

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Perusahaan

PT. Bank Perkreditan Rakyat Tanaoba Lais Manekat merupakan salah satu unit dari Yayasan Tanaoba Lais Manekat yang didirikan oleh Gereja Masehi Injili di Timor (GMIT). BPR TLM didirikan untuk mewujudkan tujuan dari Yayasan Tanaoba Lais Manekat yaitu untuk menjalankan operasi yang terintegrasi yang dapat menyediakan layanan yang luas untuk memperbaiki taraf hidup masyarakat NTT yang hidup dalam kemiskinan.

Undang-undang No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Undang-undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan yang melarang yayasan untuk menyediakan pelayanan keuangan mikro, sehingga Yayasan TLM melakukan studi dan pada akhirnya menemukan bahwa Bank Perkreditan Rakyat adalah struktur lembaga keuangan formal terbaik yang akan membantu Yayasan TLM untuk menyediakan layanan keuangan mikro bagi masyarakat miskin di NTT.

Pendirian BPR TLM ini telah direncanakan sejak lama, namun baru terealisasikan pada tahun 2008. Pada tanggal 3 Juli 2007 telah dibuat akta notaris untuk pendirian PT. Bank Perkreditan Rakyat Tanaoba Lais Manekat, dan pada tanggal 1 Februari 2008, BPR TLM memulai kegiatan operasionalnya. BPR TLM diresmikan pada tanggal 28 Maret oleh Gubernur NTT, Piet A. Tallo.

B. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

Menjadi bank yang sehat dan terpercaya serta peduli terhadap usaha mikro dan kecil.

2. Misi

Melayani dengan kasih yang diwujudkan dengan manajemen yang jujur, profesional, dan bertanggungjawab serta memiliki kemauan yang kuat untuk berkembang.

C. Tujuan Perusahaan

Tujuan dari PT. BPR TLM Kupang, yaitu:

1. Memampukan Yayasan TLM memenuhi aturan pemerintah tentang penyediaan pelayanan keuangan mikro.
2. Membolehkan Yayasan TLM menggunakan simpanan klien untuk dana pemberian pinjaman.
3. Memperluas pelayanan Yayasan TLM dengan memasukan produk dan pelayanan finansial tambahan, seperti simpanan sukarela dan memberikan pinjaman kepada individu-individu yang kaya. Hal ini akan membantu kelanjutan Yayasan TLM di masa yang akan datang.

D. Sumber Dana Perusahaan

Dana yang dihimpun PT. BPR TLM Kupang dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa tabungan dan deposito.

1. Tabungan

Tabungan adalah simpanan pihak ketiga yang tidak terikat oleh jangka waktu tertentu. Terdapat empat jenis tabungan PT. TLM Kupang, yaitu:

a. Tabungan TLM

- 1) Tabungan TLM diperuntukan bagi umum antara lain; pelajar, mahasiswa, ibu rumah tangga, karyawan dll
- 2) Setoran pertama tabungan TLM adalah sebesar Rp. 100.000,- setoran selanjutnya sebesar Rp. 5.000,-
- 3) Bunga sampai dengan 2% p.a. berdasarkan saldo harian
- 4) Biaya administrasi tabungan TLM sebesar Rp. 500,-
- 5) Tabungan TLM dapat ditarik oleh nasabah sewaktu-waktu
- 6) Autodebet pembayaran listrik, air, telpon, dll
- 7) Fasilitas antar jemput setoran.

b. Tabungan Rencana TLM

- 1) Tabungan rencana TLM diperuntukan bagi masyarakat umum
- 2) Setoran pertama tabungan TLM adalah sebesar Rp. 50.000,- setoran selanjutnya sebesar Rp. 5.000,-
- 3) Saldo minimal untuk tabungan rencana TLM adalah sebesar Rp. 50.000,-
- 4) Bunga simpanan sampai dengan 3% p.a. pengedapan saldo minimal 3 bulan
- 5) Tanpa biaya administrasi
- 6) Fasilitas antar jemput setoran.

c. Tabungan Berhadiah Plus

- 1) Minimal penempatan tabungan sebesar Rp. 10.000.000,-
- 2) Bunga tabungan sampai dengan 3% per tahun
- 3) Hadiah senilai 5%
- 4) Tabungan nasabah akan diblokir selama 1 sampai dengan 5 tahun

2. Deposito

Deposito adalah suatu bentuk simpanan, dimana simpanan tersebut tidak dapat diambil sewaktu-waktu atau dalam pengambilan terikat oleh jangka waktu tertentu. Deposito yang dilaksanakan oleh PT. BPR TLM Kupang terbagi dalam jangka waktu 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan, dan 12 bulan.

- a. Diperuntukan bagi masyarakat umum (perorangan dan lembaga)
- b. Minimal setoran deposito Rp. 1.000.000,-
- c. Tingkat bunga deposito (saat ini):
 - 1) 1 bulan tingkat bunga deposito 5,5% p.a.
 - 2) 3 bulan tingkat bunga deposito 6% p.a.
 - 3) 6 bulan tingkat bunga deposito 6,5% p.a.
 - 4) 12 bulan tingkat bunga deposito 7% p.a.

E. Jenis-Jenis Kredit Perusahaan

Jenis-jenis kredit yang diberikan oleh PT. BPR TLM Kupang kepada masyarakat.

