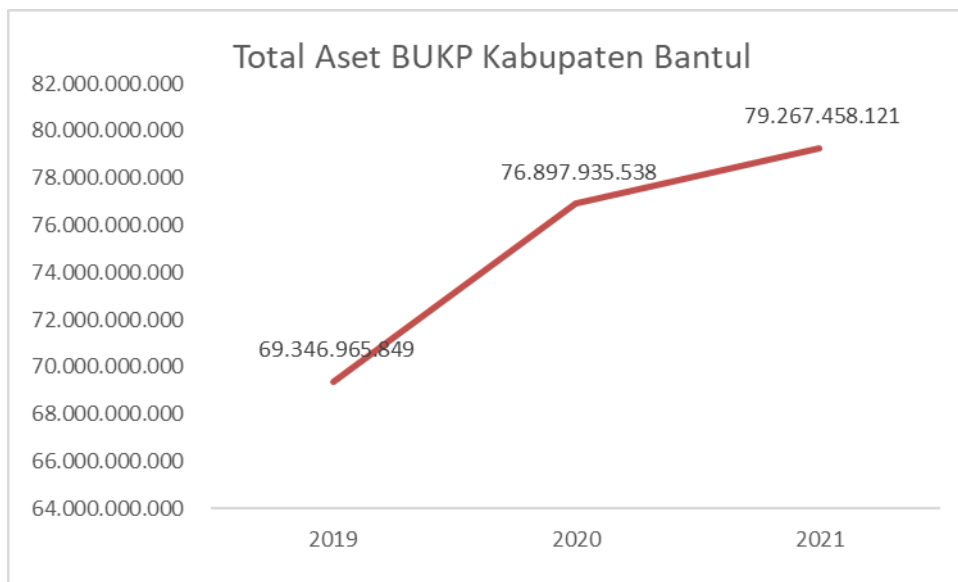
**Gambar 4.26.**  
Laba Rugi BUKP Kab. Bantul Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Total aset BUKP Kabupaten Bantul memiliki kinerja yang baik terlihat adanya peningkatan dari tahun 2019 sampai 2021. Di tahun 2019 BUKP Kab.





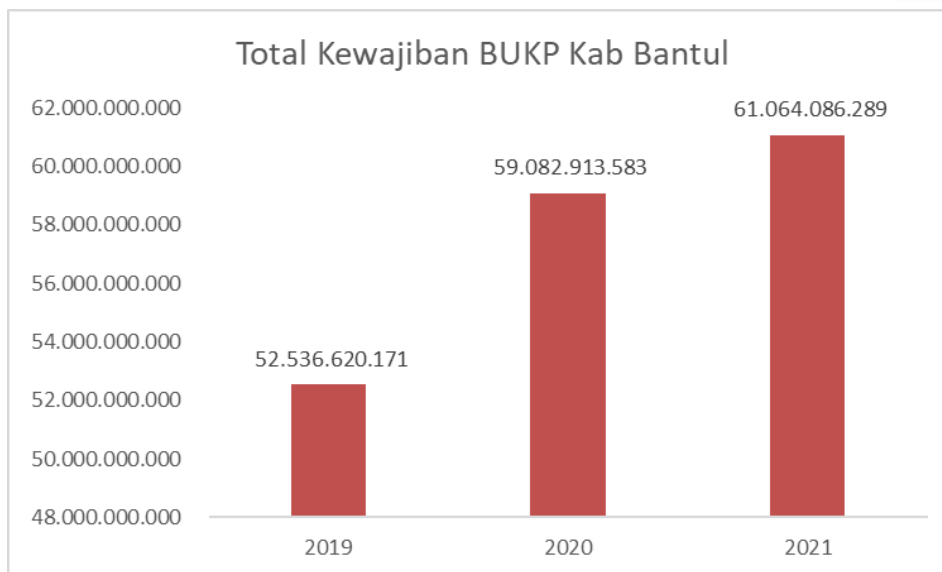
Bantul memiliki aset sebesar Rp69.346.965.849 dan naik menjadi Rp76.897.935.538 di tahun 2020. Pada tahun 2021 naik lagi menjadi Rp79.267.458.121. Kenaikan terus menerus menunjukkan adanya perbaikan kinerja. Perlu dipertahankan dan dioptimalkan kinerjanya.



**Gambar 4.27.**  
Total Aset BUKP Kab. Bantul Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Seiring dengan peningkatan kinerja, BUKP Kabupaten Bantul juga memiliki kewajiban yang semakin meningkat dari tahun 2019-2021. Pada tahun 2019 BUKP Kab. Bantul memiliki kewajiban sebesar Rp52.536.620.171 dan naik menjadi Rp59.082.913.583. Pada tahun 2021 kewajiban kembali naik menjadi Rp61.064.086.289. Kenaikan kewajiban (utang) ini diperlukan untuk menunjang pendanaan operasi. Pada dasarnya jumlah utang masih di bawah aset sehingga operasional BUKP Kab. Bantul tidak mengalami gangguan. Likuiditas masih aman.



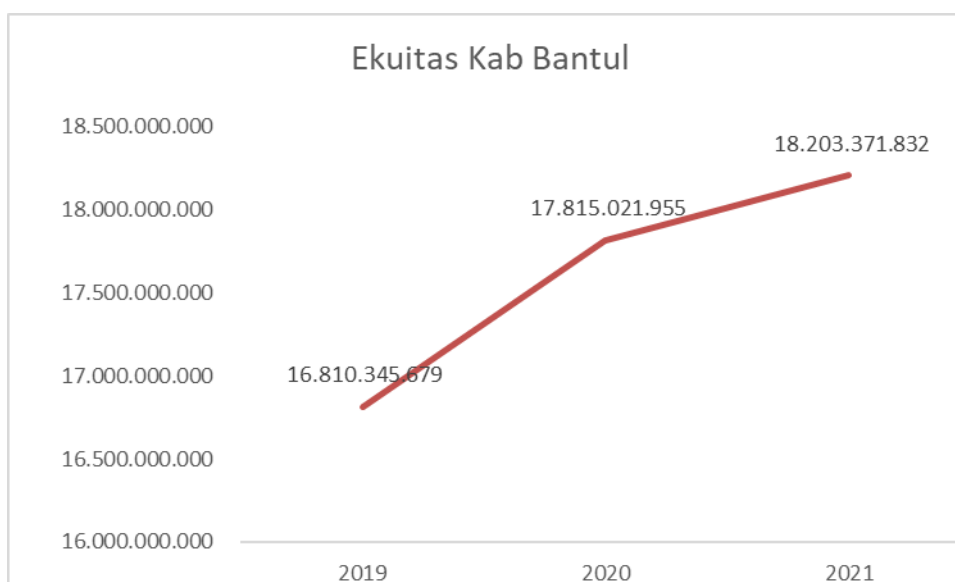


**Gambar 4.28.**

Total Kewajiban BUKP Kab. Bantul Tahun 2019-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Kinerja yang baik selama tahun 2019-2021 menyebabkan terjadinya pertumbuhan ekuitas. Pada tahun 2019, ekuitas BUKP Kab. Bantul sebesar Rp16.810.345.879 dan naik menjadi Rp17.815.021.955 di tahun 2020. Pada tahun 2021 naik lagi menjadi Rp18.203.371.832. Kenaikan ekuitas secara konsisten disebabkan kenaikan kinerja di setiap tahun. Tren kenaikan ini perlu dipertahankan. Evaluasi kinerja dan operasional tetap diperlukan untuk menjadi BUKP yang lebih baik lagi.



**Gambar 4.29.**

Total Ekuitas BUKP Kab. Bantul Tahun 2019-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

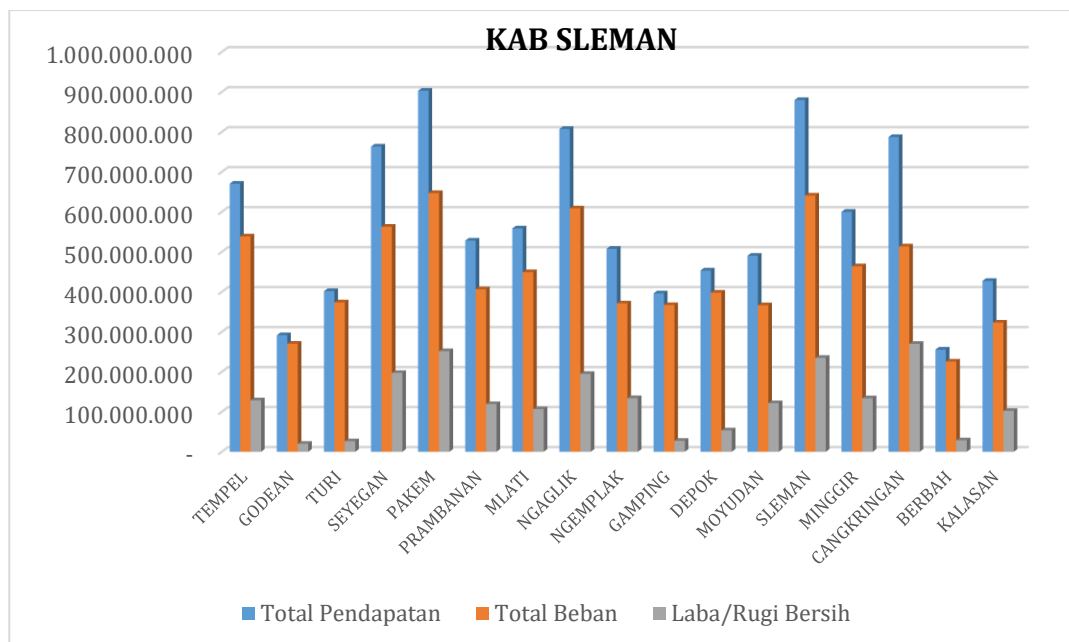




#### 4. BUKP Kabupaten Sleman

BUKP Kab Sleman terdiri dari 17 (tujuh belas) BUKP yaitu Tempel, Godean, Turi, Seyegan, Pakem, Prambanan, Mlati, Ngaglik, Ngemplak, Gamping, Depok, Moyudan, Sleman, Minggir, Cangkringan, Berbah, dan Kalasan. Kinerja BUKP Kab Sleman di tahun 2020 terbaik diraih oleh BUKP Cangkringan dengan laba tertinggi sebesar Rp269.666.904 dan kedua diraih oleh BUKP Pakem dengan laba Rp255.926.154. BUKP Pakem memiliki pendapatan operasional terbesar yaitu Rp902.737.993 sedangkan BUKP Cangkringan hanya memiliki pendapatan operasional Rp787.018.184. BUKP Cangkringan memiliki efisiensi operasional lebih baik dibandingkan dengan BUKP Pakem.

Laba BUKP Kab Sleman lainnya terendah diraih oleh BUKP Godean dengan laba Rp21.380.746. BUKP yang memiliki laba di kisaran Rp20 jutaan adalah BUKP Turi, BUKP Gamping dan BUKP Berbah. BUKP Depok di tahun 2020 memiliki laba Rp55.474.573. BUKP Tempel, Prambanan, Mlati, Ngaglik, Ngemplak, Moyudan, Minggir dan Kalasan memiliki laba di kisaran Rp100 juta. BUKP Seyegan, Pakem, Sleman, dan Cangkringan memiliki labar di kisaran Rp200 juta. Secara keseluruhan kinerja BUKP Kab Sleman baik. Berikut ini gambar kinerja keuangan BUKP Kabupaten Sleman pada tahun 2020.



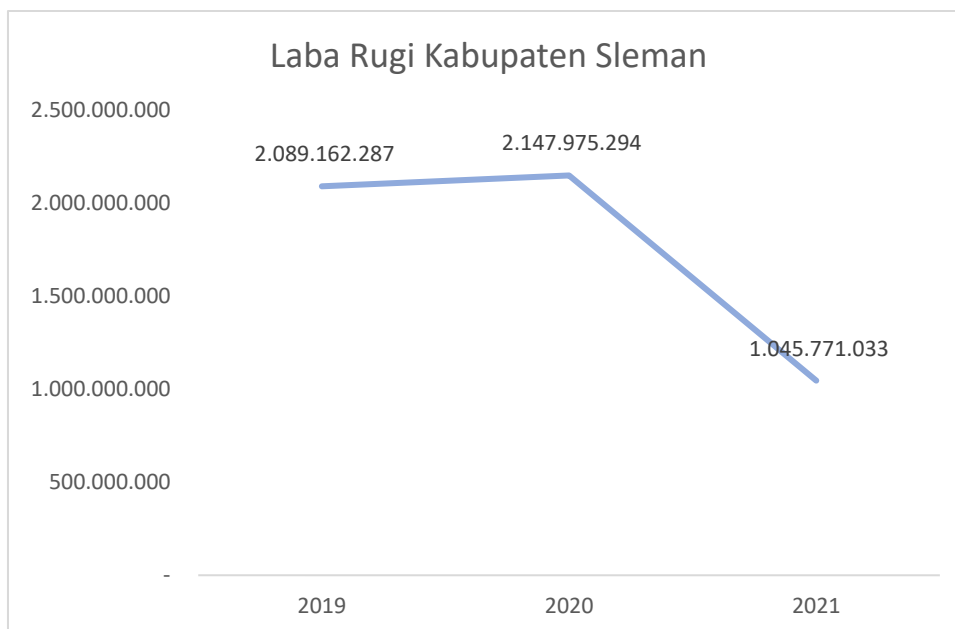
**Gambar 4.30.**  
Analisis Keuangan BUKP Kab. Sleman Tahun 2020  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

BUKP Kabupaten Sleman mengalami dinamika perubahan laba selama tiga tahun dari 2019-2022. Di tahun 2019 laba BUKP Kab. Sleman sebesar Rp2.089.162.287. Kenaikan laba terjadi di tahun 2020 sebesar





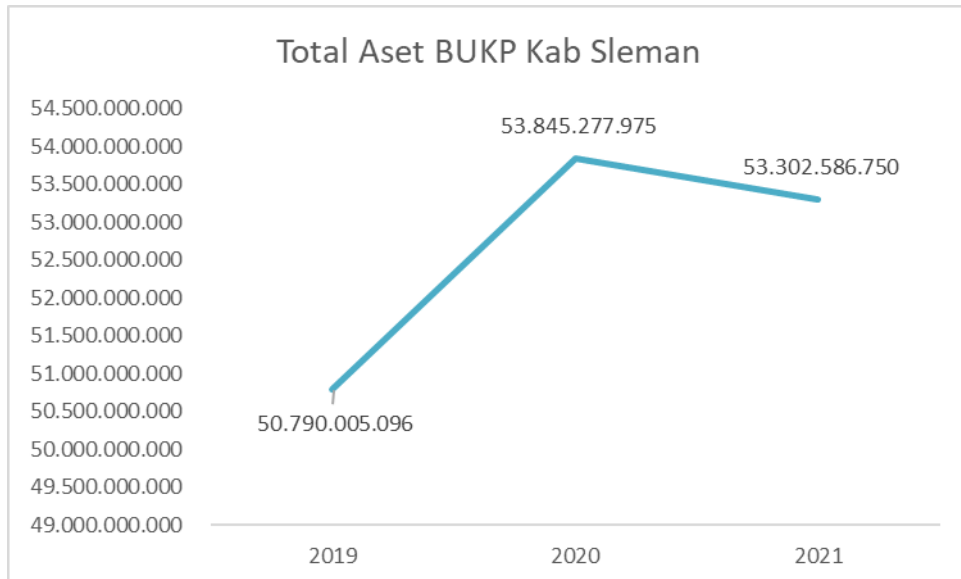
Rp2.147.975.294. Di tahun 2021 laba turun menjadi Rp1.045.771.033. Hal ini turun sangat besar yaitu Rp1 Milyar. Perlu dilakukan perbaikan secara berkesinambungan sehingga tidak terjadi penurunan laba untuk tahun-tahun berikutnya.



**Gambar 4.31.**  
Laba Rugi BUKP Kab. Sleman Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

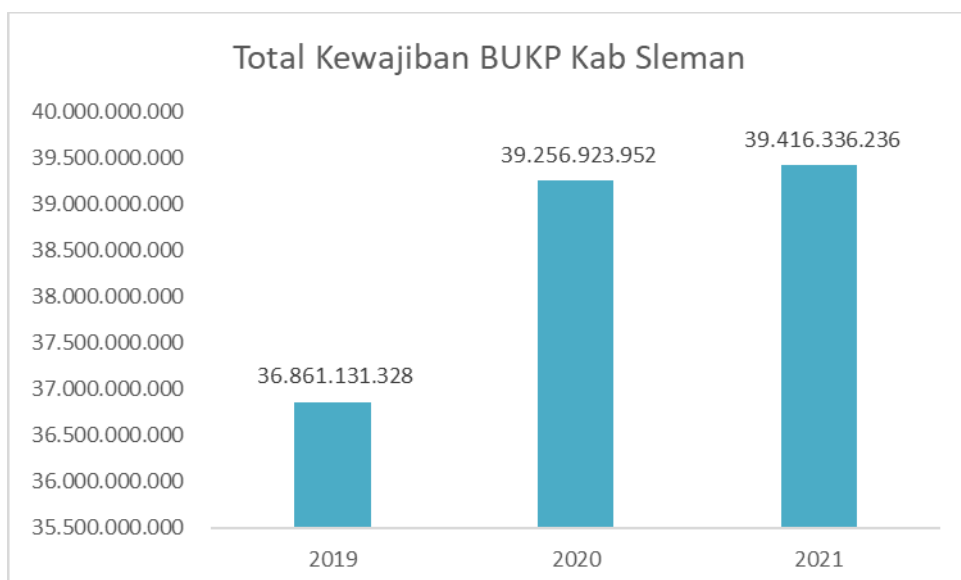
Total aset BUKP Kab. Sleman di tahun 2019-2021 terjadi kenaikan kemudian penurunan. Di tahun 2019 total aset sebesar Rp50.790.005.096 kemudian naik menjadi Rp53.845.277.975. Setelah dana bergulir ditarik, maka total aset BUKP Kab Sleman mengalami penurunan menjadi Rp53.302.586.750.





**Gambar 4.32.**  
Total Aset BUKP Kab. Sleman Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Total kewajiban BUKP Kab. Sleman mengalami kenaikan dari tahun 2019-2021. Pada tahun 2019, total kewajiban BUKP Kab. Sleman sebanyak Rp36.861.131.328 kemudian meningkat menjadi Rp39.256.923.952. Pada tahun 2021 meningkat lagi menjadi Rp39.416.336.236. Total kewajiban BUKP Kab. Sleman masih lebih rendah dibandingkan aset BUKP Kab. Sleman sehingga dapat disimpulkan kondisi yang dihadapi masih aman.



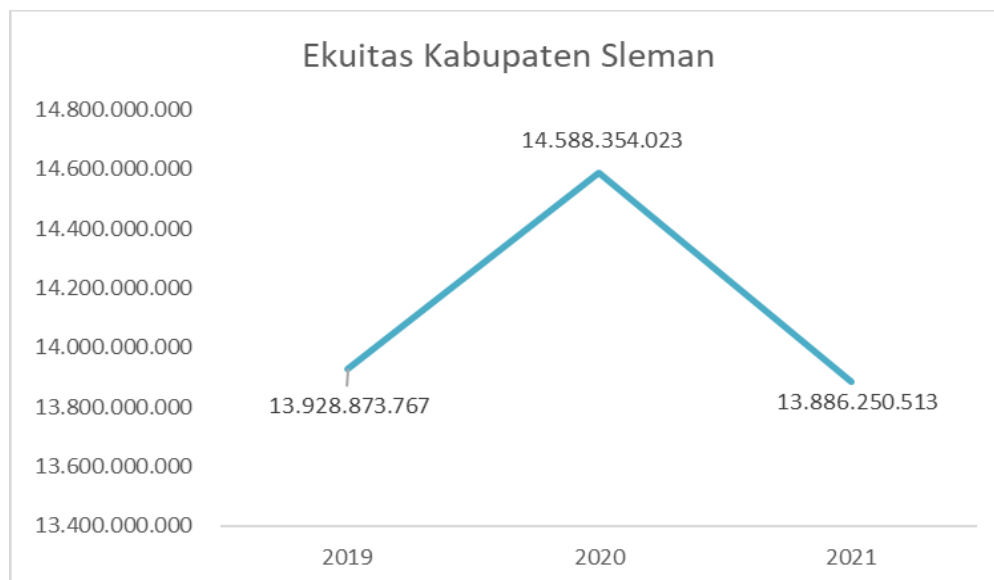
**Gambar 4.33.**  
Total Kewajiban BUKP Kab. Sleman Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022







Ekuitas BUKP Kab. Sleman mengalami dinamika. Pada tahun 2019 BUKP Kab. Sleman memiliki ekuitas sebesar Rp13.928.873.767 kemudian naik menjadi Rp14.588.354.023 di tahun 2020 dan turun menjadi Rp13.886.250.513. Penurunan ekuitas di tahun 2020 ke 2021 disebabkan karena penurunan kinerja laba.

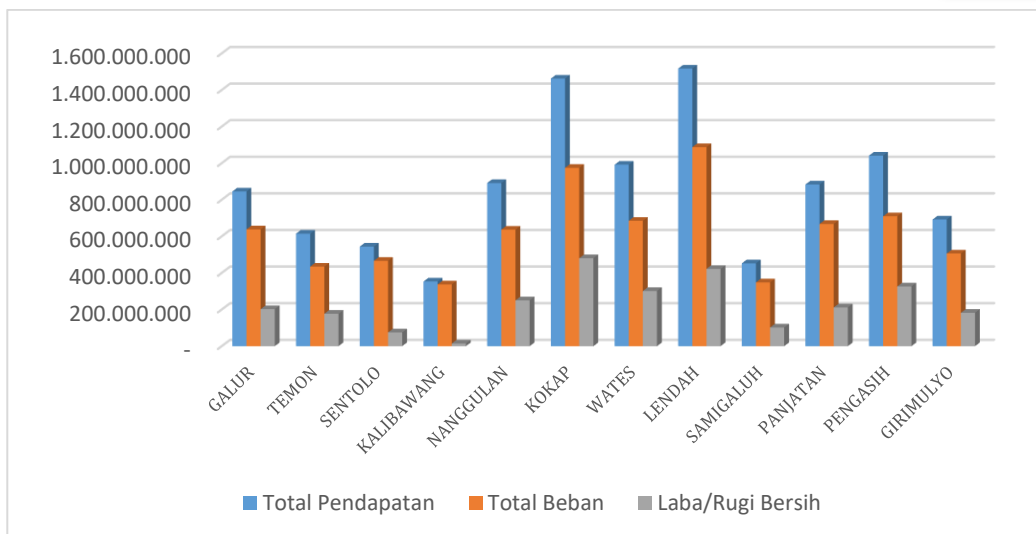


**Gambar 4.34.**  
Total Ekuitas BUKP Kab. Sleman Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

## 5. BUKP Kabupaten Kulon Progo

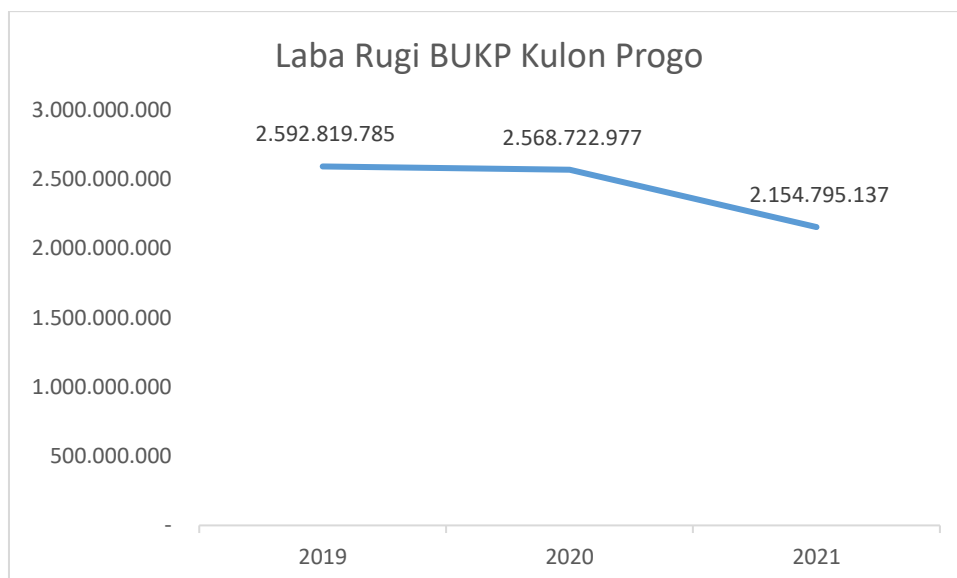
BUKP Kab Kulon Progo terdiri dari 12 (dua belas) BUKP yaitu BUKP Kecamatan Galur, Temon, Sentolo, Kalibawang, Nanggulan, Kokap, Wates, Lendah, Samigaluh, Panjatan, Pengasih dan Girimulya. Laba tertinggi untuk tahun 2020 diraih oleh BUKP Kokap dengan laba Rp487.578.583 sedangkan kedua terbaik diraih BUKP Lendah dengan laba Rp429.252.526. Laba terendah diraih BUKP Kalibawang dengan jumlah Rp15.999.660. Pemerolehan laba berikutnya adalah BUKP Sentolo yaitu Rp77.821.236. BUKP yang memiliki kisaran laba Rp100 juta adalah BUKP Samigaluh (Rp104.128.271), BUKP Temon (Rp180.218.679) dan Girimulyo (Rp185.896.744). Laba di kisaran Rp200 juta diperoleh BUKP Galur (Rp206.680.530), BUKP Panjatan (Rp215.763.444), dan BUKP Nanggulan (Rp254.841.140). Ada dua BUKP yang meraih laba di kisaran Rp300 juta yaitu BUKP Wates dengan laba Rp306.540.567 dan BUKP Pengasih Rp331.344.619. Tidak ada satupun BUKP di Kulon Progo yang mengalami kerugian di tahun 2020. Oleh karena itu pengelolaan BUKP Kab Kulon Progo dapat menjadi contoh bagi BUKP kabupaten lainnya di DIY. Berikut ini gambar kinerja keuangan BUKP Kabupaten Kulon Progo pada tahun 2020.





**Gambar 4.35.**  
Analisis Keuangan BUKP Kab. Kulon Progo Tahun 2020  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Kinerja laba rugi BUKP Kabupaten Gunung Kidul di tahun 2019-2021 mengalami penurunan. Pada tahun 2019 jumlah laba Rp2.592.819.785 dan turun menjadi Rp2.568.722.977 di tahun 2020. Pada tahun 2021 turun lagi menjadi Rp2.154.795.137. Penurunan laba ini disebabkan karena kinerja setiap BUKP juga mengalami penurunan laba.



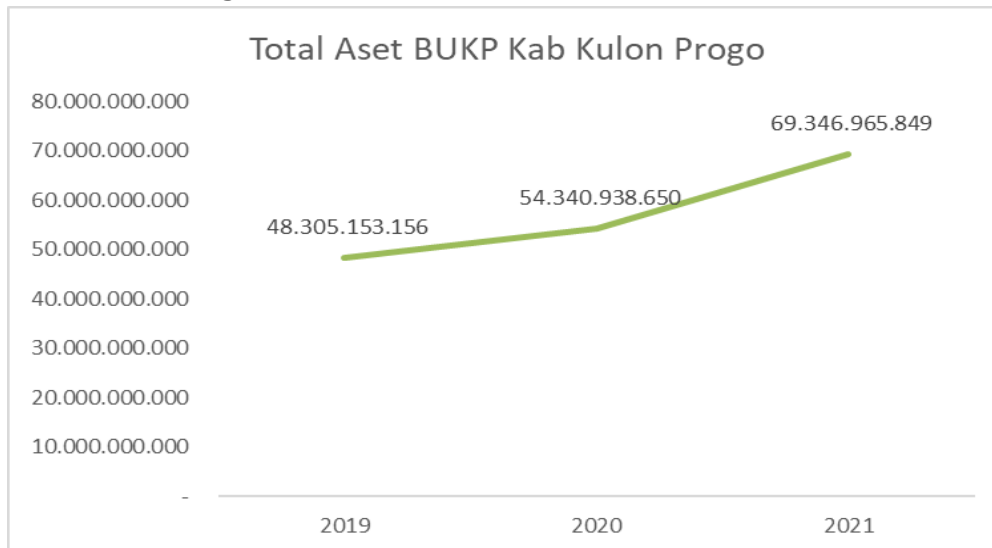
**Gambar 4.36.**  
Laba Rugi BUKP Kab. Kulon Progo Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Total aset BUKP Kab. Kulon Progo setiap tahun mengalami kenaikan dari tahun 2019-2021. Pada tahun 2019 total aset BUKP Kab Kulon Progo sebesar Rp48.305.153.156. Di tahun 2020 terjadi kenaikan menjadi





Rp54.340.938.650 dan tren kenaikan masih berlanjut di tahun 2021 sebesar Rp69.346.965.849. Pada saat laba setiap tahun mengalami penurunan sedangkan total aset mengalami kenaikan maka kenaikan ini ditengarai berasal dari utang.

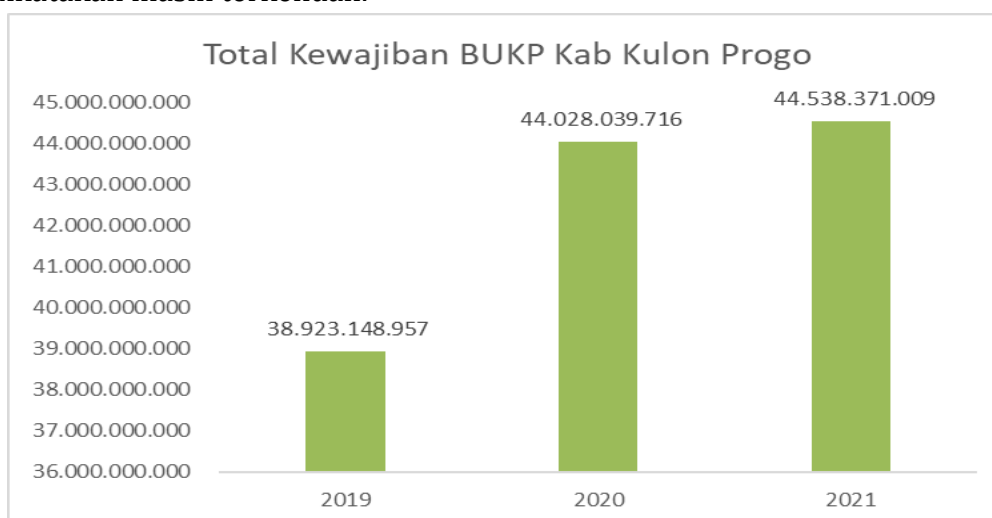


**Gambar 4.37.**

Total Aset BUKP Kab. Kulon Progo Tahun 2019-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Total kewajiban BUKP Kab. Kulon Progo setiap tahun mengalami kenaikan dari tahun 2019-2021. Di tahun 2019, kewajiban BUKP Kab. Kulon Progo sebesar Rp38.923.148.957 dan naik menjadi Rp44.028.039.716. Jumlah kewajiban BUKP Kab Kulon Progo naik lagi menjadi Rp44.538.371.009. Total kewajiban per tahun masih lebih rendah dibandingkan aset BUKP Kab Kulon Progo sehingga keadaan ini dapat dikatakan masih terkendali.



**Gambar 4.38.**

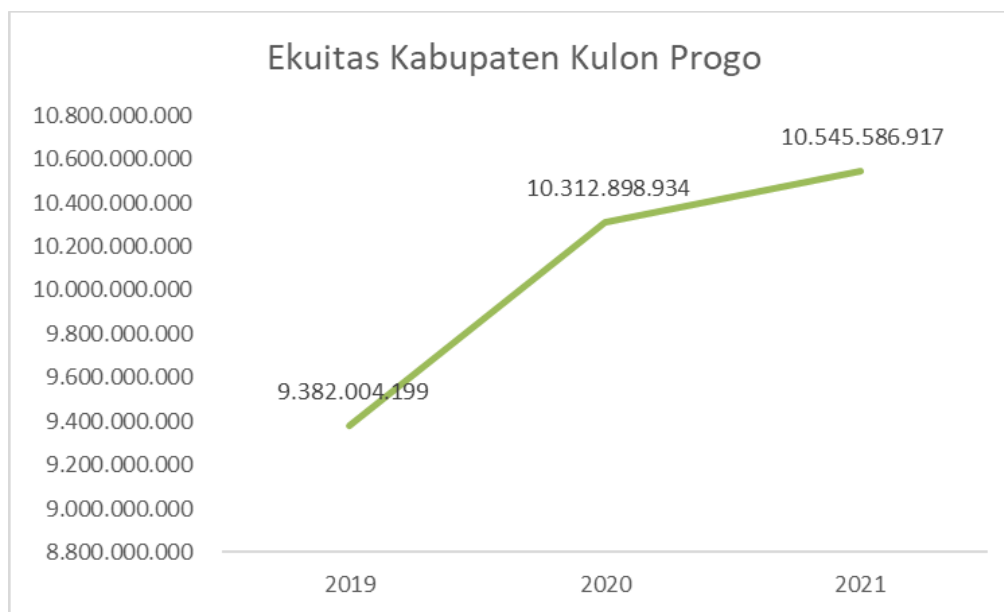
Total Kewajiban BUKP Kab. Kulon Progo Tahun 2019-2021

Sumber: Olahan Konsultan, 2022





Ekuitas BUKP Kab. Kulon Progo setiap tahun mengalami kenaikan dari 2019-2021. Di tahun 2019 jumlah ekuitas BUKP Kab. Kulon Progo sebesar Rp9.382.004.199. Tahun 2020 terjadi kenaikan menjadi Rp10.312.898.934. Ekuitas naik kembali menjadi Rp10.545.586.917 di tahun 2021. Kenaikan ekuitas ini terjadi karena laba semua BUKP di Kabupaten Kulon Progo mendapatkan laba sehingga saldo laba sebagai bagian dari ekuitas juga mengalami kenaikan.



