



## RINGKASAN

**NUR ISMANTO**, 2005. Strategi Penyehatan Keuangan Koperasi Susu Anggota Gabungan Koperasi Susu Indonesia Daerah Jawa Timur. Di bawah bimbingan **DJONI TANOPRUWITO** dan **HARIANTO**

Pengembangan usaha peternakan sapi perah di Jawa Timur dilakukan sebagian besar oleh peternak skala rakyat, yaitu usaha ternak dengan pemilikan sedikit (2 – 3 ekor) dan beberapa usaha berskala besar atau perusahaan peternakan. Sebagai sarana pemasaran produk susu segarnya, peternak bergabung dalam koperasi susu. Koperasi sebagai organisasi yang mewadahi kegiatan anggotanya juga berperan dalam pengadaan sarana produksi sekaligus menampung hasil produksi untuk dipasarkan ke industri pengolah susu (IPS). Di Jawa Timur terdapat kurang lebih 50 koperasi susu skala besar dan kecil yang terkonsentrasi di kabupaten Malang, Kediri, Pasuruan, Tulungagung dan Blitar, sebagian besar tergabung menjadi anggota Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI). Sebagai koperasi yang mandiri, tentunya anggota GKSI mempunyai kondisi tingkat kesehatan keuangan yang berbeda antara satu dengan lainnya. Ukuran skala usaha, jumlah anggota ataupun jumlah produk yang ditampung belum cukup menggambarkan kesehatan koperasi tersebut dalam kondisi kesehatan keuangannya, sehingga diperlukan suatu penilaian kesehatan keuangan secara menyeluruh.

Metode pengukuran kesehatan keuangan perusahaan akan diterapkan pada koperasi dalam penelitian ini menggunakan analisis model Altman, yang berguna sebagai prediktor untuk mengetahui potensi kebangkrutan usaha. Selain itu digunakan juga analisis Du Pont untuk mengetahui faktor-faktor apa yang berpengaruh terhadap profitabilitas usaha, apakah berasal dari efektivitas pengelolaan aset atau efisiensi operasi usahanya, sehingga dapat ditemukan strategi untuk meningkatkan kesehatan keuangan koperasi dengan kesehatan keuangan di bawah rata-rata. Usaha penyehatan yang dilakukan diharapkan berjalan dalam waktu terus menerus, sehingga dalam jangka panjang akan menaikkan rata-rata kesehatan keuangan sehingga secara keseluruhan koperasi semakin baik.

Koperasi dengan nilai kesehatan keuangan di bawah rata-rata sangat dimungkinkan untuk menuju kebangkrutan usahanya sehingga memerlukan usaha perbaikan sesuai potensi sumberdaya yang dimiliki. Pemilihan strategi penyehatan tersebut diperoleh dengan mengetahui aspek mana yang memberikan kontribusi perolehan keuntungan lebih besar. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini mempunyai tujuan 1) Menentukan nilai kesehatan keuangan koperasi susu masing-masing anggota GKSI Daerah Jawa Timur, 2) Membandingkan nilai kesehatan keuangan masing-masing koperasi dengan rata-rata keseluruhan koperasi, 3) Mengetahui faktor-faktor penyebab ketidaksehatan dan memilih strategi penyehatan bagi koperasi dengan kesehatan keuangan di bawah rata-rata.

Penelitian dilaksanakan di Propinsi Jawa Timur dengan fokus penelitian koperasi susu anggota GKSI. Penelitian menggunakan metode studi komparasi, dengan prosedur analisis 1) Mengamati dan menganalisis dokumen laporan keuangan yang berupa neraca, laporan laba/rugi dan dokumen pendukung lainnya, 2) Menganalisis kinerja dan kesehatan keuangan koperasi, mencari nilai rata-

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MBD-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengemukakan dan mempublikasikan sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



ratanya dan membandingkan dengan nilai masing-masing koperasi, dan 3) Berdasarkan hasil analisis laporan keuangan, maka dapat ditentukan kondisi kesehatan keuangan relatif koperasi susu anggota GKSI Daerah Jawa Timur.

Hasil penelitian menunjukkan jumlah koperasi susu yang menjadi obyek penelitian ini adalah anggota GKSI Daerah Jawa Timur sampai dengan tahun 2003 yaitu 50 buah, dengan lokasi tersebar di 10 kabupaten. Dari hasil survei populasi yang ada, diperoleh data sebanyak 39 koperasi masih aktif, delapan buah sudah berhenti operasi yaitu koperasi Blitar 4, Blitar 5, Kediri 8, Kediri 9, Tulungagung 6, Malang 18, Malang 19 dan Malang 20. Beberapa koperasi bergabung dengan koperasi lain yaitu Kediri 5 dan 6; Kediri 3 dan 7, serta Malang 6 dan 17. Alasan berhenti operasi dan bergabungnya koperasi tidak dibahas dalam penelitian ini karena memerlukan pendalaman yang lebih rinci sehingga memerlukan penelitian lain lebih lanjut.