1. Kredit Konsumtif

Kredit konsumtif adalah salah satu jasa yang diberikan Bank TLM yang bertujuan untuk membiayai kebutuhan nasabah yang berhubungan dengan kegiatan konsumsi, seperti; Pembelian Mobil, Motor, Biaya Pembangunan

Rumah Tinggal, Biaya Pendidikan Anak, maupun pinjaman sejenisnya yang bertujuan untuk pemakaian pribadi. Berikut ini adalah syarat dan ketentuan dari kredit konsumtif PT. BPR TLM Kupang

- a. Suku bunga: 10% flat p.a. (untuk PNS dan BUMN).
- b. Suku bunga: 11% flat p.a.- 18% fix p.a. atau 18% fix p.a. – 24% fix p.a (untuk Pegawai Swasta, BUMN, Profesional).
- c. Jangka waktu kredit maksimum 15 tahun (untuk PNS).
- d. Provisi 0,5% dari plafond.
- e. Biaya administrasi 1,5% dari plafond.
- f. Cara pembayaran angsuran rutin (pokok dan bunga).
- g. Denda jatuh tempo ≤ 1 minggu : 1% dari tunggakan, >1 minggu : 1% + n (n: 1,...), > 1 bulan : 5% dari tunggakan.

2. Kredit Modal Kerja

Kredit modal kerja dibagi menjadi dua yaitu:

a. Kredit Modal Kerja Insidentil

Kredit Modal Kerja diperuntukan bagi usaha di bidang usaha industri, perdagangan dan jasa atau yang berhubungan dengan pengadaan maupun proses produksi sampai dengan barang tersebut dijual. Dengan suku bunga yang efektif terhadap baki debet harian, serta proses pengajuan dan pencairan yang dilakukan juga cepat dan mudah. Berikut ini adalah syarat dan ketentuan dari kredit modal kerja PT. BPR TLM Kupang:

- 1) Suku bunga: 24% - 30% fix p.a.
- 2) Jangka waktu kredit maksimum 12 bulan.
- 3) Provisi 0,5% dari plafond.

- 4) Biaya administrasi 1,5% dari plafond.
- 5) Cara pembayaran: angsuran bunga setiap bulan sedangkan pembayaran pokok dilakukan pada akhir jangka waktu kredit dan angsuran rutin (pokok dan bunga).
- 6) Denda jatuh tempo ≤ 1 minggu : 1% dari tunggakan, > 1 minggu: $1\% + n$ ($n: 1, \dots$), > 1 bulan: 5% dari tunggakan.
- 7) Komitmen fee 0,2% dari plafond dan dibayar pada saat penandatanganan perjanjian kredit.

b. Kredit Modal Kerja Non Insidentil

Kredit modal kerja diperuntukam bagi usaha di bidang usaha industri, perdagangan, dan jasa atau yang berhubungan dengan pengadaan maupun proses produksi sampai dengan barang tersebut dijual. Dengan suku bunga yang efektif terhadap baki debet harian, serta proses pengajuan dan pencairan yang dilakukan juga cepat dan mudah. Berikut ini adalah syarat dan ketentuan kredit modal kerja non insidentil pada PT. BPR TLM Kupang:

- 1) Suku bunga: 11% flat p.a. – 18% fix p.a. atau 18% fix p.a. – 24% fix p.a.
- 2) Jangka waktu kredit maksimum 5 tahun.
- 3) Provisi 0,5% dari plafond.
- 4) Biaya administrasi 1,5% dari plafond.
- 5) Cara pembayaran angsuran rutin (pokok dan bunga).
- 6) Denda jatuh tempoh ≤ 1 minggu : 1% dari tunggakan, > 1 minggu: $1\% + n$ ($n:1, \dots$), > 1 bulan: 5% dari tunggakan.

3. Kredit Investasi

Kredit investasi merupakan kredit jangka panjang (di atas satu tahun) dengan jangka waktu dan angsuran yang disesuaikan dengan kemampuan arus kas baik perorangan maupun perusahaan, yang dapat digunakan untuk membiayai pembangunan atau perluasan gedung, pembelian mesin dan alat produksi, serta lain-lain investasi usaha. Berikut ini adalah syarat dan ketentuan kredit investasi dari PT. BPR TLM:

- 1) Suku bunga: 11% flat p.a. – 18% fix p.a. atau 18% fix p.a. – 24% fix p.a.
- 2) Jangka waktu kredit maksimum 15 tahun.
- 3) Provisi 0,5% dari plafond.
- 4) Biaya administrasi 1,5% dari plafond.
- 5) Cara pembayaran: angsuran rutin (pokok dan bunga) atau angsuran bunga saja.
- 6) Denda jatuh tempo ≤ 1 minggu : 1% dari tunggakan, > 1 minggu: 1% + n (n: 1,...), > 1 bulan: 5% dari tunggakan.

4. Kredit Mikro

Kredit mikro adalah pembiayaan yang disediakan oleh PT. BPR TLM untuk mendukung pengembangan usaha mikro. Bertujuan untuk membantu nasabah dalam berwirausaha dan mendapatkan penghasilan yang bermanfaat bagi kehidupan nasabah. Berikut ini adalah syarat dan ketentuan dari kredit mikro PT. BPR TLM Kupang:

- 1) Jangka waktu kredit minimum 12 bulan dan maksimum 60 bulan.
- 2) Provisi 1% dari plafond.
- 3) Biaya administrasi 2% dari plafond.