**Gambar 4.39.**  
Ekuitas BUKP Kab. Kulon Progo Tahun 2019-2021  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

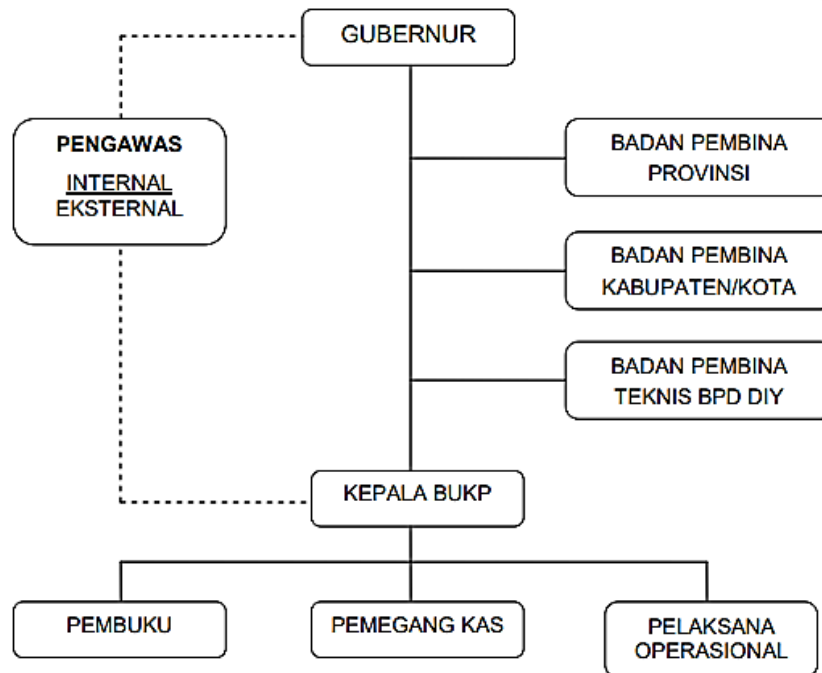
## 6. Sistem Pengendalian Internal dan Temuan Lapangan

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan FGD (21 Juli 2022) dengan pihak-pihak yang berkepentingan (BUKP, BPD, dan BAKD DIY) ditemukan hal-hal berikut ini:

### 1. Sistem Pengendalian Internal

Struktur sistem pengendalian internal saat ini dirasakan belum efektif karena Pengawas Internal dan Eksternal langsung bertanggung jawab kepada Gubernur dan melakukan pengawasan langsung ke BUKP tetapi tidak menjadi unsur organisasi yang ada di BUKP, letaknya di luar struktur seperti terlihat pada gambar berikut ini.





**Gambar 4.40.**

Susunan Organisasi BUKP di DIY  
Sumber: Pergub DIY Nomor 72 Tahun 2012

Hal ini mengakibatkan kemungkinan terjadinya *fraud*. Oleh karena itu diperlukan sistem pengendalian internal yang melekat di struktur BUKP (Kepala, Pembuku, Pemegang Kas, Pelaksana Operasional, dan SPI).

Pembinaan teknis saat ini berasal dari Bank Pembangunan Daerah yang memiliki keterbatasan karena belum adanya sinkronisasi online untuk semua pembukuan (*stand alone*).

#### HIGHLIGHT

1. Diperlukan Sistem Pengendalian Internal yang melekat pada struktur BUKP, dan
2. Pembukuan harus disinkronisasi sehingga online dan real time serta dapat dilakukan konsolidasi

2. Kurangnya modal - dana bergulir yang dikembalikan di tahun 2020
  - a. Mengakibatkan turunnya jumlah kredit yang disalurkan
  - b. Terjadinya pinjaman antar BUKP dengan bunga;
  - c. Dana bergulir tanpa bunga dijual ke masyarakat 6% dengan jangka waktu 2018-2020, seharusnya sudah memperkirakan;
  - d. Dana bergulir diberikan 3 tahun sehingga uang sudah Kembali tetapi terjadi ketidakhati-hatian atau kesengajaan sehingga menjadi NPL;
  - e. Pemenuhan likuiditas (modal), pengembalian dana bergulir akan susah karena berbiaya besar;





- f. Modal dihibahkan atau divestivasi untuk Pemda DIY; dan
- g. Modal BUKP = 20 Milyar (modal awal).

**HIGHLIGHT**

- Modal bergulir ternyata menjadi *leverage* (pengungkit) dari kinerja keuangan BUKP. Pertumbuhan kinerja keuangan terjadi di tahun 2020 tetapi setelah ditarik maka kinerja keuangan BUKP di tahun 2021 semua mengalami penurunan.
- Perlu dipikirkan kembali pemberian modal bergulir dengan penyesuaian waktu pengembalian lebih panjang sehingga kinerja keuangan baik.

3. *Fraud*

*Fraud* yang terjadi di BUKP DIY memiliki berbagai dampak. Pengurus BUKP melihat bahwa mekanisme *reward and punishment* belum ditegakkan. Hal ini menimbulkan reaksi dan kesan pembiaran *fraud*. Contoh pembiaran ini mengakibatkan pengurus menjadi tidak memiliki kekhawatiran terhadap *fraud* karena tidak terjadi penegakkan hukum yang memadai. *Fraud* dilakukan karena adanya penyelewengan prosedur sehingga diperlukan deteksi dini untuk kepatuhan prosedur.

Permasalahan ini berujung pada posisi yang tidak leluasa disebabkan apabila *fraud* dilaporkan maka ada ketakutan jika kemudian bentuk Lembaga BUKP yang dipermasalahkan. Di samping itu tidak dilaporkan secara hukum juga ada harapan bahwa penyelesaian di bawah tangan masih memungkinkan uang kembali sementara jika jalur hukum tidak. Di sisi lain *fraud* yang tidak diselesaikan secara tuntas mengakibatkan goyahnya operasional BUKP yang dapat mengarah pada likuidasi. Salah satu BUKP yang mengalami *fraud* menggunakan modal bergulir untuk membayar nasabah. Jelas modal bergulir menjadi tidak produktif.

**HIGHLIGHT**

*Fraud* yang dibiarkan akan menjadi permasalahan serius. Diperlukan Langkah tegas menangani *fraud* dengan diawali deteksi dini jika ada pelanggaran prosedur. *Fraud* yang tidak terselesaikan akan menjadi krisis solvabilitas sehingga menghadapi risiko *going concern*. Jika sampai terjadi gagal bayar secara berlarut maka timbul krisis kepercayaan dan pada akhirnya membahayakan posisi Pemerintah D. I. Yogyakarta.







4. Kredit Bermasalah
  - a. Kredit – sudah ada SOP, dapat menjaga akad kredit yang sudah dilempar;
  - b. Belum ada akses ke checklist BI (nasabah sudah menjadi nasabah di tempat lain);
  - c. Penyelesaian kredit bermasalah belum maksimal;
  - d. Aset di bawah Rp700 juta sehingga kredit yang disalurkan Rp500 juta, dengan NPL tinggi;
  - e. NPL dimainkan dengan cara kredit macet dilancarkan untuk akhir tahun sehingga NPL baik;
  - f. Kredit macet = penagihan dilakukan dg effort hanya di atas kertas, seolah-olah terima pelunasan kemudian digulirkan lagi
  - g. Kredit macet = adanya kredit sebrakan di akhir tahun lancar kemudian macet lagi
  - h. Kredit bermasalah dengan jaminan (simpanan atau deposito) eksekusi bermasalah, ketidakberdayaan untuk eksekusi – tidak ada perikatan secara legalnya harusnya dengan fidusia ini harusnya bisa tetapi ternyata juga tidak
  - i. Melakukan *schedule* kredit sehingga memperbaiki NPL secara laporan tapi tidak sesungguhnya.

#### HIGHLIGHT

1. Penyelesaian kredit bermasalah memerlukan pendekatan yang komprehensif. Diperlukan ketaatan terhadap prosedur penyaluran kredit dan implementasi 5C (**character, capacity, capital, collateral dan condition**) untuk memberikan kredit dan jika memungkinkan diberikan akses ke check list Bank Indonesia. Otorisasi kredit dibuat berjenjang dan harus dipatuhi.
2. Penyelesaian kredit bermasalah diperlukan usaha yang ekstra. Tidak hanya dengan memainkan prosedur NPL untuk mengejar rapor akhir tahun. Diperlukan deteksi dari sistem pengendalian internal untuk mengetahui terjadinya praktik ini sehingga dapat dicegah.
3. Penyelesaian kredit bermasalah seringkali tidak dapat mengakuisi jaminan. Diperlukan konsultasi hukum untuk memperkuat posisi BUKP pada saat terjadinya kredit macet dan akan mencairkan jaminan.

5. Struktur organisasi yang tidak ditegakkannya pemisahan tugas dan tanggung jawab
  - a. Tidak berani promosi secara besar-besaran karena bentuk hukum tdk jelas





- b. Ada job desc yang jelas dari personel yang ada
- c. Job Desc perlu dibatasi
- d. Bentuk Badan hukum (perbankan atau non perbankan) seharusnya bertransformasi menjadi BPR yang mendekati adalah Lembaga keuangan mikro
- e. BKUP masih berdiri sendiri sendiri di tiap kecamatan
- f. Jenjang karir tidak jelas walaupun sudah berpengalaman (struktur organisasi kecil)
- g. SOP Kepegawaian mutase 4 tahun kurang dilaksanakan (tdk berjalan) takut kinerja jadi jatuh – kurang efektif.

#### HAIGHLIGHT

Struktur organisasi yang kompak terdiri dari 4 (empat) orang mengakibatkan semua melakukan semua kegiatan. Seringkali tidak terjadi pemisahan tugas dan tanggung jawab (segregation of duties). Oleh karena itu struktur organisasi perlu diperbesar sehingga ada pemisahan tugas dan tanggung jawab, beban kerja jelas dan produktivitas meningkat. Pembuatan deskripsi kerja yang jelas.

6. Pilihan kelembagaan
  - a. Kepemilikan LKM, bentuk PT (60% Pemkot, Perkab dan Bumdes) dan Koperasi – kendala masih dimiliki Pemerintah DIY
    - i. 100% = 60% Pemkot dan 40% Koperasi – (Individu 20%)
  - b. Permodalan bisa Kabupaten – kemudian dengan cabang
  - c. Jika bergerak menjadi BPR kepemilikan Pemprov tidak masalah
  - d. BUKP dibubarkan kemudian mengajukan ijin baru untuk mendirikan BPR modal min (Rp100 Milyar) – zona 1
  - e. Kondisi yang sama terjadi di Jawa Barat – mengalihkan kepemilikan dari Prov DIY ke Kabupaten dan Kota
  - f. BPR kepemilikan bebas
  - g. Permodalan = 100 Milyar dibayarkan fresh money sbg deposito ke OJK
  - h. Apakah Pemkot dan Pemkab mau dilimpahkan karena Pemkab dan kota sudah memiliki BPR
  - i. Jika diajukan ijin sebagai LKM maka BUKP akan demerger untuk jadi 5 (Kab dan Kota) sehingga berjejang

#### HIGAHLIGHT

- Diperlukan diskusi mendalam tentang BUKP dengan pihak pihak yang berkepentingan terutama pemerintah daerah kabupaten dan kota Yogyakarta.





➤ Pada saat ini karena keterbatasan modal dan fresh money, maka perlu dibicarakan solusi transformasi kelembagaan BUKP. Pilihan LKM lebih realistis terkait permodalan tetapi memiliki tantangan terhadap kepemilikannya yang saat ini ada di Pemerintah Daerah Yogyakarta. Diperlukan Langkah-langkah konkrit untuk menuju LKM.

#### 7. Operasional BUKP

- a. Ada BUKP yang merencanakan BOPO sudah di atas 100% (berarti merencanakan rugi);
- b. BOPO sebgaiian besar untuk gaji, tunjangan pokok dan kesejahteraan;
- c. Masih adanya kesalahan administratif didalam pencatatan operasional BUKP;
- d. Terkait operasional BUKP menjadi sangat berisiko;
- e. Kasir pegang uang, keluarkan uang kepada nasabah tanpa persetujuan kepala BUKP karena uangnya sudah dikeluarkan. Kepala juga kemudian saling mencontoh sehingga terjadi penyelewengan berjamaah; dan
- f. Penegakan Satuan Pengawasan Internal (SPI).

#### HIGHLIGHT

1. Operasional BUKP menjadi hal yang memerlukan perhatian serius. Kenaikan biaya setiap tahun walaupun terjadi penurunan pendapatan menandakan terjadinya ketidakefisienan;
2. Diperlukan penelaahan biaya tetap dan biaya variabel untuk dapat mencapai efisiensi. Pengeluaran tetap terbesar adalah gaji, tunjangan pokok, dan kesejahteraan. Pengurus masih merasakan gaji yang diterima belum sesuai dengan kebutuhan padahal kinerja BUKP masih tidak baik; dan
3. Perlu pencermatan terhadap beberapa BUKP sehingga kerugian yang terjadi tidak semakin besar. Perlu Langkah alternatif untuk merger atau akuisisi. Memaksakan BUKP

### 4.6 Sumberdaya Manusia BUKP

#### 4.6.1. Regulasi Sumberdaya Manusia BUKP

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peran penting dalam suatu lembaga khususnya lembaga keuangan, tidak semua orang bisa bekerja dilembaga tersebut namun, harus ada kriteria tertentu yang harus dicapai oleh seorang calon karyawan suatu lembaga keuangan. Fenomena ini lembaga keuangan syariah melakukan rekrutmen karyawan kurang memperhatikan





latar belakang pendidikan Sumberdaya Manusia segi lulusan, kompetensi atau keahlian khusus.

Aturan terkait pengelolaan sumberdaya manusia di BUKP sesuai dengan Peraturan Gubernur D.I. Yogyakarta No. 4 Tahun 2013 tentang Sistem dan Prosedur Kepegawaian Badan Usaha Kredit Pedesaan. Sistem dan prosedur pada ini merupakan pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pengelolaan kepegawaian BUKP berdasarkan indikator teknis, administrasi dan prosedural sesuai tata kerja, prosedurkerja dan sistem kerja. Tujuan sistem dan prosedur kepegawian BUKP digunakan untuk menjamin kesesuaian proses dan produk pengelolaan kepegawaian BUKP terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Sesuai pasal 3 dapat dijelaskan bahwa ruang lingkup pengelolaan kepegawaian BUKP meliputi: a. pengadaan pegawai, b. pengembangan, c. pemindahan; dan pemberhentian.

Pegawai BUKP dalam pasal 4 terdiri dari: a. kepala BUKP, b. pembuku, c. pemegang kas, dan d. pelaksana operasional. Untuk kualifikasi kepala BUKP adalah berpendidikan S1, diutamakan memiliki pengalaman dan kompetensi bidang ekonomi manajemen/akuntansi/pemasaran/perbankan/komputer. Dalam hal promosi sekurang kurangnya pernah menduduki jabatan pembuku dan/atau pemegang kas selama 2 (dua) tahun. Kualifikasi pembuku adalah berpendidikan S1 ekonomi/akuntansi atau D3 ekonomi/akuntansi dan sekurang kurangnya pernah menjadi pelaksana operasional BUKP selama 2 (dua) tahun. Kualifikasi pemegang kas adalah berpendidikan S1 ekonomi/akuntansi atau D3 ekonomi/akuntansi dan sekurang kurangnya pernah menjadi pelaksana operasional BUKP selama 2 (dua) tahun, dan kualifikasi pelaksana operasional adalah berpendidikan sekurang kurangnya sekolah menengah atas/ sederajat dan diutamakan memiliki kecakapan operasional komputer.

Untuk persyaratan calon pegawai BUKP diatur dalam pasal 6 yaitu: a. WNI, b. berkelakuan baik dengan surat keterangan pejabat yang berwenang, c. mempunyai pendidikan sekurang kurangnya sekolah menengah atas/ sederajat, kecakapan dan keahlian yang diperlukan; d. dinyatakan sehat dengan surat keterangan dokter; e. belum menikah; f. usia maksimal 30 (tiga puluh) tahun; g. mengikuti dan lulus ujian seleksi tertulis dan wawancara; h. bersedia ditempatkan di kantor BUKP seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta; i. tidak pernah dihukum penjara karena tindak pidana kejahatan; dan j. tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat.

Terkait gaji dan tunjangan pegawai BUKP termuat dalam Peraturan Gubernur D.I. Yogyakarta No. 22 Tahun 2019 pasal 2. Dalam pasal 3 disebutkan gaji yang dimaksud ditetapkan dalam daftar skala gaji pokok karyawan BUKP. Sedangkan tunjangan sesuai pasal 4 meliputi: a. tunjangan jabatan, b. tunjangan suami/istri, c. tunjangan anak, d. tunjangan beras, e. tunjangan hari tua, dan/atau, f. tunjangan lainnya. Beberapa ketentuan dalam





Pergub No. 22 Tahun 2019 juga dilakukan perubahan khususnya ketentuan pada pasal 5 terkait tunjangan jabatan diubah dengan Peraturan Gubernur D. I. Yogyakarta No. 117 Tahun 2021, dalam hal pemberian tunjangan jabatan tersebut diberikan kepada: a. Kepala BUKP, b. Pemegang kas BUKP, dan Pemegang buku BUKP.

Dalam Peraturan Gubernur D. I. Yogyakarta No. 22 Tahun 2019 pada pasal 4 tentang tunjangan lainnya juga dilakukan perubahan dengan Peraturan Gubernur No. 117 Tahun 2021 bahwa dalam pasal 10 dijelaskan yang dimaksud tunjangan lainnya dipergunakan untuk: a. tunjangan kesehatan, b. tunjangan kecelakaan kerja; dan/atau c. tunjangan kehadiran.

#### **4.6.2. Analisis Sumberdaya Manusia BUKP**

Dalam analisis sumberdaya manusia BUKP D.I. Yogyakarta digunakan metode penelitian gabungan (*mixed methods*), antara metode penelitian kualitatif dengan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, Fokus Group Discussion (FGD) dan penyebaran kuesioner kepada responden. Analisis sumberdaya manusia BUKP dari pengumpulan data dapat disajikan sebagai berikut:

##### **1. Deskripsi Data**

###### **1.1. Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam kajian ini dilakukan melalui pembagian kuesioner secara langsung kepada responden. Proses pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dengan membagikan kuesioner yang akan dijadikan sampel dalam kajian ini. Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 23 Juni 2022 s.d. 8 Agustus 2022. Kuesioner yang disebarkan sebanyak 75 kuesioner dan kuesioner yang kembali dan layak untuk dilakukan analisis lanjutan sebanyak 71 kuesioner, atau 94,6% kuesioner kembali dan layak. Kuesioner terjawab dengan lengkap, memenuhi kriteria dan semua layak untuk dianalisis karena tidak ada kerusakan maupun jawaban responden yang tidak lengkap.

Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2017). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam kajian kelembagaan BUKP D.I. Yogyakarta adalah menggunakan kuesioner. Sugiyono (2017) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Tipe pertanyaan dalam angket dibagi menjadi dua, yaitu: terbuka dan tertutup.

Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang mengharapkan responden untuk menuliskan jawabannya berbentuk uraian tentang





sesuatu hal. Sebaliknya pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang mengharapkan jawaban singkat atau mengharapkan responden untuk memilih salah satu alternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang telah tersedia. Setiap pertanyaan angket yang mengharapkan jawaban berbentuk data nominal, ordinal, interval, dan ratio, adalah bentuk pertanyaan tertutup Sugiyono (2017:143).

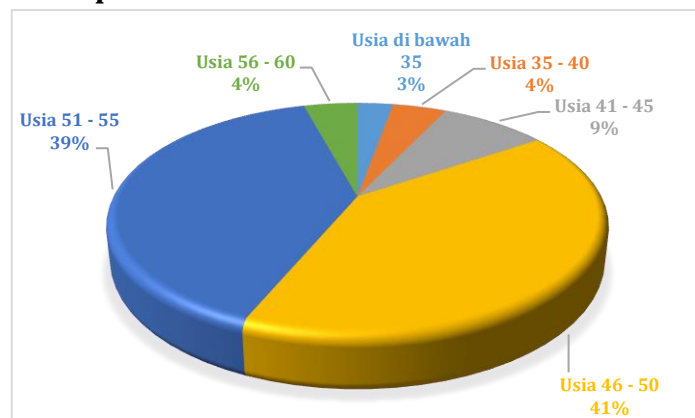
Kuesioner atau angket yang digunakan dalam kajian ini adalah jenis kuesioner atau angket tertutup dan terbuka, karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar dan responden menuliskan jawaban atas pertanyaan yang diberikan sesuai dengan kondisi masing-masing BUKP. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini yaitu minimum skor 1 dan maksimum skor 5, dikarenakan akan diketahui secara pasti jawaban responden, apakah cenderung kepada jawaban yang setuju maupun yang tidak setuju. Sehingga hasil jawaban responden diharapkan lebih relevan, Sugiyono (2014).

**Tabel 4.1.**  
Skor Skala Likert

No	Jawaban	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Kurang Setuju	3
4	Setuju	4
5	Sangat Setuju	5

Sumber: Sugiyono, 2014

## 1.2. Karakteristik responden berdasarkan usia



**Gambar 4.41.**  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia  
Sumber: Data primer diolah, 2022

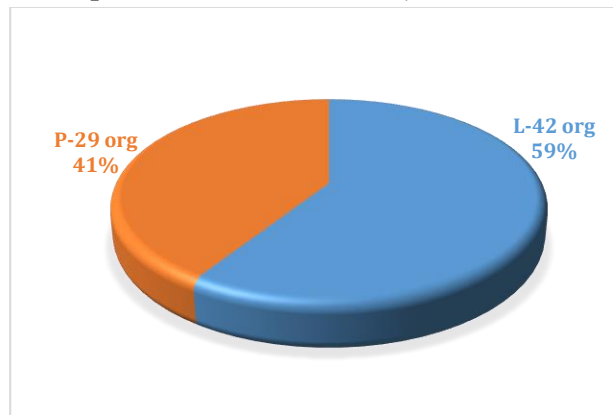






Berdasarkan gambar diatas menunjukkan responden paling banyak berusia 46-50 tahun sebanyak 29 orang (41%) responden, responden berusia 51-55 tahun sebanyak 28 orang (39%), responden berusia 41-45 tahun sebanyak 6 orang (9%), responden berusia 56-60 tahun dan 35-40 tahun masing-masing sebanyak 3 orang (4%), dan berusia di bawah 35 tahun sebanyak 2 orang (3%).

### 1.3. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin



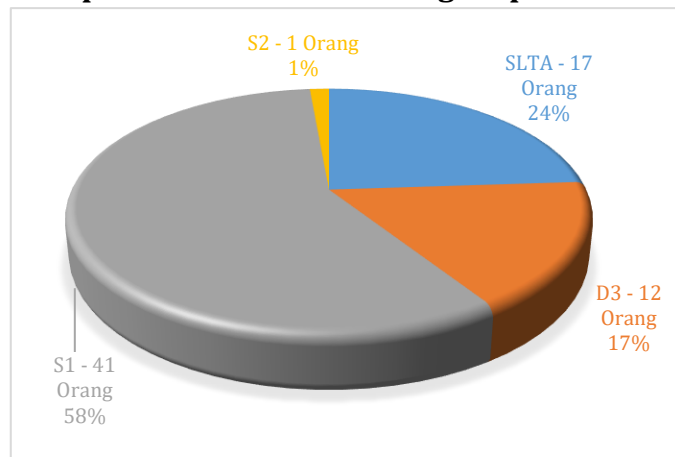
**Gambar 4.42.**

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2022

Gambar di atas, menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 42 orang (59%), sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 29 orang (41%).

### 1.4. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan



**Gambar 4.43.**

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber: Data primer diolah, 2022

Karakteristik responden BUKP D.I. Yogyakarta berdasarkan tingkat pendidikan. Pendidikan S1 atau Sarjana berjumlah 41 orang (58%), berpendidikan SLTA berjumlah 17 orang (24%), Pendidikan Diploma 3 berjumlah 12 orang (17%), dan Pendidikan S2 berjumlah 1 orang (1%).





## 2. PERSEPSI RESPONDEN BUKP D.I. YOGYAKARTA

Berikut ini adalah jawaban persepsi responden Badan Usaha Kredit Pedesaan D.I. Yogyakarta atas:

- a. Pemahaman Visi, Misi dan Tujuan BUKP D.I. Yogyakarta;
- b. Iklim Organisasi;
- c. Kompetensi;
- d. Komitmen Organisasi;
- e. Kepuasan Kerja; dan
- f. Struktur Organisasi.

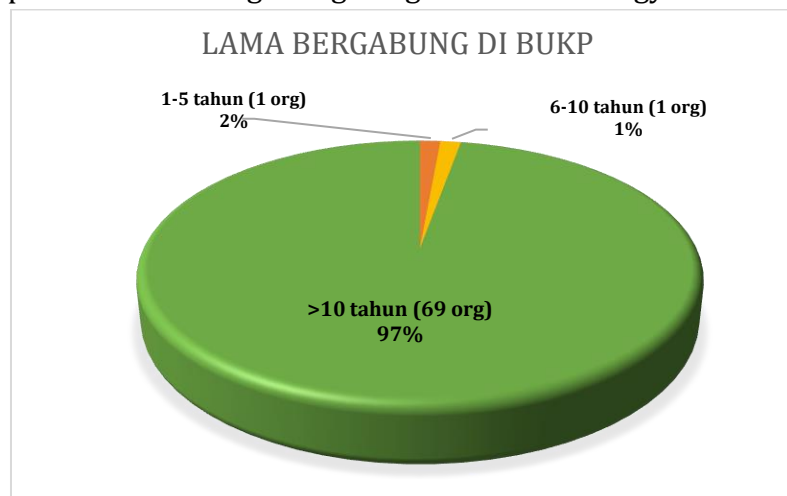


**Gambar 4.44.**  
Pertanyaan Tertutup Responden BUKP

Penjelasan masing-masing persepsi responden dalam kajian kelembagaan BUKP D.I.Yogyakarta sebagai berikut:

### 2.1. Pemahaman Visi, Misi dan Tujuan BUKP D.I. Yogyakarta

#### 1. Berapa lama Anda bergabung dengan BUKP D.I. Yogyakarta



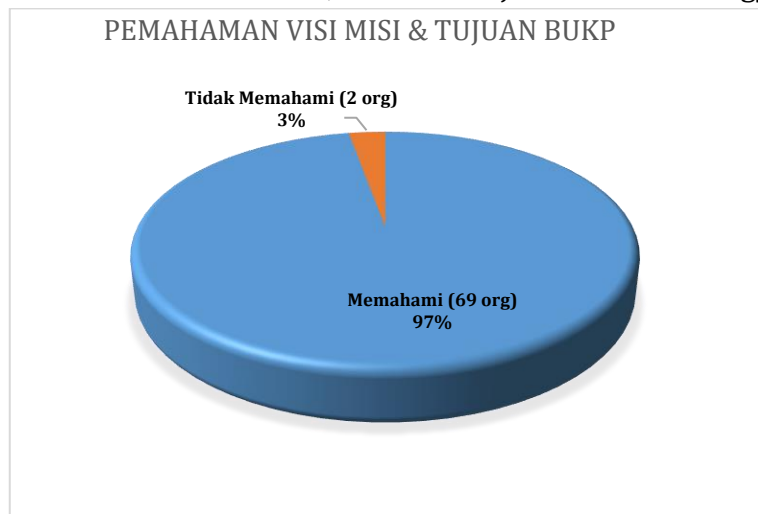
**Gambar 4.45.**  
Lama Bergabung di BUKP  
Sumber: Data primer diolah, 2022





Berdasarkan hasil persepsi responden untuk pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden bergabung atau menjadi pegawai di BUKP D.I.Y selama >10 tahun atau sebanyak 97% responden, untuk responden yang bergabung di BUKP 1 s.d. 5 tahun adalah 1 responden (2%), dan responden yang bergabung selama 6 s.d 10 tahun sebanyak 1 responden (1%). Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja atau pengabdian seseorang pegawai maka setiap pegawai BUKP memiliki rasa tanggungjawab, rasa ikut memiliki, keberanian, dan mawas diri dalam kelangsungan hidup perusahaan.

2. Apakah Anda memahami Visi, Misi dan Tujuan BUKP D.I. Yogyakarta.



**Gambar 4.46.**

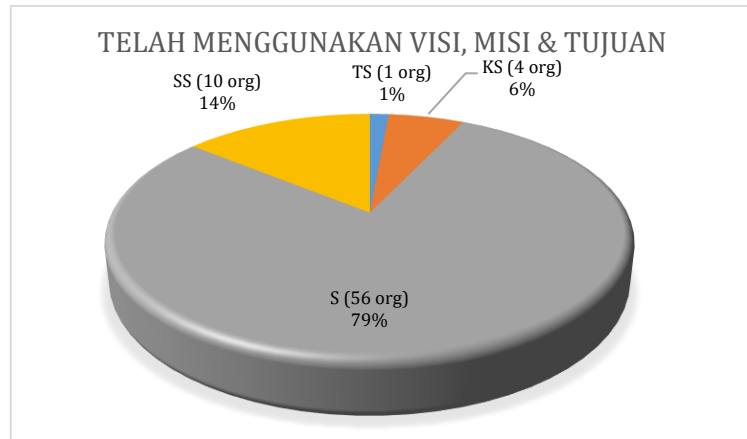
Pemahaman Visi, Misi dan Tujuan BUKP

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan hasil persepsi responden untuk pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden atau 97% responden mampu memahami visi, misi, dan tujuan BUKP sedangkan 2 responden (3%) tidak memahami visi, misi, dan tujuan BUKP. Pemahaman responden akan visi, misi, dan tujuan BUKP menunjukkan bahwa pegawai mampu melihat gambaran masa depan yang akan dipilih dan diwujudkan sesuai dengan target perusahaan. Hal ini memiliki dampak pada tumbuh dan berkembangnya usaha yang dijalankan oleh BUKP pada masa yang akan datang.

3. Dalam melaksanakan pekerjaan rutin setiap hari, saya telah menggunakan Visi, Misi, dan Tujuan BUKP D.I. Yogyakarta





**Gambar 4.47.**

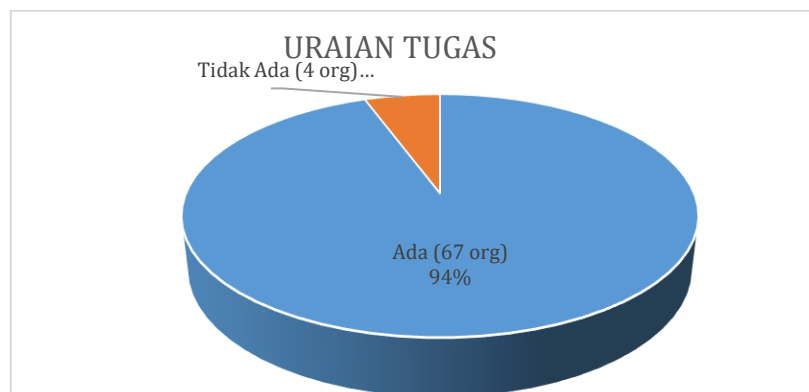
Penggunaan Visi, Misi, dan Tujuan BUKP

Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil jawaban responden menunjukkan bahwa 56% setuju dalam pekerjaan rutin setiap hari telah berdasar pada visi, misi, dan tujuan, 14% responden sangat setuju untuk pekerjaan rutin setiap hari berdasar pada visi, misi, dan tujuan, sedangkan 6% responden kurang setuju dalam pekerjaan setiap hari berdasar pada visi, misi, dan tujuan, dan 1% responden tidak setuju dalam pekerjaan rutin berdasar pada visi, misi, dan tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa visi, misi, dan tujuan BUKP telah digunakan dalam setiap pekerjaan rutin di BUKP. Adapun dampak dari penggunaan visi, misi, dan tujuan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari adalah memberikan standar kerja bagi pegawai, meningkatkan motivasi kerja, menjadi pedoman dalam setiap pekerjaan pegawai, meningkatkan loyalitas, dan mempengaruhi pengambilan keputusan yang akan diambil untuk mencapai target perusahaan.