Perhitungan yang dilakukan pada 39 buah koperasi yang menjadi obyek penelitian, sehingga akan diperoleh nilai *Z-score* masing-masing koperasi. Dari nilai *Z-score* yang diperoleh diketahui bahwa ada lima koperasi mempunyai nilai yang ekstrim tinggi sehingga untuk pembahasan selanjutnya tidak diikutsertakan karena akan mengganggu nilai rata-rata. Hal tersebut dilakukan karena menggunakan pertimbangan bahwa data yang baik adalah terdistribusi normal. Koperasi dengan nilai *Z-score* yang tidak diikutsertakan dalam pembahasan selanjutnya yaitu koperasi Tulungagung 3, Tulungagung 4, Malang 6, Malang 10 dan Malang 11. Setelah lima buah koperasi tersebut di atas tidak diikutsertakan dalam perhitungan selanjutnya, maka diperoleh nilai *Z-score* 34 buah koperasi.

Perhitungan *Z-score* juga menunjukkan bahwa ada beberapa koperasi dengan nilai di atas 2,99 skala Altman, yang selanjutnya digolongkan dalam kelompok A, koperasi dengan nilai *Z-score* antara 1,88 – 2,99 (kelompok B) dan koperasi dengan *Z-score* di bawah 1,88 termasuk kelompok C. Koperasi yang berada dalam kelompok A sebanyak 15 buah atau 44,12% adalah koperasi dengan kinerja keuangan baik dan perlu dipertahankan, kelompok B sebanyak enam buah atau 17,65% adalah koperasi yang perlu ditingkatkan kinerjanya, sedangkan kelompok C sebanyak 13 buah atau 38,23% adalah koperasi yang mendesak untuk dilakukan penyehatan kinerja keuangannya. Besarnya *Z-score* rata-rata adalah 2,68, sehingga jumlah koperasi dengan nilai *Z-score* di bawah rata-rata yang perlu dilakukan penyehatan sebanyak 19 buah atau 55,88% dengan perincian 13 buah berpotensi bangkrut dan enam buah tidak berpotensi bangkrut. Perbedaan penyehatan koperasi kelompok B dengan kelompok C adalah waktunya tidak mendesak untuk dilakukan dan lebih ke arah koreksi kinerja yang selama ini sudah berjalan, sedangkan untuk kelompok C memerlukan tindakan segera.

Dari hasil analisis du Pont diketahui bahwa rata-rata nilai ROA adalah 13,02% yang berarti secara umum usaha koperasi masih menguntungkan jika dibandingkan dengan suku bunga deposito minimal yang berlaku tahun 2003 yaitu 6%. Dilihat dari besarnya nilai ROA masing-masing koperasi dapat dikatakan ada lima buah koperasi yaitu Blitar 3, Kediri 3, Kediri 4, Tulungagung 5 dan Malang 13 yang memang merugi karena nilainya di bawah suku bunga yang berlaku sehingga usahanya jelas tidak menguntungkan. Jumlah koperasi dengan nilai ROA di bawah rata-rata sebanyak 11 buah atau 57,89%, sedangkan yang di atas rata-rata delapan buah atau 42,11%.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

IPB-IPB





Jika diamati dari unsur penentu keuntungan koperasi rata-rata dari sisi *profit margin* dan *total asset turnover* terlihat bahwa sebanyak delapan buah koperasi mempunyai kelemahan di dua sisi sekaligus sehingga perbaikan kinerja dilakukan terhadap efisiensi operasi dan perputaran aset yaitu koperasi Blitar 3, Kediri 2, Kediri 3, Kediri 4, Malang 1, Malang 13, Malang 14 dan Malang 16. Sedangkan sebanyak tujuh koperasi yaitu Jombang, Pasuruan 4, Tulungagung 5, Mojokerto, Gresik, Malang 3 dan Malang 7 mempunyai nilai PM di bawah rata-rata sehingga penyehatan keuangan diprioritaskan dari sisi efisiensi operasi usaha. Sisanya sebanyak empat koperasi yaitu Kediri 5, Tulungagung 1, Tulungagung 2 dan Malang 15 hendaknya mendahulukan sisi perputaran aset untuk memperbaiki kinerja keuangannya.

Tindakan penyehatan dapat dilakukan setelah mengetahui sebab-sebab dan gejala ketidaksehatan. Gejala Ketidaksehatan yang ditunjukkan antara lain a) Kecilnya jumlah Sisa Hasil Usaha (SHU), jumlah SHU masing-masing koperasi secara rata-rata sebesar 6,7% yang sangat kecil jika dibandingkan laba kotor yang diperoleh. Hal tersebut disebabkan besarnya alokasi biaya administrasi dan umum maupun biaya operasional usaha yang proporsinya sangat besar yaitu 93,3%; b) Proporsi hutang yang relatif besar terhadap modal sendiri, besarnya hutang koperasi juga memperlihatkan gejala tidak sehat karena jika dibandingkan dengan modal sendiri mempunyai proporsi yang kurang seimbang. Kondisi tersebut jelas akan mengurangi besarnya SHU koperasi karena sebagian pendapatan akan dipergunakan untuk membayar angsuran pinjaman. Rata-rata koperasi melakukan kegiatan usahanya lebih banyak menggunakan modal dari pinjaman yaitu 71,1% sedangkan modal sendiri hanya 28,9%.

Sebab-sebab Ketidaksehatan keuangan koperasi terindikasi adanya empat faktor yang menjadi potensi kebangkrutan perusahaan, yaitu a) Pengendalian Manajemen Keuangan kurang kuat, yang ditunjukkan hampir semua laporan pengurus termasuk mengenai alokasi biaya tidak bisa dikontrol sehingga menimbulkan kurang efisien; b) Tingginya Biaya Operasi, pada koperasi dengan nilai *Z-score* di bawah rata-rata mengalokasikan biaya rata-rata sebesar 93,3% dari pendapatan sehingga SHU hanya 6,7%; c) Kondisi Harga Jual Susu, GKSI sebagai induk koperasi susu lemah dalam memperjuangkan harga karena pembeli di Jawa Timur dikuasai satu industri besar yaitu PT Nestle sehingga sangat kuat posisi tawarnya.

Tindakan Penyehatan dilakukan dengan kehati-hatian karena koperasi seringkali melupakan bahwa mempunyai tujuan ganda yaitu selain keuntungan tetap harus mempertimbangkan kesejahteraan anggota. Strategi yang dapat dipilih untuk meningkatkan kinerja keuangan koperasi dengan nilai *Z-score* di bawah rata-rata adalah strategi yang bersifat umum karena penelitian ini hanya mengamati dari aspek keuangan saja, sehingga untuk memperoleh penjabaran operasional diperlukan penelitian lanjutan yang mengamati aspek non keuangan seperti penyerapan tenaga kerja. Upaya penyehatan kinerja keuangan sesuai saran Slater (1984) antara lain a) Sentralisasi Pengendalian Keuangan yang Kuat, pendekatan kekuasaan dengan tetap menyadari kemungkinan resistensi yang merupakan kenormalan dan bagian tak terhindarkan dari proses penyehatan; b) Restrukturisasi hutang, merupakan langkah yang diharapkan akan menolong kondisi keuangan koperasi sehingga menuju ke arah proporsi ideal atau sesuai dengan kemampuan dalam pembayaran angsurannya. Dalam restrukturisasi hutang

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



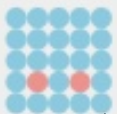
hendaknya dilakukan kedua belah pihak dari sisi kreditor maupun koperasi, atau dengan mediasi GKSI; c) Strategi Pengurangan Biaya, dilakukan dengan mengacu hasil analisis du Pont, yaitu menganalisis dari dua sisinya. Perbaiki kinerja dari dua sisi sekaligus, dari sisi PM atau dari sisi TATO saja; d) Perbaiki pemasaran, diperlukan peninjauan terhadap peran GKSI terutama yang berhubungan dengan pemasaran produk misalnya mencari pasar baru; e) Diversifikasi dan pasar produk baru, perlu diupayakan untuk mengembalikan pada usaha inti yaitu persusuan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mendahulukan integrasi vertikal yang dimulai pemahaman kembali bentuk badan usaha koperasi yang mempunyai tujuan ganda, selain keuntungan juga kesejahteraan anggota. Usaha selanjutnya adalah meningkatkan ketrampilan peternak agar produk susu yang dihasilkan baik secara kuantitas maupun kualitas sehingga harga jual dapat ditingkatkan. Setelah usaha susu dapat dikuasai dari hulu ke hilir baru menggarap peluang yang masih mungkin dengan usaha yang tidak berhubungan dengan persusuan atau integrasi horisontal.

Saran bagi penelitian lebih lanjut agar menambah aspek kajian dari non keuangan seperti produksi, pemasaran dan SDM serta mempertimbangkan metode lain misalnya *Balance Score Card* sehingga akan diperoleh gambaran yang lebih lengkap terhadap perkembangan perkoperasian.

Kata kunci : Kesehatan keuangan, Strategi penyehatan, Koperasi susu, GKSI Jawa Timur, Model Altman, Analisa du Pont

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.