- 4) Cara pembayaran: angsuran rutin (pokok dan bunga) atau angsuran bunga saja.
- 5) Denda jatuh tempoh ≤ 1 minggu : 1% dari tunggakan, > 1 minggu: 1% + n (n: 1,...), > 1 bulan: 5% dari tunggakan.

A. Jaminan Kredit Perusahaan

PT. BPR TLM Kupang merupakan lembaga keuangan yang membutuhkan keamanan demi kelancaran usahanya. Untuk itu perlu adanya jaminan kredit. Jaminan kredit yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Sertifikat tanah
2. BPKB
3. SK Pegawai Negeri dan SK Pensiun

Apabila sertifikat tanah yang akan dipergunakan sebagai jaminan masih atas nama orang lain, maka harus memiliki surat pernyataan dan surat kuasa yang bermeterai cukup yang ditandatangani oleh pemilik jaminan.

B. Prosedur Kredit Perusahaan

Tahap-tahap permohonan kredit yang harus dilaksanakan oleh calon nasabah PT. BPR TLM Kupang adalah sebagai berikut:

1. Tahap Permohonan Kredit

Pertama-tama calon debitur (nasabah) datang ke bagian kredit (*account officer*) dengan menyatakan kehendaknya untuk memperoleh fasilitas kredit.

Kemudian calon debitur mengisi blangko/ formulir permohonan kredit yang telah disediakan oleh bank yang pada garis besarnya meliputi:

a. Syarat Subyektif

- 1) Untuk calon debitur perseorangan harus menyerahkan fotocopy Kartu Tanda Penduduk, atau tanda bukti diri lainnya;
- 2) Bagi pengusaha yang mengajukan permohonan kredit lebih dari Rp. 10.000.000,00 (sepuluh juta rupiah) harus menyertakan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP);
- 3) Untuk calon debitur yang berbentuk badan usaha harus menyertakan fotocopy ijin usaha;
- 4) Untuk calon debitur yang berbentuk badan hukum harus menyertakan fotocopy akta pendiriannya.

b. Syarat Obyektif

Harus ada usaha yang dibiayai, yang meliputi:

- 1) Dalam jangka waktu yang relatif lama;
- 2) Prospek usaha yang baik;
- 3) Kondisi usaha yang menguntungkan;
- 4) Menyediakan jaminan yang berupa jaminan kebendaan yang berupa tanah yang dibuktikan dengan kepemilikan sertifikat atas tanah.

Adapun isi dari permohonan kredit selain mencantumkan nama pemohon kredit atau nasabah, besar kredit yang diinginkan, tujuan dan maksud permohonan kredit, juga mencantumkan hal-hal sebagai berikut:

a. Jumlah kredit

Jumlah kredit adalah seluruh kredit yang telah dan akan diterima pemohon, sebagai contoh: bagi pemohon yang membutuhkan tambahan kredit, maka harus disebutkan jumlah tambahan kredit serta umlah keseluruhan kredit yang telah diberikan oleh bank. BPR. TLM Kupang menetapkan aturan dalam jumlah kredit yang akan diterima pemohon yakni minimal Rp. 1.000.000,- dan maksimal Rp. 700.000.000,- serta untuk kredit umum maksimal bisa mencapai lebih dari Rp. 1.000.000.000,- atau Rp. 1 Miliar.

b. Jenis kredit

Jenis kredit ini bermacam-macam yaitu berdasarkan sumber dana, berdasarkan cara pengambilan, berdasarkan tujuan penggunaan, berdasarkan jangka waktu, dan lain-lain tergantung pada bank yang memberikan fasilitas kredit. Jenis kredit yang ditawarkan oleh BPR TLM Kupang antara lain kredit konsumtif, kredit modal kerja, kredit investasi, dan kredit mikro.

c. Obyek yang dibiayai

Pemberian fasilitas kredit dengan memperhatikan obyek yang akan dibiayai, misalnya dalam hal pembiayaan konsumtif harus dengan tegas disebutkan jenis kegiatan yang akan dibiayai. Contohnya: pembangunan rumah, biaya pendidikan, dan lain-lain. BPR TLM Kupang memberikan kredit sesuai obyek yang dibiayai seperti untuk pembiayaan konsumtif dan modal usaha.

d. Jangka waktu

Pihak bank memberikan paparan mengenai jangka waktu yang sesuai dengan kebutuhan pemohon kredit terutama berdasarkan pada obyek yang akan dibiayai. Hal ini untuk menghindari terjadinya penggunaan fasilitas kredit yang terlalu lama yang tidak sesuai dengan kebutuhan nasabah. Jangka waktu yang diberikan BPR TLM Kupang antara lain:

- 1) Kredit konsumtif = maksimal 15 tahun;
- 2) Kredit modal kerja = minimal 1 tahun dan maksimal 5 tahun;
- 3) Kredit investasi = maksimum 15 tahun;
- 4) Kredit mikro = minimal 1 tahun dan maksimal 5 tahun.

e. Alasan kebutuhan kredit

Alasan kebutuhan kredit ini diperlukan untuk memberi gambaran kepada pihak bank terhadap kewajaran kebutuhan pemohon. Alasan tersebut harus didukung dengan suatu rencana usaha yang wajar jauh dari motif spekulasi, seperti pembelian tanah, penimbunan persediaan, dan lain-lain. Dengan diisinya permohonan kredit yang telah disediakan oleh pihak bank dan dilampirkan dokumen/berkas yang diperlukan dalam persyaratan, maka permohonan kredit tersebut akan memasuki tahap selanjutnya. Tahap ini juga menyangkut administrasi, yaitu penyeleksian berkas/dokumen apakah telah memenuhi persyaratan administrasi atau belum. Apabila persyaratan administrasinya tidak lengkap maka permohonan kredit tersebut akan ditolak.