## 2.2. Iklim Organisasi

1. Ada uraian tugas didefinisikan secara jelas dan terstruktur di BUKP D.I. Yogyakarta.



**Gambar 4.48.**

Uraian Tugas Jelas dan Terstruktur

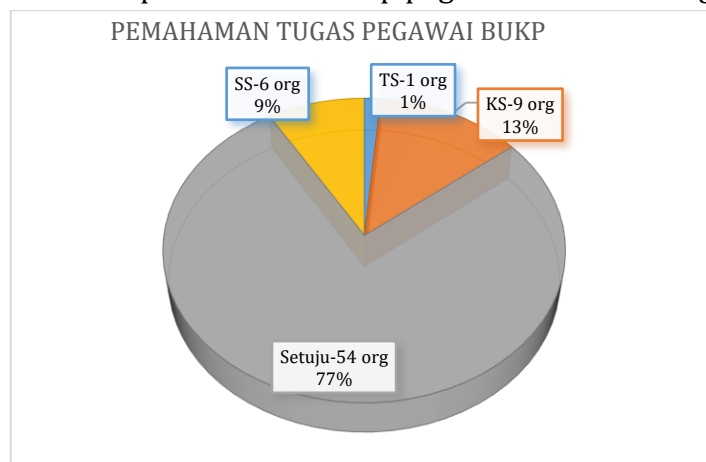
Sumber: Data primer diolah, 2022





Sebanyak 94% responden atau 67 orang menyatakan bahwa uraian tugas di BUKP sudah didefinisikan dengan jelas dan terstruktur, sedangkan 6% responden menyatakan tidak ada uraian tugas yang didefinisikan dengan jelas dan terstruktur. Uraian tugas yang jelas dan terstruktur akan memiliki dampak pada peran dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Selain itu, juga menjadi panduan dan pedoman kerja dalam rutinitas pekerjaan dan memberikan motivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

2. Uraian tugas sudah dipahami oleh setiap pegawai BUKP D.I. Yogyakarta.

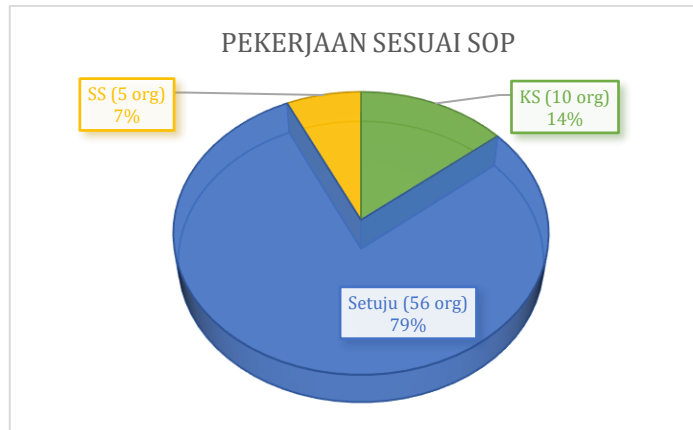


**Gambar 4.49.**  
Pemahaman Uraian Tugas  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan menunjukkan bahwa 77% responden atau 54 orang menjawab setuju bahwa uraian tugas telah mereka pahami dengan baik, sedangkan 9% menjawab sangat setuju bahwa mereka sangat memahami dengan baik uraian tugas masing-masing bidang sesuai dengan tugas dan fungsi mereka. Akan tetapi, 13% responden menjawab kurang setuju atas pemahaman uraian tugas mereka setiap hari dan 1% responden tidak setuju atas pemahaman uraian tugas mereka setiap hari. Tingginya pemahaman uraian tugas akan memberikan dampak pada kemampuan karyawan untuk memahami tugas pokok yang harus dikerjakan dan tanggung jawab yang harus dipikul oleh pegawai di bagian mana ia ditempatkan.

3. Pekerjaan di BUKP D.I. Yogyakarta sudah dilaksanakan sesuai SOP yang sudah ditetapkan.

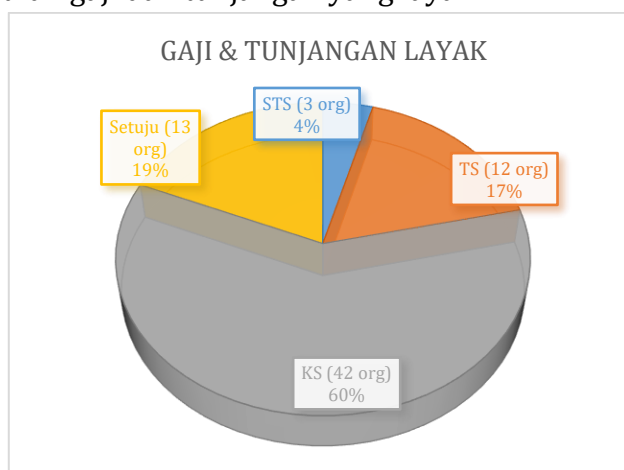




**Gambar 4.50.**  
Pekerjaan Sesuai SOP  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Jawaban responden atas pekerjaan yang sesuai dengan SOP adalah 79% atau 56 orang menjawab setuju bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan SOP yang ada di BUKP. Sebanyak 7% responden menjawab sangat setuju bahwa pekerjaan mereka sudah sesuai dengan SOP, sedangkan 14% menjawab kurang setuju dengan SOP sudah dilaksanakan untuk semua jenis pekerjaan yang ada di BUKP. Manfaat atas pemahaman SOP untuk pelaksanaan pekerjaan adalah mampu menjaga konsistensi, kejelasan tugas, kejelasan alur pekerjaan, meminimalisir kesalahan, efisiensi, standarisasi pekerjaan, serta mempertahankan kualitas dan kemandirian pegawai dalam suatu pekerjaan.

4. Saya mendapatkan gaji dan tunjangan yang layak.



**Gambar 4.51.**  
Gaji dan Tunjangan Layak  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Responden menjawab 60% atau 42 orang kurang setuju dalam mendapatkan gaji dan tunjangan yang layak, 19% atau 13 orang menjawab setuju mendapatkan gaji dan tunjangan yang layak. Akan tetapi, 12

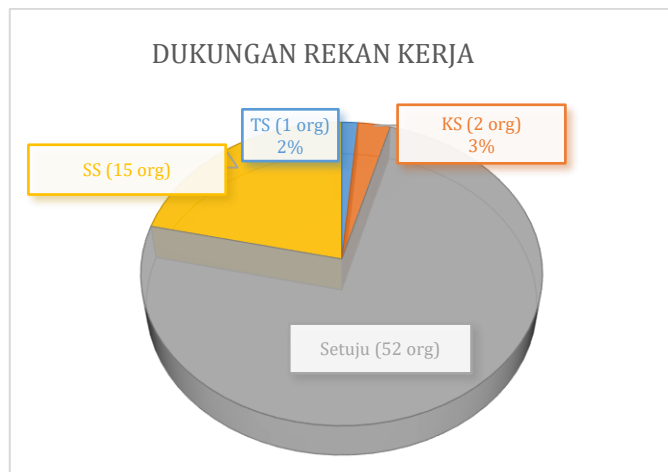






responden atau 17% tidak setuju selama ini telah mendapatkan gaji dan tunjangan layak dan 3 responden (4%) sangat tidak setuju selama ini telah mendapatkan gaji dan tunjangan layak. Berdasarkan jawaban responden tersebut, dapat diasumsikan bahwa selama ini masih terdapat karyawan BUKP (21%) yang belum mendapatkan gaji dan tunjangan sesuai harapan mereka. Apabila pegawai mendapatkan gaji dan tunjangan yang layak maka wujud apresiasi perusahaan kepada pegawai atas kinerja pada perusahaan. Apabila pegawai mendapatkan gaji dan tunjangan yang baik maka akan meningkatkan prestasi kerja sebagai wujud penghargaan perusahaan yang dapat memacu semangat dan kegairahan pegawai dalam bekerja sehingga juga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5. Saya mendapat dukungan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas sehari-hari.



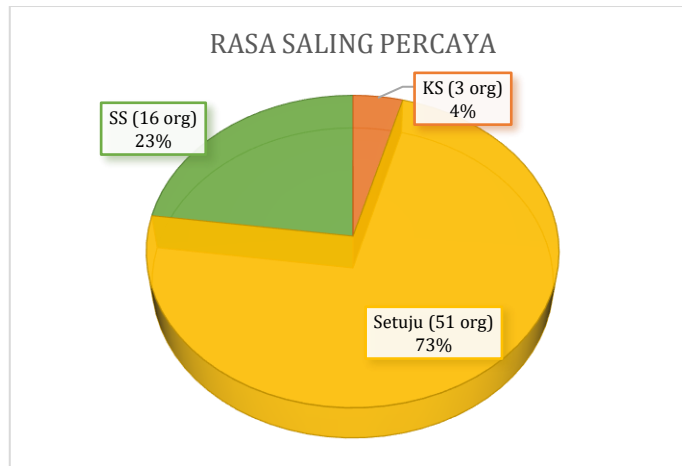
**Gambar 4.52.**  
Dukungan Rekan Kerja  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil jawaban responden sebesar 74% atau 52 orang responden menjawab setuju adanya dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas sehari-hari dan 21% responden atau 15 orang menyatakan sangat setuju. Terdapat 3% responden menyatakan kurang setuju dan 2% responden tidak setuju bahwa dalam menyelesaikan tugas sehari-hari mendapatkan dukungan dari rekan kerja. Pegawai BUKP menilai bahwa dukungan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sangat dibutuhkan dalam rutinitas sehari-hari karena dengan adanya dukungan dari rekan kerja akan memberikan dorongan pada penyelesaian kesulitan, diterima dalam lingkungan perusahaan/lembaga, perhatian dalam pekerjaan, motivasi dan nyaman dalam pekerjaan yang akan berdampak pada komitmen bersama untuk kemajuan perusahaan/lembaga.





6. Terdapat rasa saling percaya antar rekan kerja dalam BUKP D.I. Yogyakarta.



**Gambar 4.53.**

Rasa Saling Percaya Antar Rekan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2022

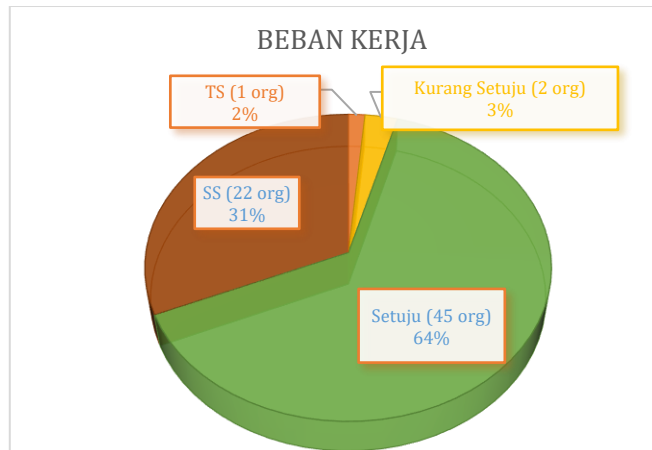
Responden menyatakan setuju dengan rasa saling percaya antar rekan kerja di BUKP sebesar 73% atau 51 orang, sangat setuju 23% atau 16 orang, dan 4% atau 3 orang menyatakan kurang setuju. Secara mayoritas menunjukkan bahwa adanya kepercayaan di antara pegawai BUKP dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari akan menumbuhkembangkan keterbukaan antar pegawai sehingga memicu munculnya kesediaan untuk berbagi masalah atau kendala yang dihadapi terutama hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan perannya sebagai pegawai.

Selain itu, dengan adanya kepercayaan juga dapat menumbuhkan hubungan antar pegawai sebagai sebuah tim kerja yang lebih dinamis dan mampu saling memahami perasaan sesama pegawai, kebutuhan, dan kemauan yang lebih baik. Hal ini tentu akan memberikan implikasi positif terhadap tingkat kerja sama antar pegawai, partisipasi aktif pegawai, dan kepekaan sosial antar sesama pegawai. Adanya kepercayaan antar sesama pegawai dapat menyamakan persepsi, gerak, dan langkah masing-masing pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan/lembaga.





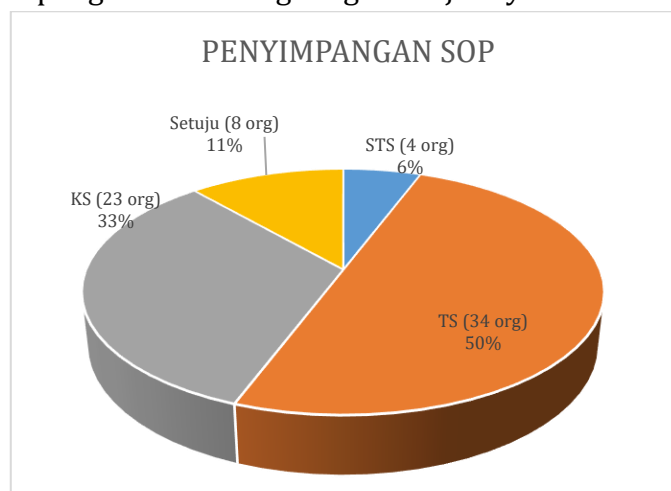
7. Pelaksanaan kerja di BUKP D.I. Yogyakarta memiliki beban kerja yang tinggi.



**Gambar 4.54.**  
Beban Kerja Tinggi  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Sebesar 64% atau 45 orang menyatakan setuju bahwa beban kerja di BUKP tinggi dan 31% atau 22 orang menyatakan sangat setuju dengan beban kerja yang tinggi di BUKP. Akan tetapi, 3% responden atau 2 orang menyatakan kurang setuju bahwa beban kerja di BUKP tinggi dan 2% atau 1 orang menyatakan tidak setuju. Tingginya beban kerja di BUKP disebabkan oleh adanya struktur organisasi yang sangat sederhana yang ada di setiap BUKP, adapun struktur tersebut adalah kepala, kasir, staf, dan pembuku yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Dampak dari beban kerja yang tinggi bagi pegawai BUKP adalah kelelahan fisik, mental, dan emosional yang berdampak pada tidak senang dan tidak nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan hal ini dapat berdampak pada penurunan kinerja perusahaan/lembaga.

8. Terjadi penyimpangan SOP di lingkungan kerja saya.



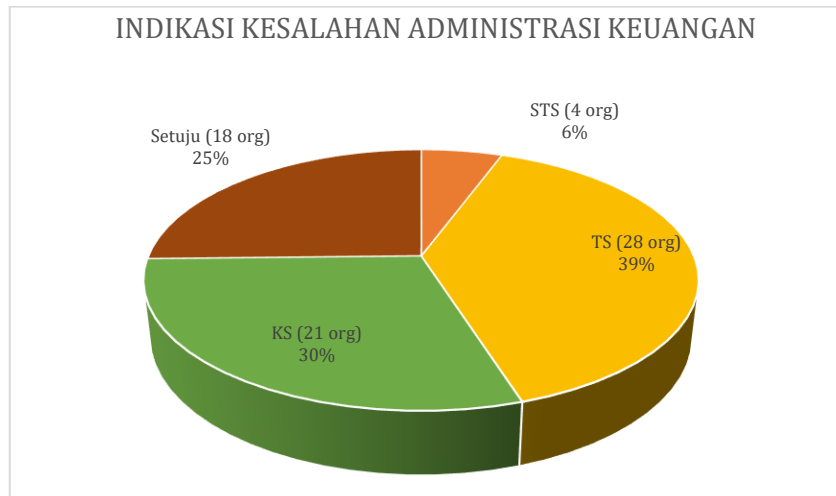
**Gambar 4.55.**  
Penyimpangan SOP  
Sumber: Data primer diolah, 2022





Hasil jawaban dari responden terkait penyimpangan SOP di BUKP menunjukkan 50% atau 34 orang menyatakan tidak setuju dengan adanya penyimpangan SOP dan 33% atau 23 orang menyatakan kurang setuju dengan adanya penyimpangan SOP. Sedangkan 11% atau 8 orang menyatakan setuju adanya penyimpangan SOP dan 6% atau 4 orang menyatakan sangat setuju dengan adanya penyimpangan SOP dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini pegawai BUKP telah menggunakan SOP sesuai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga.

9. Terdapat indikasi kesalahan pengelolaan administrasi keuangan di BUKP D.I. Yogyakarta.



**Gambar 4.56.**

Indikasi Kesalahan Administrasi Keuangan

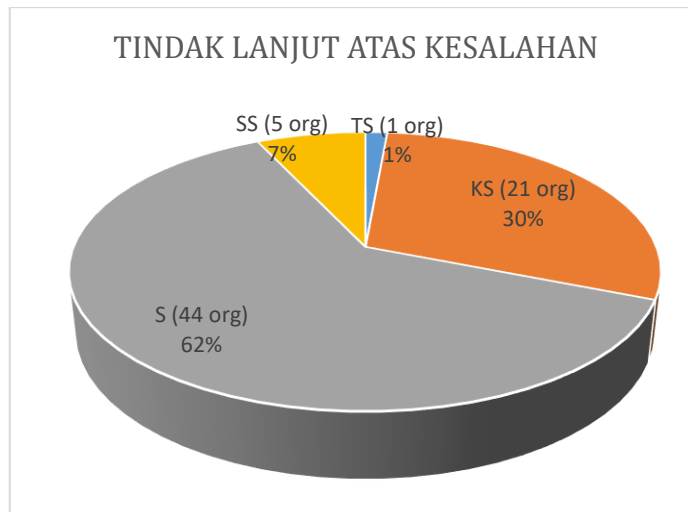
Sumber: Data primer diolah, 2022

Responden menyatakan bahwa 39% atau 28 orang menyatakan bahwa tidak setuju dengan adanya indikasi kesalahan pengelolaan administrasi keuangan di BUKP, kurang setuju sebanyak 30% atau 21 orang, dan 6% menyatakan sangat tidak setuju. Responden lain menyatakan bahwa 25% atau 18 orang setuju adanya indikasi kesalahan pengelolaan administrasi keuangan di BUKP. Hal ini membuktikan bahwa pengawasan internal BUKP belum optimal dalam pengelolaan administrasi keuangan. Maka untuk memberikan kepercayaan kepada masyarakat terkait kinerja internal maka pihak terkait untuk melakukan pengawasan atau mendirikan satuan audit internal supaya dalam pengelolaan administrasi keuangan tidak terjadi kecurangan.





10. Kesalahan prosedur di BUKP D.I. Yogyakarta ditindaklanjuti oleh atasan dengan baik.



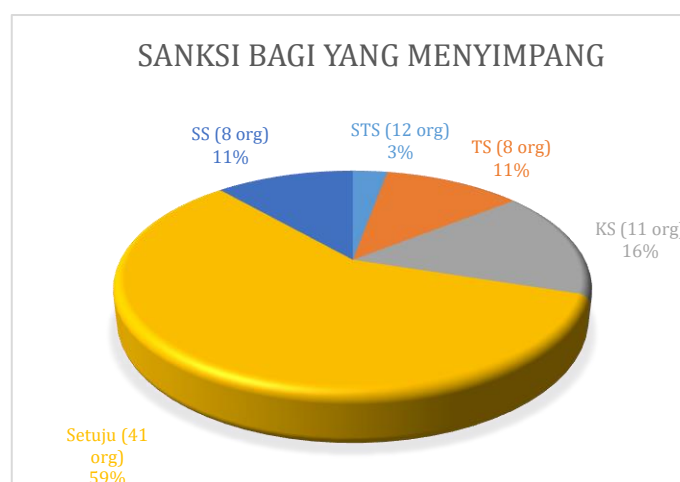
**Gambar 4.57.**

Tindak Lanjut Kesalahan Prosedur

Sumber: Data primer diolah, 2022

Responden menyatakan bahwa 62% atau 44 orang setuju apabila ada kesalahan prosedur di BUKP ditindaklanjuti oleh pimpinan dan 7% atau 5 orang responden menjawab sangat setuju dengan adanya tindak lanjut. Sebanyak 30% atau 21 orang responden menjawab kurang setuju apabila adanya kesalahan prosedur ditindaklanjuti oleh atasan dan 1% atau 1 orang menyatakan tidak setuju apabila adanya kesalahan ditindaklanjuti oleh atasan. Dengan adanya tindak lanjut kesalahan pegawai akan memberikan dampak pada perbaikan dan pemberian sanksi yang tepat kepada pegawai yang melakukan kesalahan.

11. Apakah penyimpangan yang terjadi diberikan sanksi yang sesuai.



**Gambar 4.58.**

Sanksi atas Penyimpangan

Sumber: Data primer diolah, 2022





Responden menyatakan setuju dengan pemberian sanksi kepada pegawai yang melakukan penyimpangan sebesar 59% atau 41 orang dan sangat setuju sebesar 11% atau 8 orang. Sedangkan responden yang menjawab kurang setuju dengan adanya sanksi sebesar 16% atau 11 orang, tidak setuju 11%, dan sangat tidak setuju 3%. Apabila sanksi diberikan sesuai dengan bentuk kesalahan yang dilakukan akan bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Pemberlakuan *punishment/sanksi* bagi setiap pegawai ataupun menjadikan perusahaan ataupun suatu organisasi tersebut memiliki standart efektifitas baik personal maupun kinerja pegawainya. Adanya *punishment/sanksi* merupakan bagian dari stimulus untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Di samping itu, disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

### 2.3. Kompetensi

1. Perencanaan pegawai dilaksanakan secara terencana sesuai kebutuhan BUKP D.I. Yogyakarta.



**Gambar 4.59.**  
Perencanaan Kebutuhan Pegawai  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Responden menyatakan setuju sebesar 54% atau 38 orang bahwa perencanaan pegawai pada BUKP dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang

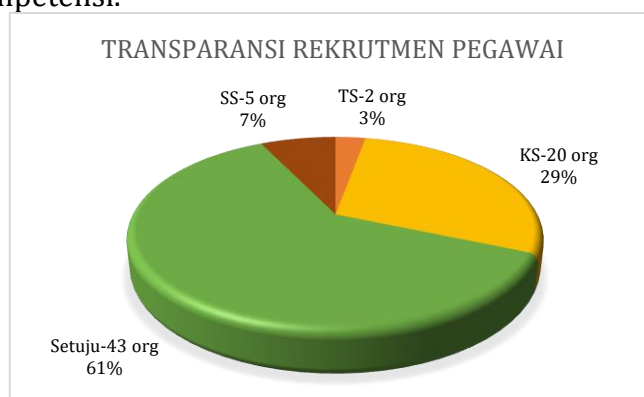






ada dan 8% menyatakan sangat setuju. Sedangkan 34% atau 24 orang responden menyatakan kurang setuju apabila perencanaan pegawai dilakukan secara terencana dan 4% menyatakan tidak setuju. Perencanaan kebutuhan pegawai BUKP apabila dilakukan secara terencana maka akan memiliki dampak bagi pegawai BUKP dimana perencanaan pegawai merupakan suatu proses perencanaan yang memungkinkan para pegawai untuk mengidentifikasi sasaran sasaran karir dan jalur-jalur yang menuju ke sasaran/ tujuan tersebut. Program-program perencanaan dan pengembangan karir memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menelusuri minat, keinginan dan pilihan karir mereka dalam perusahaan, karena melalui proses ini para pegawai dapat mencari cara untuk memperbaiki diri dalam rangka mengembangkan keahlian/kompetensi dan kemampuannya untuk mencapai posisi yang ditargetkan.

2. Rekrutmen pegawai BUKP D.I. Yogyakarta dilakukan secara transparan dan sesuai kompetensi.



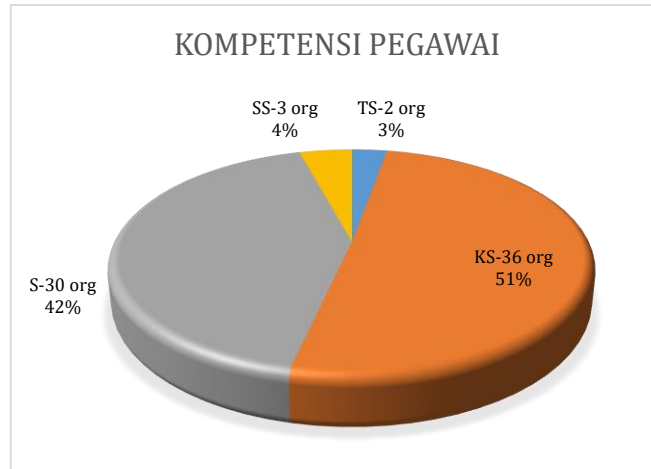
**Gambar 4.60.**  
Transparansi Rekrutmen Pegawai  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan data responden menyatakan bahwa 61% atau 43 orang menyatakan setuju bahwa rekrutmen dilakukan secara transparan dan sesuai dengan kompetensi, 7% responden atau 5 orang menyatakan sangat setuju dengan adanya transparansi dalam rekrutmen. Sedangkan 29% atau 20 orang menyatakan kurang setuju rekrutmen dilakukan secara transparan dan sesuai kompetensi dan 3% menyatakan tidak setuju. Dengan adanya transparansi dalam rekrutmen pegawai akan memberikan dampak pada mutu pegawai yang akan direkrut dan kesesuaian dengan pekerjaan serta fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan.





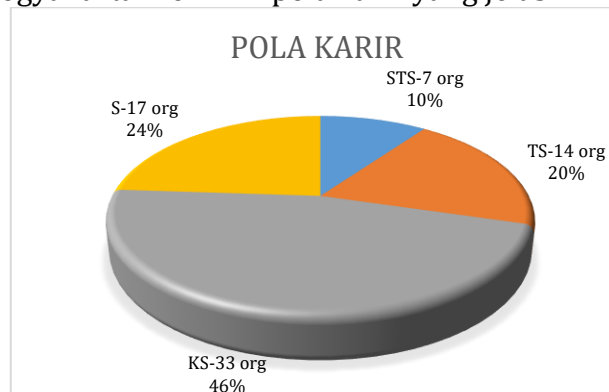
3. Pegawai BUKP D.I. Yogyakarta telah ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.



**Gambar 4.61.**  
Kompetensi Pegawai  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil jawaban dari responden sebesar 42% atau 30 orang adalah setuju dan 4% responden menjawab sangat setuju dengan penempatan pegawai sesuai kompetensi yang dimiliki. Sedangkan 51% atau 36 orang menjawab kurang setuju dan 3% menjawab tidak setuju dengan penempatan pegawai sesuai kompetensi yang dimiliki. Dengan adanya penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi akan memberikan manfaat bagi pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap profesional dalam bekerja yang dapat mencapai hasil kerja yang diharapkan, kompetensi yang meningkat mendorong kinerja pegawai yang semakin tinggi.

4. BUKP D.I. Yogyakarta memiliki pola karir yang jelas.



**Gambar 4.62.**  
Pola Karir  
Sumber: Data primer diolah, 2022

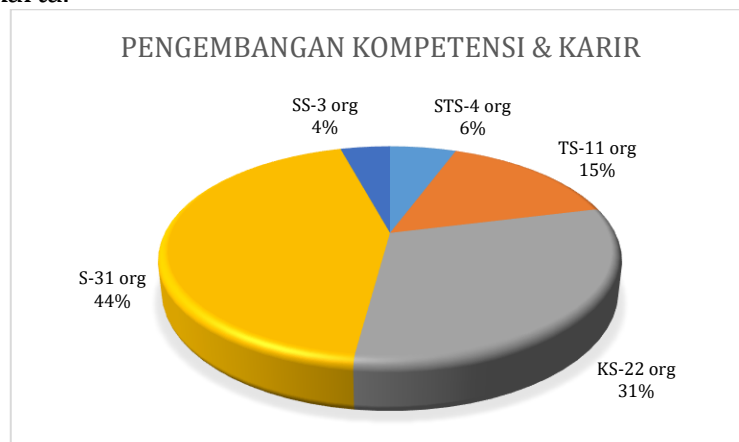
Berdasarkan jawaban pegawai BUKP terkait pola karir yang jelas mendapatkan hasil 46% atau 33 orang responden menjawab kurang setuju tentang kejelasan pola karir, 20% responden menjawab tidak setuju, dan





10% responden menjawab sangat tidak setuju. Adapun responden yang menjawab tentang pola karir yang jelas adalah sebesar 24% atau 17 orang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini adanya ketidakjelasan pola karir di BUKP, dampak ketidakjelasan pola karir adalah pegawai untuk lama bertahan/loyal terhadap perusahaan sangat rendah yang akan berdampak pada penurunan *performance* kinerjanya. Dengan adanya pola karir yang baik akan memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk memilih dan mengembangkan jalur karirnya dan pada akhirnya karyawan akan bertahan lebih lama di perusahaan.

5. Adanya pengembangan kompetensi dan karir pegawai di BUKP D.I. Yogyakarta.



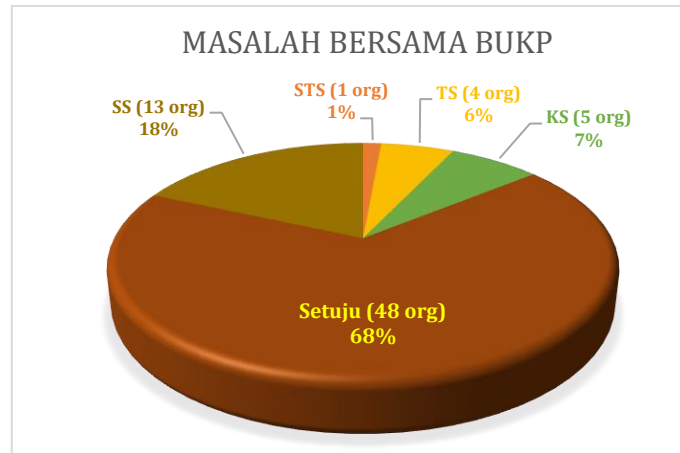
**Gambar 4.63.**  
Pengembangan Kompetensi dan Karir Pegawai  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan jawaban responden menunjukkan 44% atau 31 orang responden setuju dengan adanya pengembangan kompetensi dan karir di BUKP dan 4% responden menjawab sangat setuju. Responden lainnya menjawab kurang setuju sebesar 31% atau 22 orang, tidak setuju 15% atau 11 orang, dan sangat tidak setuju sebesar 6%. Melihat kondisi saat ini di BUKP menunjukkan bahwa persentase responden atas adanya pengembangan kompetensi dan karir adalah 48%. Dengan adanya pengembangan kompetensi dan karir pegawai diharapkan pegawai dapat merencanakan karir masa depan di organisasi dan pegawai tersebut dapat mengembangkan diri secara maksimal.

#### 2.4. Komitmen Organisasi

1. Saya merasa masalah yang dihadapi oleh BUKP D.I. Yogyakarta adalah masalah saya juga.

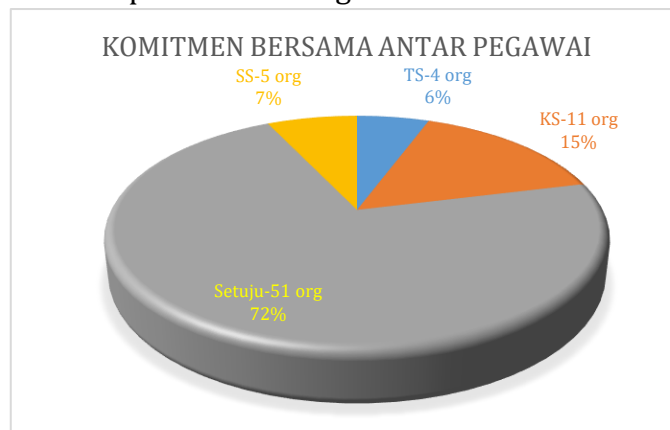




**Gambar 4.64.**  
Masalah Bersama BUKP  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Responden menjawab setuju sebesar 68% atau 48 orang bahwa masalah yang dihadapi BUKP merupakan masalah bagi mereka dan 18% atau 13 orang menjawab sangat setuju atas masalah BUKP menjadi masalah mereka. Sebesar 7% responden atau 5 orang menyatakan kurang setuju bahwa masalah yang dihadapi BUKP merupakan masalah bagi mereka, sebesar 6% menyatakan tidak setuju, dan 1% menyatakan sangat tidak setuju. Adanya komitmen atas permasalahan didalam internal perusahaan menunjukkan adanya komitmen dan loyalitas yang tinggi dari pegawai perusahaan yang akan memberikan dampak pada peran serta pegawai untuk meberikan sumbang saran bagi perbaikan kinerja perusahaan.

- Adanya komitmen bersama antara pegawai dengan manajemen BUKP D.I. Yogyakarta dalam pelaksanaan tugas.



**Gambar 4.65.**  
Komitmen Bersama Pegawai dan Manajemen  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Dalam pelaksanaan tugas rutin, pegawai dan manajemen telah melakukan komitmen bersama, hasil kuesioner menunjukkan 72% atau 51 orang setuju dengan komitmen bersama dan 7% responden atau 5 orang menjawab

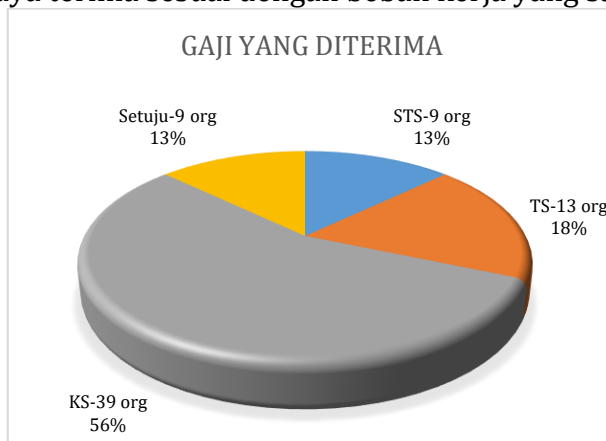




sangat setuju. Sebesar 15% responden menjawab kurang setuju adanya komitmen bersama dan 6% responden tidak setuju. Adanya komitmen bersama di dalam perusahaan akan memiliki manfaat pegawai jauh lebih besar untuk menunjukkan partisipasi yang tinggi dalam perusahaan dan memiliki keinginan yang kuat tetap bekerja pada perusahaan yang akan terus memberikan sumbangan pencapaian tujuan perusahaan.

## 2.5. Kepuasan Kerja

1. Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang saya lakukan.



**Gambar 4.66.**

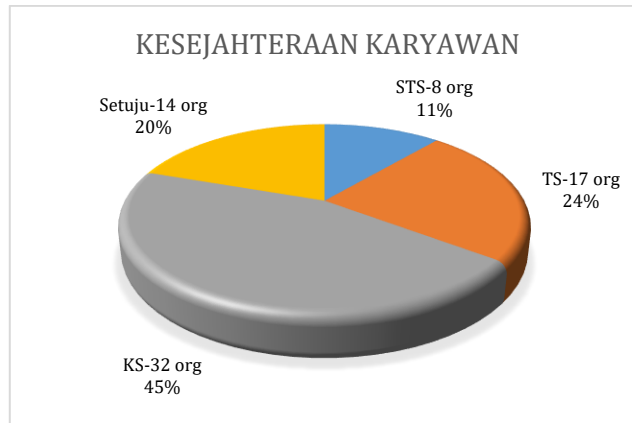
Gaji Sesuai Beban Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2022

Responden menyatakan 56% atau 39 orang kurang setuju bahwa gaji yang mereka terima sesuai dengan beban kerja yang mereka kerjakan di BUKP, 18% responden menjawab tidak setuju, dan 13% responden menjawab sangat tidak setuju. Responden menjawab setuju dengan gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja sebesar 13% atau 9 orang. Hal ini menunjukkan bahwa gaji sangat penting karena adanya gaji yang sesuai akan memberikan manfaat lebih untuk bersemangatnya pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Adanya evaluasi beban kerja dan gaji sebagai kunci dari keberhasilan suatu perusahaan sangatlah dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

2. Kesejahteraan yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan.

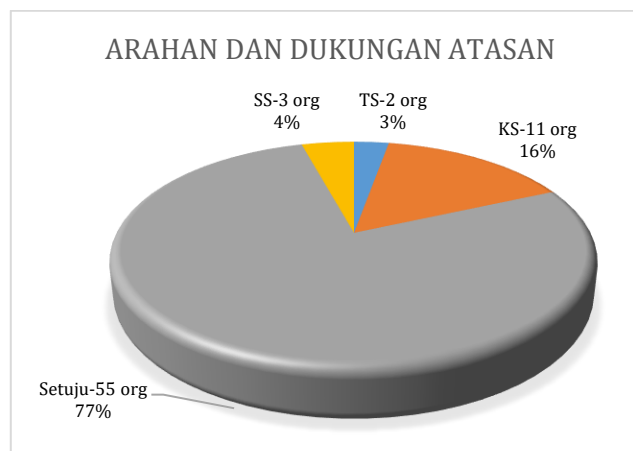




**Gambar 4.67.**  
Kesejahteraan Sesuai Beban Kerja  
Sumber: Data primer diolah, 2022

Program kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada pegawai bertujuan untuk memotivasi, dan mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan perusahaan. Hasil jawaban responden menunjukkan 45% atau 32 orang menjawab kurang setuju dengan kesejahteraan yang diterima saat ini sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada mereka, 24% responden juga menjawab tidak setuju, dan 8 responden menjawab sangat tidak setuju dengan kesejahteraan yang telah diberikan selama ini. Sedangkan 20% atau 14 orang menjawab setuju bahwa kesejahteraan yang mereka terima sudah sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Tujuan pemberian kesejahteraan kepada pegawai adalah meningkatkan kesetiaan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan dan keluarganya, memotivasi gairah kerja, disiplin kerja, dan produktivitas kerja.

3. Saya selalu mendapat arahan dan dukungan dari atasan dalam melaksanakan pekerjaan.



**Gambar 4.68.**  
Arahan dan Dukungan Atasan  
Sumber: Data primer diolah, 2022

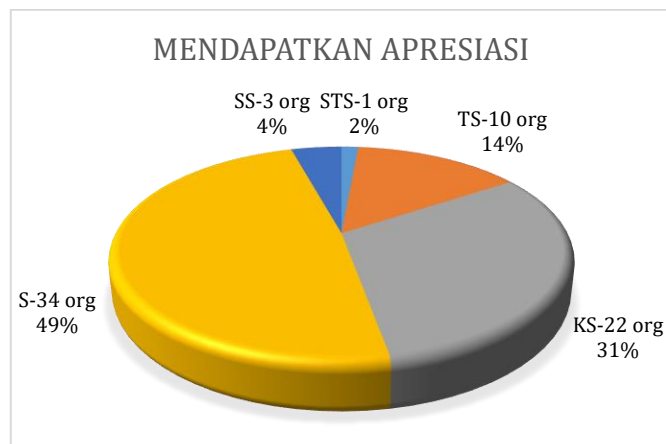






Responden menjawab setuju sebesar 77% dan 4% menjawab sangat setuju bahwa selalu mendapat arahan dan dukungan dari atasan. Sedangkan 16% menjawab kurang setuju dan 3% menjawab tidak setuju selalu mendapat arahan dan dukungan dari atasan dalam bekerja di BUKP. Arahan dan dukungan sangat dibutuhkan karyawan untuk merasa lebih dihargai, menumbuhkan kepercayaan diri dan meningkatkan motivasi untuk berbuat yang lebih baik dan akan membuat karyawan merasa diperhatikan oleh pimpinan, sehingga karyawan tersebut akan memberikan suatu prestasi bagi perusahaan.

4. Saya mendapatkan apresiasi apabila saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik.



**Gambar 4.69.**  
Apresiasi Penyelesaian Tugas  
Sumber: Data primer diolah, 2022

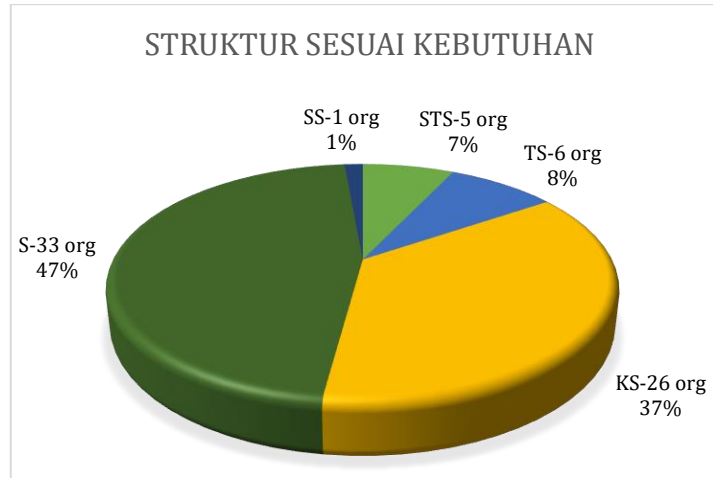
Responden menjawab setuju sebesar 49% dan 4% menjawab sangat setuju apabila dapat menyelesaikan tugas dengan baik maka mendapatkan apresiasi. Responden lain menjawab sebesar 31% kurang setuju, 14% menjawab tidak setuju, dan 2% menjawab sangat tidak setuju apabila dapat menyelesaikan tugas dengan baik maka mendapatkan apresiasi. Manfaat adanya apresiasi apabila dapat menyelesaikan tugas adalah untuk menciptakan rasa nyaman, memperkuat pertumbuhan pribadi dan meningkatkan kepuasan pegawai sehingga pegawai tersebut termotivasi dan tidak keluar dari organisasi. Pegawai yang termotivasi akan lebih produktif, lebih efisien, dan lebih bersemangat untuk lebih bekerja menuju tujuan organisasi daripada pegawai yang memiliki motivasi dengan tingkat yang rendah. Semakin tinggi motivasi karyawan merupakan keuntungan kompetitif bagi sebuah perusahaan karena kinerja mereka mengarahkan sebuah organisasi ke arah pencapaian tujuan yang lebih baik.





## 2.6. Struktur Organisasi

1. Struktur BUKP D.I. Yogyakarta saat ini sesuai kebutuhan.



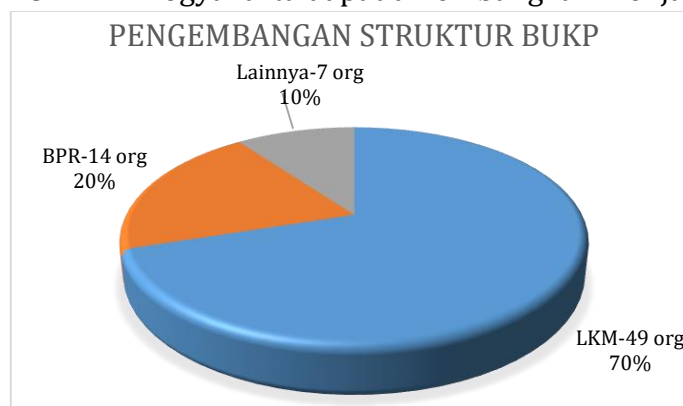
**Gambar 4.70.**

Struktur BUKP Sesuai Kebutuhan

Sumber: Data primer diolah, 2022

Responden menjawab setuju sebesar 47% bahwa struktur BUKP saat ini sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan/lembaga dan 1% menjawab sangat setuju. Sedangkan 37% menyatakan kurang setuju, 8% tidak setuju, dan 7% sangat tidak setuju bahwa struktur BUKP saat ini tidak sesuai dengan kebutuhan. Struktur organisasi BUKP saat ini yang terdiri dari kepala, kasir, staf, dan pembuku untuk bisnis keuangan sangat kurang mendukung, dikarenakan belum memiliki satuan audit internal yang berfungsi sebagai mata dan telinga manajemen, karena manajemen butuh kepastian bahwa semua kebijakan yang telah ditetapkan tidak akan dilaksanakan secara menyimpang. Sedangkan tujuan pelaksanaan audit internal adalah membantu para anggota organisasi agar mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif dan efisiensi secara operasional.

2. Struktur BUKP D.I. Yogyakarta dapat dikembangkan menjadi.



**Gambar 4.71.**

Pengembangan Struktur BUKP

Sumber: Data primer diolah, 2022





Responden menjawab bahwa struktur BUKP apabila akan dikembangkan mereka memilih menjadi Lembaga Keuangan Mikro (LKM) sebesar 70%, sedangkan struktur organisasi berubah menjadi BPR sebesar 20%, dan 10% menjawab lainnya. Perubahan struktur organisasi ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi dalam hal pengelolaan bisnis keuangan serta kejelasan hukum bagi pegawai BUKP untuk memberikan layanan yang tepat bagi bisnis yang selama ini menjadi inti dari usaha BUKP.

### 3. ANALISIS PERTANYAAN TERBUKA TERHADAP RESPONDEN

#### 3.1. Analisis Pertanyaan Terbuka terhadap Responden.

Pembahasan pada bagian ini akan membahas secara komprehensif mengenai analisis pertanyaan terbuka terhadap responden. Ketua tim, tenaga ahli, beserta tim konsultan terlebih dahulu telah mendapat hasil survei yang selesai dilaksanakan sebelumnya oleh tim survei. Tim survei sebelum menyerahkan data atau informasi terkait yang didapatkan dari para responden terlebih dahulu melakukan verifikasi kepada tim koordinasi. Selanjutnya, apabila hasil dari data atau informasi tersebut telah sesuai maka ketua tim, tenaga ahli, beserta tim konsultan melakukan analisis agar data yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian yang komprehensif, faktual, dan *reliable*. Analisis pertanyaan terbuka terhadap data atau informasi dari responden perlu dicermati dengan baik. Hal ini bertujuan agar maksud dan tujuan kajian ini dapat diperoleh dan dipertanggungjawabkan sebagaimana mestinya.

Adapun maksud dan tujuannya seperti mendapatkan hasil identifikasi pelaksanaan kajian mengenai perubahan struktur organisasi BUKP dan mengetahui analisis personalia dan bentuk badan hukum BUKP. Selanjutnya, menganalisis potensi keuangan dan kelayakan BUKP dalam memberikan pinjaman dan menerima simpanan masyarakat. Terakhir, dapat mengidentifikasi rencana sistem prosedur kerja/operasional serta *roadmap* tahapan pelaksanaan perubahan struktur organisasi BUKP dalam bentuk dokumen, serta mengetahui persyaratan kelengkapannya. Oleh karena itu, kegiatan ini berguna untuk persiapan terhadap perubahan struktur organisasi serta bentuk badan hukum BUKP dalam rangka meningkatkan pengendalian internal BUKP.

Kajian ini tentunya memiliki panduan atau pedoman untuk pertanyaan terbuka yang diberikan kepada responden sebelumnya, telah disepakati di awal mengenai hal apa saja yang akan dijadikan bahan materi pertanyaan dalam kuesioner. Tentunya jawaban atas kuesioner tersebut diharapkan dapat memberikan data atau informasi terkait dan relevan berdasarkan kajian yang sedang dikaji. Adapun materi pertanyaan terbuka yang diisi oleh para responden dapat dilihat pada gambar dibawah ini:





**Gambar 4.72.**  
Model Daftar Pertanyaan Terbuka  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Berdasarkan pada gambar pertanyaan di atas, terdapat sejumlah 6 (enam) pertanyaan yang disusun untuk dijawab oleh para responden yang telah ditentukan sebelumnya. Pertanyaan ini telah disusun guna mendapat data atau informasi yang valid dalam penyusunan kajian lanjutan. Responden yang mengisi kuesioner pertanyaan terbuka ini berjumlah 71 (tujuh puluh satu) orang dari berbagai wilayah kewenangan BUKP yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

### 1. Struktur Organisasi BUKP

Struktur BUKP dalam pertanyaan ini dibagi menjadi 2 (dua) bentuk pertanyaan. Pertanyaan terbuka yang pertama diawali dengan pertanyaan yang berkaitan dengan struktur organisasi saat ini dan struktur organisasi seharusnya. Pertanyaan ini juga tentunya dapat menjelaskan mengenai pemahaman dan masukan dari para responden terkait struktur organisasi.

#### a. Struktur Organisasi Saat Ini

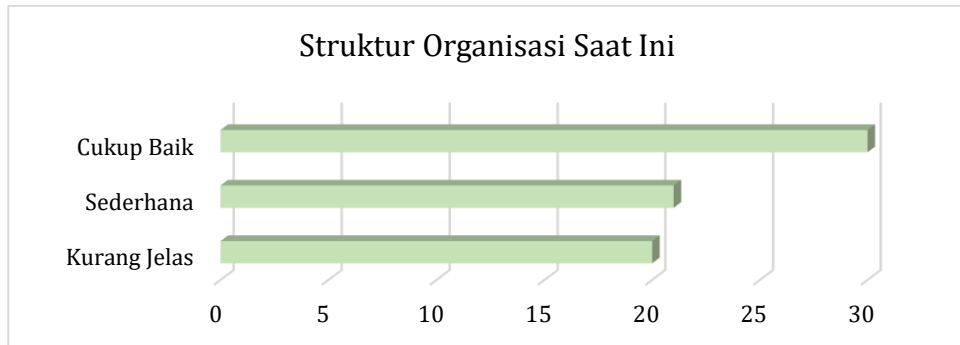
Hasil jawaban yang didapatkan dari responden, terdapat 30 (tiga puluh) responden menjelaskan bahwa struktur organisasi yang ada di BUKP saat ini sudah cukup baik karena adanya susunan struktur yang jelas, sederhana, dan sesuai dengan lingkup pekerjaan. Struktur organisasi saat ini adalah kepala, kasir, staf dan pembuku.

Selain itu, terdapat 21 (dua puluh satu) responden yang berpandangan bahwa struktur organisasi dari BUKP masih sederhana dan perlu dikembangkan sesuai peraturan dan zaman. Selanjutnya, terdapat sebanyak 20 (dua puluh) responden yang menjawab bahwa struktur organisasi BUKP saat ini masih kurang jelas dan tidak relevan. Kurang jelas yang dimaksud adalah hal yang ada di dalam struktur BUKP yang berkaitan dengan jenjang karir yang masih terbatas, beban





kerja cukup tinggi yang meliputi pengelolaan kredit, dana, pengelolaan data dan juga administrasi, ketidaksesuaian antara jabatan dan lingkup kerja, serta kelembagaan yang belum jelas. Adapun maksud dari tidak relevan adalah tidak sesuai dengan perkembangan dari ketentuan peraturan yang sudah ada. Visualisasi bentuk jawaban responden atas bentuk kelembagaan BUKP saat ini:



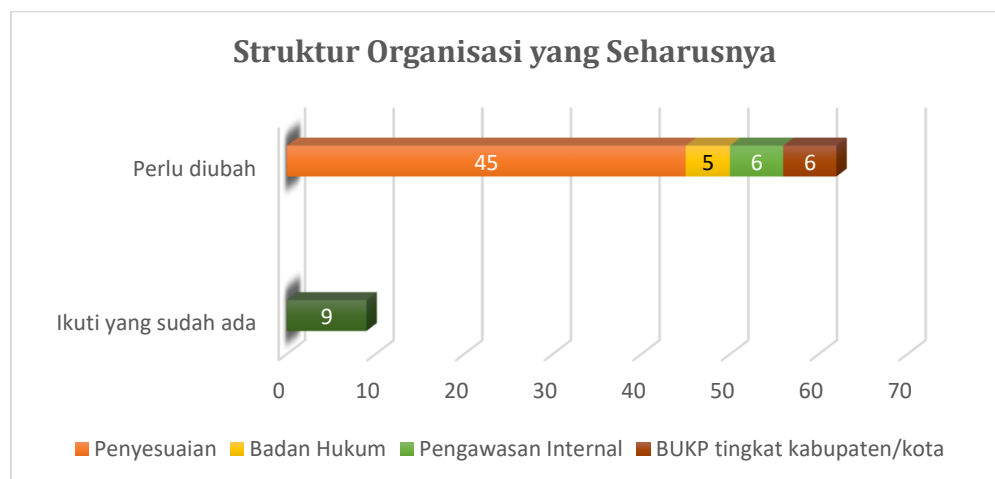
**Gambar 4.73.**

Struktur Organisasi Saat Ini

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

**b. Struktur Organisasi yang Seharusnya.**

Responden juga perlu menyatakan bahwa struktur organisasi yang seharusnya bagi BUKP yang akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan evaluasi struktur organisasi. Jawaban atas pertanyaan ini, dapat divisualisasikan terhadap seluruh jawaban dari responden sebagai berikut.



**Gambar 4.74.**

Struktur Organisasi yang Seharusnya

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa terdapat jawaban sebanyak 62 (enam puluh dua) responden yang menulis jawaban bahwa struktur BUKP seharusnya perlu diubah. Apabila melihat lebih





lanjut, struktur seharusnya yang perlu diubah ini terdiri menjadi 4 (empat) bagian:

**Pertama**, perlu diubah dengan penyesuaian. Perubahan dengan penyesuaian struktur yang seharusnya dimaksudkan agar dapat memperjelas lingkup kerja setiap posisi atau lingkup kerja (*job description*) yang jelas sehingga tidak membuat beban kerja yang berlebih. Selain itu, penyesuaian ini juga dimaksudkan agar pekerjaan diatur lebih terinci, adanya penambahan jenjang karir, pemisahan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan agar lebih fokus dalam melaksanakan tugasnya.

**Kedua**, perlu diubah dengan adanya perubahan bentuk badan hukum. Penjelasan terkait badan hukum diartikan bahwa perkembangan struktur harus menyesuaikan dengan regulasi yang ada agar menjadi lebih baik. Oleh karena itu, perubahan dengan adanya badan hukum yang jelas dapat membuat kinerja BUKP lebih jelas dan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

**Ketiga**, perlu diubah dengan pembentukan sistem pengendalian internal. Struktur sistem pengendalian internal (SPI) saat ini dirasakan belum efektif karena pengawas internal dan eksternal yang langsung bertanggung jawab kepada Gubernur dalam melakukan pengawasan langsung kepada BUKP akan tetapi tidak menjadi unsur organisasi yang melekat yang ada di BUKP, dengan letak berada di luar struktur organisasi BUKP. Hal ini akan mengakibatkan kemungkinan terjadinya *fraud*, maka diperlukan sistem pengendalian internal yang melekat dalam struktur organisasi BUKP (Kepala, Pembuku, Pemegang Kas, Pelaksana Operasional dan SPI).

Pengawasan internal juga dijelaskan agar dapat menyelesaikan permasalahan terkait atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi dan kegiatan lainnya. Alangkah baiknya, struktur BUKP harus memiliki satuan pengawasan internal dalam artian mengawasi dan menertibkan karyawan yang bekerja tidak sesuai SOP dan/atau melakukan pelanggaran yang merugikan BUKP secara langsung atau tidak langsung. **Keempat**, perlu ditambahkan dengan BUKP di tingkat kabupaten/kota sehingga BUKP tingkat kalurahan dapat terintegrasi dan saling bersinergi.

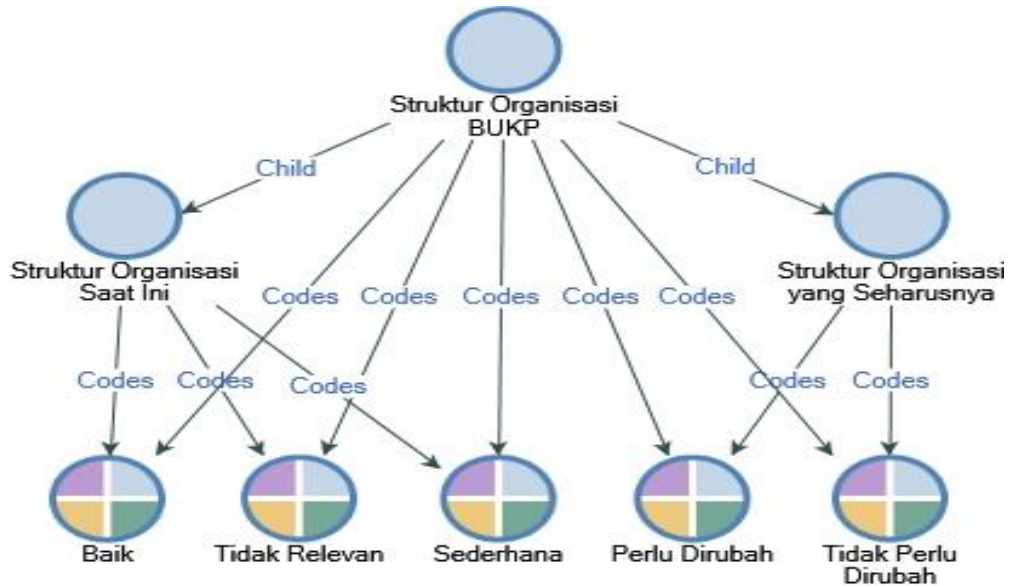
Terdapat 9 (sembilan) responden yang menjawab bahwa struktur BUKP yang seharusnya tidak perlu diubah atau mengikuti struktur yang ada saat ini. Hal tersebut dipandang bahwa lingkup kerja, kinerja karyawan, dan tugasnya sudah jelas dan sesuai dengan SOP di BUKP unit wilayah kerja BUKP.







Hasil dari jawaban responden tersebut juga kami lakukan validasi dengan aplikasi Nvivo 12 yang merupakan aplikasi olahdata dan analisis penelitian kualitatif, adapun hasilnya sebagai berikut:



**Gambar 4.75.**

Hasil Validasi Jawaban Responden atas Struktur Organisasi Saat Ini dan Struktur Organisasi yang Seharusnya

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Berikut ini hasil visualisasi atas jawaban responden terhadap evaluasi struktur organisasi BUKP yang perlu dilakukan perubahan:



**Gambar 4.76.**

Visualisasi Jawaban Responden atas Struktur Organisasi

Sumber: Olahan Konsultan, 2022.





## 2. Pencapaian Kinerja BUKP

Pencapaian kinerja BUKP dalam pertanyaan ini bertujuan untuk menjawab adanya kendala yang dihadapi dalam pencapaian kinerja BUKP dalam bentuk kemampuan menghasilkan laba bagi perusahaan. Tidak hanya itu, para responden juga mengisi pertanyaan terkait solusi yang diberikan agar bisa secara bersama-sama memberikan pandangannya sesuai dengan apa yang terjadi di BUKP wilayah masing-masing.

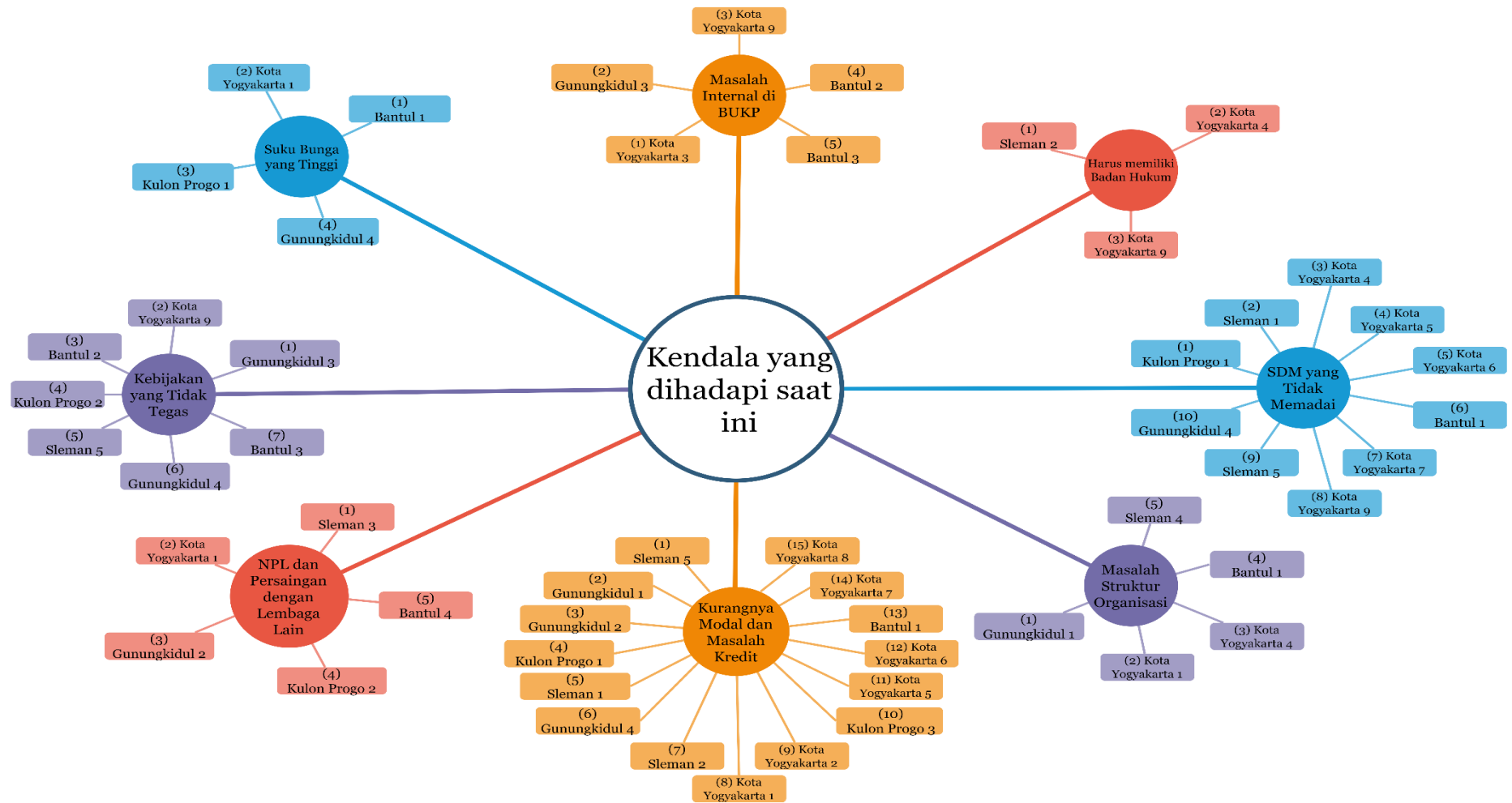
### a. Kendala yang dihadapi

BUKP dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tentu tidak terlepas dari adanya kendala-kendala yang dihadapi. Tentunya kendala dari masing-masing BUKP di setiap wilayah itu berbeda-beda, tergantung pada kondisi dan situasi. Berdasarkan data yang telah diperoleh, para responden telah mengisi kendala-kendala yang dihadapi. Apabila dibuat secara garis besar, ada beberapa kesamaan kendala-kendala yang dihadapi oleh BUKP di masing-masing daerah. Kendala yang dimaksud diantaranya:

- 1) Masalah internal yang ada di BUKP;
- 2) Harus memiliki Badan Hukum;
- 3) Adanya SDM yang tidak memadai;
- 4) Permasalahan terkait struktur organisasi;
- 5) Kurangnya modal dan masalah Kredit;
- 6) NPL dan persaingan dengan Lembaga lain;
- 7) Ketidaktegasan suatu kebijakan yang dibuat; dan
- 8) Suku Bunga yang tinggi.

Kendala-kendala di atas tentunya menjadi tantangan dan dinamika yang terjadi di BUKP. Kajian ini akan memetakan kendala-kendala yang diberikan oleh para responden dalam bentuk visualisasi. Hal ini bertujuan agar memudahkan pembaca dalam memahami isi dari kajian ini secara komprehensif dan jelas. Tentunya dalam memvisualisasikan data, perlu dianalisis secara mendalam agar data dapat dipertanggungjawabkan sesuai kajian ini. Berdasarkan pemetaan data tentang kendala yang dihadapi oleh BUKP dapat dihubungkan dengan pengkodean masing-masing wilayah operasional BUKP yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Berikut disajikan visualisasi kendala yang dihadapi oleh BUKP.





**Gambar 4.77.**  
Kendala dalam Pencapaian Kinerja BUKP  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022.





## b. Solusi

Solusi pertanyaan ini merupakan jawaban dari responden yang atas pertanyaan yang diberikan. Solusi yang dijabarkan oleh responden tentu diharapkan mampu memberikan masukan terkait permasalahan pencapaian kinerja BUKP dalam bentuk kemampuan menghasilkan laba BUKP di masing-masing wilayah operasionalnya. Adapun jawaban dari responden sebagai berikut:

Pertama, berkaitan dengan masalah internal yang ada di BUKP sendiri. Solusi yang disampaikan bahwa perlu adanya pengawasan yang lebih ketat dari pihak-pihak yang seharusnya mengawasi. Responden berharap juga dibentuknya suatu sistem pengawasan internal agar dapat memantau kinerja BUKP di setiap daerah secara langsung. Pengawasan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mempertanggungjawabkan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

Kedua, berkaitan dengan masalah belum adanya kejelasan bentuk badan hukum di BUKP. Apabila tidak ada badan hukum, maka dalam melaksanakan pekerjaannya ada potensi pelanggaran sehingga membuat pekerjaan tidak aman dan hilangnya kepercayaan dari masyarakat. Hal ini membuat perlu adanya penyesuaian dengan peraturan perundang-undangan terkait. Badan hukum juga dipandang memberikan kejelasan berkaitan bentuk dan struktur organisasi untuk pengawasan kinerja pada BUKP.

Ketiga, berkaitan dengan SDM yang tidak memadai di BUKP, baik secara kualitas maupun kuantitas. Berkaitan dengan hal ini, solusi yang ditawarkan adalah peningkatan kinerja SDM perlu diawasi dan dilaporkan. Perlu ada *reward* apabila kinerja karyawan baik atau *punishment* yang tegas apabila kinerja karyawan tidak sesuai dengan aturan yang ada.

Selain masalah kejelasan tentang *reward* dan *punishment*, juga adanya bimbingan teknis (bimtek) dan pelatihan bagi pegawai BUKP yang akan membantu pegawai memiliki keahlian dengan teknologi baru, bekerja secara efektif, memiliki inovasi, kreativitas, kerja keras, disiplin dan fokus pada pencapaian target. Selain itu, BUKP harus segera melakukan penilaian mendasar untuk karyawan yang menduduki jabatan, apakah mampu atau tidak dalam menjalankan tugasnya, sehingga SDM yang memiliki kualitas baik yang akan menduduki jabatan-jabatan di BUKP.

Keempat, yakni terkait struktur organisasi BUKP. Responden menyampaikan bahwa perlu penyesuaian kelembagaan dan perbaikan struktur organisasi. Selain itu, penyesuaian terhadap jenjang karir karyawan dan peningkatan kesejahteraan pegawai. Peningkatan





pegawai yang dimaksud adalah untuk saat ini maupun masa depan. Untuk saat ini, yaitu dengan gaji yang layak dan distribusi beban kerja agar tidak hanya bertumpu pada beberapa bagian. Lalu, untuk masa depan, solusi yang disampaikan adalah adanya pesangon dan dana pensiun.

Kemudian, kendala kelima adalah kurangnya modal dan masalah kredit. Adapun solusi yang disampaikan dalam kuesioner yang diperoleh terkait kurangnya modal adalah penambahan modal dan permudah pinjaman modal antar BUKP. Penambahan modal dimaksudkan agar dapat mempertahankan kondisi keuangan BUKP serta bertahan dan mampu mendapatkan keuntungan sesuai target perusahaan. Penyelesaian permasalahan kredit macet yang terjadi pada nasabah, apabila hal tersebut dapat tertangani maka akan menjaga likuiditas keuangan BUKP. BUKP memerlukan prinsip kehati-hatian dalam memberikan kredit kepada nasabahnya agar tidak terjadi permasalahan kredit macet, serta adanya sistem penagihan yang intensif terhadap kredit yang bermasalah.