2. Tahap Analisis Kredit (Uji Kelayakan Kredit)

- a. Dokumen dan formulir permohonan kredit diserahkan kepada bagian kredit (petugas lapangan).

b. Petugas lapangan melakukan *surve* dan mencocokkan data yang terdapat pada formulir pengajuan kredit dengan kenyataannya, dengan menyusun laporan analisa yang diperlukan yang berisi penguraian dan kesimpulan serta alternatif-alternatif sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan. Untuk melaksanakan analisa kredit dengan metode 5C digunakan sebagai pertimbangan dalam pemberian kredit yaitu:

1) *Character*

Pada tahap ini BPR TLM Kupang menilai moral, watak, atau sifat-sifat yang positif/ koorperatif, kejujuran, dan rasa tanggung jawab dalam kehidupan pribadi sebagai manusia dan kehidupan pribadi sebagai anggota masyarakat dan dalam melakukan kegiatan usahanya. Penilaian ini dilakukan dengan cara meneliti daftar riwayat hidup, informasi antar bank, refutasi di lingkungan usaha.

2) *Capacity*

Penilaian BPR TLM Kupang tentang kemampuan calon debitur untuk melunasi hutang dan kewajiban tepat pada waktunya, sesuai dengan perjanjian dan hasil usaha yang diperoleh. Penilaian ini berdasarkan atas kemampuan perusahaan pada masa lalu, kemampuan berproduksi, keuangan dan manajemen.

3) *Capital*

Pada tahap ini pihak BPR TLM Kupang melakukan penilaian atas kemampuan keuangan perusahaan jumlah modal yang dimiliki oleh calon debitur dalam menyertakan dana sendiri atau modal sendiri.

Penilaian dengan menganalisis laporan keuangan dan akta pendirian perusahaan.

4) *Collateral*

Kemampuan calon debitur untuk menyerahkan barang jaminan/aktiva sehubungan dengan fasilitas kredit yang diajukan.

5) *Condition of Economy*

BPR TLM Kupang menganalisis kondisi perekonomian calon debitur pada kurun waktu tertentu yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kemampuan calon debitur untuk melunasi kewajibannya sebagai debitur dalam melunasi angsuran kredit/ pinjaman.

3. Tahap Keputusan Kredit

- a. Dokumen yang telah disetujui oleh petugas lapangan diserahkan kepada direktur untuk diputuskan apakah disetujui atau diltolak.
- b. Jika disetujui dokumen tersebut akan di otoritaskan oleh direktur.
- c. Dokumen yang telah di otoritaskan oleh direktur dibuatkan akta perjanjian antara pihak bank dengan debitur dihadapan notaris dengan ketentuan yang telah disetujui oleh kedua belah pihak.
- d. Jika kredit dengan jaminan, maka jaminan tersebut harus diasuransikan.
- e. Bagi debitur yang tidak mempunyai rekening pada bank tersebut diharuskan membuka rekening terlebih dahulu (realisasi kredit).
- f. Pihak debitur dan pihak bank menandatangani perjanjian kredit serta menyerahkan agunan yang telah dijaminkan.

4. Tahap Pencairan Kredit

- a. Apabila nasabah setuju dengan keputusan yang diambil bank maka pinjaman yang diajukan akan dicairkan.
- b. Slip penarikan sebesar jumlah kredit yang telah disetujui di serahkan kepada direktur kredit untuk di otorisasi, selanjutnya diserahkan kepada petugas bagian dana dan operasional dan pelaporan kas untuk di otorisasi direksi.
- c. Berkas pencairan yang terdapat pada dokumen-dokumen diantaranya yaitu: jumtulah yang diterima nasabah setelah dikurangi biaya-biaya seperti biaya provisi, administrasi dan biaya premi asuransi serta biaya peningkatan agunan.
- d. Setelah dokumen-dokumen tersebut di setujui dan telah ditandatangani diserahkan ke bagian pembukuan kemudian dibuatkan kartu pinjaman dan kartu angsuran pinjamannya.
- e. Berdasarkan dokumen yang ke bagian pembukuan untuk membuat tanda terima bahwa nasabah telah menyerahkan agunan dan juga membuat bukti pengeluaran umum dan kemudian diserahkan kepada teller untuk dicairkan.
- f. Semua dokumen diserahkan kembali sebagai arsip dan uang diserahkan kepada nasabah beserta bukti penerimaan pinjaman.

C. Struktur Organisasi

Perlunya perusahaan memiliki struktur organisasi yang jelas dan terarah dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendukung strategi dan tujuan perkembangan usaha.
2. Untuk kejelasan garis tanggung jawab, *supervise*, dan koordinasi antar karyawan dan lintas divisi perusahaan.
3. Untuk memperjelaskan pemisahan tugas sekaligus menciptakan mekanisme *dual control* melalui *reporting matrix*.
4. Sebagai dasar dari jalur perencanaan karir karyawan.

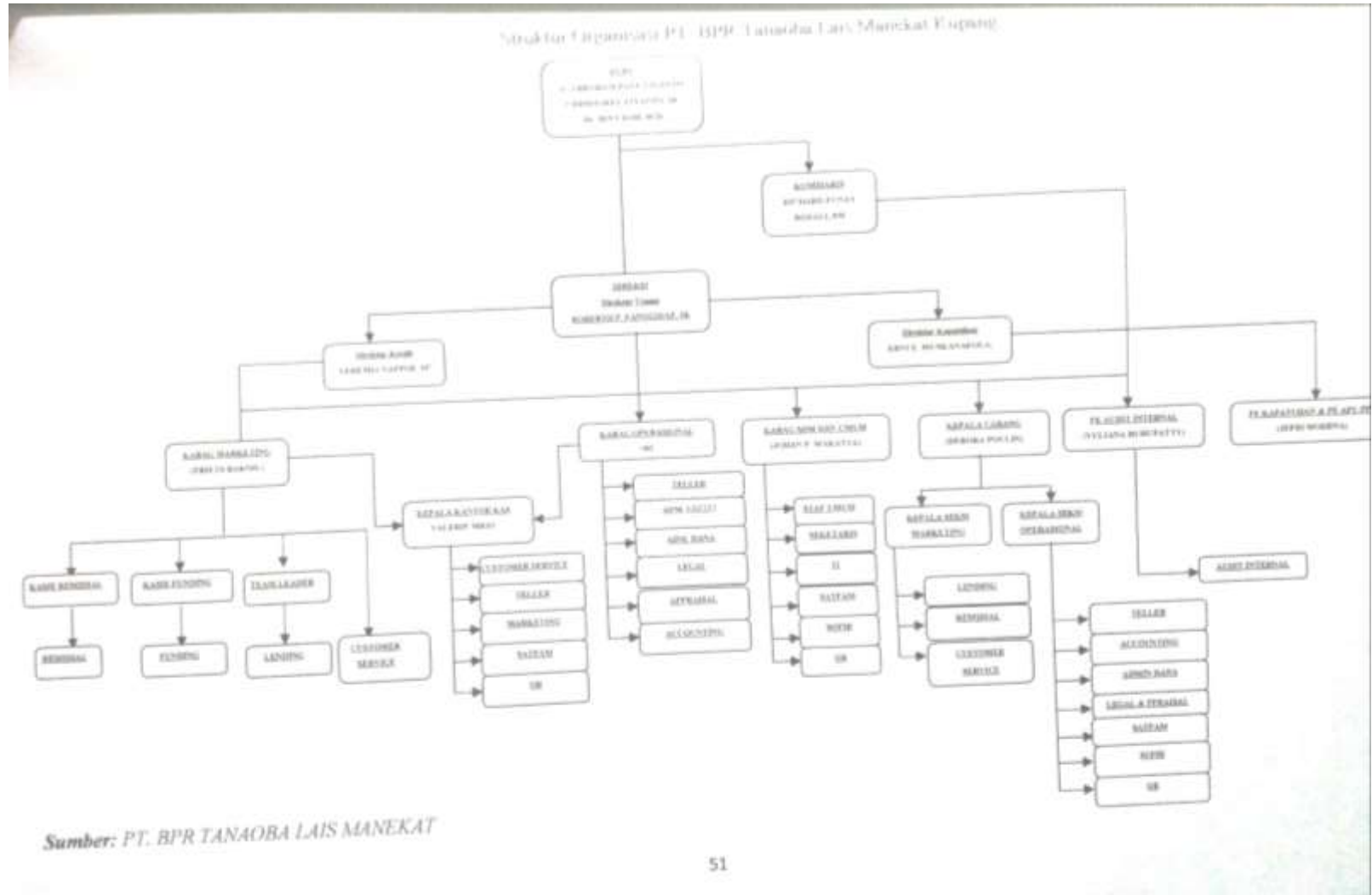
Organisasi merupakan suatu badan yang didalamnya terdapat orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai, maka orang-orang tersebut harus diatur sedemikian rupa sehingga masing-masing akan tahu akan tanggung jawabnya. Penyusunan organisasi seperti ini disebut struktur organisasi. Dalam hubungan ini sesuai dengan kegiatan dari perusahaan, maka dirasakan perlu adanya perusahaan dengan suatu struktur tertentu sesuai dengan kondisi dan perkembangan perusahaan dalam upaya membawa perusahaan kearah pencapaian tujuannya.

Dalam mengorganisir suatu perusahaan, terlebih dahulu harus ditetapkan yang harus dilakukan agar dapat merealisasikan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Pekerjaan tersebut haruslah dibagi menjadi lebih kecil agar dapat dikerjakan oleh masing-masing personil, sehingga tidak akan terjadi duplikasi tugas melainkan menjadi jelas apa yang akan dilakukan.

Dengan adanya struktur organisasi, maka setiap tugas, wewenang dan tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik

karena apa yang akan dikerjakan dan apa yang menjadi tanggung jawab masing-masing personil telah tergambar dalam struktur organisasi tersebut.