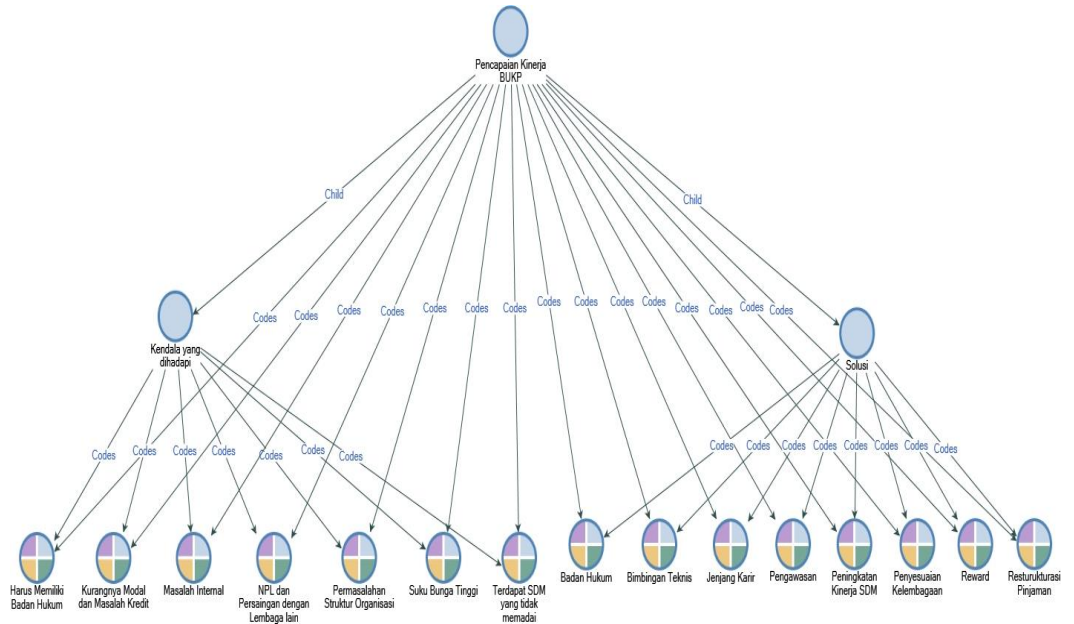
Keenam, yakni berkaitan dengan NPL dan persaingan dengan Lembaga lain. *Non-Performing Loan* (NPL) merupakan kredit dengan kualitas yang kurang lancar, diragukan, dan macet. Responden memberikan solusi bahwa perlu dilakukan penagihan rutin, restrukturisasi pinjaman atau penjadwalan ulang pinjaman. Selanjutnya, berkaitan dengan lembaga keuangan lainnya diberikan solusi agar melakukan penguatan kelembagaan atau alih bentuk kelembagaan serta adanya penguatan modal untuk mendukung operasional perusahaan.

Ketujuh yang berkaitan dengan ketidaktegasan suatu kebijakan yang dibuat, yakni pemilik dimohon untuk mengeluarkan aturan yang standar/baku yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Terakhir, solusi atas kendala kedelapan yang berkaitan dengan suku bunga yang tinggi. Responden memandang bahwa perlu dilakukan perubahan terkait aturan suku bunga yang berlaku di BUKP. Perubahan semacam penurunan terhadap suku bunga perlu dipertimbangkan agar pelaku usaha kecil dapat turut serta dalam menghimpun dana di BUKP dan dapat bersaing dengan lembaga sejenis lainnya.

Hasil dari jawaban responden tersebut juga kami lakukan validasi dengan aplikasi NVivo 12 yang merupakan aplikasi olahdata dan analisis penelitian kualitatif, adapun hasilnya sebagai berikut:







**Gambar 4.78.**

Hasil Validasi Jawaban Responden atas Pencapaian Kinerja BUKP  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022.

Berikut ini hasil visualisasi jawaban pencapaian kinerja BUKP:



**Gambar 4.79.**

Visualisasi Pencapaian Kinerja BUKP  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022.

### 3. Transparansi Pengelolaan Keuangan BUKP.

Data yang diperoleh dari responden menyatakan sebanyak 51 (lima puluh satu) responden menyatakan tidak ada masalah terkait transparansi pengelolaan keuangan di BUKP di wilayah operasionalnya. Sedangkan 20 (dua puluh) responden menyatakan adanya permasalahan terkait







transparansi keuangan di BUKP. Hal ini menjadi penting karena berkaitan dengan pencapaian kinerja aspek keuangan dalam hal ini sesuai tugas dan fungsi serta lapangan usaha BUKP yang berperan dalam mendekatkan permodalan dengan sistem kredit bagi kegiatan usaha yang produktif bagi golongan ekonomi lemah. Peran BUKP juga menjaga likuiditas keuangan internal BUKP serta kepercayaan masyarakat terkait dengan simpanan nasabah BUKP. Berkaitan dengan permasalahan transparansi pengelolaan keuangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Permasalahan**

Sebanyak 20 (dua puluh) responden menyatakan terkait permasalahan transparansi keuangan di BUKP masing-masing wilayah operasionalnya. Jawaban responden menyatakan ada oknum yang terbukti melakukan penyalahgunaan terkait kredit, tabungan, deposito masyarakat, dan juga uang kas yang ada di BUKP.

Adanya data sekitar 426 (empat ratus dua puluh enam) “Nasabah Fiktif” yang dipakai oleh oknum serta ada tabungan dan deposito yang tidak masuk daftar sistem informasi/IT BUKP di wilayah operasional. Adanya kredit macet yang belum terselesaikan dengan baik serta pegawai yang melakukan penyimpangan atas tugas yang diberikan menjadi permasalahan keuangan yang belum terselesaikan dengan aturan yang berlaku di BUKP.

Selain itu, terjadinya *fraud* di beberapa BUKP yang mana hal ini terjadi karena kurangnya pengawasan internal. Belum optimalnya penggunaan sistem laporan keuangan berbasis IT/BMS meskipun di BUKP sudah memiliki sistem pelaporan keuangan yang akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan evaluasi setiap tahun di bulan Maret. Belum optimalnya pilihan menu pada sistem laporan keuangan/IT yang ada di BUKP yang akan mempermudah dalam pelaporan akhir setiap periode pelaporan.

**b. Penyebab**

Hal yang berkaitan dengan permasalahan yang dikemukakan di atas, selanjutnya dijelaskan mengenai penyebabnya. Berkaitan dengan adanya oknum yang melakukan penyalahgunaan, responden memandang bahwa hal ini terjadi karena penyalahgunaan wewenang baik itu sebagai Kepala maupun karyawan yang diberi tugas terkait pengelolaan keuangan.

Selain itu, terkait penyimpangan yang lain adalah disebabkan oleh gaji karyawan yang kurang, sehingga kurang untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari secara layak. Ketegasan penegakan aturan atas penyalahgunaan tugas dan fungsi di BUKP yang disebabkan belum memiliki sistem pengawasan yang baik. Belum teridentifikasinya









Analisis lebih lanjut terkait bentuk kelembagaan akan dijabarkan sebagai berikut:

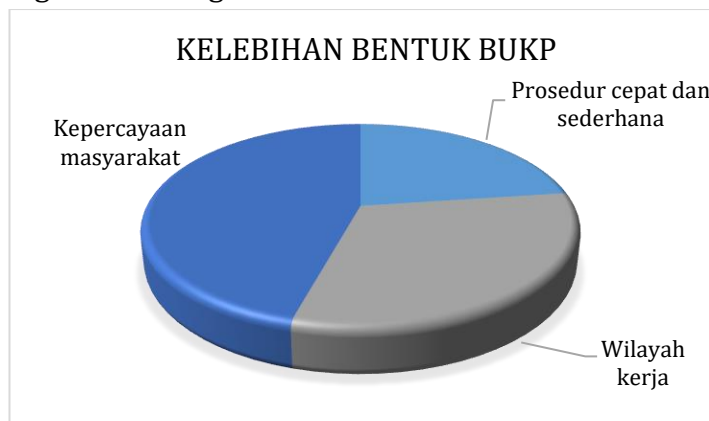
**a. Kelemahan bentuk BUKP saat ini**

Jawaban yang didapat dalam pertanyaan terkait kelemahan bentuk saat ini sangat beragam. Sebagian besar responden menyampaikan terkait tidak adanya bentuk badan hukum pada kelembagaan. Hal ini membuat proses pekerjaan yang ada di BUKP terkait penyitaan barang jaminan oleh nasabah menjadi sulit dilakukan penindakan. Kelemahan karena tidak adanya badan hukum menjadi hal yang sering dipertanyakan juga oleh masyarakat sehingga adanya potensi permasalahan lanjutan ke depan. Belum jelasnya regulasi terkait bentuk kelembagaan BUKP, yang akan memberikan dampak pada hubungan dengan pihak-pihak eksternal BUKP.

Selain itu, kelemahan bentuk kelembagaan saat ini yang didapatkan dari jawaban responden adalah mengenai sederhananya struktur organisasi BUKP khususnya pada jenjang karir. Jenjang karir yang terbatas membuat kinerja karyawan belum fokus dan maksimal. Adanya kinerja yang tidak maksimal tersebut juga tidak diatasi karena sistem pengawasan internal di BUKP juga tidak ada. Oleh karena itu, para responden juga berharap adanya kelemahan pada sistem pengawasan internal di BUKP kedepan mampu mengatasi persoalan-persoalan yang terjadi.

**b. Kelebihan bentuk saat ini**

Jawaban terkait pertanyaan ini memiliki hasil yang beragam dan berbeda di masing-masing BUKP. Data-data divisualisasikan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



**Gambar 4.84.**  
Kelebihan Bentuk BUKP  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Berkaitan dengan wilayah kerja, wilayah usaha BUKP beroperasi di wilayah kecamatan yang memiliki dampak dalam pemberian layanan yang maksimal pada tingkat masyarakat kecamatan dan bahkan sampai





dengan desa. Dampak jangkauan wilayah pelayanan dengan nasabah menjadikan potensi tersendiri bagi BUKP untuk mengembangkan usaha dan memaksimalkan pelayanan kepada nasabah, hal tersebut didukung oleh kecepatan dan sederhananya proses penyaluran kredit ataupun simpanan bagi nasabah BUKP. Hal ini juga merupakan keinginan nasabah BUKP, terutama para pelaku usaha kecil (misalnya: pedagang pasar, buruh tani, pelaku UMKM) yang terbantu dengan penyediaan dana yang cepat untuk mendukung usaha mereka.

Dengan adanya kelebihan tersebut membuat kepercayaan masyarakat meningkat sehingga akan berdampak peningkatan omset BUKP dan loyalitas nasabah BUKP akan terbentuk dengan baik. Dari sisi kepemilikan, BUKP yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah dalam hal ini adalah Gubernur D.I. Yogyakarta yang selalu ingin melayani dan mendekatkan diri pada perekonomian masyarakat pedesaan khususnya dalam hal permodalan.

Responden juga menyampaikan bahwa prosedur yang sederhana, cepat, dan mudah ini dilakukan kepada nasabah dengan sistem “jemput bola”, berkenaan dengan sistem tersebut nasabah tidak dikenakan biaya administrasi bulanan yang seharusnya menjadi kewajiban nasabah. Sedangkan administrasi tutup buku tabungan juga murah, nasabah hanya dengan meninggalkan saldo Rp10.000,00 pada buku tabungan yang dimilikinya, sedangkan produk BUKP yang diminati dan menarik bagi nasabah adalah pemberian bunga tabungan dan bunga deposito yang tinggi.

**c. Bentuk kelembagaan yang lebih layak**

Bentuk kelembagaan yang lebih layak berdasarkan jawaban responden adalah LKM. Hal ini didasari untuk memaksimalkan pelayanan dalam hal pemberian jasa bagi pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat pedesaan. Pengembangan dan pemberdayaan bisa dilakukan baik melalui pinjaman atau juga pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada masyarakat.

Beberapa responden juga memberikan jawaban bentuk kelembagaan yang layak adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Hal ini disebabkan dalam melaksanakan kegiatan usahanya BPR menggunakan sistem konvensional maupun syariah.

Meskipun ada pandangan yang berbeda terkait bentuk kelembagaan yang layak bagi BUKP, hal yang terpenting adalah kejelasan bentuk badan hukum dan sistem pengawasan internal yang tegas dan jelas dalam melakukan pengawasan, pemeriksaan, pengujian, dan penilaian terhadap pengelolaan keuangan di BUKP. Adapun tujuannya untuk mencapai pengelolaan keuangan BUKP yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Hal tersebut apabila dapat







dijalankan dengan baik maka akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat dan pencapaian yang kinerja yang maksimal di masing-masing wilayah usaha BUKP.

#### 5. Permasalahan dalam Peningkatan Kinerja BUKP.

Permasalahan dalam peningkatan kinerja dalam pertanyaan ini bertujuan untuk menjawab apa saja permasalahan yang ada di BUKP khususnya dalam aspek peningkatan kinerja BUKP. Responden memberikan jawaban terkait permasalahan dalam peningkatan kinerja agar bisa secara bersama-sama memberikan jalan keluar atas permasalahan sesuai dengan apa yang terjadi di BUKP wilayah usaha. Adapun permasalahan-permasalahan dalam peningkatan kinerja BUKP sesuai data atau jawaban yang diberikan oleh responden dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Kinerja BUKP berkurang, karena banyaknya bank konvensional maupun pemerintah yang baru, sehingga harus ada inovasi dan bekerja lebih untuk bersaing dengan perbankan tersebut;
- b) Adanya terobosan baru dalam hal penggunaan sistem informasi teknologi agar BUKP tidak tertinggal dengan bank atau lembaga keuangan lainnya;
- c) Ketidakjelasan bentuk badan hukum BUKP yang sering dipertanyakan oleh nasabah untuk melakukan kegiatan keuangannya, dampak belum adanya bentuk badan hukum adalah banyaknya *Standard Operating Procedure* (SOP) kredit yang menyulitkan kinerja pegawai di lapangan untuk proses penyaluran kredit atau simpanan nasabah;
- d) Target laba yang terlalu tinggi dan tidak mempertimbangkan kondisi saat ini, baik kondisi perekonomian maupun modal yang dimiliki BUKP;
- e) Sumber daya manusia yang kurang menguasai teknologi informasi, serta pola penempatan karyawan tidak sesuai dengan kompetensinya;
- f) Masih kurangnya pendidikan dan pelatihan (diklat) yang berkaitan dengan aspek tata kelola kelembagaan, keuangan dan peningkatan kinerja pegawai di BUKP;
- g) Tidak adanya *reward* dan *punishment* yang dapat memacu peningkatan kinerja bagi pegawai BUKP;
- h) Pendidikan moral dan rohani (misalnya pengajian) belum tersentuh;
- i) Sewa kantor yang cukup mahal di daerah perkotaan; dan
- j) Karyawan yang memasuki masa pensiun hanya mendapatkan dana pensiun dari BPJS, sedangkan apresiasi dari pemilik tidak ada; dan









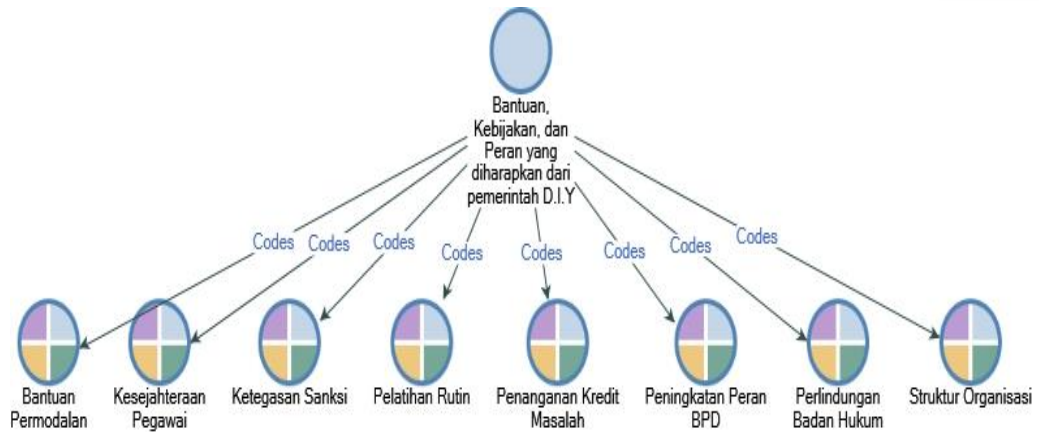
bantuan, kebijakan, atau peran yang diharapkan BUKP di masing-masing wilayah usaha.

Adapun informasi tentang bantuan, kebijakan, dan peran yang diharapkan sesuai jawaban yang diberikan oleh responden dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Struktur organisasi kedepan harapannya membantu dan berperan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di BUKP;
- b) Membantu menangani kredit yang bermasalah yang sudah ditangani BUKP wilayah usaha akan tetapi belum mampu terselesaikan dengan baik;
- c) Memberikan perlindungan dan memfasilitasi adanya badan hukum kepada BUKP yang sering dipertanyakan oleh nasabah atau pihak ketiga;
- d) Memperhatikan kesejahteraan pegawai BUKP, yaitu tunjangan kehadiran, tunjangan jabatan, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, serta jaminan hari tua;
- e) Pengadaan pelatihan rutin untuk semua karyawan yang sesuai dengan jabatannya;
- f) Memberikan bantuan permodalan setiap tahun minimal Rp250.000.000,00 (dua ratus lima puluh juta rupiah) atau disesuaikan dengan wilayah usaha BUKP, hal ini sebagai bentuk tindakan penyelamatan bagi BUKP yang mengalami permasalahan keuangan;
- g) Adanya kebijakan analisis potensi keuangan dan kelayakan BUKP dalam memberikan pinjaman dan menerima simpanan masyarakat;
- h) Peran BPD selaku pembina teknis sangat penting dan sangat dibutuhkan dalam hal pembinaan operasional BUKP; dan
- i) Ketegasan dalam menangani penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh pegawai BUKP.

Hasil dari jawaban responden tersebut juga kami lakukan validasi dengan aplikasi Nvivo 12 yang merupakan aplikasi olahdata dan analisis penelitian kualitatif, adapun hasilnya sebagai berikut:





**Gambar 4.87.**  
Hasil Validasi Bantuan, Kebijakan, dan Peran Pemerintah dan  
BPKA DI. Yogyakarta  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022.

Berikut ini hasil visualisasi jawaban responden atas bantuan, kebijakan, dan peran yang diharapkan pemerintah DI. Yogyakarta dan BPKA DI. Yogyakarta:



**Gambar 4.88.**  
Hasil Visualisasi Bantuan, Kebijakan, dan Peran Pemerintah dan  
BPKA DI. Yogyakarta  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022.

#### 4.7 Tinjauan Regulasi BUKP

Pembahasan mengenai lembaga keuangan mikro telah diatur pada Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang lembaga keuangan mikro. Berdasarkan peraturan tersebut dijelaskan bahwa untuk menumbuhkembangkan perekonomian rakyat menjadi tangguh, berdaya, dan mandiri yang kemudian akan berdampak kepada peningkatan perekonomian nasional yang diselenggarakan atas dasar demokrasi ekonomi dilaksanakan dengan prinsip





kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, dan kemandirian. Berangkat dari prinsip pelaksanaan tersebut harapannya dapat menjaga keseimbangan, kemajuan, dan kesatuan ekonomi nasional.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 juga menjelaskan bahwa masih terdapat kesenjangan antara permintaan dan ketersediaan atas layanan jasa keuangan mikro yang akan memfasilitasi masyarakat miskin dan/atau masyarakat yang berpenghasilan rendah. Tentunya pemerintah harus mengambil langkah dan menyusun kebijakan yang tepat atas hal tersebut. Pemerintah harus memberikan kepastian hukum dan memenuhi kebutuhan layanan keuangan terhadap masyarakat miskin dan/atau masyarakat yang berpenghasilan rendah. Oleh karena itu, peraturan mengenai kelembagaan harus dibuat secara komprehensif dan sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Peraturan dibuat secara komprehensif juga harus diawali dari pedesaan melalui Pemerintah Daerah yang perlu menyusun dan melaksanakan pembangunan wilayah masing-masing daerah.

Pemerintah Daerah berusaha meningkatkan kesejahteraan dan melaksanakan pembangunan pedesaan melalui pemerataan berusaha. Usaha tersebut perlu memberikan perhatian yang baik antara lain dalam bentuk-bentuk permodalan/kredit lunak untuk meningkatkan kegiatan ekonomi pedesaan sebagai satu diantara beberapa langkah untuk mendekatkan modal pada lapisan masyarakat Pedesaan. Melihat kondisi sekarang ini, potensi-potensi di luar sektor pertanian perlu dikembangkan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi Pedesaan yang sebagian besar merupakan usaha sampingan yang belum ditunjang secara baik dan optimal, sehingga perlu disediakan dana yang murah dengan prosedur yang sederhana dalam jumlah yang cukup memadai. Sementara itu, kalangan masyarakat di Pedesaan ada yang memberanikan diri untuk memenuhi kebutuhan modalnya dalam melakukan kegiatan usaha dengan mengambil kredit dari para pelepas uang/rentenir dengan tingkat bunga dapat dikatakan cukup tinggi.

Adanya fakta demikian, Pemerintah Daerah perlu mengambil kebijaksanaan untuk memenuhi kebutuhan yang dimaksud, yakni dengan mendirikan suatu lembaga yang dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat Pedesaan dengan prosedur yang sederhana, cepat, dan murah. Namun, prosedur tersebut tetap diawasi dan dikendalikan agar diharapkan mampu mandiri dan dapat menghasilkan keuntungan serta tidak memberatkan masyarakat di Pedesaan. Lembaga yang dimaksud adalah Badan Usaha Kredit Pedesaan (BUKP). Tentu pelaksanaan BUKP merupakan lembaga yang bertitik tolak atas keberhasilan lembaga bantuan Pedesaan di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang dinilai mempunyai dampak positif terhadap suatu pertumbuhan perekonomian Pedesaan yang dapat menumbuhkan jiwa wirausaha dalam masyarakat pedesaan. Selain itu, dalam rangka untuk meningkatkan fungsi dan peran suatu Bank Pembangunan Daerah sebagai pengembang perekonomian Daerah, maka





perlu memperluas jaringan sampai ke Pedesaan sehingga secara langsung masyarakat/Pedesaan dapat merasakan peran serta Bank Pembangunan Daerah dalam menumbuhkan ambisi dalam wirausaha di Pedesaan dan meningkatkan kemampuan berusaha bagi golongan ekonomi lemah.

BUKP adalah Badan Usaha Kredit Pedesaan Milik Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, didirikan berdasarkan PERDA DIY Nomor 1 Tahun 1989 tentang Badan Usaha Kredit Pedesaan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. BUKP didirikan dengan maksud dan tujuan mengembangkan perekonomian pedesaan dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat pedesaan dengan menyediakan dana pembangunan dengan prosedur sederhana, cepat dan murah. BUKP didirikan di tiap-tiap kecamatan dalam wilayah Kabupaten dan Kota se-Propinsi DIY yang pendiriannya ditetapkan dengan Keputusan Gubernur. BUKP berkedudukan di ibukota kecamatan dengan wilayah usaha yang terbatas pada wilayah kecamatan dimana BUKP tersebut berkedudukan, sedangkan di tingkat desa dapat dibentuk unit-unit pelayanan.

Susunan organisasi dan tata kerja BUKP ditetapkan dengan Keputusan Gubernur. BUKP sehari-hari dipimpin oleh seorang Kepala yang dalam menjalankan tugasnya dibantu dan membawahi karyawan lainnya. Kepala BUKP melaksanakan kebijaksanaan yang digariskan Badan Pembina Tingkat I. Selanjutnya, Camat ialah penanggungjawab BUKP di wilayahnya. Pelaksanaan kebijaksanaan kepala BUKP mewakili BUKP di dalam maupun di luar pengadilan. Kepala BUKP secara tertulis dapat menyerahkan kekuasaan mewakili tersebut kepada seorang atau beberapa orang karyawan lainnya baik sendiri maupun bersama-sama, kepada seorang atau beberapa orang yang khusus ditunjuk untuk itu atau kepada badan lain. Badan Pembina Tingkat I mengadakan rapat koordinasi dengan Badan Pembina Tingkat II sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan sekali dalam rangka pembinaan, pengawasan, pengendalian dan pengembangan BUKP.

Pengangkatan Badan Pembina Tingkat I ditetapkan dengan Keputusan Gubernur. Anggota Badan Pembina Tingkat I adalah 7 (tujuh) orang terdiri dari:

- a. Gubernur sebagai Ketua merangkap Anggota;
- b. Pejabat Instansi Pemerintah Daerah yang terkait sebagai Anggota serta 1 (satu) orang Sekretaris bukan Anggota.

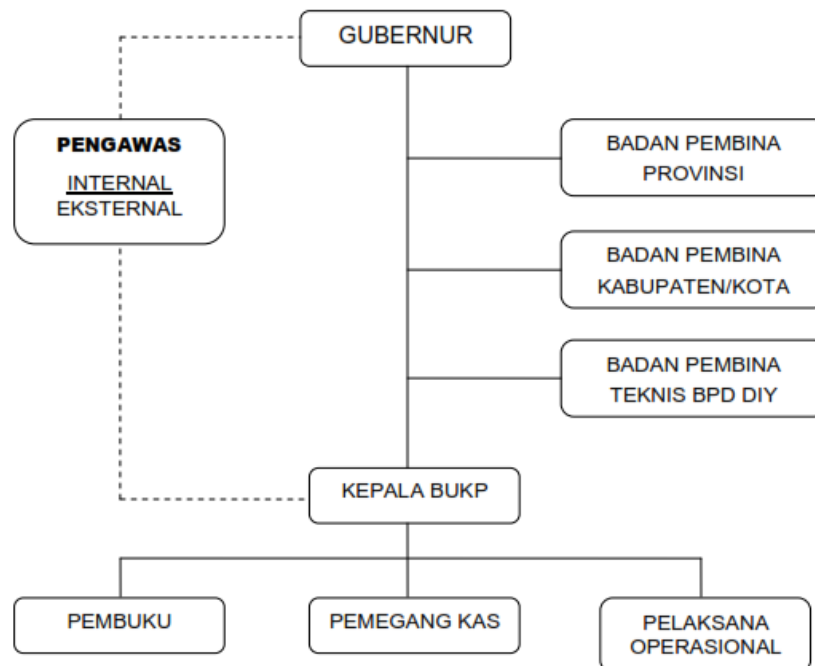
Anggota Badan Pembina Tingkat II adalah 5 (lima) orang terdiri dari Bupati/Walikota madya sebagai Ketua merangkap Anggota. Pejabat Instansi Pemerintah Daerah Tingkat II yang terkait sebagai Anggota dan apabila dipandang perlu dapat diangkat seorang Sekretaris bukan Anggota. Keberadaan lembaga keuangan mikro Badan Usaha Kredit Pedesaan (BUKP) masih menjadi primadona masyarakat kelas bawah yang berprofesi sebagai usahawan mikro. Hal ini dikarenakan mereka lebih memilih BUKP untuk meminjam modal usahanya lantaran proses dan persyaratannya tidak berbelit-belit, jika







dibandingkan harus berhadapan dengan pihak bank yang begitu sulit dan bertele-tele. BUKP hadir sebagai solusi terbaik bagi kalangan pengusaha mikro. BUKP Provinsi DIY didukung sepenuhnya oleh Bank BPD Provinsi DIY penduduk di masing-masing Kecamatan. Selain itu, dapat menghubungi BUKP setempat guna mewujudkan kecamatan diseluruh DIY menjadi pusat pertumbuhan ekonomi kerakyatan di pedesaan, diperlukan peran serta seluruh masyarakat. Pemerintah tentu menyadari bahwa untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan suatu lembaga intermediasi mikro yang mempunyai tugas untuk menghimpun dana dan menyalurkannya dalam bentuk kredit pada masyarakat setempat. Tentu penyaluran dana dilaksanakan dengan prosedur mudah dan cepat. Oleh karena itu, dalam mewujudkan usaha kecamatan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi dan menjadikan kecamatan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi kerakyatan di pedesaan dengan menggunakan BUKP. Terutama untuk menabung dan meminjamkan untuk usaha-usaha yang produktif. Adapun susunan organisasi BUKP akan dapat dilihat sebagai berikut.



**Gambar 4.89.**

Susunan Organisasi BUKP

Sumber: Pergub D.I. Yogyakarta No. 72 Tahun 2012

Pembahasan mengenai BUKP juga tidak terlepas dari pemetaan regulasi yang berhubungan dengan peraturan yang ada di dalam BUKP. Cara pemetaan regulasi digunakan sebagai langkah yang inovatif dalam mengkaji suatu regulasi yang memiliki hubungan dengan regulasi lainnya. Pemetaan tersebut tentunya disesuaikan dengan aturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Maka dari itu, berikut ini merupakan pemetaan regulasi (*regulatory mapping*) terhadap kajian regulasi yang berhubungan dengan BUKP.







**Tabel 4.2.**  
Regulatory Mapping

Bentuk Kebijakan	Produk Kebijakan	Muatan Kebijakan	Sasaran Kebijakan
<b>Undang-Undang</b>	UU Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro.	1. Kebijakan Lembaga Keuangan Mikro; dan 2. Kebijakan Perekonomian Nasional	1. Pemerintah Pusat 2. Pemerintah Daerah 3. Lembaga Jasa Keuangan 4. Pelaku Usaha
<b>Peraturan Pemerintah</b>	PP Nomor 89 Tahun 2014 tentang Suku Bunga Pinjaman atau Imbal Hasil Pembiayaan dan Luas Cakupan Wilayah Usaha Lembaga Keuangan Mikro.	1. Lembaga Keuangan Mikro 2. Pembiayaan oleh LKM	1. Pemerintah Daerah 2. LKM 3. Usaha Mikro 4. Pelaku Usaha
	PP Nomor 43 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Program PEN dalam Rangka Mendukung Kebijakan Keuangan Negara untuk Penanganan Covid-19 atau Menghadapi Ancaman yang membahayakan perekonomian.	1. Penyertaan Modal Negara 2. Penempatan Dana 3. Investasi Pemerintah 4. Penjaminan	1. Perbankan 2. Usaha Mikro 3. Koperasi 4. Pelaku Usaha 5. LKM
<b>Peraturan Presiden</b>	Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2008 tentang Lembaga Penjaminan.	1. Dasar Pembentukan Lembaga atau Organisasi	1. Pemerintah Pusat 2. Perusahaan Penjaminan 3. Lembaga Penjaminan 4. Lembaga Keuangan
<b>Peraturan Menteri</b>	PMK Nomor 70/PMK.05/2020 tentang Penempatan Uang Negara pada Bank Umum dalam Rangka Percepatan PEN.	1. Penempatan Uang Negara	1. Pelaku Usaha sektor riil dalam pemulihan ekonomi
	PMK Nomor 64/PMK.05/2020 tentang Penempatan Dana pada Bank Peserta dalam Rangka Program PEN.	1. Penempatan Dana	1. Usaha Mikro 2. Koperasi
<b>Peraturan Daerah</b>	Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 1 Tahun 1989 tentang Badan Usaha Kredit Pedesaan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.	1. BUKP DIY 2. Lembaga Perkreditan 3. Potensi Ekonomi di Desa	1. Pemerintah Daerah 2. Usaha Mikro 3. Pelaku Usaha 4. Lembaga Kredit 5. BUKP DIY
	Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9 Tahun 2001 tentang Pencabutan Sebagian Perda DIY	1. Sumber Pendapatan dan Kekayaan Desa 2. Pengurusan dan Pengawasan	1. Pemerintah Daerah



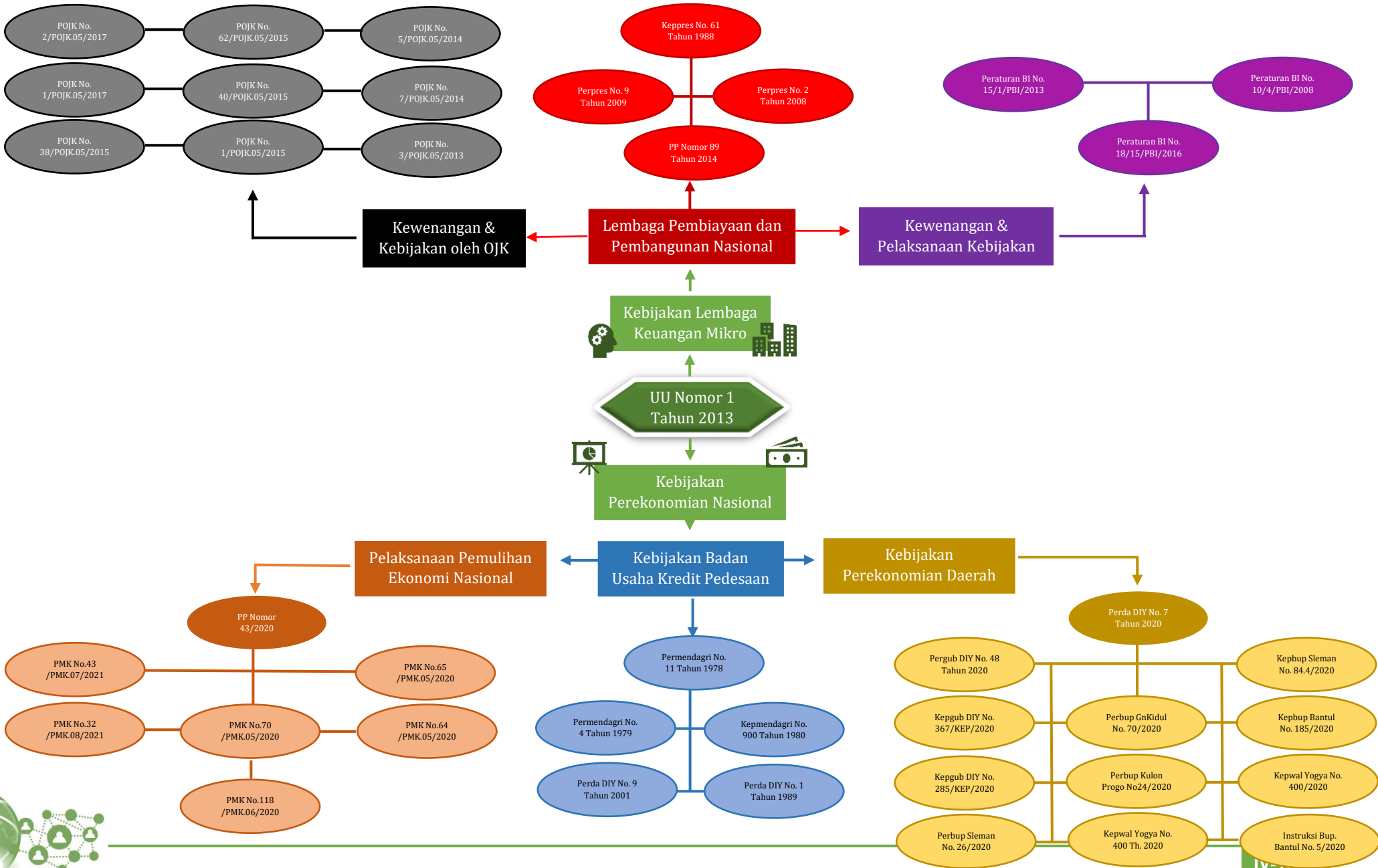


Bentuk Kebijakan	Produk Kebijakan	Muatan Kebijakan	Sasaran Kebijakan
	Nomor 5 Tahun 1985 tentang Sumber Pendapatan dan Kekayaan Desa, Pengurusan dan Pengawasannya.		
	Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 7 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Perda DIY Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Insentif dan Kemudahan Penanaman Modal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penanaman Modal</li> <li>2. Investasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintah Daerah</li> <li>2. Usaha Mikro</li> <li>3. Koperasi</li> </ol>

Sumber: Olahan Konsultan, 2022.