Demikian pula halnya dengan PT. BPR TLM Kota Kupang dalam menjalankan kegiatannya. Struktur Organisasi PT. BPR TLM Kota Kupang adalah sebagai berikut:



Berdasarkan struktur organisasi diatas dapat di uraikan pembagian tugas dan wewenang serta tanggung jawab dari setiap karyawan yang bekerja pada PT. BPR Tanaoba Lais Manekat Kupang.

1. *General meeting of shareholder* (Rapat Umum Pemegang Saham) wewenang khusus dan tertinggi yang memberikan kewenangan bagi para pemegang sahamnya untuk memutuskan hal-hal penting yang tidak termasuk dalam hal-hal yang bersifat operasional sehari-hari.
2. Dewan Komisaris
 - a. Dewan Komisaris harus memastikan pelaksanaan GCG dalam setiap kegiatan bisnis Bank di semua tingkat organisasi atau hirarki.
 - b. Dewan Komisaris harus melakukan fungsi pengawasan atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Direksi.
 - c. Dewan Komisaris harus memberikan nasihat kepada Direksi.
 - d. Dalam melaksanakan fungsi pengawasan sebagaimana di maksud di atas, komisaris harus mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategi Bank.
3. Direksi (Direktur Utama)
 - a. Direktur Utama mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas Direksi serta melakukan pembinaan dan pengendalian atas unit kerja PT. BPR TLM Kota Kupang.
 - b. Menjaga agar pelaksanaan operasional lembaga sesuai dengan ketentuan dan peraturan, baik aturan eksternal maupun internal.
 - c. Menyusun dan menjalankan rencana strategi dan anggaran tahunan yang sudah disetujui oleh Dewan Komisaris.

- d. Penetapan kebijakan untuk melaksanakan pengurusan dan pengelolaan PT. BPR TLM Kota Kupang berdasarkan kebijaksanaan umum yang ditetapkan oleh Dewan Komisaris.
 - e. Penyusunan dan penyampaian Rencana Kerja Tahunan dan Anggaran PT. BPR TLM kepada Dewan Komisaris yang meliputi kebijaksanaan di bidang organisasi, perencanaan, perkreditan, keuangan, kepegawaian umum dan pengawasan untuk mendapatkan pengesahan.
4. Kepala Bagian Marketing
- a. Menentukan strategi pemasaran yang efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya perusahaan.
 - b. Menjalin hubungan dengan pelanggan khususnya dalam hal penanganan komplain, pengukuran kepuasan pelanggan.
 - c. Menciptakan kenyamanan kerja karyawan perusahaan dengan mengoptimalkan fungsi kerja di Bagian Marketing.
 - d. Bertanggung jawab terhadap ketertiban, kelancaran, dan keakuratan data administrasi pemasaran.
5. Kepala Bagian Operasional
- a. Melakukan supervisi terhadap semua kegiatan operasional bank.
 - b. Mengajukan rancangan pembelanjaan yang efektif dan efisien.
 - c. Mengkoordinasikan kegiatan pelayanan setiap bagian.
 - d. Melakukan pembukuan akhir dari seluruh transaksi dalam bentuk laporan keuangan.
6. Kepala Bagian SDM dan Umum

- a Mengkoordinasikan perumusan perencanaan dan pemberdayaan pegawai (*man power planning*), sesuai kebutuhan perusahaan.
- b Mengkoordinasikan perumusan sistem pengadaan, penempatan, dan pengembangan pegawai.
- c Mengkoordinasikan perumusan sistem dan kebijakan imbal jasa pegawai dengan mempertimbangkan "*internal/ eksternal equity*".
- d Menyelenggarakan Sistem Informasi SDM dalam suatu data base kepegawaian.
- e Menyiapkan program-program penelusuran bakat, pembinaan kepribadian dan pelatihan keterampilan bagi pegawai dengan tujuan termanfaatkannya potensi pegawai secara maksimal demi kepentingan kedua belah pihak.

7. Kepala Bagian Satuan Pegawai Intern

- a Menyusun dan melaksanakan rencana audit internal tahunan.
- b Memastikan atau mengevaluasi pelaksanaan pengendalian intern dengan sistem manajemen risiko pada unit terkait sesuai dengan kebijakan perusahaan.
- c Melaksanakan tugas khusus dalam lingkup pengendalian intern (termasuk pendamping/ *counterpart auditor eksternal*, konsultan yang ditugaskan oleh Direktur Utama).

8. Direktur kredit

- a *Monitoring* kredit yang dilakukan oleh manager kredit, bisa dilakukan mulai dari analisa pengajuan kredit calon nasabah ataupun nasabah lama. *Monitoring* kredit merupakan kegiatan pemantauan kredit agar bisa

dilihat deviasi yang akan terjadi yang bisa menyebabkan terjadinya penurunan mutu kredit yang diberikan kepada nasabah.

- b *On Desk Monitoring* merupakan pemantauan kredit yang dilakukan secara administratif melalui laporan-laporan keuangan seperti neraca dan sumber serta penggunaan dana. *Monitoring* ini juga dilakukan untuk berkas-berkas pengajuan kredit dari calon debitur sebelum kredit tersebut dicairkan. Berbagai data administratif yang dimonitor oleh manager kredit tersebut bisa menjadi pertimbangan bank untuk menentukan layak tidaknya calon debitur untuk mendapatkan kredit.
- c *On Site Monitoring*, kegiatan pemantauan kredit ini dilakukan oleh manager kredit langsung ke lapangan atau langsung pada nasabahnya baik untuk beberapa nasabah maupun semua nasabah. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan laporan dan kondisi fisik dari kegiatan operasional nasabah.
- d *Expansion Monitoring*, yang dilakukan oleh manager kredit bank dengan cara memberikan tekanan kepada beberapa hal yang dianggap kurang tepat yang telah dijalankan oleh staff kredit agar bisa dikurangi kesalahan yang dilakukan.
- e **Pengawasan Kredit**
Manager kredit bank harus bisa melakukan pengawasan kredit yang telah dicairkan kepada nasabah, sekalipun dia telah melakukan analisa pengajuan kredit yang tepat. Pelaksanaan pengawasan ini harus ditentukan dengan pengetahuan dari manager kredit bank. Manager kredit bank harus memiliki pengetahuan yang cukup luas, memiliki

integritas yang baik dan juga bersikap wibawa dan sudah mendapatkan pelatihan yang baik.

9. PE. Audit Internal

- a. Membuat rencana audit periodik tahunan
- b. Membuat usulan rencana audit. khusus sesuai permasalahan atau pun atas permintaan direksi
- c. Memastikan dan memonitor pelaksanaan audit sesuai dengan jadwal dan prosedur yang berlaku. Audit periodik yang dilaksanakan oleh SPI berkaitan dengan;
 - 1) Penyimpangan biaya dan anggaran
 - 2) Penyimpangan kebijakan operasional manajemen
 - 3) Kompliance pelaksanaan SOP dan IT
 - 4) Pelaksanaan peraturan perusahaan dan *code of conduc* perusahaan
- d. Membahas temuan-temuan ataupun usulan perbaikan yang ditemukan selama audit bersama Direksi dan membuat laporan/ memo rekomendasinya.
- e. Membuat laporan hasil audit untuk diserahkan kepada Direksi dengan tembusan kepada Dewan Pengawas.
- f. Mengkoordinir pelaksanaan tugas-tugas audit khusus yang diberikan oleh Direksi untuk menyelesaikan suatu permasalahan.
- g. Mengkoordinir dan memfasilitasi pertemuan untuk membahas temuan dan menyiapkan laporan yang berkaitan dengan permasalahan tersebut.

- h. Melakukan pemantauan tindak lanjut pelaksanaan temuan audit yang sudah menjadi komitmen untuk perbaikan sesuai dengan jadwal yang disepakati.
- i. Melakukan peran lebih sebagai konsultan untuk melakukan perbaikan dari hasil temuan tersebut.
- j. Melakukan koordinasi dengan Auditor ekstern dan auditor pengawas mengenai hasil audit internal maupun hasil audit yang dilakukan oleh pihak eksternal.

D. Analisis dan Pembahasan

Dalam penyaluran kredit oleh PT. BPR TLM Kupang tidak selalu berjalan lancar dan baik seperti yang diharapkan PT. BPR TLM Kupang seringkali mengalami kesulitan dalam meminta angsuran dari pihak debitur.

1. Faktor penyebab kredit macet
 - a. Faktor dari nasabah selaku debitur

Tidak semua nasabah jujur mengisi surat permohonan pinjaman uang (SPPU), misalnya dalam hal tujuan atau kegunaan pinjaman digunakan untuk modal usaha, tetapi setelah pinjaman diberikan ternyata digunakan untuk kebutuhan konsumtif. Faktor ini memang agak sulit diketahui karena mengenai karakter dari setiap nasabah (debitur).

Pinjaman/ kredit juga bisa menjadi macet kerana kegagalan/ musibah yang menimpa perusahaan/ usaha nasabah sehingga membuat debitur rugi dan secara langsung berpengaruh terhadap pembayaran kredit yang sedang berlangsung karena apabila nasabah mengalami

kegagalan/ musibah menyebabkan pendapatan debitur menjadi berkurang yang disebabkan oleh tanggungan beban kerugian.

b. Faktor dari PT. BPR TLM Kupang selaku kreditur

Kredit macet dapat merugikan bank namun tidak semua kesalahan itu bersumber dari pihak debitur (nasabah), karena sebelum bank memberikan kredit kepada debitur telah terjadi kesepakatan antara pihak kreditur (bank) dengan pihak debitur (nasabah). Kreditur telah setuju pada permohonan kredit yang diberikan sebelum debitur menerima uang.

Terjadinya kredit macet diakibatkan oleh beberapa kesalahan yang dilakukan oleh pihak kreditur (bank) yang disebabkan antara lain:

1) Kurangnya informasi nasabah sebagai peminjaman kredit.

Hal ini cenderung menjadi penyebab terjadinya kredit macet karena informasi nasabah sangatlah penting, dengan adanya informasi nasabah yang lengkap maka dapat memberi informasi secara jelas dimana debitur itu menetap, berasal dan bekerja. Dengan itu akan dapat meminimalisir nasabah yang mempunyai itikad yang tidak baik, seperti lari dari tanggung jawab dan pindah tempat tinggal agar tidak dijumpai oleh petugas lapangan bagian kredit untuk menagih angsuran kreditnya.

2) Kurangnya ketelitian petugas lending dalam menganalisa kredit

Kurangngnya ketelitian petugas lapangan dalam menganalisa kredit menyebabkan beberapa nasabah menjadi kurang lancar dalam membayar angsuran mereka, dikarenakan nominal pembayaran pinjaman dengan penghasilan dari nasabah tersebut tidak sinkron. Hal

ini disebabkan oleh besarnya pinjaman kredit dan jangka waktu yang kurang tepat untuk nasabah yang dapat dikatakan kurang mampu. Sehingga pembayaran kredit menjadi kurang lancar, apabila terus dibiarkan akan mengarah ke kredit yang macet. Oleh karena itu ketelitian petugas lapangan dalam menganalisa kredit sangatlah penting.

3) Masih eratnya sistem hubungan kekeluargaan/ kerabat

Hal ini menjadi salah satu penyebab terjadinya kredit yang macet di bank TLM, karena banyak sanak keluarga maupun kerabat dekat dari para pejabat bank maupun kerabat dekat dari petugas lapangan diwakili mereka untuk melakukan pinjaman kredit. Meskipun nominal pinjaman tersebut dikatakan tidak banyak dan memiliki tujuan yang jelas, tetap saja dalam pembayaran angsuran ada saja yang tidak lancar, bahkan hanya melakukan pembayaran bunga saja.

2. Upaya pengelolaan kredit macet pada PT. BPR TLM Kupang

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan berdasarkan wawancara dengan direktur kredit maka upaya pengelolaan kredit macet pada PT. BPR TLM Kupang dilakukan dengan berbagai cara, tergantung bagaimana prospek dari nasabah tersebut. PT. BPR TLM Kupang akan memberikan peringatan maupun teguran secara lisan kepada debitur agar dapat melaksanakan kewajiban pembayaran kredit utama berupa angsuran kredit, demi memperbaiki status kreditnya. Apabila sudah kembali normal maka pihak PT. BPR TLM Kupang akan melanjutkan proses pembayaran angsuran disertakan bunga.

Apabila terguran tidak mendapatkan hasil, maka pihak PT. BPR TLM Kupang akan menggunakan tahap kedua, yaitu memberi surat peringatan kepada nasabah. Adapun isi dari surat tersebut berupa:

- a. Pemberitahuan mengenai jatuh tempo pembayaran kredit
- b. Total kewajiban/ hutang debitur yang harus dibayar
- c. Perintah untuk membayar kewajiban/ hutang sesuai dengan jumlah yang tertera
- d. Batas waktu bagi debitur untuk melaksanakan pembayaran.

PT. BPR TLM Kupang akan memberikan surat peringatan sebanyak tiga kali berturut-turut. Apabila pihak debitur tetap tidak beritikad baik untuk memenuhi kewajibannya, maka pihak PT. BPR TLM Kupang akan melakukan upaya penyelamatan kredit.

Upaya penyelamatan kredit dalam PT. BPR TLM Kupang dapat dilakukan dengan melakukan perundingan dan lelang barang jaminan. Dalam hal ini perundingan, PT. BPR TLM Kupang akan memanggil kembali pihak nasabah untuk merunding solusi untuk meringankan beban kredit debitur yang diharapkan bisa memberi peluang untuk melakukan pembayaran kredit tersebut. Berikut ini adalah penyelamatan kredit macet yang dilakukan oleh PT. BPR TLM Kupang:

- a. *Reschedulling* (memperpanjang jangka waktu kredit angsuran)

Dalam hal ini nasabah diberikan keringanan dalam hal jangka waktu, yang diharapkan nasabah bisa memanfaatkan kesempatan tersebut untuk memenuhi kewajibannya. Perpanjangan waktu dan angsuran biasanya diberikan sesuai kapasitas nasabah setelah melakukan perundingan

sebelumnya. Perpanjangan waktu diberikan maksimal 8 bulan untuk kredit tanpa jaminan sedangkan jaminan tergantung dari jumlah tunggakan, kemampuan debitur dan umur dari jaminan debitur karena dari tahun ketahun barang akan mengalami penurunan harga.

b. *Reconditioning* (persyaratan kembali)

Persyaratan kembali merupakan perubahan persyaratan yang ada dalam perjanjian, baik jangka waktu, jadwal pembayaran, maupun syarat yang lain namun tidak merubah jumlah hutang debitur. Dalam PT. BPR TLM Kupang yang dirubah adalah penurunan suku bunga, agar nasabah bisa lebih fokus membayar angsuran pokok dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Apabila nasabah meminta penghapusan suku bunga, pihak PT. BPR TLM Kupang bisa saja mengabulkan hal tersebut namun jangka waktu yang diberikan lebih cepat dari penurunan suku bunga. Semua hal tersebut tidak lepas dari negosiasi, karena segala solusi yang terjadi antara pihak PT. BPR TLM Kupang dan nasabah adalah hasil dari negosiasi.

c. *Restructuring* (penataan ulang)

Tindakan PT. BPR TLM Kupang kepada nasabah dengan cara menambah modal nasabah dengan pertimbangan nasabah memang membutuhkan tambahan dana dan usaha yang dibiayai memang masih layak.

Penyelesaian tersebut merupakan langkah alternatif yang sering dilakukan oleh PT. BPR TLM Kupang. Apabila segala langkah alternatif tidak memberikan penyelesaian secara berkala, maka pihak PT. BPR TLM

Kupang secara tegas akan mengambil alih barang jaminan nasabah yang digunakan saat melakukan perjanjian kredit. Barang jaminan debitur dianggap sebagai pengganti dari jumlah hutang debitur.