Berdasarkan uraian tabel di atas, telah dijelaskan mengenai *regulatory mapping* yang berhubungan dengan kajian penelitian. Uraian tabel diatas juga telah tertulis mengenai produk, muatan, dan sasaran kebijakan suatu regulasi yang telah dipetakan. Selanjutnya, dalam menganalisis pemetaan regulasi terkait telah dibuat juga dalam bentuk *chart table* sesuai uraian Tabel 4.2.







Berdasarkan pada *regulatory mapping* di atas dapat diperhatikan bahwa adanya kebijakan mengenai perekonomian nasional dan kebijakan lembaga keuangan mikro mengawali kajian pemetaan regulasi tersebut. Apabila melihat pada kebijakan perekonomian nasional, maka tidak terlepas dengan pembahasan pelaksanaan pemulihan ekonomi nasional, pembahasan kebijakan badan usaha kredit pedesaan, dan kebijakan perekonomian daerah. Selanjutnya, pada sisi kebijakan lembaga keuangan mikro akan berhubungan dengan pembahasan tentang kewenangan dan kebijakan yang diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pembahasan lembaga pembiayaan dan pembangunan nasional, dan pembahasan kewenangan dan pelaksanaan kebijakan. *Regulatory mapping* yang digunakan pada kajian ini merupakan alat bantu inovatif untuk melakukan pemetaan dan pengkajian terhadap kualitas regulasi. Pengkajian dilakukan secara sederhana dan yang berhubungan dengan pembahasan. Akan tetapi, dapat dipertanggungjawabkan secara akuntabel. Adapun hal yang dilakukan dalam pemetaan regulasi terlebih dahulu dilakukan pengumpulan regulasi terkait dengan pembahasan atau topik kajian yang akan diidentifikasi. Kemudian, dilakukan penyaringan kualitas regulasi yang sesuai. Adanya pengkajian disesuaikan dengan bentuk kebijakan yang dikaji terhadap hierarki peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Terakhir, yang dilakukan adalah menganalisis muatan kebijakan dan sasaran kebijakan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan tersebut.

#### 4.8 Alternatif Pengembangan Bentuk Kelembagaan BUKP

Usaha mikro mempunyai peran yang sangat strategis dan tidak bisa diabaikan dalam pengembangan ekonomi nasional. Hal ini dikarenakan melibatkan usaha rakyat kecil yang jumlahnya mayoritas di daerah. Usaha mikro juga terbukti mampu bertahan pada saat terjadinya suatu krisis, ketahanan ini dikarenakan usaha mikro yang bertumpu pada modal sendiri. Struktur permodalan usaha mikro tidak banyak bergantung pada perbankan. Berkaitan dengan permodalan, BUKP atau singkatan dari Badan Usaha Kredit Pedesaan yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, didirikan berdasarkan PERDA DIY Nomor 1 Tahun 1989 tentang Badan Usaha Kredit Pedesaan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dengan adanya kemajuan sistem informasi dan teknologi membuat lembaga keuangan harus secara cepat beradaptasi terhadap lingkungan eksternalnya agar mampu bersaing pada usaha sejenis yang memiliki banyak kompetitor. Adanya penyesuaian dalam dinamika perkembangan tersebut juga dihadapi oleh Badan Usaha Kredit Pedesaan (BUKP), sehingga penting untuk mengkajinya dengan pertimbangan yang tepat. Pembahasan pada topik ini akan menjelaskan mengenai alternatif pengembangan bentuk





kelembagaan yang tepat digunakan pada BUKP. Adapun alternatif pengembangannya adalah sebagai berikut:

### 1. Lembaga Keuangan Mikro (LKM)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro, didefinisikan bahwa LKM merupakan lembaga keuangan yang didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan. LKM pada dasarnya dibentuk karena untuk menumbuhkembangkan perekonomian rakyat menjadi tangguh, berdaya, dan mandiri yang berdampak kepada peningkatan perekonomian nasional yang diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.

Oleh karena itu, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang memiliki fungsi dalam menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di sektor jasa keuangan juga telah meringkas peraturan mengenai penyelenggaraan usaha oleh LKM. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19/POJK.05/2021 tentang Penyelenggaraan Usaha Lembaga Keuangan Mikro (POJK Penyelenggaraan Usaha LKM) memiliki materi pokok. Adapun materi pokok dalam POJK tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pada bagian ketentuan umum, menjelaskan tentang definisi istilah yang digunakan dalam POJK;
2. Kegiatan usaha yang memuat pengaturan terkait:
  - a. penyaluran pinjaman atau pembiayaan; dan
  - b. pengelolaan simpanan;
3. Sumber pendanaan LKM yang dapat berasal dari ekuitas, simpanan, pinjaman dan/atau hibah.
4. Akad yang digunakan dalam kegiatan usaha dan sumber pendanaan berdasarkan prinsip syariah termasuk permohonan persetujuan akad lain kepada Otoritas Jasa Keuangan dengan melampirkan fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia;
5. Tingkat kesehatan dan ekuitas LKM, yang meliputi:
  - a. tingkat kesehatan LKM yang mencakup rasio likuiditas dan rasio solvabilitas; dan
  - b. ekuitas LKM yang harus dijaga paling rendah 75% dari modal disetor bagi LKM yang berbentuk badan hukum perseroan





- terbatas atau simpanan pokok, simpanan wajib, dan hibah bagi LKM yang berbentuk badan hukum koperasi;
6. Penempatan kelebihan dana yang mencakup pengaturan penempatan dana bagi LKM dan LKM yang menyelenggarakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah;
  7. Tata cara memperoleh informasi tentang penyimpanan dan simpanan pada LKM yang mencakup pengaturan terkait kewajiban untuk merahasiakan informasi penyimpanan dan simpanan serta pengecualian untuk kepentingan perpajakan, peradilan dalam perkara pidana, peradilan dalam perkara perdata atau permintaan informasi dari ahli waris yang sah dalam hal penyimpan meninggal dunia;
  8. Laporan keuangan yang mencakup pengaturan bagi LKM untuk menyusun laporan keuangan sesuai standar akuntansi yang berlaku dan melakukan penyampaian kepada Otoritas Jasa Keuangan secara berkala setiap 4 (empat) bulan dan setiap tahun;
  9. Larangan yang mencakup substansi larangan-larangan bagi LKM dalam menyelenggarakan kegiatan usaha;
  10. Prosedur penyehatan LKM yang mencakup pengaturan dalam hal LKM mengalami kesulitan likuiditas dan solvabilitas yang membahayakan keberlangsungan usaha LKM;
  11. penegakan kepatuhan, mencakup pasal-pasal yang dalam hal dilanggar oleh LKM akan mendapatkan pemberitahuan dan sanksi administratif;
  12. Sanksi administratif yang terdiri atas peringatan tertulis, pembekuan kegiatan usaha, pemberhentian Direksi LKM dan selanjutnya menunjuk dan mengangkat pengganti sementara sampai dengan rapat umum pemegang saham atau rapat anggota mengangkat pengganti yang tetap dengan persetujuan Otoritas Jasa Keuangan, denda uang; atau pencabutan izin usaha;
  13. Ketentuan peralihan, menjelaskan penyesuaian pengaturan tindakan hukum atau hubungan hukum terkait dengan pengaturan pada peraturan perundang-undangan.
  14. Penutup, menjelaskan status keberlakuan POJK Nomor 13/POJK.05/2014 tentang Penyelenggaraan Usaha Lembaga Keuangan Mikro sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 62/POJK.05/2015 tentang Perubahan atas Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 14/POJK.05/2014 tentang Penyelenggaraan Usaha Lembaga Keuangan Mikro serta menjelaskan mengenai tanggal mulai berlaku POJK.







## 2. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Alternatif pengembangan selanjutnya dalam pembahasan ini adalah Bank Perkreditan Rakyat yang selanjutnya disingkat dengan BPR. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Khususnya pada Pasal 1 angka 4, menjelaskan bahwa BPR adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Apabila mengacu lebih khusus (*lex specialis*) mengenai BPR, telah diatur di dalam peraturan yang dibuat dan disahkan oleh Otoritas Jasa Keuangan. BPR telah diatur dalam Peraturan OJK RI Nomor 62/POJK.03/2020. Peraturan tersebut merupakan penyesuaian dari POJK Nomor 20/POJK.03/2014 yang dipandang sudah tidak sesuai dengan perkembangan dinamika perbankan, sehingga diperlukan pembaruan pada sejumlah aspek ketentuan untuk dapat mengakomodasi peningkatan daya saing dan kontribusi bank perkreditan rakyat. Selain itu, aturan terbaru ini juga berguna untuk mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional secara optimal dan berkelanjutan, diperlukan kebijakan yang mendorong peningkatan daya saing dan kontribusi industri bank perkreditan rakyat terhadap perekonomian daerah. Berangkat dari hal tersebut, maka perlu untuk meningkatkan peran industri bank perkreditan rakyat, diperlukan upaya memperkuat kelembagaan melalui penguatan permodalan sejak awal pendirian agar selaras dengan kebijakan untuk mendorong konsolidasi, penataan kelembagaan dan peningkatan komitmen pemilik, peningkatan kualitas dan fungsi pengurus, penguatan fungsi jaringan kantor, penyempurnaan mekanisme pencabutan izin usaha atas permintaan pemegang saham, serta penyempurnaan prosedur dan mekanisme perizinan kelembagaan agar lebih efektif dan efisien.

Sejalan dengan tujuan untuk meningkatkan peran dan fungsi perbankan nasional secara menyeluruh agar tercipta kestabilan sistem keuangan, kelembagaan industri BPR perlu diperkuat, antara lain melalui penguatan permodalan sejak awal pendirian yang sejalan dengan upaya menciptakan konsolidasi industri. Peningkatan peran pemilik BPR melalui penataan kelembagaan dan komitmen juga dibutuhkan untuk menjaga kesinambungan bisnis BPR. Peningkatan peran pengurus dan penguatan jaringan kantor di tengah tingginya pemanfaatan teknologi diharapkan dapat memberikan layanan dengan pendekatan secara langsung kepada masyarakat. Selain itu, penyempurnaan mekanisme pencabutan izin usaha BPR atas permintaan pemegang saham diperlukan untuk memberikan kepastian





bagi penyelesaian kewajiban kepada nasabah dan masyarakat terkait dengan upaya perlindungan konsumen. Keseluruhan upaya tersebut akan dapat terwujud dengan baik melalui penyempurnaan persyaratan dan prosedur, serta perbaikan pada mekanisme dan tahapan perizinan kelembagaan BPR. Implementasi dari peraturan yang berlaku saat ini perlu disempurnakan untuk mewujudkan peningkatan daya saing dan kontribusi BPR, bagi perekonomian daerah dan industri perbankan nasional.

Berikut ini merupakan aspek perbandingan antara LKM dan BPR yang ditinjau dari pengertian, dasar hukum dan peraturan pelaksanaan, bentuk badan hukum, kepemilikan, izin usaha, lingkup kegiatan usaha, dan adanya pembinaan serta pengawasan.

**Tabel 4.3.**  
Aspek Perbandingan antara LKM dan BPR

Aspek Perbandingan	LKM	BPR
<b>Pengertian</b>	Lembaga keuangan yang didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan	Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.
<b>Perizinan Pendirian</b>	LKM yang akan menjalankan kegiatan usaha harus memiliki izin usaha dari OJK. LKM dapat melakukan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah.	Pendirian BPR dilakukan dalam 2 (dua) tahap: a. persetujuan prinsip; dan b. izin usaha.
<b>Dasar Hukum dan Peraturan Pelaksanaan</b>	UU Nomor 1 Tahun 2013 tentang LKM. Adapun peraturan pelaksanaannya: 1. PP Nomor 89 Tahun 2014 tentang Suku Bunga Pinjaman atau Imbal Hasil Pembiayaan	Pasal 1 angka 4, UU Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas UU Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Adapun peraturan pelaksanaannya:





Aspek Perbandingan	LKM	BPR
	<p>dan Luas Cakupan Wilayah Usaha Lembaga Keuangan Mikro.</p> <p>2. POJK Nomor 10/POJK.05/2021 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Lembaga Keuangan Mikro.</p> <p>3. POJK Nomor 19/POJK.05/2021 tentang Penyelenggaraan Usaha Lembaga Keuangan Mikro.</p> <p>4. POJK Nomor 14/POJK.05/2014 tentang Pembinaan dan Pengawasan Lembaga Keuangan Mikro.</p>	<p>1. POJK Nomor RI 62/POJK.03/2020 tentang Bank Perkreditan Rakyat.</p> <p>2. POJK Nomor 62/POJK.03/2016 tentang Transformasi LKMK menjadi BPR dan LKMS menjadi BPRS.</p> <p>3. POJK Nomor 4/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola bagi BPR.</p> <p>4. POJK Nomor 37/POJK.03/2016 tentang Rencana Bisnis BPR dan BPRS.</p>
<b>Bentuk Badan Hukum</b>	Koperasi atau Perseroan Terbatas (PT).	<p>a. Perusahaan Umum Daerah;</p> <p>b. Perusahaan Perseroan Daerah;</p> <p>c. Koperasi; atau</p> <p>d. Perseroan Terbatas (PT). Bentuk badan hukum sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b termasuk bagi BPR berbentuk badan hukum perusahaan daerah yang belum menyesuaikan bentuk badan hukum menjadi perusahaan umum daerah atau perusahaan perseroan daerah.</p>
<b>Kepemilikan</b>	WNI, Badan Usaha Milik Desa/Kelurahan, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, dan/atau Koperasi.	Setiap BPR wajib memiliki paling sedikit 1 (satu) pemegang saham dengan persentase kepemilikan saham paling sedikit 25% (dua puluh lima persen) sesuai dengan kriteria mengenai PSP sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai penilaian kemampuan dan kepatutan





Aspek Perbandingan	LKM	BPR
		bagi pihak utama lembaga jasa keuangan.
<b>Modal disetor</b>	<p>Jumlah modal disetor bagi LKM yang akan mengajukan izin usaha ditetapkan paling sedikit:</p> <p>a. Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah), untuk cakupan wilayah usaha desa/kelurahan;</p> <p>b. Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah), untuk cakupan wilayah usaha kecamatan; atau</p> <p>c. Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah), untuk cakupan wilayah usaha kabupaten/kota.</p>	<p>Modal disetor dalam pendirian BPR ditetapkan paling sedikit:</p> <p>a. Rp100.000.000.000,00 (seratus miliar rupiah), bagi BPR yang didirikan di zona 1;</p> <p>b. Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah), bagi BPR yang didirikan di zona 2; dan</p> <p>c. Rp25.000.000.000,00 (dua puluh lima miliar rupiah), bagi BPR yang didirikan di zona 3.</p>
<b>Izin Usaha</b>	<p>LKM dapat mulai mengajukan izin usaha sejak tanggal mulai berlakunya UU LKM, yaitu pada tanggal 8 Januari 2015. Untuk memperoleh izin usaha, LKM wajib mengajukan permohonan kepada Kantor OJK/Kantor Regional/ Direktorat Lembaga Keuangan Mikro sesuai tempat kedudukan LKM dengan memenuhi ketentuan dan persyaratan yang telah ditetapkan dalam POJK nomor 12/POJK.05/2014 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Lembaga Keuangan Mikro.</p>	<p>Permohonan untuk memperoleh izin usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 huruf b POJK Nomor 62/POJK.03/2020 diajukan kepada Otoritas Jasa Keuangan disertai dengan dokumen persyaratan sebagaimana tercantum dalam Lampiran Bagian E yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Otoritas Jasa Keuangan ini. Otoritas Jasa Keuangan memproses permohonan dan memberikan persetujuan atau penolakan atas permohonan izin usaha paling lama 20 (dua puluh) Hari Kerja sejak permohonan berikut dokumen yang dipersyaratkan diterima secara lengkap.</p>
<b>Cakupan Wilayah Usaha</b>	Desa/Kelurahan, Kecamatan, Kabupaten/Kota	Provinsi sesuai dengan zona I, II, III, dan IV
<b>Lingkup Kegiatan Usaha</b>	1. Kegiatan usaha LKM meliputi jasa	Kegiatan usaha BPR merupakan kegiatan dalam





Aspek Perbandingan	LKM	BPR
	<p>pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui Pinjaman atau Pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelolaan Simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha.</p> <p>2. Kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dapat dilakukan secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah.</p>	<p>menjalankan fungsi intermediasi perbankan berupa penghimpunan dan penyaluran dana. Termasuk kegiatan usaha dalam valuta asing mencakup:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. penghimpunan dana;</li> <li>2. penyaluran dana baik berupa penyaluran dana dan penempatan pada bank lain;</li> <li>3. <i>trade finance</i> seperti <i>letter of credit</i> dan bank garansi dalam valuta asing; dan/atau</li> <li>4. <i>treasury</i>.</li> </ol>
<p><b>Pembinaan dan Pengawasan</b></p>	<p>Pembinaan, pengaturan, dan pengawasan LKM dilakukan oleh OJK. Pembinaan dan pengawasan didelegasikan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Dalam hal Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota belum siap, OJK dapat mendelegasikan pembinaan dan pengawasan LKM kepada pihak lain yang ditunjuk. Dalam rangka pelaksanaan fungsi pembinaan dan pengawasan, OJK dapat melakukan Pemeriksaan terhadap LKM dan OJK dapat melakukan Pemeriksaan langsung terhadap LKM baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan Pemerintah Kabupaten/Kota atau pihak lain yang ditunjuk.</p>	<p>Dalam hal Otoritas Jasa Keuangan membutuhkan penjelasan atas hasil pengawasan terhadap BPR, Dewan Komisaris wajib mempresentasikan hasil pengawasan terhadap BPR. Rapat Dewan Komisaris ditunjukkan dengan risalah rapat dan dimaksudkan sebagai pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi.</p>

Sumber: Olahan Konsultan, 2022.

Berdasarkan pada tabel mengenai aspek perbandingan di atas, dapat dilihat aspek-aspek yang membedakan antara LKM dan BPR. Penentuan bentuk lembaga





perlu dikaji lebih dalam, dalam pembahasan ini bertujuan agar tidak menghilangkan pelayanan terhadap masyarakat kecil. Penyesuaian bentuk tidak menghilangkan pelayanan dalam hal ini adalah penyedia permodalan terhadap usaha mikro yang mayoritas adalah masyarakat kecil.

Hal yang dimaksud, yakni bagaimana usaha mikro ini dapat berkembang ditengah permasalahan yang mereka hadapi. Masyarakat kecil dalam mengembangkan kegiatan usahanya tentu memiliki keterbatasan seperti akses pendanaan dari lembaga keuangan, keterbatasan tersebut dapat dikarenakan tidak adanya agunan, memiliki agunan tetapi tidak mencukupi, memiliki agunan tetapi tidak memenuhi aspek legalitas seperti tanah yang tidak memiliki sertifikat. Maka dari itu, hadirnya lembaga keuangan diharapkan mampu untuk membuat aktivitas penghimpunan dana menjadi legal, mengurangi potensi terjadinya penyalahgunaan dana, pengembangan usaha akan lebih optimal, dan membuka peluang untuk dapat menjalin kerja sama.

Apabila BUKP memilih menjadi perbankan, maka penting untuk diperhatikan pada aspek *performance* dan *profit oriented* karena pelayanan yang harus dilakukan adalah bentuk pelayanan terhadap masyarakat kecil dalam mendapatkan permodalan bagi usaha yang mereka jalani. Selain itu, harus berorientasi pada *multiplier effect*. Hal ini bertujuan agar dapat mengidentifikasi perubahan pendapatan, mengetahui kesenjangan perekonomian, dan mengidentifikasi pedoman atau acuan ketika ingin mengambil keputusan.

Berkaitan dengan hal tersebut, BUKP dalam menentukan bentuk kelembagaan harus memperhatikan hal tersebut. BUKP juga harus melakukan penyehatan kelembagaan dan menguatkan kemampuan untuk memfasilitasi permodalan kepada usaha mikro, sehingga aturan dan kebijakan dalam peraturan teknis oleh OJK sudah terlampaui. Oleh karena itu, OJK dapat membakukan aspek kelembagaan BUKP sesuai dengan aturan yang telah ada tersebut.

Berdasarkan Peraturan OJK (POJK) tentang Transformasi LKM atau LKMS. OJK mewajibkan LKM menjadi BPR apabila LKM telah memenuhi syarat sesuai UU tentang LKM dan POJK tentang Perizinan dan Kelembagaan LKM, atau LKM telah memenuhi persyaratan modal minimum sebesar Rp 6 Miliar. Modal tersebut juga ditetapkan oleh OJK dengan dasar tidak boleh berasal dari pinjaman atau fasilitas pembiayaan dalam bentuk apapun dari bank atau pihak lain. Selain itu, modal tersebut juga tidak berasal dari tindak pidana pencucian uang (*money-laundering*). Selanjutnya, syarat lain LKM dapat bertransformasi adalah wajib menyesuaikan anggaran dasar, berbadan hukum, memenuhi syarat modal minimum, memenuhi ketentuan direksi dan dewan komisaris, dan memiliki infrastruktur dan SDM yang memadai. Aturan teknis lain juga diatur seperti memenuhi *non-performing loan* (NPL) maksimum 1%, sementara laba selama 2 (dua) tahun berjalan positif.

Pemerintah dalam rangka mendorong tumbuh kembang sistem keuangan inklusif nasional membuat Lembaga Keuangan Mikro (LKM) baik yang melakukan kegiatan usaha secara konvensional maupun berdasarkan Prinsip Syariah. Hal ini







diharapkan mampu mewujudkan pelayanan jasa keuangan yang aman, terjangkau, dan mudah diakses untuk memenuhi kebutuhan masyarakat hingga lapisan masyarakat di pedesaan, terutama masyarakat berpenghasilan rendah dan pengusaha mikro.

LKM hanya dapat memberikan pelayanan jasa keuangan kepada masyarakat paling luas dalam 1 (satu) kabupaten/kota agar dapat berperan sebagai instrumen pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat miskin dan/atau berpenghasilan rendah. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro mengamanatkan bahwa LKM dapat melakukan perluasan jangkauan layanan keuangan kepada masyarakat di luar kabupaten/kota dengan bertransformasi menjadi bank. Berdasarkan hal tersebut, sudah ada aturan khusus yang mengatur mengenai hal-hal terkait persyaratan dan tata cara pengajuan permohonan transformasi LKMK menjadi BPR atau LKMS menjadi BPRS. Ruang lingkup Peraturan Otoritas Jasa Keuangan ini terbatas pada LKM yang telah memperoleh izin usaha LKM dari Otoritas Jasa Keuangan sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.05/2014 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 61/POJK.05/2015 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Lembaga Keuangan Mikro. Berdasarkan penjelasan di atas, BUKP dalam menentukan bentuk kelembagaan sesuai pengkajian perlu memenuhi aspek yang telah ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan selaku penyelenggara sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap seluruh kegiatan di sektor jasa keuangan. Pemenuhan aspek-aspek yang dinilai memadai oleh BUKP akan menentukan bentuk kelembagaan yang sesuai dengan kinerjanya terhadap pelayanan pada masyarakat.





## BAB V

### UPAYA PENINGKATAN KINERJA BUKP DAN ALTERNATIF BENTUK USAHA

#### 5.1. Analisis Struktur Organisasi

BUKP adalah badan usaha kredit pedesaan milik pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 1 Tahun 1989 tentang Badan Usaha Kredit Pedesaan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. BUKP didirikan dengan maksud dan tujuan mengembangkan perekonomian pedesaan dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat pedesaan dengan menyediakan dana pembangunan dengan prosedur sederhana, cepat dan murah, namun tetap dapat diawasi dan dikendalikan yang diharapkan mampu mandiri serta mampu menghasilkan keuntungan.

BUKP didirikan di tiap-tiap kecamatan dalam wilayah Kabupaten/Kota se DIY yang pendiriannya ditetapkan dengan Keputusan Gubernur. BUKP berkedudukan di ibukota kecamatan dengan wilayah usaha yang terbatas pada wilayah kecamatan dimana BUKP tersebut berkedudukan, sedangkan di tingkat desa dapat dibentuk unit-unit pelayanan.

Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan teratur yaitu dengan menyusun *job description* (uraian tugas) dan setiap pemegang jabatan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Handoko (2001) menyatakan bahwa pengorganisasian adalah: (1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, (3) penugasan tanggung jawab tertentu, (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Selanjutnya (Handoko: 201) menyatakan bahwa pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.

Berdasarkan bentuk struktur organisasi Badan Usaha Kredit Pedesaan Daerah Istimewa Yogyakarta menggunakan struktur organisasi lini dan staf (*line and staf organization*) yaitu: Gubernur, Bupati/Walikota, Direktur Utama BPD D.I. Yogyakarta, Pengawas Fungsi Daerah, Kepala, Pembuku, Pemegang Kas, dan Pelaksanaan Operasional.

Struktur BUKP D.I. Yogyakarta saat ini sudah menggambarkan tipe organisasi, pola formal aktivitas, kedudukan, jenis wewenang pejabat, hubungan antar-pegawai, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali serta hubungan vertikal dan horizontal dalam melaksanakan aktivitasnya. Hal ini didukung dengan adanya tata kerja dan uraian tugas jabatan.

Hasil evaluasi atas struktur organisasi berdasarkan struktur organisasi saat ini sebagai berikut:





1. Struktur organisasi BUKP sudah tidak relevan dengan kondisi bisnis yang dijalankan oleh BUKP sebagai lembaga yang bergerak dalam jasa keuangan. Hal ini disebabkan oleh resiko operasional dan resiko yang dihadapi BUKP khususnya dalam kegiatan pelayanan kredit, tabungan, deposito/penghimpunan dana kepada masyarakat;
2. Pengawasan BUKP oleh Pembina Teknis Daerah yang memiliki tugas pengawasan operasional kepada BUKP belum berjalan secara optimal dikarenakan keterbatasan personil yang secara langsung mengawasi kinerja organisasi. Adanya kekurangan personil dalam pengawasan berdampak pada penyalahgunaan tugas dan fungsi (*job description*) masing-masing pegawai;
3. Sistem Pengendalian Internal (SPI), struktur sistem pengendalian internal belum efektif yang disebabkan pengawas internal dan eksternal langsung bertanggung jawab kepada Gubernur dalam melakukan pengawasan langsung ke BUKP tidak menjadi unsur yang melekat dalam struktur organisasinya. Hal ini kemungkinan akan terjadinya *fraud*. Selain itu sistem pengawasan internal BUKP dari aspek keuangan belum berjalan secara optimal, karena pengawasan hanya dilakukan secara periodik sehingga berdampak pada kelonggaran pelaporan keuangan. Pembina teknis yang berasal dari Bank Pembangunan Daerah D.I. Yogyakarta juga memiliki keterbatasan dalam melakukan sinkronisasi secara online untuk pembukuan (*stand alone*); dan
4. Ketidakselarasan tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) BUKP yang berkaitan dengan tugas dan kewenangan masing-masing pegawai BUKP khususnya dalam hal memasarkan produk/jasa dan mengelola perkreditan mulai dari permohonan sampai kredit lunas dapat dilakukan oleh semua pegawai BUKP (Kepala, Pembuku, Pemegang Kas dan Pelaksana Operasional).
5. BUKP masih berdiri sendiri-sendiri untuk masing-masing wilayah Kecamatan.

Perbaikan struktur organisasi BUKP berdasarkan hasil evaluasi organisasi adalah sebagai berikut:

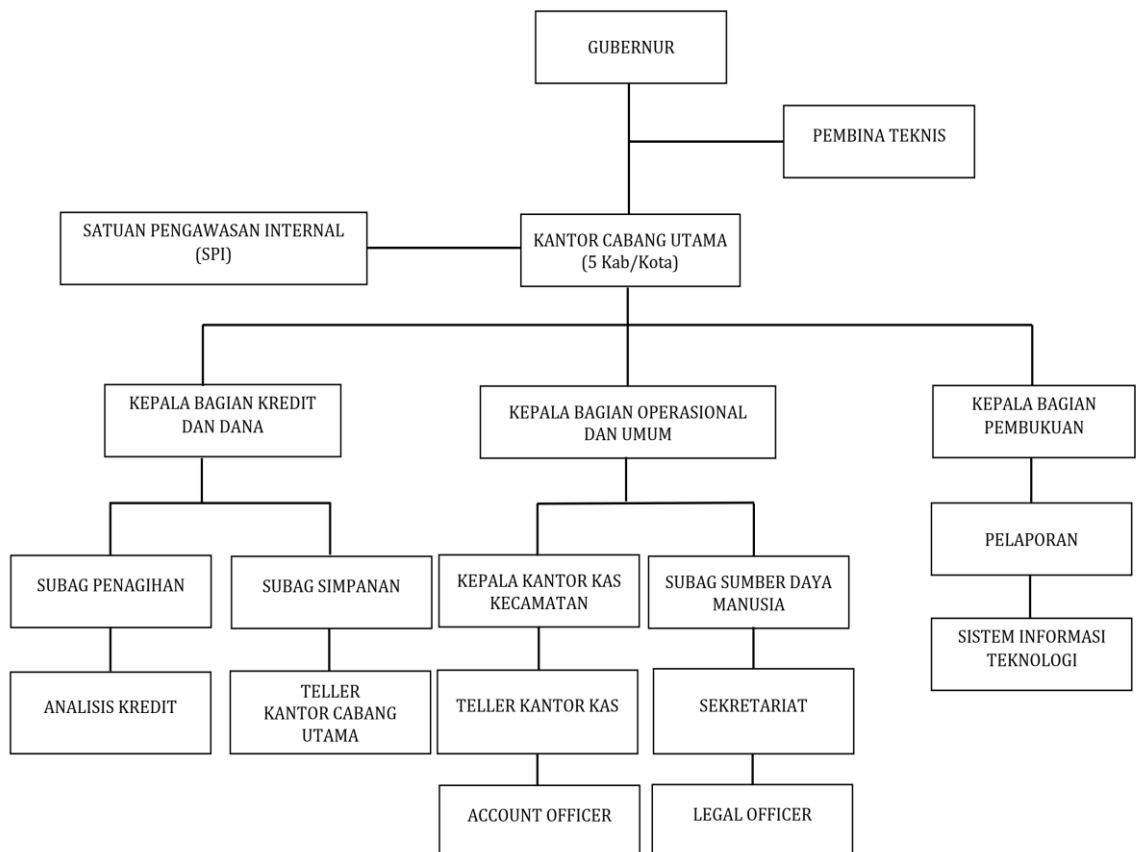
1. Perubahan bentuk Badan Hukum (perbankan atau non perbankan) yang menyesuaikan bisnis utama BUKP yaitu lembaga yang bergerak dalam jasa keuangan;
2. Peningkatan peran tugas dan fungsi pembina teknis daerah BUKP, dalam hal penambahan jumlah personil dan kompetensi pengawas dalam melakukan pengawasan kinerja organisasi BUKP;
3. Memperkuat satuan pengawas internal (SPI) yang melekat pada struktur organisasi BUKP yang akan berfungsi dalam memberikan pengawasan aspek resiko keuangan, sehingga mitigasi resiko aspek keuangan dapat diketahui sejak dini apabila adanya penyalahgunaan keuangan oleh pegawai BUKP;





4. Penataan tata kerja dan uraian jabatan (*job desk*) pegawai BUKP khususnya dalam pembagian wewenang, tugas dan fungsi dalam organisasi;
5. Sinkronisasi dan konsolidasi sistem informasi tata kelola keuangan (pembukuan) BUKP yang terintegrasi sehingga pengawasan keuangan dapat secara online dan *real time* dilihat oleh satuan pengawas internal ataupun oleh pembina teknis BUKP.

Susunan organisasi BUKP sudah tidak relevan lagi dengan kondisi saat ini khususnya sebagai organisasi yang bergerak dibidang jasa keuangan. Peran dari pengawas sesuai dengan Peraturan Gubernur D.I. Yogyakarta Nomor 89 Tahun 2012 adalah pengawasan pasif artinya adalah pengawasan yang berdasarkan laporan yang diserahkan oleh BUKP kepada Badan Pembina Provinsi. Melihat dari jenis usaha yang dilakukan oleh BUKP maka sistem pengawasan yang tepat untuk organisasi BUKP adalah pengawasan aktif, adapun pengawasan aktif adalah pengawasan yang dilakukan langsung di tempat pegawai bekerja. Berdasarkan permasalahan yang diuraikan, berikut usulan struktur organisasi BUKP yang baru.



**Gambar 5.1.**  
**Usulan Perbaikan Struktur Organisasi BUKP**  
Sumber: Olahan Konsultan, 2022.





## 5.2. Analisis Personalia BUKP

Peran manajemen personalia dalam perekrutan pegawai sangat penting, sehingga perusahaan mendapat karyawan yang sesuai kebutuhan Lembaga. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan pegawai dengan maksud untuk membantu tujuan Lembaga, individu dan masyarakat (Husnan dan Heidjrachman: 1985).

Berdasarkan Peraturan Gubernur D.I. Yogyakarta Nomor 4 Tahun 2013 tentang Sistem dan Prosedur Kepegawaian Badan Usaha Kredit Pedesaan. Dalam peraturan ini akan menjadi pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pengelolaan kepegawaian BUKP berdasarkan indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja. Sesuai pasal 3 sebutkan bahwa ruang lingkup pengelolaan kepegawaian BUKP meliputi: a. pengadaan pegawai, b. pengembangan, c. pemindahan; dan pemberhentian. Berkaitan dengan hal tersebut untuk kondisi saat ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengadaan pegawai, penataan, penggajian, kesejahteraan, pola karir, *reward and punishment*:

- a. Pengadaan dan penataan pegawai BUKP

Dalam Pergub Nomor 4 Tahun 2013. Pasal 5 ayat 1 menyatakan bahwa pengadaan pegawai BUKP dilaksanakan sesuai formasi yang telah ditetapkan oleh Badan Pembina Provinsi. Ayat 2 menyatakan bahwa formasi disusun berdasarkan analisis kebutuhan pegawai yang diusulkan oleh Kepala BUKP. Sedangkan untuk informasi pengadaan calon pegawai dan persyaratan calon pegawai BUKP sesuai Pasal 6 ayat 1 dan 2. Hal yang berkaitan dengan golongan dan ruang pangkat pegawai BUKP diatur dalam pasal 9. Selain itu hal yang berkaitan dengan periode kenaikan pangkat sudah diatur dalam pasal 11. Dalam pasal 12 ayat 1, 2 dan 3 terkait kenaikan pangkat reguler pegawai BUKP.

Dalam hal penataan pegawai BUKP sudah diatur dalam Pergub Nomor 72 tahun 2012 tentang Struktur Organisasi Tata Kerja dan Uraian Tugas Jabatan. Pada struktur organisasi BUKP ini menjelaskan pola hubungan antara pegawai dan aktivitas organisasi satu sama lainnya serta terhadap keseluruhan organisasi. Sesuai Pergub tersebut dijelaskan bahwa tata kerja BUKP merupakan cara-cara pelaksanaan kerja yang seefisien mungkin atas sesuatu tugas dengan mengingat segi-segi tujuan, peralatan, fasilitas, tenaga kerja, waktu, ruang dan biaya yang tersedia. Uraian tugas jabatan merupakan paparan tugas jabatan yang merupakan tugas pokok pemegang jabatan. Dalam Pergub tersebut sudah diatur secara jelas tentang tugas dan kewenangan





masing-masing komponen yang ada dalam organisasi BUKP dari Gubernur, Bupati/Walikota, Direktur Utama BPD DIY, Pengawas Fungsional Daerah, Kepala, Pembuku, Pemegang Kas; dan Pelaksana Operasional.

b. Penggajian dan Kesejahteraan

Regulasi yang mengatur tentang gaji dan tunjangan karyawan BUKP sudah diatur dalam Pergub D.I. Yogyakarta Nomor 22 Tahun 2019. Dalam pasal 2 ayat 1 dan 2 dijelaskan bahwa gaji karyawan BUKP ditetapkan dalam daftar skala gaji pokok karyawan dan besaran gaji pokok bagi setiap karyawan BUKP ditetapkan dengan Keputusan Kepala Badan. Selanjutnya dalam pasal 4 disebutkan bahwa tunjangan karyawan BUKP meliputi: a. tunjangan jabatan, b. tunjangan suami/istri, c. tunjangan anak, d. tunjangan beras, e. tunjangan hari tua; dan/atau tunjangan lainnya. Dalam pemberian tunjangan jabatan pada pasal 5 Pergub D.I.Y nomor 22 Tahun 2019 telah dirubah dengan Pergub D.I.Y Nomor 117 Tahun 2021 tentang tunjangan jabatan. Selanjutnya juga terjadi perubahan pada pasal 9 ayat 2 diubah dengan pasal 9 pada Pergub D.I.Y Nomor 117 Tahun 2021 terkait tunjangan hari tua yang diberikan setiap bulan sebesar 10% (sepuluh persen) dari gaji pokok. Selanjutnya dalam pasal 9 ayat 2 menjelaskan bahwa tunjangan hari tua tersebut wajib digunakan untuk pembayaran premi asuransi hari tua atau tabungan hari tua Karyawan BUKP.

Berkaitan dengan pemberian tunjangan lainnya sesuai pasal 10 Pergub D.I.Y Nomor 117 Tahun 2021 dipergunakan untuk: a. tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan kerja, dan/atau, c. tunjangan kehadiran. Pada ayat 2 dijelaskan tentang tunjangan kesehatan dan tunjangan kecelakaan kerja digunakan untuk pembayaran premi asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan bagi Karyawan BUKP.

c. Pola karir, *reward* and *punishment*

Karir bagi karyawan BUKP sudah merujuk pada Pergub D.I. Yogyakarta Nomor 4 Tahun 2013 tentang Sistem dan Prosedur Kepegawaian BUKP. Dalam peraturan tersebut sudah secara eksplisit mengatur tentang pedoman atau acuan dalam melaksanakan tugas pengelolaan kepegawaian BUKP yang berdasarkan indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja. Sesuai pasal 7 bahwa Gubernur menetapkan pengangkatan, penempatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, kenaikan gaji berkala, pemberian penghargaan, penjatuhan hukuman disiplin dan pemindahan serta







pemberhentian pegawai BUKP. Berdasarkan Pergub tersebut dapat ditunjukkan pengaturan kepegawaian BUKP D.I. Yogyakarta secara jelas mengatur dan mengikat apa yang menjadi hak dan kewajiban bagi pegawai BUKP.

Hasil evaluasi dalam personalia BUKP menunjukkan:

a. Pengadaan dan penataan pegawai BUKP

Pola rekrutmen yang dilakukan sudah memenuhi kualifikasi pendidikan, kondisi saat ini pegawai BUKP memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sejumlah 41 orang atau 58%, berpendidikan SLTA 17 atau 24% orang, Pendidikan Diploma 3 berjumlah 12 orang (17%), dan Pendidikan S2 berjumlah 1 orang (1%). Melihat tingkat pendidikan yang ada di BUKP menunjukkan bahwa pegawai BUKP saat ini sudah sesuai dengan kompetensi yang diatur oleh Pergub. Kompetensi pegawai BUKP saat ini masih perlu ditingkatkan terkait dengan penguasaan bidang teknologi informasi serta sistem pelaporan keuangan yang berbasis teknologi.

b. Penggajian dan Kesejahteraan

Karyawan BUKP selama ini merasa bahwa gaji yang selama ini diterima kurang dari harapan yang mereka inginkan. Sedangkan dalam aspek kesejahteraan yang selama ini diberikan kepada pegawai BUKP belum memenuhi keinginan dan harapan. Sedangkan dari sisi kesejahteraan pegawai BUKP merasa bahwa kesejahteraan yang mereka terima belum sesuai dengan beban kerja yang mereka lakukan pada BUKP, meskipun secara aturan yang ada di dalam Pergub D.I. Yogyakarta nomor 22 Tahun 2019 pada pasal 5 dan diubah sesuai Pergub Nomor 117 Tahun 2021. Perubahan atas Pergub tersebut secara jelas dalam pemberian tunjangan jabatan, tunjangan hari tua dan tunjangan lainnya berupa tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan kerja, dan/atau tunjangan kehadiran.

c. Pola karir, *reward* and *punishment*

Jenjang karir yang ada di BUKP D.I. Yogyakarta saat ini hanya sebatas pada tingkat Kepala BUKP pada masing-masing unit pada wilayah operasionalnya, sedangkan jenjang karir yang lebih tinggi tidak diatur dalam peraturan BUKP yang disebabkan oleh struktur organisasi BUKP yang sederhana (Kepala, Pembuku, Pemegang Kas dan Pelaksana Operasional).

SOP kepegawaian yang terkait dengan sistem mutasi atau perpindahan selama 4 (empat) tahun kurang berjalan dengan baik, asumsinya bahwa apabila dilakukan mutasi akan berdampak pada





penurunan kinerja pada BUKP yang menjadi tempat bekerja bagi pegawai yang dimutasi tersebut.

Perbaikan personalia BUKP berdasarkan evaluasi yang dilakukan adalah:

- a. *Assessment* terhadap seluruh pegawai BUKP untuk mengetahui kompetensi yang sesuai dengan jabatan baru BUKP pada struktur organisasi baru di BUKP;
- b. Penataan *job description*/uraian yang membatasi peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai yang ada di BUKP;
- c. Peningkatan jenjang karir yang lebih jelas dalam organisasi BUKP;
- d. Peningkatan kompetensi pegawai BUKP khususnya dengan mengadakan bimbingan teknik terkait penguasaan sistem informasi teknologi; dan
- e. Penerapan SOP Kepegawaian yang terkait dengan pemberian sanksi dan pola mutasi bagi pegawai BUKP.

Berdasarkan usulan struktur organisasi BUKP pada gambar 5.1, maka akan berdampak pada kebutuhan pegawai yang ada didalam organisasi tersebut. Kebutuhan pegawai BUKP pada Kantor Cabang Utama Kabupaten/Kota D.I. Yogyakarta dengan asumsi bahwa ada 15 Kantor Kas Kecamatan sebagai berikut:

**Tabel 5.1.**

**Kebutuhan Pegawai BUKP Kantor Cabang Utama Kab/Kota**

No	Nama Jabatan	Kebutuhan Pegawai (orang)
1	Kepala Cabang Utama	1
2	Satuan Pengawasan Internal (SPI)	3
3	Kepala Bagian Kredit dan Dana	1
4	Kepala Bagian Operasional dan Umum	1
5	Kepala Bagian Pembukuan	1
6	Subag Penagihan	1
7	Subag Simpanan	1
8	Kepala Kantor Kas Kecamatan	15
9	Subag Sumberdaya Manusia	1
10	Pelaporan	2
11	Analisis Kredit	2
12	Teller Kantor Cabang Utama	1
13	Teller Kantor Kas Kecamatan	15
14	Account Officer	15
15	Sekretariat	2
16	Sistem Informasi Teknologi	2
17	Legal Officer	1
<b>Total Pegawai per Kantor Cabang Utama</b>		<b>65</b>

Sumber: Olahan Konsultan, 2022.





Kebutuhan pegawai BUKP untuk tingkat Kantor Cabang Utama yang ada di Kabupaten/Kota di D.I. Yogyakarta adalah 65 pegawai dengan masing-masing jabatan baru yang menyesuaikan dengan perubahan struktur organisasi BUKP. Hal tersebut didasarkan atas restrukturisasi atau perubahan bentuk struktur BUKP lama yang berada pada kantor Kecamatan maka diubah pada jenjang yang lebih tinggi yaitu BUKP akan berada pada tingkat Kabupaten/Kota, sedangkan BUKP yang ada pada tingkat Kecamatan hanya akan berfungsi sebagai kantor kas. Tujuan dari restrukturisasi tersebut adalah agar BUKP dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui perubahan didalam internal organisasi terhadap berbagai aspek agar BUKP lebih berdaya saing dan lebih berfungsi secara optimal dalam kinerja BUKP yang akan berdampak pada akumulasi keuntungan BUKP. Kebutuhan keseluruhan pegawai BUKP di D.I. Yogyakarta adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.2.**  
**Kebutuhan Pegawai BUKP se-D.I. Yogyakarta**

No	Nama Jabatan	Kebutuhan Pegawai (orang)
1	Kepala Cabang Utama	5
2	Satuan Pengawasan Internal (SPI)	15
3	Kepala Bagian Kredit dan Dana	5
4	Kepala Bagian Operasional dan Umum	5
5	Kepala Bagian Pembukuan	5
6	Subag Penagihan	5
7	Subag Simpanan	5
8	Kepala Kantor Kas Kecamatan	75
9	Subag Sumberdaya Manusia	5
10	Pelaporan	10
11	Analisis Kredit	5
12	Teller Kantor Cabang Utama	5
13	Teller Kantor Kas Kecamatan	75
14	Account Officer	75
15	Sekretariat	10
16	Sistem Informasi Teknologi	10
17	Legal Officer	5
<b>Total</b>		<b>325</b>

Sumber: Olahan Konsultan, 2022

Kebutuhan pegawai BUKP se-D.I. Yogyakarta adalah 325 pegawai. Saat ini total keseluruhan pegawai BUKP di D.I. Yogyakarta adalah 323 pegawai. Untuk mencukupi kekurangan pegawai saat ini yang berjumlah 2 orang maka untuk sementara waktu masih belum diperlukan melakukan rekrutmen pegawai BUKP. Kebutuhan biaya sumberdaya manusia di BUKP dengan adanya perubahan struktur organisasi adalah sebagai berikut:





**Tabel 5.3.**  
**Biaya Operasional Pegawai pada Kantor Cabang Utama**

No	Jabatan	Gaji Pokok	Tunjangan*	Jumlah Gaji & Tunjangan	Kebutuhan Pegawai (org)	Total
1	Kepala Cabang Utama Kabupaten/Kota	Rp3.000.000,00	Rp1.000.000,00	Rp4.000.000,00	1	Rp4.000.000,00
2	Satuan Pengawasan Internal	Rp2.500.000,00	Rp600.000,00	Rp3.100.000,00	3	Rp9.300.000,00
3	Kepala Bagian Kredit dan Dana	Rp2.250.000,00	Rp500.000,00	Rp2.750.000,00	1	Rp2.750.000,00
4	Kepala Bagian Operasional dan Umum	Rp2.250.000,00	Rp500.000,00	Rp2.750.000,00	1	Rp2.750.000,00
5	Kepala Bagian Pembukuan	Rp2.250.000,00	Rp500.000,00	Rp2.750.000,00	1	Rp2.750.000,00
6	Subag Penagihan	Rp2.000.000,00	Rp400.000,00	Rp2.400.000,00	1	Rp2.400.000,00
7	Subag Simpanan	Rp2.000.000,00	Rp400.000,00	Rp2.400.000,00	1	Rp2.400.000,00
8	Kepala Kantor Kas Kecamatan	Rp2.000.000,00	Rp600.000,00	Rp2.600.000,00	15	Rp39.000.000,00
9	Subag Sumberdaya Manusia	Rp2.000.000,00	Rp400.000,00	Rp2.400.000,00	1	Rp2.400.000,00
10	Pelaporan	Rp2.000.000,00	Rp200.000,00	Rp2.200.000,00	2	Rp4.400.000,00
11	Analisis Kredit	Rp2.300.000,00	Rp300.000,00	Rp2.600.000,00	2	Rp5.200.000,00
12	Teller Kantor Cabang Utama	Rp2.000.000,00	Rp300.000,00	Rp2.300.000,00	1	Rp2.300.000,00
13	Teller Kantor Kas Kecamatan	Rp2.000.000,00	Rp300.000,00	Rp2.300.000,00	15	Rp34.500.000,00
14	Account Officer	Rp2.000.000,00	Rp200.000,00	Rp2.200.000,00	15	Rp33.000.000,00
15	Sekretaris	Rp2.000.000,00	Rp200.000,00	Rp2.200.000,00	2	Rp4.400.000,00
16	Sistem Informasi Teknologi	Rp2.000.000,00	Rp200.000,00	Rp2.200.000,00	2	Rp4.400.000,00
17	Legela Officer	Rp2.000.000,00	Rp200.000,00	Rp2.200.000,00	1	Rp2.200.000,00
<b>Total</b>					<b>65</b>	<b>Rp158.150.000,00</b>

Sumber: Olahan Konsultan, 2022.

\*Keterangan: Tunjangan berupa tunjangan transportasi dan komunikasi





Berdasarkan perhitungan biaya operasional pegawai BUKP untuk masing-masing Kantor Cabang Utama yang ada di Kabupaten/Kota adalah Rp.158.150.000,00 dengan asumsi bahwa pegawai BUKP adalah berjumlah 65 orang dengan kantor kas Kecamatan berjumlah 15 kantor kas.

Untuk memenuhi kebutuhan pegawai dengan struktur organisasi baru tersebut maka diperlukan *assessment* terhadap seluruh pegawai BUKP yang nantinya akan ditempatkan untuk memenuhi jabatan baru yang ada di BUKP dengan adanya struktur organisasi tersebut. Adapun jabatan baru pada BUKP tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepala Cabang Utama Kabupaten/Kota;
2. Satuan Pengawasan Internal;
3. Kepala Bagian Kredit dan Dana;
4. Kepala Bagian Operasional dan Umum;
5. Kepala Bagian Pembukuan;
6. Subag Penagihan;
7. Subag Simpanan;
8. Kepala Kantor Kas Kecamatan;
9. Subag Sumberdaya Manusia;
10. Pelaporan;
11. Analisis Kredit;
12. Teller kantor Cabang Utama;
13. Teller Kantor Kas Kecamatan;
14. Account Officer;
15. Sekretaris;
16. Sistem Informasi Teknologi; dan
17. Legal Officer.

Kebutuhan pegawai dalam masing-masing jabatan memang diperlukan suatu analisa kebutuhan pegawai yang akan ditempatkan dalam jabatan baru yang akan di tempati. Kebutuhan pegawai BUKP untuk tingkat jabatan tertentu dibutuhkan kualifikasi khusus untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, adapun jabatan yang memerlukan kualifikasi khusus adalah 1). Kepala Cabang Utama, 2). Satuan Pengawasan Internal, 3). Kepala Bagian Kredit dan Dana, 4). Kepala Bagian Operasional dan Umum dan 5). Kepala Bagian Pembukuan. Adapun kualifikasinya sebagai berikut:

- a. Pendidikan minimal Sarjana;
- b. Pengalaman pada posisi yang sama pada lembaga keuangan;
- c. Memiliki jiwa kepemimpinan;
- d. Memiliki komunikasi yang baik;
- e. Mampu mengelola tim;
- f. Memiliki kemampuan strategis dalam lembaga keuangan;
- g. Berdedikasi dan berintegritas tinggi.





Untuk kebutuhan pegawai pada jabatan: 1). Kepala Cabang Utama, 2). Satuan Pengawasan Internal, 3). Kepala Bagian Kredit dan Dana, 4). Kepala Bagian Operasional dan Umum dan 5). Kepala Bagian Pembukuan ditingkat Kabupaten/Kota sebaiknya dilakukan rekrutmen baru, karena merupakan pegawai kunci pada perkembangan dan kemajuan BUKP dalam pengelolaan organisasi.

Hal ini sangat penting dikarenakan pegawai yang menduduki jabatan tersebut memerlukan spesialisasi khusus dalam mengelola sumber daya manusia didalam Kantor Cabang Utama BUKP agar sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan yang akan diemban masing-masing pegawai BUKP dengan struktur baru tersebut. Adapun tugas untuk masing-masing jabatan kunci di BUKP adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.4.**  
**Tugas Jabatan Pegawai Kunci BUKP D.I. Yogyakarta**

No	Jabatan	Tugas
1	Kepala Cabang Utama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bertugas memimpin kantor cabang utama ditempat kedudukannya dan bertindak atas nama BUKP didalam dan diluar dalam kegiatan usaha BUKP;</li> <li>2. Melaksanakan visi, misi dan tujuan BUKP;</li> <li>3. Memberikan kontribusi untuk mendorong pemberdayaan ekonomi;</li> <li>4. Memegang rahasia BUKP dan kode lalu lintas keuangan;</li> <li>5. Mengelola pelaksanaan sistem dan prosedur BUKP;</li> <li>6. Merencanakan, mengembangkan, melaksanakan, serta mengelola bisnis di wilayah kerja kantor cabang utama;</li> <li>7. Merencanakan, mengembangkan, melaksanakan, serta mengelola layanan unggulan kepada nasabah;</li> <li>8. Mengelola Kas BUKP;</li> <li>9. Memberikan kontribusi laba yang nyata terhadap upaya pencapaian laba BUKP secara keseluruhan;</li> <li>10. Melaksanakan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur, peraturan BUKP; dan</li> <li>11. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok serta fungsi kegiatan BUKP.</li> </ol>
2	Satuan Pengawasan Internal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan pengawasan terhadap aspek tugas dan fungsi mencakup perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan unit BUKP;</li> <li>2. Melakukan pengawasan terhadap aspek keuangan meliputi kas, pembukuan, pengeluaran, penyimpanan, belanja pegawai, belanja barang dan jasa, belanja perjalanan dan belanja sosial.</li> </ol>







		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Melakukan kegiatan pengawasan meliputi penyusunan program kerja tahunan, perencanaan pengawasan operasional, pelaksanaan kegiatan, pengujian dokumen, perumusan masalah, konfirmasi/klarifikasi masalah, dan temuan akhir;</li> <li>4. Pelaporan pengawasan untuk mengkomunikasikan hasil pengawasan, revidu, pemantauan dan evaluasi serta pengawasan lainnya kepada pimpinan;</li> <li>5. Melakukan pemantauan dan pengkoordinasian; dan</li> <li>6. Pendampingan dan revidu laporan keuangan.</li> </ol>
3	Kepala Bagian Kredit dan Dana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengelola pelaksanaan sistem dan prosedur bidang perkreditan dan dana BUKP;</li> <li>2. Mengelola pemasaran produk dan jasa;</li> <li>3. Melakukan penelitian potensi pemasaran produk dan jasa di daerah kerja kantor cabang;</li> <li>4. Memproses permohonan dan mengelola kredit;</li> <li>5. Mengelola pelayanan produk dan jasa;</li> <li>6. Mengelola pembinaan kepada nasabah;</li> <li>7. Mengelola analisa keuangan;</li> <li>8. Melaksanakan kepatuhan terhadap sistem prosedur serta peraturan yang berlaku; dan</li> <li>9. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan kegiatannya.</li> </ol>
4	Kepala Bagian Operasional dan Umum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengelola pelaksanaan sistem dan prosedur bidang operasional dan umum;</li> <li>2. Mengelola transaksi jasa BUKP dan transaksi antar BUKP;</li> <li>3. Mengelola administrasi kredit serta laporan kredit;</li> <li>4. Memeriksa kebenaran/akurasi transaksi keuangan;</li> <li>5. Mengelola laporan keuangan kantor kas kecamatan;</li> <li>6. Mengelola sumber daya manusia;</li> <li>7. Mengelola sistem teknologi informasi;</li> <li>8. Mengelola logistik kerumahtanggaan, kearsipan dan administrasi umum lainnya;</li> <li>9. Melaksanakan kepatuhan terhadap sistem prosedur serta peraturan yang berlaku; dan</li> <li>10. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan kegiatannya.</li> </ol>
5	Kepala Bagian Pembukuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pencatatan dan pembukuan bukti transaksi kredit dan simpanan BUKP;</li> <li>2. Pelaksanaan rekonsiliasi realisasi pendapatan dan belanja BUKP secara periodik;</li> </ol>





		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Pencatatan aset BUKP;</li> <li>4. Penyiapan bahan pembinaan dan petunjuk teknis pencatatan/pembukuan pendapatan, belanja, piutang, penyisihan piutang, kewajiban, dan penyusutan;</li> <li>5. Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas;</li> <li>6. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Cabang Utama secara berkala dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas bidang akuntansi;</li> <li>7. Melaksanakan kepatuhan terhadap sistem prosedur serta peraturan yang berlaku; dan</li> <li>8. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan kegiatannya.</li> </ol>
--	--	---

Sumber: Olahan Konsultan, 2022.

### 5.3. Analisis Potensi Keuangan BUKP dan Kelayakan BUKP

Peraturan Gubernur D.I. Yogyakarta Nomor 121 Tahun 2021 tentang Sistem dan Prosedur Kredit BUKP dijelaskan bahwa sistem dan prosedur kredit adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas administrasi dan operasional kredit pengelolaan Badan Usaha Kredit Pedesaan berdasarkan standardisasi dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja, dan sistem kerja.

Sesuai pasal 2 ayat 1 dan 2 Pergub D.I. Y Nomor 121 Tahun 2021 bahwa pengaturan sistem dan prosedur kredit BUKP dimaksudkan sebagai pedoman dalam pengelolaan kredit BUKP. Selain itu tujuan dari sistem dan prosedur ini untuk menjamin keseragaman/standarisasi pengelolaan perkreditan untuk mencapai pengelolaan kredit yang sehat pada BUKP. Dalam pasal 3 disebutkan bahwa ruang lingkup pengaturan sistem dan prosedur kredit BUKP meliputi: a. jenis kredit, b. permohonan kredit, c. analisis kredit, d. putusan kredit, e. pencairan kredit, f. angsuran kredit, g. pemantauan kredit, h. penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah, i. jaminan kredit, j. suku bunga kredit dan biaya kredit; dan k. penyisihan penghapusan aktiva produktif.

Aturan terkait jenis kredit dalam BUKP sudah tercantum dalam pasal 1 ayat 1 meliputi: a. kredit modal kerja; b. kredit investasi, c. kredit sebrakan, d. kredit program dana bergulir, e. kredit konsumtif, f. kredit angsuran BUKP, dan g. kredit kepada karyawan BUKP. Di dalam pasal 16 sudah disebutkan bahwa jaminan kredit diperoleh BUKP melalui penilaian yang seksama terhadap karakter, kemampuan, modal, agunan dan prosek usaha nasabah. Jaminan kredit yang dapat diperhitungkan secara material dalam analisa pemberian kredit adalah jaminan yang berwujud agunan. Agunan dapat berupa barang bergerak dan tidak bergerak. Dalam pemberian kredit BUKP wajib meminta agunan kredit kepada calon nasabah kredit.





Dalam pelaksanaan perikatan agunan di dalam BUKP dibagi dalam 2 (dua) jenis, yaitu:

- a. Pengikatan agunan benda tak bergerak atas tanah pekarangan, sawah, tegalan, dan/atau bangunan di atasnya berupa:
  1. Hak tanggungan tanah; dan
  2. Hak tanggungan tanah yang ditunda dengan surat kuasa memasang hak tanggungan tanah (SKMHT) dan surat kuasa untuk menjual (SKUM).
- b. Pengikatan agunan untuk barang bergerak berupa:
  1. FEO (*Fiduciaire Eigendom Overdracht*) untuk kendaraan bermotor, perahu motor tempel, mesin-mesin, persediaan barang dagangan;
  2. CESSIE untuk agunan barang bergerak yang tidak berwujud seperti tagihan-tagihan, misalnya SK Pensiun;
  3. Hak gadai untuk agunan barang bergerak yang berwujud seperti bilyet deposito, tabungan, emas, kendaraan, dan lain-lain. (syarat-syarat kelengkapan dituliskan pada form pengikatan hak gadai;
  4. Setiap permohonan surat keterangan Bukti Pemilikan Kendaraan Bermotor (BPKB) dan atau fotokopi BPKB yang dijadikan agunan kredit pada BUKP serta permohonan untuk surat keterangan BPKB hilang dibebani biaya administrasi sesuai ketentuan yang berlaku pada masing- masing BUKP dan paling tinggi sebesar Rp50.000,00 (lima puluh ribu rupiah).

Melihat aspek aturan hukum BUKP sebenarnya sudah jelas mengatur bagaimana sistem pemberian kredit diberikan kepada nasabahnya, akan tetapi yang menjadi permasalahan dasar atau pokok adalah:

1. BUKP dapat menjaga akad kredit yang sudah diberikan kepada konsumen dalam hal penyelesaian masa angsuran yang sudah disepakati secara bersama antara nasabah dan pihak BUKP;
2. Belum memiliki suatu sistem yang dapat terkoneksi dengan Bank Indonesia terkait dengan status calon nasabah BUKP, apakah nasabah tersebut sudah menjadi nasabah ditempat lain atau belum. Apabila sudah tercatat di bank lain maka BUKP akan berhati-hati dalam memberikan kredit kepada nasabah tersebut;
3. Penyelesaian kredit bermasalah yang belum maksimal, terutama berkaitan dengan penyitaan aset nasabah yang mengalami gagal bayar kredit;
4. Adanya skema dari pengelola BUKP untuk melancarkan kredit macet diakhir tahun sehingga NPLnya baik;





5. Dalam hal kredit macet sistem penagihan hanya dilakukan dengan *effort* di atas kertas, hal tersebut merupakan skema adanya pelunasan kredit akan tetapi kredit tersebut digulirkan lagi kepada nasabah;
6. Adanya kredit sebrakan diakhir tahun yang berdampak pada lancarnya kredit nasabah, akan tetapi berdampak pada macetnya kredit tersebut kepada nasabah yang bersangkutan.

Sistem pemberian kredit yang ada pada saat ini telah menimbulkan masalah kredit macet dan *fraud*. Hal ini mengakibatkan banyak BUKP mengalami kerugian sehingga saldo laba menjadi negatif (terutama BUKP Kota Yogyakarta dengan total saldo laba (Rp798.703.862) per 31 Desember 2021. Saldo laba yang belum ditentukan penggunaannya total negatif (Rp2.773.890.265).

Hal tersebut di atas disebabkan oleh rendahnya jumlah kas yang dimiliki tiap BUKP sehingga mereka mengandalkan simpanan nasabah dan pinjaman yang diterima untuk penyaluran kreditnya. Simpanan nasabah berjumlah Rp191,4 M dan pinjaman berjumlah Rp29,7 Miliar. Total asset Rp287 M sehingga simpanan dan pinjaman berjumlah Rp221,1 M (77%). Berdasarkan Undang Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro maka BUKP perlu mendapatkan izin sebagai Lembaga Keuangan Mikro. Apabila belum mendapatkan izin maka sejatinya BUKP tidak diperbolehkan menerima simpanan. Pada saat ini apabila BUKP tidak menerima simpanan maka operasional dan penyaluran kredit BUKP akan semakin bermasalah (Kas total BUKP hanya sebesar Rp6,5M di tahun 2021 dan Rp7,3 M di tahun 2020).

Perbaikan Keuangan BUKP adalah sebagai berikut:

1. Ketegasan dalam pelaksanaan eksekusi atas masalah kredit yang bermasalah;
2. Penerapan sistem yang terkoneksi dengan Bank Indonesia untuk melihat status calon nasabah yang akan melakukan kredit;
3. Ketegasan dalam penyelesaian kredit bermasalah khususnya penyitaan aset jaminan nasabah;
4. Perbaikan SOP dalam laporan tahunan BUKP;
5. Perbaikan struktur modal dengan penambahan modal; dan
6. Penyelesaian *fraud* yang berkeadilan.

#### 5.4. Analisis Bentuk Badan Hukum BUKP

Beberapa alternatif bentuk badan hukum BUKP yaitu:

1. Mempertahankan dan memperbaiki BUKP yang ada saat ini;
2. Melakukan perubahan atau bertransformasi menjadi Lembaga Keuangan Mikro; dan
3. Melakukan perubahan atau bertransformasi menjadi BPR





Pemilihan berbagai alternatif yang ada tentunya dapat berkonsekuensi dengan berbagai hal. Berikut informasi penting pada masing-masing alternatif bentuk badan hukum BUKP:

**Tabel 5.5.**  
**Informasi Penting terkait Alternatif Bentuk Badan Usaha**

No	Bentuk Badan Usaha	Keterangan
1	BUKP saat ini	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Saat ini sudah beroperasi</li> <li>b. BUKP merupakan <b>badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah DIY</b></li> <li>c. Modal yang dialokasikan untuk setiap BUKP adalah Rp50.000.000,00 yang disetorkan secara bertahap.</li> <li>d. Pengelolaan saat ini mengalami berbagai permasalahan</li> </ul>
2	LKM	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>LKM</b> dapat berbentuk badan hukum perseroan terbatas ataupun koperasi (Pasal 2 ayat (1) POJK No. 10/2021). Kemudian, <b>LKM dilarang dimiliki oleh pihak selain warga negara Indonesia, badan usaha milik desa/kelurahan, pemerintah daerah kabupaten/kota, dan/atau koperasi</b> (Pasal 3 POJK No. 10/2021). Pemerintah Provinsi DIY harus menyerahkan kepemilikan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.</li> <li>b. <b>Modal awal LKM</b> dengan cakupan wilayah usaha desa atau kelurahan wajib memiliki modal Rp300 juta. Untuk yang di wilayah kecamatan modal minimalnya sebesar Rp 500 juta. LKM yang memiliki cakupan wilayah di kota atau kabupaten harus menyetorkan modal hingga Rp 1 miliar.</li> <li>c. Penggabungan dan penyederhanaan jumlah BUKP menjadi 5 di tingkat Kabupaten/Kota. BUKP yang ada saat ini menjadi Kantor Kas. Alternatif ini mengharuskan BUKP bertransformasi menjadi LKM dengan menyetorkan modal masing-masing Kabupaten/Kota @Rp1 Miliar sehingga total diperlukan tambahan modal dana fresh money Rp5 Milyar. Pada saat ini saldo kas total di Kabupaten DIY masing-masing telah di atas Rp1 Miliar, kecuali</li> </ul>





No	Bentuk Badan Usaha	Keterangan
		Kota Yogyakarta yang hanya memiliki saldo kas Rp791 juta per tanggal 31 Desember 2021.
3	BPR	<p>a. <b>Bentuk badan hukum</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Perusahaan Umum Daerah;</li> <li>2) Perusahaan Perseroan Daerah;</li> <li>3) Koperasi; atau</li> <li>4) Perseroan Terbatas (PT).</li> </ol> <p>b. Setiap BPR wajib memiliki paling sedikit 1 (satu) pemegang saham dengan persentase kepemilikan saham paling sedikit 25% (dua puluh lima persen)</p> <p>c. Modal disetor dalam pendirian BPR ditetapkan paling sedikit:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rp100.000.000.000,00 (seratus miliar rupiah), bagi BPR yang didirikan di zona 1;</li> <li>2) Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah), bagi BPR yang didirikan di zona 2; dan</li> <li>3) Rp25.000.000.000,00 (dua puluh lima miliar rupiah), bagi BPR yang didirikan di zona 3.</li> </ol> <p>d. <b>BPR yang didirikan di DIY masuk kategori zona 1 yang harus menyetorkan modal (<i>fresh money</i>) sebesar Rp100 Miliar ke OJK sebagai deposit. Jumlah tersebut belum termasuk biaya operasional BPR.</b> Penempatan modal disetor dalam bentuk deposito dilakukan secara penuh sebesar jumlah modal disetor yang dipersyaratkan sesuai zona pada saat pengajuan permohonan persetujuan prinsip pendirian BPR.</p> <p>e. Apabila alternatif BPR yang dipilih maka harus ditambahkan modal (<i>fresh money</i>) Rp100 Miliar. Apabila ini diambilkan dari kas BUKP per tanggal 31 Desember 2021 total sebesar Rp6.516.913.550 sehingga kurang Rp93,5 Miliar.</p>

Sumber: Olahan Konsultan, 2022.

### 5.5. Rencana Sistem Prosedur Kerja/Operasional

BUKP berkedudukan sebagai lembaga perkreditan yang memberikan pelayanan perkreditan (Jasa Keuangan) kepada masyarakat pedesaan yang bertanggung jawab kepada Gubernur. Kemudian terdapat Badan Pembina yang berada di tingkat Provinsi/Kabupaten/Kota yang mempunyai fungsi melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap BUKP. Badan Pembina Provinsi diketuai oleh Gubernur yang







merangkap anggota serta pejabat instansi Pemerintah Daerah yang terkait sebagai anggota serta 1 (satu) orang sekretaris bukan anggota. Adapun Badan Pembina Kabupaten/Kota diketuai oleh Bupati/Walikota yang merangkap anggota serta pejabat instansi Pemerintah Daerah yang terkait sebagai anggota dan dapat diangkat seorang sekretaris bukan anggota. Sedangkan Badan Pembina Teknis yang dimaksudkan adalah Bank Pembangunan Daerah (BPD) DIY. Terdapat pengawas dalam struktur organisasi yang dimaksudkan adalah pengawas fungsional daerah.

Pada usulan struktur organisasi BUKP yang baru, ditetapkan Kantor Cabang Utama BUKP masing-masing Kabupaten/Kota, yang terdiri dari Kepala Kantor, Pembukuan, Pemegang Kas, dan Pelaksana Operasional & Pemasaran, dan Satuan Pengawas Internal. Satuan Pengawas Internal diperlukan untuk memastikan bahwa kinerja dan proses bisnis organisasi Kantor Cabang Utama bekerja sebagaimana mestinya. Kantor Cabang Utama yang berada di masing-masing Kabupaten/Kota membawahi Kantor Kas yang tersebar di berbagai Kapanewon yang berada di Kabupaten/Kota bersangkutan. Untuk memastikan agar kinerja Kantor Kas BUKP berjalan sebagaimana mestinya, perlu ditetapkan Satuan Pegawai internal di masing-masing Kantor Kas.

## 5.6. Roadmap Penguatan Kelembagaan BUKP

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan berikut ini roadmap penguatan kelembagaan BUKP:

### 1. Penguatan Kelembagaan BUKP saat ini

#### 1.1. Penguatan Organisasi:

- a) Peningkatan peran tugas dan fungsi pembina teknis daerah BUKP, dalam hal penambahan jumlah personil dan kompetensi pengawas dalam melakukan pengawasan kinerja organisasi BUKP;
- b) Memperkuat satuan pengawas internal (SPI) yang melekat pada struktur organisasi BUKP yang akan berfungsi dalam memberikan pengawasan aspek resiko keuangan, sehingga mitigasi resiko aspek keuangan dapat diketahui sejak dini apabila adanya penyalahgunaan keuangan oleh pegawai BUKP;
- c) Penataan tata kerja dan uraian jabatan (*job desk*) pegawai BUKP khususnya dalam pembagian wewenang, tugas dan fungsi dalam organisasi; dan
- d) Sinkronisasi dan konsolidasi sistem informasi tata kelola keuangan (pembukuan) BUKP yang terintegrasi sehingga pengawasan keuangan dapat secara online dan *real time* dilihat oleh satuan pengawas internal ataupun oleh pembina teknis BUKP.

#### 1.2. Peningkatan Kualitas Kepegawaian:

- a) Penataan *job description*/uraian yang membatasi peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai yang ada di BUKP;
- b) Peningkatan jenjang karir yang lebih jelas dalam organisasi BUKP;
- c) Peningkatan kompetensi pegawai BUKP khususnya dengan mengadakan bimbingan teknik terkait penguasaan sistem informasi teknologi; dan





- d) Penerapan SOP Kepegawaian yang terkait dengan pemberian sanksi dan pola mutasi bagi pegawai BUKP.

### 1.3. Perbaiki Kualitas Pengelolaan Keuangan BUKP

- a) Ketegasan dalam pelaksanaan eksekusi atas masalah kredit yang bermasalah;
- b) Penerapan sistem yang terkoneksi dengan Bank Indonesia untuk melihat status calon nasabah yang akan melakukan kredit;
- c) Ketegasan dalam penyelesaian kredit bermasalah khususnya penyitaan aset jaminan nasabah; dan
- d) Perbaiki SOP dalam laporan tahunan BUKP;

## 2. Jika Melakukan Perubahan Bentuk Badan Usaha menjadi Lembaga Keuangan Mikro

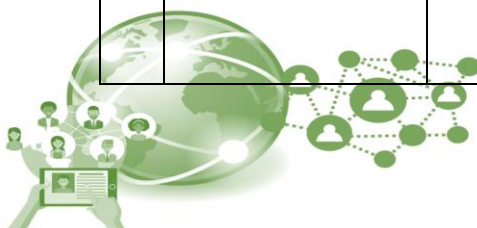
- a) Melakukan Kajian Kelayakan pembentukan Lembaga Keuangan Mikro
- b) Persiapan perubahan bentuk menjadi LKM, termasuk kesepakatan bersama antar Pemerintah DIY dan Kabupaten/Kota
- c) Penyiapan berkas-berkas dan dokumen pendirian LKM
- d) Melakukan permohonan Izin Usaha kepada OJK, dengan melampirkan:
  - 1) Akta pendirian badan hukum termasuk anggaran dasar berikut perubahannya (jika ada) yang telah disahkan/disetujui oleh instansi yang berwenang atau diberitahukan kepada instansi yang berwenang;
  - 2) Data direksi, dewan komisaris, dan dewan pengawas syariah (apabila LKM dijalankan berdasarkan prinsip syariah);
  - 3) Data pemegang saham (dalam hal badan hukum berbentuk perseroan terbatas) atau anggota (dalam hal badan hukum berbentuk koperasi);
  - 4) Bagi LKM berdasarkan prinsip syariah, wajib melampirkan surat rekomendasi pengangkatan DPS dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia dan/atau sertifikat pelatihan DPS dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia;
  - 5) Struktur organisasi dan kepengurusan paling sedikit memiliki fungsi pemutus kredit, penagihan, dan administrasi;
  - 6) Sistem dan prosedur kerja LKM;
  - 7) Rencana kerja untuk 2 (dua) tahun pertama;
  - 8) Bukti pemenuhan modal disetor atau simpanan pokok, simpanan wajib dan hibah dilakukan secara tunai dalam bentuk fotokopi deposito berjangka yang masih berlaku;
  - 9) Bukti kesiapan operasional; dan
  - 10) Laporan posisi keuangan pembukaan





**Tabel 5.2.**  
**Roadmap Tahapan Penyusunan Dokumen**  
**dan Proses Pelaksanaan Perubahan BUKP DI. Yogyakarta**

No	Strategi	Kegiatan	Dimensi Waktu					Pihak Terkait
			2023	2024	2025	2026	2027	
<b>Identifikasi dan Penilaian Kinerja Kondisi BUKP Saat ini</b>								
1	Identifikasi permasalahan dan kondisi eksisting BUMD dari berbagai aspek terkait kinerja	1. Evaluasi struktur organisasi pada BUKP saat ini agar sesuai dengan kebutuhan organisasi	○					BPKA DIY, OJK, BUKP, Pengawan Teknis, SPI, dan Pemerintah DI. Yogyakarta
		2. Identifikasi permasalahan dan kondisi personalia BUKP yang meliputi antara lain rekrutmen & penataan SDM, penggajian, kesejahteraan karyawan, pola karir, reward and punishment	○					BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		3. Analisis potensi keuangan dan kelayakan BUKP dalam memberikan pinjaman dan menerima simpanan masyarakat	○					BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		4. Analisis bentuk badan hukum BUKP yang sesuai dengan ketentuan serta tanpa meninggalkan tujuan pembentukan BUKP	○					BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		5. Rencana sistem dan prosedur kerja/operasional yang layak bagi BUKP DIY	○					BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
<b>Perbaikan dan Peningkatan Kinerja Berdasarkan Permasalahan yang Dihadapi BUKP</b>								
2	Perbaikan permasalahan kondisi eksisting BUKP untuk meningkatkan kinerja	1. Melakukan perubahan struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan serta fungsi BUKP, misalnya menyederhanakan jumlah BUKP di masing-masing kabupaten/kota, menambah tenaga	○	○				BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta





No	Strategi	Kegiatan	Dimensi Waktu					Pihak Terkait
			2023	2024	2025	2026	2027	
		pemasar, dan menambah SPI.						
		2. Penanganan BUKP yang bermasalah dengan kinerja dalam bentuk mengalami kerugian dan ekuitas negative dengan berbagai skema penyehatan kinerja BUKP	○					Seluruh BUKP yang ada di Kota, kecuali BUKP Gondokusuman dan BUKP Ngampilan. Pembina Teknis, OJK, dan BPKA
		3. Menggabungkan dan penyederhanaan jumlah BUKP yang ada di DIY dari 75 BUKP menjadi 5 BUKP yang ada di masing-masing kabupaten/kota, sementara BUKP yang ada saat ini menjadi kantor kas yang ada di kabupaten/kota tersebut.	○	○	○	○	○	Seluruh BUKP di kabupaten layak bertransformasi menjadi LKM kecuali BUKP yang ada di Kota Yogyakarta yang memiliki uang 790 juta (per Desember 2021)
		4. Perbaikan struktur permodalan, terutama untuk BUKP yang bermasalah untuk penyehatan kinerja	○	○	○			BPKA DIY, BUKP, dan Pemerintah DIY
		5. Optimalisasi peran Satuan Pengawas Internal (SPI) melalui perubahan struktur organisasi BUKP melalui koordinasi dengan pimpinan BUKP dan Pembina teknis, OJK, serta SKPD Pembina	○	○	○	○	○	BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		6. Penataan tata kerja dan uraian jabatan (job desk) pegawai BUKP khususnya dalam pembagian wewenang, tugas dan fungsi dalam organisasi	○	○				BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		7. Meningkatkan efektivitas pengawasan oleh Pembina teknis dengan menambah personil pengawasan dan meningkatkan frekuensi koordinasi dengan BUKP	○	○				BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta





No	Strategi	Kegiatan	Dimensi Waktu					Pihak Terkait
			2023	2024	2025	2026	2027	
		8. Evaluasi, perbaikan, dan monitoring terkait bentuk kelembagaan dan lingkup operasional BUKP dalam penghimpunan dana masyarakat melalui koordinasi dengan OJK	○	○				BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		9. Pembenahan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pelatihan peningkatan kapasitas, job deskripsi, pola jenjang karir, sistem <i>reward and punishment</i> , dan pola kerja yang terstandar	○	○	○			BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		10. Evaluasi, perbaikan dan penerapan <i>System Operating and Procedure</i> (SOP) pada setiap lini operasional BUKP	○	○	○			BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		11. Penerapan SOP Kepegawaian yang terkait dengan pemberian sanksi dan pola mutasi bagi pegawai BUKP	○	○	○	○	○	BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		12. Peningkatan kompetensi pegawai BUKP khususnya dengan mengadakan bimbingan teknik terkait penguasaan sistem informasi teknologi	○	○				BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		13. Meningkatkan kinerja keuangan BUKP melalui penurunan NPL	○	○	○	○	○	BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		14. Melakukan pembinaan dan pendampingan kepada pimpinan BUKP dalam meningkatkan kinerja keuangan	○	○				BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		15. Singkronisasi dan konsolidasi sistem informasi tata kelola keuangan (pembukuan) BUKP yang terintegrasi	○	○				BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta





No	Strategi	Kegiatan	Dimensi Waktu					Pihak Terkait
			2023	2024	2025	2026	2027	
		sehingga pengawasan keuangan dapat secara online dan real time dilihat oleh satuan pengawas internal ataupun oleh pembina teknis BUKP						
3	Perbaiki dan penerapan sistem pemberian pinjaman sesuai prosedur baku dengan mempertimbangkan kemanfaatan dan keamanan	1. Evaluasi dan penyusunan standar baku dalam pemberian pinjaman kepada masyarakat	○					BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		2. Penyelesaian pinjaman bermasalah dan penyimpangan prosedur pinjaman yang mengakibatkan kerugian BUKP	○	○	○			BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		3. Melakukan koordinasi dengan Otoritas Jasa Keuangan dalam hal lingkup operasional BUKP	○	○	○	○	○	BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
4.	Evaluasi dan penetapan bentuk kelembagaan dan transformasi kelembagaan dengan mempertimbangkan aspek legalitas dan prospek pengembangannya	1. Analisis kelayakan dan pembenahan serta kemungkinan transformasi kelembagaan BUKP saat ini	○	○				BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		2. Koordinasi dengan stakeholder terkait, misalnya OJK, Bank Indonesia, Pengawas Teknis, SPI, BPKA DIY, dan Pemerintah DIY terkait kelayakan transformasi kelembagaan BUKP	○	○				BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta
		3. Mengembalikan fungsi BUKP sesuai tujuannya dengan tidak melanggar Undang Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro, sehingga tidak menimbulkan permasalahan kedepannya	○	○	○	○	○	BPKA DIY, OJK, BUKP, Pemerintah DI. Yogyakarta

Sumber: Olahan Konsultan, 2022.







## BAB VI PENUTUP

### 6.1. Kesimpulan

BUKP didirikan oleh Pemerintah Daerah DIY yang dilaksanakan atas inisiatif bersama dengan Bank Pembangunan Daerah (BPD) DIY. BUKP merupakan badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah DIY, modal yang dialokasikan untuk setiap BUKP adalah Rp50.000.000,00 yang disetorkan secara bertahap. Namun demikian, dalam pengelolaan dihadapkan berbagai permasalahan dan tantangan. Berikut ini kesimpulan hasil kajian ini:

1. Hasil evaluasi struktur Organisasi BUKP saat ini:
  - a) Struktur organisasi BUKP sudah tidak relevan dengan kondisi bisnis yang dijalankan oleh BUKP sebagai lembaga yang bergerak dalam jasa keuangan. Hal ini disebabkan oleh resiko operasional dan resiko yang dihadapi BUKP khususnya dalam kegiatan pelayanan kredit, tabungan, deposito/penghimpunan dana kepada masyarakat
  - b) Pengawasan BUKP oleh Pembina Teknis Daerah yang memiliki tugas pengawasan operasional kepada BUKP belum berjalan secara optimal dikarenakan keterbatasan personil yang secara langsung mengawasi kinerja organisasi. Adanya kekurangan personil dalam pengawasan berdampak pada penyalahgunaan tugas dan fungsi (*job discription*) masing-masing pegawai
  - c) Sistem Pengendalian Internal (SPI), struktur sistem pengendalian internal belum efektif yang disebabkan pengawas internal dan eksternal langsung bertanggung jawab kepada Gubernur dalam melakukan pengawasan langsung ke BUKP tidak menjadi unsur yang melekat dalam struktur organisasinya. Hal ini kemungkinan akan terjadinya *fraud*. Selain itu, sistem pengawasan internal BUKP dari aspek keuangan belum berjalan secara optimal, karena pengawasan hanya dilakukan secara periodik sehingga berdampak pada kelonggaran pelaporan keuangan. Pembina teknis yang berasal dari Bank Pembangunan Daerah D.I. Yogyakarta juga memiliki keterbatasan dalam melakukan sinkronisasi secara online untuk pembukuan (*stand alone*)
  - d) Ketidakselarasan tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) BUKP yang berkaitan dengan tugas dan kewenangan masing-masing pegawai BUKP khususnya dalam hal memasarkan produk/jasa dan mengelola perkreditan mulai dari permohonan sampai kredit lunas dapat dilakukan oleh semua pegawai BUKP (Kepala, Pembuku, Pemegang Kas dan Pelaksana Operasional).
  - e) BUKP masih berdiri sendiri-sendiri untuk masing-masing wilayah Kecamatan.





Berikut usulan susunan organisasi BUKP yang baru:

1. Gubernur
2. Badan Pembina, terdiri dari:
  - a) Badan Pembina Provinsi
  - b) Badan Pembina Kabupaten/Kota
  - c) Badan Pembina Teknis BPD DIY
3. Pengawas Eksternal
4. Kantor Cabang Utama di Kabupaten/Kota, terdiri dari:
  - a) Kepala Kantor
  - b) Satuan Pengawas Internal
  - c) Pembukuan
  - d) Pemegang Kas
  - e) Pelaksana Operasional & Pemasaran
5. Kantor Kas BUKP di Kapanewon, terdiri dari:
  - a) Kepala Kantor
  - b) Satuan Pengawas Internal
  - c) Pembukuan
  - d) Pemegang Kas
  - e) Pelaksana Operasional & Pemasaran

2. Hasil analisis personalia:

- a) Karyawan BUKP selama ini merasa bahwa gaji yang selama ini diterima kurang dari harapan yang mereka inginkan. Sedangkan dalam aspek kesejahteraan yang selama ini diberikan kepada pegawai BUKP belum memenuhi keinginan dan harapan. Sedangkan dari sisi kesejahteraan pegawai BUKP merasa bahwa kesejahteraan yang mereka terima belum sesuai dengan beban kerja yang mereka lakukan pada BUKP, meskipun secara aturan yang ada didalam Pergun D.I. Yogyakarta nomor 22 Tahun 2019 pada pasal 5 dan diubah sesuai Pergub Nomor 117 Tahun 2021. Perubahan atas Pergub tersebut secara jelas dalam pemberian tunjangan jabatan, tunjangan harin tua dan tunjangan lainnya berupa tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan kerja, dan/atau tunjangan kehadiran.
- b) Jenjang karir yang ada di BUKP D.I. Yogyakarta saat ini hanya sebatas pada tingkat Kepala BUKP pada masing-masing unit pada wilayah operasionalnya, sedangkan jenjang karir yang lebih tinggi tidak diatur dalam peraturan BUKP yang disebabkan oleh struktur organisasi BUKP yang sederhana (Kepala, Pembuku, Pemegang Kas dan Pelaksana Operasional).
- c) SOP kepegawaian yang terkait dengan sistem mutasi atau perpindahan selama 4 (empat) tahun kurang berjalan dengan baik, asumsinya bahwa apabila dilakukan mutasi akan berdampak pada penurunan kinerja pada BUKP yang menjadi tempat bekerja bagi pegawai yang dimutasi tersebut.





- d) Berdasarkan usulan struktur organisasi BUKP yang baru, maka ada penambahan personil inti yaitu:
  - a) Kepala Kantor Cabang Utama BUKP masing-masing Kabupaten/Kota sebanyak 5 orang
  - b) Satuan Pengawas internal di masing-masing Kantor Cabang Utama BUKP sebanyak 5 orang
  - c) Pegawai Pembukuan di masing-masing Kantor Cabang Utama BUKP sebanyak 5 orang
  - d) Pegawai Pelaksana Operasional dan Marketing di masing-masing Kantor Cabang Utama BUKP sebanyak 5 orang
  - e) Pegawai Pemegang Kas di masing-masing Kantor Cabang Utama BUKP sebanyak 5 orang
  - f) Satuan Pengawas internal di masing-masing Kantor Kantor Kas sebanyak 75 orang
  
3. Potensi keuangan dan kelayakan BUKP dalam memberikan pinjaman dan menerima simpanan masyarakat.
  - 1) Permasalahan saat ini:
    - a) Belum memiliki suatu sistem yang dapat terkoneksi dengan Bank Indonesia terkait dengan status calon nasabah BUKP, apakah nasabah tersebut sudah menjadi nasabah ditempat lain atau belum. Apabila sudah tercatat di bank lain maka BUKP akan berhati-hati dalam memberikan kredit kepada nasabah tersebut;
    - b) Penyelesaian kredit bermasalah yang belum maksimal, terutama berkaitan dengan penyitaan aset nasabah yang mengalami gagal bayar kredit;
    - c) Adanya skema dari pengelola BUKP untuk melancarkan kredit macet diakhir tahun sehingga NPLnya baik;
    - d) Dalam hal kredit macet sistem penagihan hanya dilakukan dengan *effort* diatas kertas, hal tersebut merupakan skema adanya pelunasan kredit akan tetapi kredit tersebut digulirkan lagi kepada nasabah; dan
    - e) Adanya kredit sebrakan diakhir tahun yang berdampak pada lancarnya kredit nasabah, akan tetapi berdampak pada macetnya kredit tersebut kepada nasabah yang bersangkutan.
    - f) Sistem pemberian kredit yang ada pada saat ini telah menimbulkan masalah kredit macet dan *fraud*. Hal ini mengakibatkan banyak BUKP mengalami kerugian sehingga saldo laba menjadi negatif (terutama BUKP Kota Yogyakarta dengan total saldo laba (Rp798.703.862) per 31 Desember 2021. Saldo laba yang belum ditentukan penggunaannya total negatif (Rp2.773.890.265). Hal tersebut di disebabkan oleh rendahnya jumlah kas yang dimiliki tiap BUKP sehingga mereka mengandalkan simpanan nasabah dan pinjaman yang diterima untuk penyaluran kreditnya.





Simpanan nasabah berjumlah Rp191,4 M dan pinjaman berjumlah Rp29,7 Miliar. Total asset Rp287 M sehingga simpanan dan pinjaman berjumlah Rp221,1 M (77%). Berdasarkan Undang Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro maka BUKP perlu mendapatkan ijin sebagai Lembaga Keuangan Mikro. Apabila belum mendapatkan ijin maka sejatinya BUKP tidak diperbolehkan menerima simpanan. Pada saat ini apabila BUKP tidak menerima simpanan maka operasional dan penyaluran kredit BUKP akan semakin bermasalah (Kas total BUKP hanya sebesar Rp6,5M di tahun 2021 dan Rp7,3 M di tahun 2020).

4. Alternatif bentuk badan hukum BUKP.

Terdapat beberapa alternatif bentuk badan hukum BUKP yaitu:

- a) Mempertahankan dan memperbaiki BUKP yang ada saat ini
- b) Melakukan perubahan atau bertransformasi menjadi Lembaga Keuangan Mikro
- c) Melakukan perubahan atau bertransformasi menjadi BPR

Pemilihan berbagai alternatif yang ada tentunya dapat berkonsekuensi dengan berbagai hal.

a) Jika menjadi LKM:

- 1) kepemilikannya tidak lagi di Pemerintah DIY. Menurut Pasal 3 POJK No.10/2021, LKM dilarang dimiliki oleh pihak selain warga negara Indonesia, badan usaha milik desa/kelurahan, pemerintah daerah kabupaten/kota, dan/atau koperasi. Pemerintah DIY harus menyerahkan kepemilikan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.
- 2) Modal awal LKM yang memiliki cakupan wilayah di kota atau kabupaten harus menyetorkan modal hingga Rp 1 miliar.
- 3) Penggabungan dan penyederhanaan jumlah BUKP menjadi 5 di tingkat Kabupaten/Kota. BUKP yang ada saat ini menjadi Kantor Kas. Alternatif ini mengharuskan BUKP bertransformasi menjadi LKM dengan menyetorkan modal masing-masing Kabupaten/Kota @Rp1 Miliar sehingga total diperlukan tambahan modal dana fresh money Rp5 Miliar. Pada saat ini saldo kas total di Kabupaten DIY masing-masing telah di atas Rp1 Miliar, kecuali Kota Yogyakarta yang hanya memiliki saldo kas Rp791 juta per tanggal 31 Desember 2021.

b) Jika menjadi BPR:

- 1) Modal disetor ditetapkan paling sedikit:
  - a) Rp100.000.000.000,00 (seratus miliar rupiah), bagi BPR yang didirikan di zona 1;





- b) Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah), bagi BPR yang didirikan di zona 2; dan
  - c) Rp25.000.000.000,00 (dua puluh lima miliar rupiah), bagi BPR yang didirikan di zona 3.
- 2) BPR yang didirikan di DIY masuk kategori zona 1 yang harus menyetorkan modal (*fresh money*) sebesar Rp100 Miliar.
  - 3) Apabila alternatif BPR yang dipilih maka harus ditambahkan modal (*fresh money*) Rp100 Miliar. Apabila ini diambilkan dari kas BUKP per tanggal 31 Desember 2021 total sebesar Rp6.516.913.550 sehingga kurang Rp93,5 Miliar.

## 6.2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, beberapa hal yang seyogyanya dilakukan untuk meningkatkan kinerja BUKP, yaitu:

### 1. Penguatan Kelembagaan BUKP saat ini

#### Penguatan Organisasi:

- a) Peningkatan peran tugas dan fungsi pembina teknis daerah BUKP, dalam hal penambahan jumlah personil dan kompetensi pengawas dalam melakukan pengawasan kinerja organisasi BUKP;
- b) Memperkuat satuan pengawas internal (SPI) yang melekat pada struktur organisasi BUKP yang akan berfungsi dalam memberikan pengawasan aspek resiko keuangan, sehingga mitigasi resiko aspek keuangan dapat diketahui sejak dini apabila adanya penyalahgunaan keuangan oleh pegawai BUKP;
- c) Penataan tata kerja dan uraian jabatan (*job desk*) pegawai BUKP khususnya dalam pembagian wewenang, tugas dan fungsi dalam organisasi;
- d) Singkronisasi dan konsolidasi sistem informasi tata kelola keuangan (pembukuan) BUKP yang terintegrasi sehingga pengawasan keuangan dapat secara online dan *real time* dilihat oleh satuan pengawas internal ataupun oleh pembina teknis BUKP.

#### Peningkatan Kualitas Kepegawaian:

- a) Penataan *job description*/uraian yang membatasi peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai yang ada di BUKP;
- b) Peningkatan jenjang karir yang lebih jelas dalam organisasi BUKP;
- c) Peningkatan kompetensi pegawai BUKP khususnya dengan mengadakan bimbingan teknik terkait penguasaan sistem informasi teknologi;
- d) Penerapan SOP Kepegawaian yang terkait dengan pemberian sanksi dan pola mutasi bagi pegawai BUKP.

#### Perbaiki Kualitas Pengelolaan Keuangan BUKP

- a) Ketegasan dalam pelaksanaan eksekusi atas masalah kredit yang bermasalah;
- b) Penerapan sistem yang terkoneksi dengan Bank Indonesia untuk melihat status calon nasabah yang akan melakukan kredit;





- c) Ketegasan dalam penyelesaian kredit bermasalah khususnya penyitaan aset jaminan nasabah; dan
- d) Perbaikan SOP dalam laporan tahunan BUKP;

**2. Jika dilakukan Perubahan Bentuk Badan Usaha menjadi Lembaga Keuangan Mikro**

- a) Melakukan Kajian Kelayakan pembentukan Lembaga Keuangan Mikro
- b) Persiapan perubahan bentuk menjadi LKM, termasuk kesepakatan bersama antar Pemerintah DIY dan Kabupaten/Kota
- c) Penyiapan berkas-berkas dan dokumen pendirian LKM
- d) Melakukan permohonan Izin Usaha kepada OJK, dengan melampirkan:
  - 1) Akta pendirian badan hukum termasuk anggaran dasar berikut perubahannya (jika ada) yang telah disahkan/disetujui oleh instansi yang berwenang atau diberitahukan kepada instansi yang berwenang;
  - 2) Data direksi, dewan komisaris, dan dewan pengawas syariah (apabila LKM dijalankan berdasarkan prinsip syariah);
  - 3) Data pemegang saham (dalam hal badan hukum berbentuk perseroan terbatas) atau anggota (dalam hal badan hukum berbentuk koperasi);
  - 4) Bagi LKM berdasarkan prinsip syariah, wajib melampirkan surat rekomendasi pengangkatan DPS dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia dan/atau sertifikat pelatihan DPS dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia;
  - 5) Struktur organisasi dan kepengurusan paling sedikit memiliki fungsi pemutus kredit, penagihan, dan administrasi;
  - 6) Sistem dan prosedur kerja LKM;
  - 7) Rencana kerja untuk 2 (dua) tahun pertama;
  - 8) Bukti pemenuhan modal disetor atau simpanan pokok, simpanan wajib dan hibah dilakukan secara tunai dalam bentuk fotokopi deposito berjangka yang masih berlaku;
  - 9) Bukti kesiapan operasional; dan
  - 10) Laporan posisi keuangan pembukaan





## DAFTAR PUSTAKA

- Abdelkader, I., & Jemaa, M. (2014). Microfinance Institutions' Efficiency in the MENA region: a Bootstrap-DEA Approach. *Research Journal of Finance and Accounting*, 179-191.
- Adra, N., Turpin, J., & Reuze, B. (2009). *Identification of Microfinance Institution-Indonesia, Development of a Financial Model to Enable Renewable Energy Service Provision Through Microfinance The RENDEV Project, Intelligent Energy-Europe (IEE)*.
- Aisyah, S. K., & Savitri, E. (2014). Pengaruh Good Governance, Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar). *JOM FEKON Fakultas Ekonomi Universitas Riau*.
- Allen, M., & Brady. (1997). Total Quality Managemen, Organizational Commitmen, Peceived Organizational Suppot and Intraorganizational Communication. *Management Communication Quartely, Vol 10, No.3*.
- Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kulaitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arsyad, L. (2008). *Ekonomi Manajerial*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Press.
- Baskara, K. (2013). Lembaga Keuangan Mikro di Indonesia. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). Leading and managing people in education. *Sage Publication*.
- Champoux, J. E. (2003). *Organizational Behavior*. USA: SouthWestern.
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar.
- Defri. (2012). *Pengaruh Capital Adequacy Ratio (CAR), Likuiditas dan Efisiensi Operasional terhadap Profitabilitas Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di BEI*. Jurnal Manajemen.
- Dietrich, A., & Wanzenried, G. (2014). The Determinants of Commercial Banking Profitability in Low, Middle and High Income Countries. *Elsevier Journal*.
- Eisenberger, L. R. (2002). Perceives Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 698-714.
- Eisenberger, R. H., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journalof Applied Psycology*.
- Fahmi, I. (2012). *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Fapohunda, & Tinuke, M. (2014). An Exploration of the effect of work life balance on productivity. *Journal of Human Resource Management and Labor Studies*.

- Gibson, J., Ivancevich, J. L., & Donnelly, H. J. (2008). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Greenhouse, J. C. (2000). The Relation Between Work Family Balance and Quality of Life. *Journal of Applied Psychology*.
- Hasibuan, M. S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayat, A. (2008). Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Rentabilitas Perusahaan yang go-public di Pasar Modal Indonesia.
- Holloh, D. (2001). *ProFi Microfinance Institution Study, GTZ ProFi dan Bank Indonesia*. Jakarta.
- Hudson, M. (2005). The case for work life balance: closing the gap between policy and practice. *Hudson Highland Group. Inc*.
- Idroes, F. (2008). *Manajemen Risiko Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Jelivland. (2020). Marketing Manajemen. *Marketing Startegik*, 4.
- Jumingan. (2006). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kogan, M., & Herzog, D. (1985). *Sampling methods in soybean entomology*. New York: Springer-Verlag.
- Krishnamurti, B. (2005). Pengembangan Keuangan Mikro bagi Pembangunan Indonesia. *Media Informasi Bank Perkreditan Rakyat. Edisi IV Maret*.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi Edisi 4*. Jakarta: Erlangga.
- Lawrwnce J, A., Susan, P., & Peters, G. (2002). Audit Committee Characteristics and Financial Misstatement: A Study of the Efficacy of Certain Blue Ribbon Committee Recommendations.
- Malik, S. M., & Ahmad, M. (2010). Work Life Balance and Job Satisfaction among Doctors in Pakistan. *South Asian Journal of Management*.
- Martowardojo, A. D. (2007). *Dorong Ekstensifikasi Untuk Genjot Penerimaan Pajak*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Nurchaya, I. K. (2006). LPD in Bali a Succesfull Example of Sustainable Micro-financial Institution. *Buletin Studi Ekonomi Vol. 11 No. 3*.
- Parker, L., & Langford, P. (2008). Work Life Balance of Work Life Aligment? A Test of The Importance of Work Life Balance for Employee Engagement and Intention to Stay in Organization. *Journal of Management and Organization*.
- Purohit, M. (2013). A Comparative study of work life balance in various Industry sectors in Pune Region. *Journal of Marketing, Financial Services and Management Research*, 198-206.

- Ramantha, I. W. (2006). Menuju LPD Sehat. *Buletin Studi Ekonomi Vol.11 Nomor 1*.
- Reinhartz, J., & Beach, D. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. USA: Pearson.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of Literature. *Journal of Applied Psychology*.
- Rivai, V. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Riyadi, S. (2006). *Banking Asset and Liability Management*. Jakarta: FE. Universitas Indonesia.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima diterjemahkan oleh Halida, S.E dan Dewi Sartika S.S*. Jakarta: Erlangga .
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Siamat, D. (2005). *Manajemen Lembaga Keuangan, edisi Kelima*. Jakarta: FE. Univesitas Indonesia.
- Siswanto, H. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto. (2000). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Suyono, A. (2005). *Analisis Rasio-rasio Bank Yang Berpengaruh Terhadap ROA*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Usman, R. (2001). *Aspek-Aspek Hukum Perbankan Di Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah Istimewa Yogyakarta, sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1955 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 3 Jo. Nomor 19 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah Istimewa Yogyakarta
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro