

**AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
PPC/CDIE/DI REPORT PROCESSING FORM**

ENTER INFORMATION ONLY IF NOT INCLUDED ON COVER OR TITLE PAGE OF DOCUMENT

1. Project/Subproject Number

497-0357

2. Contract/Grant Number

497-C-00-98-00045-00

3. Publication Date

May 26, 2003

4. Document Title/Translated Title

Good Practices: Prosedur Operasional Bank Perkreditan Rakyat (BPR) (Good Practices: Operational Procedures of BPR (Rural Banks)) (in Indonesian)

5. Author (s)

1. Institute Bankir Indonesia Team
2.
3.

6. Contributing Organization (s)

Nathan/Checchi Joint Venture/PEG Project

7. Pagination

39

8. Report Number

PEG 124

9. Sponsoring A.I.D. Office

ECG, USAID/Jakarta

10. Abstract (optional - 250 word limit)

This study takes a selected group of rural banks (BPR) in JABOTABEK (the Jakarta region) and Jogjakarta that were determined to represent best practices and describes their activity in the areas in which they are judged to be best. The fields covered are marketing, personnel, mobilizing passbook savings, mobilizing term savings, consumer credit, and business credit.

11. Subject Keywords (optional)

1. Indonesia	4. marketing
2. rural banks	5. credit, consumer & business
3. operational procedures	6. passbook savings

12. Supplementary Notes

13. Submitting Official

C. Stuart Callison, Chief of Party

14. Telephone Number

011-62-21-520-1047

15. Today's Date

August 12, 2003

.....DO NOT write below this line.....

16. DOCID

17. Document Disposition

DOCRD [] INV [] DUPLICATE []

Good Practices:

Prosedur Operasional Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

**Tim Institut Bankir Indonesia (IBI)
26 Mei 2003**

1 Pendahuluan

Survei *good practices on selected BPR* ini dilaksanakan dengan dana dari USAID PEG Proyek,¹ bertujuan untuk memberikan referensi dan bahan perbandingan bagi BPR dalam mengembangkan sistem dan prosedur. Referensi ini diharapkan akan menjadi acuan bagi BPR sehingga dapat mengembangkan sistem dan prosedur yang sesuai kebutuhan dan juga berdasarkan pengetahuan tentang *good practices on selected BPR* yang ada. Semula pernah dipikirkan untuk menyusun standard bagi sistem dan prosedur BPR, namun pemikiran ini tidak diteruskan karena dianggap akan terlalu kaku bagi BPR. Disisi lain bahkan untuk bank umum pun belum ada standard semacam itu.

Obyek studi *good practices on selected BPR* dipilih dari BPR yang memiliki kinerja keuangan yang baik sehingga diperkirakan memiliki *good practices* dalam prosedur operasional. Dalam proses studi dari 15 BPR yang dipilih hanya 10 BPR yang dinilai memiliki potensi sebagai *good practices on selected BPR* yang menyangkut sistem dan prosedur operasional. Kami juga menyadari bahwa sampel relatif terbatas dan bahwa di luar 10 BPR ini masih banyak BPR yang memiliki *good practices* yang tidak kalah unggul. Dalam sub operasional pemasaran, kredit perdagangan dan akuntansi group BPR seperti Kusuma Sari Abadi di Semarang memiliki praktek yang tidak kalah dari *good practices* yang diuraikan di sini. Namun untuk tujuan sebagai referensi dan perbandingan, *good practices on selected BPR* yang ditulis ini akan sangat bernilai untuk tujuan tersebut.

Laporan ini akan menyajikan gambaran tentang BPR yang terpilih sebagai *good practices on selected BPR* untuk sub-operasional dalam sistem dan prosedur beserta penjelasan tentang praktek yang mereka lakukan. Pembahasan akan mencakup cakupan penelitian, proses pemilihan *good practices on selected BPR* serta deskripsi dari *good practices on selected BPR* sistem dan prosedur yang menyangkut pemasaran, dana pihak ketiga, kredit dan manajemen sumber daya manusia. Dalam rangka lebih memperjelas konteks dari sistem dan prosedur kami menyertakan juga gambaran umum tentang BPR yang menjadi *good practices on selected BPR*.

¹ This survey received support from the Partnership for Economic Growth (PEG), a United States Agency for International Development (USAID)-funded Project with the Government of Indonesia. The views expressed in this report are those of the authors and not necessarily those of USAID, the U.S. Government or the Government of Indonesia. PEG adalah sebuah proyek dengan dana United States Agency for International Development (USAID). Pandangan-pandangan yang tercantum dalam laporan ini berasal dari pandangan penulis dan tidak semestinya berasal dari USAID, Pemerintah Amerika Serikat ataupun Pemerintah Indonesia.

2 Cakupan Penelitian

Jumlah sampel yang diteliti sebanyak 15 BPR yang berlokasi di Jabotabek dan Yogyakarta. Setelah penelitian tahap pertama ada 8 BPR yang dianggap memiliki potensi untuk dipelajari dalam rangka menyusun *good practices on selected BPR*. Pada tahap akhir, tim sampai kepada 5 BPR yang ditulis sebagai *good practices on selected BPR*.

1. BPR Ambar Ketawang Persada, Ruko Pelemgurih No.3, Jl. Wates km 4, Kecamatan Gamping, Sleman, Yogyakarta.
2. BPR Artadamas Mandiri, Jl. Daan Mogot km 21, Komplek Perumahan Batuceper Permai Blok V No.13, Batuceper, Tangerang.
3. BPR Bhakti Daya Ekonomi, Jl. Kaliurang km 17 Pakem, Yogyakarta.
4. BPR Bukit Romasa, Jl. Raya Pancawati No.8, Karawang
5. BPR Ciputat Pratama, Gedung Pesona, Jl. Ciputat Raya No.20, Tanah Kusir, Kebayoran lama, Jakarta.
6. BPR Citra Ladon Raharja, Ruko Permata Garden Blok BR I No.2, Permata Hijau Permai Kali Abang, Kecamatan Bekasi Barat
7. BPR Kartikaartha Kencana Jaya, Ruko Tambak Mas, Jl. Godean km 4, Kecamatan Kasihan Bantul, Yogyakarta
8. BPR Kota Bogor, Jl Perintis Kemerdekaan No.26, Bogor
9. BPR Kreo Lestari, Jl. Raya Cileduk No.77, Tangerang
10. BPR Mlati Pundi Artha, Jl. Magelang km 8, No. 85 Mlati, Sleman, Yogyakarta.
11. BPR Olympindo Primadana, Jl. Jatiwaringin Raya No.170, Bekasi.
12. BPR Rama Ganda, Jl. Raya Gunung Batu, Bogor.
13. BPR Sayma Karya, Jl. Ir. H. Juanda, Cikampek
14. BPR Sebaru Sejahtera, Jl. Raya Tajur 59J, Bogor
15. BPR Sleman, Jl. Pramuka km 10, Beran Sleman, Yogyakarta

Pengumpulan informasi dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap BPR kemudian dibantu dengan observasi dan pengumpulan data sekunder. Peneliti dibekali dengan *coaching* tentang BPR dan ancangan penelitian *good practices on selected BPR* yang dipakai serta *guideline* tentang informasi yang dicari.

Salah satu acuan yang dipakai dalam proses identifikasi *good practices on selected BPR* adalah buku yang dikeluarkan [Arthur Andersen tentang best practices](#). Dalam analisis *good practices on selected BPR* proses operasional BPR dibagi dalam beberapa sub proses dan selanjutnya masing-masing sub-operasional tersebut dianalisis serta diperbandingkan satu sama lain.

Pada dasarnya ada tiga tahap yang dilalui untuk sampai kepada identifikasi *good practices on selected BPR*.

1. Melakukan survei umum kepada 15 BPR yang menjadi sampel dengan tujuan utama untuk mencari indikasi apakah BPR tersebut benar-benar layak memiliki kategori *good practices on selected BPR*.
2. Mempelajari secara lebih mendalam BPR dan sub-operasional yang berpotensi dipilih sebagai *good practices on selected BPR*.
3. Memperbandingkan antar sub-operasional dari masing-masing BPR sehingga memperoleh *good practices on selected BPR* untuk sub-operasional tertentu.

3 Proses Pemilihan *Good Practices*

Salah satu indikasi bahwa suatu sistem dan prosedur dapat dipertimbangkan sebagai *good practices on selected BPR* adalah bahwa sistem tersebut teruji efektif di lapangan atau dengan perkataan lain memberikan hasil yang baik. Indikasi efektifitas sistem dan prosedur yang dipakai oleh BPR yang menjadi sample penelitian diterjemahkan kedalam butir-butir sebagai berikut:

Pemasaran Segmen pasar Effort Biaya Kualitas pelayanan Pengenalan nasabah Kekuatan pemasaran	Kredit Perdagangan Perputaran (turn over) Margin Proses analisis Risiko Monitoring Potensi pasar	Kredit Pegawai Potensi pasar Proses analisis Monitoring Jaminan pembayaran Risiko Profitabilitas
Tabungan Jumlah penabung Nilai tabungan Komposisi penabung Membangun loyalitas Pengembangan produk (fitur)	Deposito Jumlah deposit Nilai deposito Komposisi deposit Penerbitan bilyet Fasilitas ARO Negosiasi tingkat bunga	Manajemen SDM Rekrutmen Pengembangan pegawai Penilaian kinerja Sistem penggajian Budaya kerja Pemahaman visi dan misi

Setelah dilakukan survei tahap 1 BPR yang dinilai dapat menjadi kandidat *good practices on selected BPR* dalam sistem dan prosedur adalah sebanyak 10 BPR.

1. BPR Ambar Ketawang
2. BPR Artadamas Mandiri
3. BPR Bhakti Daya Ekonomi
4. BPR Citra Ladon Raharja
5. BPR Kreo Lestari
6. BPR Mlati Pundi Artha
7. BPR Rama Ganda
8. BPR Sayma Karya
9. BPR Sebaru Sejahtera
10. PD BPR Kabupaten Sleman

BPR yang tidak terpilih tidak berarti bahwa mereka kurang baik. Banyak diantara mereka yang memiliki pasar dan loyalitas nasabah yang sangat baik, namun belum menonjol dipandang dari aspek sistem dan prosedur. Selanjutnya antar 10 BPR terpilih dilakukan *paired-comparison* yang menyangkut sub-operasional pemasaran, kredit perdagangan, kredit pegawai, tabungan, deposito, manajemen sumber daya manusia dan akuntansi.

Pada akhirnya pilihan *good practices on selected BPR* dari masing-masing sub-operasional diberikan kepada BPR berikut:

Sub-operasional	BPR
Pemasaran	BPR Kreo Lestari
Kredit Perdagangan	BPR Rama Ganda
Kredit Pegawai	PD BPR Sleman
Tabungan	BPR Bhakti Daya Ekonomi
Deposito	BPR Bhakti Daya Ekonomi
Manajemen SDM	PD BPR Kabupaten Sleman
Akuntansi	BPR Bhakti Daya Ekonomi

Untuk sub-operasional pemasaran hasil *paired comparison* memberikan indikasi bahwa BPR Kreo Lestari memiliki *point* yang paling tinggi. BPR Sayma karya dan Citra Ladon hanya terpaut 1 *point* sedangkan yang masih cukup dekat adalah BPR Rama Ganda. Dalam proses *paired comparison*, seperti yang nampak pada tabel 3.1, dibandingkan sub operasional pemasaran dari 10 BPR yang terpilih dengan mempertimbangan indikasi efektifitas pemasaran seperti segmen pasar, effort, biaya, kualitas pelayanan, pengenalan nasabah dan kesesuaian dengan sumber pemasaran. Dalam proses perbandingan ini BPR yang lebih unggul mendapat nilai 3, apabila seimbang mendapat nilai 2 dan apabila kalah unggul mendapat nilai 1.

Tabel 3.1 Paired Comparison Pemasaran

	BDE	Sleman	Mlati PA	Ambar K	Saema	Kreo L	Rama G	Sebaru	Citra L	Artadamas	Jumlah
BDE	■	2	2	3	1	1	1	1	1	2	14
Sleman	2	■	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Mlati PA	2	3	■	2	1	2	2	2	1	2	17
Ambar K	1	3	2	■	1	1	2	1	1	2	14
Sayma	3	3	3	3	■	2	2	3	2	2	23
Kreo L	3	3	2	3	2	■	3	3	2	3	24
Rama G	3	3	2	2	2	1	■	2	2	3	20
Sebaru	3	3	2	3	1	1	2	■	2	2	19
Citra L	3	3	3	3	2	2	2	2	■	3	23
Artadamas	2	3	2	2	2	1	1	2	1	■	16

Adapun tabel hasil *paired comparison* dari sub operasional yang lain ada pada lampiran 1.

4 Pemasaran

Tiga kandidat terkuat untuk *good practices on selected BPR* pemasaran adalah BPR Kreo Lestari, BPR Sayma dan BPR Citra Ladon. Perbedaan antara ketiganya sangat tipis, namun akhirnya tim memilih Kreo Lestari untuk *good practices on selected BPR* dalam pemasaran. Untuk memberikan gambaran yang lebih lanjut, sebelum menguraikan tentang *good practices on selected BPR*, penulis akan menguraikan tentang gambaran umum Kreo Lestari.

4.1 BPR Kreo Lestari

Segmen pasar dari Kreo Lestari adalah pedagang pasar yang umumnya membutuhkan kredit modal kerja dan para pegawai yang berpenghasilan tetap untuk kredit konsumtif. Selain itu melayani juga para ibu rumah tangga yang membutuhkan jasa BPR sewaktu waktu. Dalam proses menentukan segmen pasar, tim *marketing* BPR Kreo Lestari terlebih dahulu membaca berbagai kebutuhan, karakter, gaya hidup, daya beli, *preference* calon nasabah yang dihadapinya. Perolehan segmen pasarnya direncanakan sebelumnya berdasarkan pengalamannya bergelut di pasar.

Apabila menemukan segmen pasar yang baru, Kreo Lestari memfokuskan pada calon nasabah potensial dan yang memiliki karakteristik perilaku yang sama, sehingga lebih mudah memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini yang menyebabkan segmentasi pasar Kreo Lestari adalah segmen pasar yang potensi beli nasabahnya tinggi, konsisten dan yang sesuai dengan kekuatan pemasaran yang dimiliki. Sebagai gambaran dari perkembangan Kreo Lestari, perkembangan dana dan kredit mulai tahun 1998 sampai dengan 2001 dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Perkembangan Dana dan Kredit

	Dana	Kredit
1998	1.178.560.000	1.804.716.000
1999	1.514.311.000	2.539.993.000
2000	3.092.650.000	5.588.898.000
2001	4.177.164.000	6.082.317.000

Kreo Lestari berkonsentrasi pada daya jangkau pelayanan yang *feasible* yaitu yang mudah dijangkau, dilayani dan produktif. Standar pelayanan jemput bola yang dipergunakan adalah mempergunakan sepeda motor. Petugas yang melakukannya adalah para kolektor dan atau para *account officer*, termasuk para analis kredit untuk kepentingan pemasaran jasa kredit. Berbagai daerah yang secara geografis telah digarap BPR ini seperti Pasar Pramuka, Pasar Pecah Kulit, Pasar Senen, Pasar Gotong Royong, Pasr. Inpres Senen, Pasar Gembrong, Pasar Jatinegara, Pasar Induk Kramat Jati, Pasar Kramat Jati, Pasar Baru/ Bekasi dan Pasar Mayestik.

Setelah pertimbangan geografis juga memasukkan pertimbangan demografi dan sosial ekonomi. Dari segi demografi ini, segmen pasar BPR Kreo Lestari terdiri dari nasabah yang telah berkeluarga, dengan usia yang mayoritas dewasa. Sementara dari segi sosial ekonominya, mayoritas mereka yang memperoleh kredit (dan juga menabung) di Kreo Lestari adalah pedagang. Selain pedagang dan juga mereka yang memiliki profesi (sebagai pegawai).

Para pedagang umumnya datang ke Kreo Lestari untuk kebutuhan kredit yang sifatnya mendesak dan harus segera dipenuhi dalam rangka menangkap peluang bisnis yang muncul. Umumnya mereka lebih mengutamakan kecepatan pencairan kredit daripada tingkat suku bunga. Kecepatan dalam analisis kredit merupakan hal penting untuk memenuhi kebutuhan mendesak tersebut. Disamping itu pelayanan antar jemput angsuran dan setoran tabungan merupakan kebutuhan pedagang agar dapat melakukan transaksi tanpa meninggalkan pekerjaan mereka.

4.2 Sistem dan Prosedur Pemasaran

Pemasaran umumnya bersifat relatif fleksibel dan selalu disesuaikan dengan kebutuhan pasar, sehingga umumnya yang dikembangkan BPR lebih berupa guideline pemasaran daripada sistem dan prosedur.

4.2.1 Kekuatan Pemasaran

Kekuatan pemasaran Kreo Lestari berupa SDM, yaitu tenaga pemasaran, sistem dan budaya kerja yang kompak serta bauran pemasaran (marketing mix). BPR ini memiliki sarana distribusi pelayanan jemput bola dengan sarana dan prasarana operasional yang memadai. Tenaga pemasaran yang ada sekarang dirintis dengan mengikuti pola berikut.

Seleksi Tenaga Pemasaran. Tenaga pemasaran Kreo Lestari yang terdiri dari Account Officer, Analis Kredit, Teller, CSO dan Kolektor direkrut melalui tes psikologi. Tujuannya adalah untuk mengetahui kepribadian calon tenaga pemasaran tersebut, seperti kejujuran, loyalitas, ketelitian dan etos kerja yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan BPR ini. Tidak semua calon pelamar diterima dan juga tidak sangat banyak pelamar yang berminat, namun BPR ini cukup banyak menerima lamaran setiap harinya. Kenyataan menunjukkan, tanpa memasang iklan di koran pun stok calon karyawan cukup untuk dipilih/diseleksi.

Di dalam memilih calon tenaga pemasaran Kreo Lestari tidak hanya merekrut mereka yang sudah berpengalaman saja, melainkan juga dari *fresh graduate*. Pendidikan para calon bervariasi sesuai kebutuhan, mulai dari berlatar pendidikan SMU hingga S1. Bagi calon karyawan untuk bidang pemasaran yang lulus seleksi, mereka akan menjalani masa percobaan. Pada saat menjalani masa percobaan inilah budaya kerja di dalam tim pemasaran ditanamkan. Baik dari sisi yang pahit, yaitu bahwa mereka yang tidak mencapai target tidak akan memperoleh bonus dan sebagainya, maupun dari sisi yang manis seperti bonus bagi yang mencapai target. Disiplin, kejujuran, kerjasama dengan unit lain juga menjadi ujian bagi calon tenaga pemasaran di Kreo Lestari dalam masa percobaan. Berbagai ketentuan dan peraturan perusahaan juga ditunjukkan secara jelas hingga calon karyawan mengerti dan menyadari betul keberadaan dan kekuatan ketentuan dan peraturan perusahaan tersebut. Dengan sistem ini, selama masa percobaan ada calon karyawan yang gagal dan harus meninggalkan Kreo Lestari. Sedangkan yang berhasil, umumnya akan mudah menyesuaikan dengan lingkungan kerja tim pemasaran yang sudah ada.

Sistem dan Budaya Kerja. Pembentukan sistem dan budaya kerja yang kompak di unit pemasaran khususnya dan unit-unit lain umumnya menjadi titik awal kedua bagi calon karyawan Kreo Lestari di dalam mencapai keberhasilannya. Hal ini diatur secara tegas di dalam ketentuan perusahaan, misalnya ketentuan perusahaan No. 009/Dir/Prs/1995 ayat 3 yang berbunyi “untuk suatu kemajuan bersama harus diciptakan suasana kebersamaan dengan menumbuhkan semangat cinta perusahaan di mana tiap bagian saling memonitor, bagian mana yang perlu perhatian untuk didorong agar maju sehingga meningkat, bukan menurun. Mencitakan bank yang baik dan sehat sehingga hasilnya dapat dinikmati bersama”.

Kekompakan tenaga pemasaran tampak di dalam menganalisis peluang pasar baru, perilaku pesaing, kondisi debitur dan deposan baik karakter maupun mutasi keuangan dan mobilitas tempat tinggal mereka, serta menjalin hubungan dengan nasabah yang sudah ada. Dalam hal ini, sistem dan budaya kerja tenaga pemasaran Kreo Lestari dibentuk untuk saling kerjasama, komunikasi dan saling mempercayai satu sama lainnya. Sekalipun masing-masing memiliki target yang telah ditentukan.

Dengan sistem dan budaya kerja tenaga pemasaran tersebut, mereka bekerja dengan loyal dan handal (karena telah melalui proses penyaringan). Indikator loyal para marketer Kreo Lestari ditandai dengan sikap jujur, semangat dan bersikap positif terhadap BPR dan nasabah. Sedangkan indikator handal ditandai oleh keahlian tim pemasaran Kreo Lestari sesuai dengan tugas dan fungsi yang dipercayakan manajemen terhadapnya. Kita dapat menjumpai bagian Account Officer dan Analis Kredit misalnya yang senantiasa mencari informasi dan memberikan penjelasan mengenai kondisi nasabah dengan baik sehingga data nasabah akurat. Setiap perubahan tagihan atau perkembangan nasabah dapat diketahui lebih awal (misalnya nasabah pulang kampung, pergantian alamat/tempat tinggal, dll). Bagian Teller dan CSO disamping memenuhi standar pelayanan seperti ramah, cekatan dan teliti, mereka juga senantiasa nampak bersemangat dalam bekerja.

Sistem dan budaya kerja tenaga pemasaran yang kompak juga tercermin dari berbagai rapat/pertemuan yang dilakukan mereka yang terjun ke lapangan. Direksi dan komisaris sering mempergunakan forum rapat sebagai sarana memberikan motivasi kepada tim pemasaran yang sedang bertugas di lapangan dan melakukan pengawasan terhadap implementasi kegiatan pemasaran. Di dalam rapat mereka membahas seluk beluk pemasaran seperti prestasi kolektor, perubahan target pendapatan tagihan kolektor, kredit yang bermasalah (pada hari-hari tertentu bahkan diadakan khusus untuk ini) dan pengenalan jenis kredit ke calon nasabah.

Sistem Insentif Yang Adil dan Konsisten. Sistem insentif berfungsi sebagai pendorong untuk menabung dan bekerja lebih giat. Hal ini tampak pada mereka yang telah menambah tabungan/deposito pada BPR atau pada mereka yang telah mencapai target baik target order kredit maupun hasil tagihan. Misalnya untuk seluruh karyawan, BPR akan memberikan *special rate* 3 % di atas *counter* jika karyawan mempunyai tabungan sebesar di atas gaji sebulan dan telah mengendap lebih dari 1 (satu) bulan. Kemudian mengenai orderan kredit baru. BPR ini menargetkan para kolektor/penagih minimal 1 (satu) nasabah baru atau sesuai tagihan yang sudah lunas. Misalnya, jika dalam bulan yang bersangkutan ada 4 nasabah kredit yang lunas, maka kolektor tersebut harus mencari order kredit minimal 4 (empat) nasabah, atau jika yang lunas melebihi 5 (lima) nasabah, maka order kredit dapat maksimal 5 (lima) nasabah. Tujuannya jelas, untuk ekspansi kreditnya. Sementara terhadap penagihan diberlakukan target, baik penagihan pinjaman maupun penagihan tabungan, yang besarnya disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku. Jika penagihan dapat melebihi target, akan mendapatkan insentif sebesar 0,5% dari jumlah kelebihan dan diperuntukkan bagi tim marketing (survey, analisa, kepala bagian dan manajer kredit). Dan sebaliknya, apabila target tidak tercapai, maka perolehan 0,5% tidak akan diberikan. Insentif untuk mendorong bekerja lebih giat misalnya juga nampak untuk para kolektor. Insentif akan diberikan 20% dari bonus tagihan atau tambahan bonus 0,1% s/d 0,2% dikali total hasil tagihan sebulan. Khusus karyawan bukan kolektor, insentif diberikan atas presentase/jabatan. Jika omzet kredit secara keseluruhan melebihi target, maka insentif bertambah sejumlah persentase kenaikan omzet.

Suatu hal yang menarik tentang segi target ini adalah bahwa besarnya target selalu disesuaikan dan dievaluasi. Besaran terget tersebut diketahui dan disetujui oleh tim marketing, sehingga keberadaannya tidak dipaksakan dan dapat dilaksanakan dengan penuh semangat & kerelaan.

Bauran Pemasaran. Bauran pemasaran terdiri dari produk, suku bunga, promosi dan lokasi kantor. Kreo Lestari memiliki berbagai jenis produk kredit dan dana sesuai dengan segmen yang dimasuki. Produk kredit terdiri dari tiga jenis yaitu: (1) Kredit Pengembangan Usaha dengan plafond Rp 6 -200 juta, dengan jangka waktu maksimal 2 tahun; (2) Kredit Kendaraan bermotor dengan jangka waktu maksimal 2 tahun; dan (3) Kredit Usaha Lestari dengan plafond Rp1 – 5 juta, dengan jangka waktu maksimal 10 bulan. Produk dana terdiri dari beberapa jenis yaitu deposito, tabungan khusus, tabungan masa depan dan tabungan paket. Suku bunga yang kompetitif dan selalu disesuaikan dengan perkembangan pasar dan persaingan, merupakan bagian penting dari bauran pemasaran.

Dalam rangka pemberian kredit baru tenaga pemasaran Kreo Lestari mengikuti prosedur sebagai berikut.

1. Kolektor mengajukan order dan membuat catatan tentang nasabah
2. CSO menerima berkas permohonan kredit & perlengkapannya
3. Petugas survei mengecek dan menganalisis permohonan kredit yang mencakup usaha nasabah dan jaminan
4. Analis kredit menganalisis laporan kolektor, CSO dan petugas survei
5. Administrasi pembayaran melaporkan riwayat pembayaran nasabah
6. Manajer kredit mengecek berkas permohonan, memberikan keputusan dan jawaban tertulis.
7. Persetujuan kredit mulai plafond Rp50 juta dilakukan oleh direksi, sedangkan untuk plafond mulai Rp75 juta keatas harus mendapat persetujuan komisaris.

Sementara penawaran kredit baru dilakukan oleh setiap karyawan BPR, utamanya adalah bagian pemasaran. Didalam pelaksanaan kerja sehari-hari di BPR Kreo Lestari, peran komite kredit yang terddiri dari AO, Analis kredit, Ka. Kredit, manajer, Direksi dan Komisaris sangat dominan di dalam ekspansi pasar di sektor kredit ini. Rata-rata, kredit dapat diputuskan paling cepat 1 (satu) hari, dan paling lambat 6 hari kerja.

Lokasi dalam hal ini berupa lokasi kantor yang cukup representatif (menempati Ruko dengan interior mirip bank umum dan berlokasi di jalan Raya Cileduk, Tangerang). Dalam kerangka lokasi, BPR ini memiliki sarana distribusi pelayanan jemput bola dengan sarana dan prasarana operasional yang memadai, seperti kendaraan sepeda motor dan mobil operasional.

Bentuk promosi yang dilakukan adalah pemasangan spanduk, penyebaran leaflet serta pemberian hadiah seperti kalender, payung dan ballpoint. Untuk menunjang dan meningkatkan marketing baik di bidang pinjaman maupun di segi pendanaan, perlu adanya insentif atau bonus untuk para nasabah. Walaupun nilainya tidak besar, souvenir tersebut akan selalu dapat dilihat dan berguna untuk keperluan nasabah. Misalnya, keputusan untuk memberikan 100 buah cangkir, 200 unit jam dinding dan 200 unit jam meja dengan logo, nama, telepon dan pesan ucapan dari bank. Kebijakan pemberian hadiah/ souvenir dilakukan dengan mengikuti alokasi sebagai berikut:

1. Cadangan sebesar 5% dari barang hadiah dipergunakan untuk keperluan intern perusahaan yaitu 50 buah mug untuk karyawan dan relasi, 10 unit jam dinding untuk kepala bagian, manajer dan direktur. Disamping itu masih ada 10 unit jam meja untuk kepala bagian, manajer dan direksi serta relasi.
2. Pemberian hadiah kepada nasabah kredit yang angsurannya lunas tepat waktu (atau terlambat maksimum 15 hari), penabung paket yang jatuh tempo (jangka waktu mulai 300 hari ke atas), para pemberi referensi tabungan paket (dua nasabah atau lebih) serta para nasabah deposito (jangka waktu paling pendek 6 bulan dengan nominal paling kecil 20 juta rupiah).

3. Untuk tertibnya dan guna menghindari salah memberi, tata cara pemberian souvenir tersebut lebih lanjut diatur di dalam surat edaran tersendiri dengan prosedur yang jelas dan terbuka, sedemikian rupa terhindar dari rasa saling curiga.

Setiap BPR memang memiliki kekuatan pemasaran yang sebagian mungkin sama namun yang membedakan antara BPR lain dengan BPR Kreo Lestari adalah terletak pada kuantitas & kualitasnya. Di dalam sudut pandang *best practice* di bidang pemasaran, kekuatan pemasaran BPR Kreo Lestari dalam hal ini adalah tim marketingnya yang mampu menghasilkan *earning* yang tinggi.

5 Tabungan

Kandidat terkuat untuk *good practices on selected BPR* dalam tabungan adalah BPR Bakti Daya Ekonomi, Bank Pasar Sleman dan BPR Kreo Lestari. Dalam proses diskusi, tim pada akhirnya memilih BPR Bakti Daya Ekonomi sebagai *good practices on selected BPR* dalam penyelenggaraan tabungan. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang tabungan, uraian akan diawali dengan gambaran umum dari Bakti Daya Ekonomi.

5.1 BPR Bakti Daya Ekonomi

PT. BPR Bakti Daya Ekonomi (BDE) didirikan di Pakem, Yogyakarta pada tahun 1970. Pendirian bank ini didasari atas keadaan masyarakat Pakem pada periode tersebut yang mengalami tekanan keuangan dari para rentenir dan pelepas uang. Modal yang terkumpul pada saat pendirian adalah Rp 750.000,- dengan jumlah pemegang saham 70 orang. Pada tahun 1974, BPR ini mengalami ancaman serius, yaitu penutupan bank oleh Bank Indonesia.

Langkah yang ditempuh untuk mengatasi masalah besar tersebut adalah mencairkan kredit macet, membenahan manajemen operasional, serta mendekati BI untuk tidak menutup bank. Pendekatan yang diambil adalah membawa nasabah-nasabah yang mengalami gangguan pembayaran ke pengadilan, meski ini sangat sulit dilakukan. Pendekatan tegas ini diambil oleh direktur yang baru masuk, seorang sarjana hukum yang baru lulus yang berniat dan memiliki komitmen besar untuk membangun desanya. Bukti niat dan komitmennya dibuktikan dengan tetap mengabdikan diri di bank tersebut sampai dengan tahun 2001 – sekitar 31 tahun.

Untuk mempertahankan eksistensi bank dari ketatnya persaingan diantara sesama BPR dan bank umum, bahkan pelepas uang, BDE dari waktu ke waktu terus melaksanakan inovasi dan kreasi. Pada waktu yang bersamaan, BDE juga mengembangkan sumber daya manusianya baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dari sisi organisasi dan manajemen, BDE mengadakan pembenahan struktur organisasi agar pelayanan dan dukungan terhadap inovasi/pengembangan produk dapat terjadi.

Sejak berdiri tahun 1970, struktur organisasi BDE telah mengalami empat kali perubahan. Struktur yang ada sekarang merupakan bentuk struktur yang berlaku sejak tahun 1998. Manajemen BDE juga melakukan penyesuaian terhadap visi dan misi perusahaan. Visi BDE adalah "menjadi BPR yang profesional, tangguh dan dapat dipercaya oleh masyarakat di Daerah Istimewa Yogyakarta". Menjadi profesional berarti BDE menyediakan segala produk dan jasa perbankan dengan beragam teknik, produk terbaik dan inovatif, unik, berkualitas tinggi dan terbaik di kategorinya. Di samping itu, bank juga harus memiliki integritas yang tinggi sehingga tiap komponen orang yang ada dalam BDE dituntut untuk menjunjung kejujuran, komitmen, konsisten dan keadilan. Hal ini dibuktikan, jika dijumpai petugas atau karyawan yang menghambat atau menyalahgunakan uang nasabah bahkan satu sen, terutama pada kegiatan kas keliling penagihan/setoran ditempat nasabah, akan segera dikeluarkan/dipecat.

Misi BDE adalah turut serta meratakan hasil pembangunan dengan meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat melalui perkembangan iklim berusaha dan penciptaan lapangan kerja dengan memberikan kontribusi pendanaan pada usaha kecil dan menengah melalui pelayanan jasa perbankan. Misi ini dapat dicapai perusahaan dengan mengembangkan strategi berupa :

1. Melayani pangsa pasar dan golongan ekonomi menengah ke bawah yang tidak dilayani oleh bank umum

2. Selalu berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan ketentuan nasabah
3. Selalu melakukan inovasi produk yang dapat memenuhi keinginan nasabah.

Sementara itu, kiat-kiat pelayanan adalah (a) mudah, dengan prosedur dan persyaratan yang tidak berbelit belit, (b) murah, dengan suku bunga yang ringan sesuai dengan suku bunga pasar, (c) cepat, dengan menciptakan pelayanan yang didukung oleh peralatan dan komputerisasi yang canggih sehingga menghemat waktu dan (d) cukup, yaitu hanya dengan meminjam di BDE kebutuhan dana nasabah dapat tercapai.

5.2 Pengelolaan Tabungan

Proses pengelolaan tabungan di BDE melalui beberapa set prosedur yaitu identifikasi calon nasabah, pembukaan tabungan, penyetoran, penarikan, membangun loyalitas nasabah, pemantauan dan pelaporan serta penutupan tabungan. Tahapan proses ini pada taraf tertentu menyumbang kepada peningkatan volume tabungan dan jenis produk tabungan.

Sebelum tahapan tersebut diuraikan, sebaiknya kita lihat dulu perkembangan tabungan BDE dalam lima tahun terakhir. Dari tabel dibawah ini dapat dilihat bahwa tabungan menunjukkan peningkatan yang sangat tinggi. Misalnya, pada tahun 1998 terjadi peningkatan sebesar 4,11% dan menjadi 58,65% dan 70,06%, masing-masing pada tahun 1999 dan 2000. Meskipun terjadi penurunan pada tahun 2001 (Agustus), pertumbuhannya masih positif. Peningkatan volume ini banyak disumbangkan oleh produk baru yang dilansir oleh BDE, seperti tabungan arisan SAE. Dari sisi komposisi, terjadi pergeseran dimana Tabungan Terpimpin menyumbangkan 4% pada tahun 2001 (Agustus) dari 12% pada tahun 1998. Sementara itu, Tabungan Ekonomi dan Tabungan Umum meningkat masing-masing dari 15% dan 50% pada tahun 1998 menjadi 21% dan 57% pada tahun 2001.

Tabel 5.1 Perkembangan Tabungan

dalam ribu rupiah

Jenis Tabungan	1997	1998	1999	2000	2001 (Ags)
Terpimpin	335.544	436.462	455.909	412.985	382.007
Umum	1.452.201	1.414.399	2.383.541	4.236.470	5.497.257
KSM	184.743	180.739	173.716	279.080	372.195
Kotak	321.695	355.304	673.704	968.351	1.031.128
Siswa	180.982	203.488	253.723	285.726	290.008
Ekonomi	439.949	444.678	874.453	2.005.973	2.063.280
Jumlah	2.915.114	3.035.070	4.815.046	8.188.585	9.635.875

Aspek yang menonjol disisi pasiva bank ini adalah pada pengembangan produk tabungan yang dikenal dengan Simpanan Arisan Ekonomi (SAE) dan PRIMA (Program Investasi Masyarakat). SAE ini merupakan produk unggulan yang pertama kali dilansir pada akhir tahun 1980-an, yang kemudian dikembangkan oleh BPR lain di Lampung. Oleh karena keberhasilan BPR lain mengimplementasikan produk tabungan SAE ini, PT BDE meninjau kembali produk yang diciptakannya sendiri dan mengembangkannya sesuai dengan kondisi daerah setempat. Adapun produk ini adalah tabungan kelompok fitur yang terdiri dari 200 orang peserta atau nomor dengan jangka waktu 36 bulan dengan setoran setiap bulan per orang/nomor adalah Rp 25.000,- (SAE BIMA) dan Rp 50.000,- (SAE PRIMA). SAE yang pertama kali dirilis adalah dengan setoran Rp 10.000,-. Penyelenggaraan SAE ini adalah undian setiap bulan dan "tidak dikenakan bunga". Bila seorang nasabah telah memperoleh hasil undian yang ditarik setiap tanggal 15, maka nasabah tersebut dibebaskan dari kewajiban setor dan tidak diikutkan lagi pada undian berikut. Nasabah yang mendapatkan

undian yang pertama (SAE PRIMA) akan langsung mendapat uang Rp 800.000,- dan tidak lagi diikuti untuk periode berikutnya. Adanya jumlah selisih yang besar ini merupakan daya tarik bagi nasabah untuk ikut program ini. Sedangkan bagi nasabah yang selama 36 bulan tersebut tidak mendapatkan nomor undian, pada akhir bulan ke 36 akan mendapatkan Rp 1.900.000,- untuk program SAE PRIMA dan Rp 950.000 untuk program SAE BIMA. Meskipun balas jasa atau bunga yang diterima nasabah yang tidak beruntung tampak kecil, faktor lain yang membuat produk ini berhasil adalah adanya hadiah-hadiah lain yang bernilai total ratusan juta yang akan diberikan kepada pemenang undian dalam periode enam bulan sekali.

Misalnya untuk SAE PRIMA hadiah utama Rp 30 juta untuk 5 pemenang dengan rincian sebagai berikut : Rp 10 juta untuk pemenang I, 8 juta untuk pemenang ke II, Rp 6 juta untuk pemenang ke III, Rp 4 juta untuk pemenang ke IV dan Rp 2 juta untuk pemenang ke V.

Prestasi produk SAE ini sebagai produk unggulan telah terbukti baik dan sangat didukung oleh masyarakat setempat. Dalam komposisi tabungan di BDE, SAE ini masuk dalam kelompok Tabungan Umum dengan komposisi sebesar 50%. Oleh karena antusiasme masyarakat sangat besar, dalam waktu dekat ini, BDE akan melansir SAE baru dengan setoran bulan Rp 100.000,-. Bahkan beberapa kelompok akan "membeli" satu paket SAE ini. Dewasa ini, BDE tinggal memetik hasil dari kerja keras mereka dalam mengembangkan produk ini. Pada saat produk ini dikembangkan dan dipasarkan, setiap pegawai bank diminta untuk mengumpulkan orang sehingga jumlah satu kelompok mencapai 300 orang/nomor. Mereka menyadari hal tersebut bukanlah pekerjaan yang mudah, tetapi dengan upaya pemasaran yang gigih, baik ditingkat bawah dan atas (manajemen), target-target tersebut akhirnya tercapai. Dan sekarang seperti disebutkan diatas, banyak kelompok yang meminta produk SAE ini untuk kelompok sendiri-sendiri.

5.2.1 Identifikasi Calon Nasabah

Dalam kegiatan ini BDE menerapkan beberapa tahapan, baik pada saat (calon) nasabah atau pada saat pekan tabungan dari petugas lapangan untuk mendapatkan informasi mengenai alasan mereka menabung. Faktor yang paling banyak dinyatakan para nasabah untuk membuka atau berbank dengan BDE pada sisi tabungan adalah karena mereka percaya kepada bank, memandang bahwa pelayanan sangat baik, adanya keamanan simpanan karena sudah cukup berpengalaman dan besar. Alasan lain yang dikemukakan adalah kedekatan dengan rumah atau lokasi nasabah.

Untuk menunjang proses ini, BDE menawarkan beragam jenis tabungan, untuk memberikan alternatif pilihan untuk segmen yang berbeda. Jenis tabungan yaitu Tabungan Terpimpin, Tabungan Umum, Tabungan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM), Tabungan Usaha, Tabungan Siswa dan Tabungan EKonomi. Tabungan terpimpin adalah tabungan yang diwajibkan bagi para peminjam (debitur), dengan tujuan meningkatkan portofolio bank dan mengedukasi masyarakat agar gemar menabung, sebagaimana menjadi misi para pendiri dan dirut bank. Pada saat identifikasi nasabah, khususnya pada alasan menabung, pejabat bank berupaya mencocokkan kebutuhan nasabah dengan kemampuan tabungannya agar memberi manfaat besar bagi pemiliknya. Selain itu, untuk memperluas basis dan geografis, BDE merencanakan dan menetapkan segmen yang harus digarap untuk periode tertentu.

5.2.2 Pembukaan Tabungan

Sub operasional ini merupakan aktivitas bank dalam menerima (calon) nasabah baru, dengan tujuan mendapatkan informasi dan dokumen penting lainnya yang dibutuhkan pada saat melakukan transaksi. Proses ini menyaratkan adanya kartu identitas calon nasabah, yang dapat berupa KTP, SIM, Kartu Pegawai, Kartu Pelajar atau kartu identitas lainnya yang sah.

Bank selalu meminta hal ini kepada nasabah, karena selain melindungi kepentingan bank, juga untuk melindungi kepentingan nasabah. Tampaknya, nasabah bisa memahami kondisi ini dan menurut pejabat bank yang diwawancarai, nasabah tidak merasa terbebani.

Pada proses ini, pejabat menyampaikan beberapa fitur dan manfaat setiap tabungan guna memudahkan calon nasabah memilih sesuai dengan kebutuhannya, kecuali jenis yang ditetapkan bank karena sifat dan karakteristik, misalnya Tabungan Terpimpin untuk menampung “simpanan wajib” karena telah menerima kredit dari bank.

1. Menunjukkan tanda pengenal asli (KTP/SIM/Kartu pelajar)
2. Menyediakan setoran awal sebesar Rp10.000 untuk Tabungan Umum, Tabungan Siswa dan Tabungan Kelompok Swadaya Masyarakat, sedangkan untuk Tabungan Usaha dan Tabungan Ekonomi adalah sebesar Rp 25.000.
3. Melakukan setoran awal
 - Pendataan awal pada Customer Service untuk dibuatkan buku tabungan
 - Mengisi slip setoran tabungan dan menyertakan fotokopi KTP (jika ada)
 - Menyertakan setoran minimal sesuai ketentuan pada teller

5.2.3 Penyetoran Tabungan

Setoran minimal untuk Tabungan Usaha, Tabungan KSM dan Tabungan Siswa adalah sebesar Rp 5.000, sedangkan untuk Tabungan Umum dan Tabungan Ekonomi setoran minimal adalah sebesar Rp 10.000,-

1. Nasabah mengisi slip tabungan sesuai data yang ada, yang berupa nama nasabah, alamat nasabah, nomor tanda pengenal, nominal setoran, tanda tangan nasabah.
2. Nasabah menyerahkan uang setoran berikut buku tabungan ke teller.
3. Teller mendeteksi keabsahan warkat dengan melihat tandatangan pada slip dengan buku tabungan detektor UV (Ultra Violet)
4. Teller menerima setoran sesuai dengan jumlah uang yang ditulis pada slip tabungan, mengecek kebenaran nomor rekening atas nama dan alamatnya; jika sudah betul teller akan membubuhkan paraf pada slip (kolom teller).
5. Teller memasukkan data pada komputer dan selanjutnya mencetak transaksi pada buku tabungan.

5.2.4 Penarikan Tabungan

Untuk penarikan tabungan diperlukan tanda pengenal diri yang asli dan buku tabungan nasabah.

1. Nasabah menunjukkan tanda pengenal diri yang asli
2. Petugas BPR melakukan pencocokan saldo dan data lainnya dengan yang ada pada komputer, tanda tangan, nama, alamat harus sesuai dengan tanda tangan pengenalnya.
3. Petugas BPR mendeteksi keabsahan penarikan dan validasi tanda tangan : (1) harus sesuai dengan bukti diri yang dibawa (2) tanda tangan harus sesuai dengan yang ada pada buku tabungan (dengan UV) dan tanda pengenalnya.
4. Pemberian otorisasi penarikan uang dilakukan oleh: (1) teller untuk penarikan uang sampai dengan Rp5 juta; (2) kepala bagian administrasi dan keuangan untuk penarikan sampai dengan Rp10 juta; (3) direktur untuk penarikan lebih dari Rp10 juta.

5.2.5 Membangun Loyalitas Nasabah

Pada dasarnya usaha membangun loyalitas nasabah dilakukan melalui kontak intensif dengan nasabah dan memberikan pelayanan yang kompetitif.

1. Membangun kontak intensif dengan nasabah: menghadiri undangan hajatan/ perkawinan, melakukan bezoek, melayat, mengundang nasabah pada acara undian SAE (rutin setiap bulan secara bergantian). Memberikan kalender secara rutin setiap tahun, sovenir khusus pada acara HUT BDE, SAE yang secara rutin sebulan sekali mengadakan undian dan door price.
2. Menentukan bunga tabungan dengan memperhatikan tingkat bunga para pesaing utaman dari sesama BPR.
3. BDE menyediakan fasilitas khusus untuk "koperasi" guna pengelolaan SAE. Untuk nasabah tertentu diberi perlakuan khusus dalam hal service yaitu untuk penyeteroran dan pengambilan tabungan dengan jemput bola.
4. Memberikan kemudahan kepada nasabah dalam melakukan penarikan uang yaitu dengan memberikan jasa pengantaran uang oleh petugas BPR.

5.2.6 Pemantauan dan Pelaporan

Secara periodik, sebulan sekali, BDE melakukan pemantauan terhadap daftar saldo buku tabungan nasabah.

1. Penyusunan daftar saldo dilakukan secara periodik (=Saldering)
2. Daftar saldo difungsikan oleh manajemen
3. Jarang sekali terjadi kesalahan, kalaupun ada karena bunga belum ditulis pada buku tabungan (khusus tabungan yang ditulis secara manual)

5.2.7 Penutupan Tabungan

Untuk tabungan nasabah yang lama tidak aktif atau meninggal dunia, BDE memiliki kebijakan penutupan menutup tabungan.

1. Tabungan tidak aktif selama setahun dan memiliki saldo minimal Rp 50.000,-
2. Jika nasabah meninggal dunia tabungan dapat diambil oleh ahli warisnya setekah melengkapi dengan surat bukti kematian (legalisasi minimal sampai kelurahan), foto kopi KTP, foto kopi Kartu keluarga / C1, surat pernyataan ahli waris, buku tabungan dan menunjukkan KTP asli.
3. Penutupan rekening tabungan dikenakan biaya Rp 2.500,-
4. Alasan penutupan tabungan : (1) himpitan ekonomi (2) pindah rumah (keluar kota) (3) jumlah penabung terbesar yang menutup rekening adalah Tabungan Terpimpin karena dipindahkan ke Tabungan Usaha (TT sudah tidak aktif lagi disebabkan oleh tidak adanya kewajiban harus menabung saat mengambil kredit pegawai).

6 Deposito Berjangka

Kandidat terkuat untuk *good practices on selected BPR* dalam deposito berjangka adalah BPR Bhakti Daya Ekonomi (BDE), BPR Kreo Lestari dan Bank Pasar Sleman. Perbedaan jumlah point dalam proses *paired comparison* sangat tipis. Namun setelah melalui proses diskusi yang panjang tim memilih BPR Bhakti Daya Ekonomi sebagai *good practices on selected BPR* untuk pengelolaan deposito.

Sama seperti tabungan, pengerahan produk deposito berjangka juga melalui identifikasi calon nasabah dengan mengisi formulir lengkap, termasuk keterkaitan calon deposan dengan bank.

Bank tidak melakukan segmentasi khusus, tetapi penggolongan sektor ekonomi atau status pekerjaan nasabah hanya semata karena ada keterkaitannya dengan pelaporan ke BI.

Pada saat nasabah datang, petugas sudah langsung mengidentifikasi deposito dengan kode 874 (terkait dengan bank) dan 875 (tidak terkait dengan bank) di komputer. Pada posisi Agustus 2001, jumlah deposan yang tidak terkait dengan bank adalah 994 rekening dengan nominal Rp10,9 miliar, sedangkan deposan terkait dengan bank hanya 14 rekening dengan nominal Rp 181 juta. Komposisi deposito berjangka di BDE ini didominasi oleh deposan dengan jangka waktu 3 bulan, karena untuk maturitas yang lebih pendek dari 3 bulan BDE tidak menyediakannya. Maturitas lain yang tersedia adalah untuk 6 bulan, tetapi nilainya tidak besar. Adapun perkembangan deposito berjangka BDE sejak 1997 – 2001 (Agustus), masing-masing sebesar Rp 4,6 miliar, Rp 2,9 miliar, Rp 6 miliar, Rp 6,4 miliar dan Rp 10,9 miliar. Pihak yang terkait dengan bank lebih menyukai nominal antara Rp 5 - 10 juta sedangkan tidak terkait dengan bank lebih menyukai nominal dibawah 5 juta.

Melalui identifikasi ini dan dengan mengisi formulir lengkap, PT BDE dapat mengetahui alasan nasabah mendepositokan uangnya di bank ini. Nasabah yang tidak terkait dengan bank menyebutkan alasan yaitu karena percaya bahwa bank ini aman, dekat dengan rumah dan relatif lebih tinggi tingkat bunganya dibandingkan BPR yang lain. Citra keamanan inilah yang selalu ditekankan manajemen kepada semua pegawai bank untuk dijaga dan disampaikan kepada para nasabah. Proses pengidentifikasian merupakan standard bagi BDE untuk setiap produk/jasanya, selain untuk input informasi untuk memperbaiki proses pelayanan, tetapi juga untuk proses segmentasi nasabah, maturitas, volume dan keterkaitan dengan bank. Tentunya, informasi ini akan berguna dalam mengevaluasi rencana kerja yang ada, atau untuk menyusun rencana kerja tahun-tahun berikutnya.

Proses pembukaan deposito sampai Bilyet Deposito (BD) terbit, umumnya memakan waktu sekitar 15 menit meskipun melibatkan customer service officer (CSO), teller dan direktur.

1. Calon nasabah menemui CSO untuk memperoleh informasi tentang deposito di BDE dan sering terjadi juga negosiasi tingkat bunga.
2. Calon nasabah mengisi formulir pembukaan deposito yang memuat nama, alamat, nilai nominal dan jangka waktu yang diinginkan.
3. Petugas memeriksa identitas yang disiapkan nasabah seperti KTP atau kartu identitas lainnya.
4. Calon nasabah menyediakan uang Rp 10.000 dengan rincian Rp 6.000 untuk meterai dan Rp 4.000 untuk biaya administrasi untuk setiap rekening deposito berjangka dengan nilai minimal Rp 1.000.000.
5. Formulir yang sudah diisi dan uang tunai yang akan disetor atau slip pemindahbukuan diserahkan kepada teller untuk tanda pelunasan atau penyetoran sebagai bukti untuk menerbitkan BD. Bila nasabah membawa uang tunai, maka teller harus mendeteksi

keaslian uang tersebut dengan menggunakan UV atau perabaan. Jika setoran merupakan pemindahbukuan dari rekening tabungan maka nasabah selain menyerahkan berkas isian pembukaan deposito, juga mengisi slip penarikan tabungan dan tentunya saldo yang ada mencukupi. Biasanya, jika pemindahbukuan terjadi, slip penarikan tersebut telah diselesaikan di depan CSO.

6. BD ditandatangani direktur atau kepala bagian apabila direktur berhalangan.

Untuk mendapatkan informasi tentang likuiditas bank, setiap periode tertentu bagian deposito, melakukan pemantauan atas deposito berjangka yang akan jatuh waktu, minimal satu bulan sebelum waktunya. Misalnya deposito yang akan jatuh tempo pada bulan Oktober, maka daftar tersebut akan dicetak pada akhir Agustus untuk kemudian dikonfirmasi pada bulan September kepada para nasabah, apakah akan menarik nilai semuanya, memperpanjang dengan cara menambah, tetap atau kurang dari nominal sebelumnya. Proses konfirmasi ini juga merupakan kesempatan bagi petugas bank untuk melakukan penjualan silang (cross sell). Dalam beberapa kejadian deposan ingin mencairkan depositonya karena adanya kebutuhan mendesak pada periode tertentu, maka petugas bank akan menawarkan kredit dengan jaminan deposito yang bersangkutan. Hal ini dapat dimungkinkan karena rentang waktu deposito berjangka jatuh waktu masih cukup untuk melakukan analisis kredit calon debitur ini.

Pada proses pencairan ataupun perpanjangan deposito nasabah harus datang ke bank, di BDE tidak ada perpanjangan otomatis (ARO) dan nomor deposito yang diperpanjang akan berbeda. Prosedur pencairan deposito adalah sebagai berikut:

1. Nasabah harus datang ke bank, termasuk juga apabila nasabah bermaksud untuk memperpanjang depositonya.
2. Deposan harus menunjukkan bukti diri atau surat kuasa pencairan dan BD asli kepada CSO.
3. CSO menyiapkan slip/ formulir yang akan dibawa nasabah kepada teller untuk transaksi penarikan dan pencairan tunai dan mengisi slip setoran tabungan yang bersangkutan bila dipindahbukukan.
4. BD yang asli tersebut terlebih dahulu ditandatangani direktur atau kepala bagian apabila direktur berhalangan sebagai bukti bahwa deposito tersebut dapat dicairkan. Untuk deposito yang diperpanjang baik menambah, mengurangi ataupun dengan nilai nominal tetap, prosesnya diperlakukan sama seperti pembukaan deposito baru.

Untuk membangun dan menjaga hubungan baik dengan nasabah BDE selalu berupaya mendapatkan informasi penting mengenai nasabahnya, khususnya nasabah PRIMA dengan mengirimkan kartu lebaran/natal, kalender, kartu ulang tahun atau menghadiri acara-acara sunatan nasabah. Dibandingkan dengan BPR lain, pendekatan yang dilakukan BDE ini jauh lebih intens bahkan untuk beberapa BPR disekitar tidak melakukannya. Perlakuan khusus diberikan kepada nasabah primer yaitu nasabah dengan nilai nominal deposito minimum Rp50 juta dengan tingkat bunga khusus atau nominal Rp 25 juta bila nasabah telah minimal 3 tahun berbank dengan BDE. Kemudahan lain yang diberikan kepada para (calon) deposan adalah dengan mengambil uang yang akan didepositokan di tempat deposan. Dalam hal ini, petugas bank akan berkomunikasi terlebih dahulu dengan calon deposan mengenai persyaratan dan berkas-berkas yang harus diisi untuk ditandatangani nasabah dan tanda terima sementara. Bilyet Deposito yang asli dapat (harus) diambil deposan di bank di kemudian hari. Dengan cara ini, menurut petugas bank, jalinan komunikasi dan pelayanan kepada nasabah dapat dibangun dengan baik.

Sebagaimana telah disebutkan diatas, pemantauan deposito yang akan jatuh tempo dilakukan oleh Kasi minimal sebulan sebelumnya dan informasi ini disampaikan kepada

manajemen. Dalam hal nasabah mencairkan depositonya belum jatuh waktu, semuanya bergantung kepada kebijakan direktur karena BDE belum menetapkan sistem dan prosedurnya. Karena frekuensinya sangat jarang. Biasanya, direktur mengijinkannya dengan terlebih dahulu memperoleh alasan yang kuat dari deposan, dan deposito tersebut tidak akan dikenakan penalti. Sedangkan untuk perhitungan bunga dihitung secara proporsional. Selama ini, nasabah mencairkan depositonya dengan alasan kebutuhan mendesak, meninggal, biaya RS dll.

7 Kredit Perdagangan

Kandidat kuat untuk *good practices on selected BPR* dalam kredit perdagangan adalah BPR Rama Ganda dan BPR Mlati Pundi Artha. Tim peneliti akhirnya memilih Rama Ganda sebagai *good practices on selected BPR* dalam kredit perdagangan. BPR ini terletak di Bogor dan tidak memiliki cabang. Untuk lebih melengkapi gambaran tentang konteks dari Rama Ganda, berikut ini adalah gambaran umum tentang BPR tersebut.

7.1 BPR Rama Ganda

Struktur organisasi BPR Rama Ganda atas dasar *unit banking*. Sebagaimana ditetapkan dalam sistem dan panduannya, tugas direktur utama terpusat pada hubungan eksternal, baik yang berkaitan dengan marketing produk maupun instansi/ lembaga lain yang berkaitan dengan masalah operasional BPR. Pada level bagian kredit diberik wewenang untuk memutus persetujuan kredit dengan pagu sampai dengan Rp 2 juta.

Jumlah karyawan termasuk Direksi 23 orang, terdiri dari 5 orang wanita dan 18 orang laki-laki, yang semuanya masih berumur muda. Karyawan laki-laki lebih banyak untuk tenaga di lapangan pemasaran kredit, tabungan dan deposito.

Kebijakan penerimaan pegawai berdasarkan kompetensi, diutamakan yang memiliki referensi dari lembaga/ orang yang bonafide. Secara kasus per kasus pegawai/karyawan tersebut diikutsertakan pelatihan yang diadakan oleh Perbarindo. Pelatihan intern dilakukan oleh seniornya sambil bekerja sesuai dengan bidangnya.

Pada dasarnya kredit yang diberikan oleh BPR Rama Ganda dibiayai dari dana masyarakat berupa tabungan, deposito pinjaman pihak lain. Jika ternyata dana yang diperlukan tersebut belum terpenuhi dan bersifat mendesak, maka pemegang saham dan pihak-pihak terkait memberikan pinjaman dana.

Perkembangan modal pinjaman dari pemegang saham berdasarkan neraca BPR Rama Ganda, meningkat yaitu per 30 Juni 2000 Rp 94 juta, dan per 30 Juni 2002 Rp 144 juta. Pada saat Juli 2002 BPR Rama Ganda sedang mengajukan kredit dari Bank Danamon sebesar Rp 400 juta untuk meningkatkan pemberian kredit perdagangan.

Pertumbuhan kredit PT BPR Rama Ganda periode Juni 2001 ke periode Juni 2002 adalah sebesar Rp 408.469.000 atau meningkat 26,23% dalam 1 tahun (dari Rp 1.557.459.000,- menjadi Rp 1.965.928.000,-). Kredit yang diberikan untuk bidang perdagangan umum sebesar 75%. Ratio tersebut merupakan salah satu kelebihan yang dimiliki oleh Rama Ganda bila dibandingkan dengan BPR-BPR di Jabotabek. BPR Rama Ganda mengkonsentrasikan operasional pada bidang dimaksud. Karena kredit perdagangan umum, tingkat risikonya relatif lebih kecil bila dibandingkan dengan risiko kredit industri.

7.2 Prosedur Pemberian Kredit Perdagangan

PT Rama Ganda memiliki potensi pasar yang baik karena lokasinya berdekatan dengan pasar milik pemerintah daerah Bogor dan berdekatan dengan pedesaan yang penduduknya berdagang hasil bumi dan sembako. Perputaran usaha cepat karena kredit perdagangan, termasuk perdagangan sembako, memiliki perputaran cepat bila dibandingkan usaha di bidang pertanian. Rama Ganda memiliki berbagai kebijakan inti yang mendasari prosedur operasional yang dipergunakannya. Analisis kredit menitik beratkan kepada karakter dan barang jaminan. Untuk usaha kecil karakter merupakan faktor penentu, karena dalam banyak kasus peminjam berkarakter baik masih dapat mengembalikan kredit meski usahanya rugi, karena masih memiliki sumberdana lain. Sedangkan jaminan merupakan faktor untuk meringankan risiko. Mengenal nasabah dengan baik memnungkinkan Rama Ganda untuk

melakukan analisis kredit yang memadai, cepat dan memakai prosedur yang mudah dan sederhana.

7.2.1 Permohonan Kredit

Permohonan kredit diajukan secara tertulis dengan mengisi surat permohonan yang telah disediakan oleh BPR, sehingga ada tahap masing-masing pihak saling berkenalan, untuk memberikan dan menerima informasi yang masing-masing pihak perlukan. Permohonan tertulis tersebut dilengkapi data meliputi :

1. Jumlah kredit yang diinginkan
2. Tujuan penggunaannya
3. Barang jaminan yang diajukan termasuk fotocopy bukti pemilikannya
4. Fotocopy ktp atau identitas lainnya yang masih berlaku
5. Struk gaji bulan terakhir

Khusus permohonan kredit pensiunan, sampai pada saat ini yang dapat dilayani oleh BPR Rama Ganda bertempat di :

1. Kantor Pos Sindang barang lagi
2. Kantor Pos Semplak
3. Kantor Pos KBN Bogor
4. Kodim Bogor

Apabila menurut pihak BPR Rama Ganda bahwa pemohon kredit yang tidak memenuhi syarat untuk diproses, misalnya jenis usahanya atau barang jaminan tidak sesuai dengan yang diinginkan, maka pada saat itu juga permohonan kredit tersebut ditolak.

7.2.2 Pengumpulan Data dan Peninjauan Jaminan

Permohonan kredit yang sementara dinilai layak ditindaklanjuti dengan pengumpulan data dan peninjauan jaminan, sehingga account officer dapat lebih mengenal calon debitur dengan lebih baik. Jenis data yang dikumpulkan sesuai dengan jenis bidang usaha pemohon kredit yang sedang dianalisa, misalnya calon debitur seorang pengusaha, data yang dikumpulkan antara lain :

1. Identitas calon debitur
2. Melihat fisik jaminan yang akan diagunkan
3. Lokasi usaha, jenis usaha dan lamanya usaha
4. Penaksiran jumlah modal berjalan dengan melihat stok barang yang ada
5. Bagaimana tingkat persaingan usaha di sekelilingnya
6. Biaya operasional usaha setiap hari ditambah biaya rutin keluarga
7. Data keuangan meliputi omzet per hari, prosentase rata-rata keuntungan yang didapat serta fotokopi rekening koran dan tabungan.
8. Jumlah karyawan.

7.2.3 Analisis Kredit

Prinsip-prinsip dasar penilaian pemberian kredit menggunakan konsep 5C. Fokus analisisnya mengenai Character dan Collateral. Penilaian terhadap Character calon debitur untuk mengetahui kepribadian dan sifatnya, diperlukan informasi mengenai :

1. Kejujuran dan keterbukaan dalam memberikan informasi tentang diri dan usahanya kepada petugas bank.

2. Tingkat kehidupannya yang dilihat dari pola kehidupan boros atau sederhana.
3. Tingkat intelektual yang menyangkut latar belakang pendidikan.
4. U s i a.
5. Status sosial di masyarakat (sebagai tokoh atau bukan).
6. Kondisi keluarga.
7. Ketersediaan untuk mengikuti aturan dan prosedur perbankan.

Penilaian terhadap collateral berfungsi untuk penentu dalam pemberian kredit dan pengaman atas kredit yang diberikan. Jenis-jenis barang jaminan yang diterima oleh BPR Rama Ganda sebagai jaminan adalah :

1. Surat-surat tanah dan atau
2. Surat kendaraan (BPKB)
3. SK Pengangkatan Pegawai Aktif (PNS) dan SK Pensiun.

Sedangkan dokumen kepemilikan barang jaminan, dan cara penilaian harganya telah ditetapkan secara rinci untuk masing-masing jenis jaminan yang digunakan sebagai pedoman.

7.2.4 Administrasi Kredit

Tertib dan akuratnya administrasi kredit dirasakan penting untuk pengawasan dan monitoring dan pembinaan kredit BPR Rama Ganda, maka untuk praktisnya dikelompokkan menjadi 2 golongan, yaitu:

1. Administrasi kredit umum, meliputi sektor-sektor usaha perdagangan, jasa, industri kecil dan pertanian, yang sifatnya sebagai kredit modal kerja.
2. Administrasi kredit konsumtif, meliputi kredit untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pensiunan.

Adapun ciri-ciri pengadministrasian untuk kredit umum dan kredit konsumtif adalah :

Tabel 7.1 Kredit Umum

No.	Sektor	Kode	Kartu
1	Perdagangan	13 – 16	Hijau
2	Jasa	13 – 18	Putih
3	Industri	13 – 19	Biru
4	Pertanian	13, 17	Hijau

Tabel 7.2 Kredit Konsumtif

No.	Sektor	Kode	Kartu
1	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	13 – 14	Merah
2	Pensiunan	13 – 15	Merah

7.2.5 Proses Pencairan Kredit

Proses pencairan kredit umumnya berjalan dengan cepat. Nasabah yang telah memenuhi persyaratan yang telah disepakati, kemudian menandatangani Surat Perjanjian Kredit dan Surat Kuasa Menjual barang-barang jaminan, kemudian jumlah kredit yang telah disetujui BPR Rama Ganda dicairkan.

Mengenai penandatanganan Surat Kuasa Menjual dan pengikatan barang jaminan dilakukan sesuai dengan pemilik barang jaminan tersebut, misalnya barang jaminan berupa tanah atau kendaraan milik orang tua nasabah, maka orang tua nasabah tersebut memberi kuasa menjual jaminan.

7.2.6 Pengawasan Kredit

BPR Rama Ganda selalu melakukan pengawasan kredit terhadap kredit yang telah diberikan kepada nasabah, untuk mengendalikan dan mengarahkan kredit supaya mencapai target yang telah disetujui bersama, yaitu usaha yang dibiayai dengan kredit dapat menguntungkan, sehingga sebagian keuntungan tersebut digunakan untuk membayar bunga dan membayar angsuran pokok kredit bank.

Pengawasan kredit yang dilakukan BPR Rama Ganda tidak merupakan unit kerja khusus, tetapi juga melakukan tugas-tugas yang lain, yaitu memasarkan produk tabungan, deposito dan kredit, hal ini untuk mencapai efektivitas dan efisiensi yang optimal. BPR Rama Ganda melakukan pengawasan kredit dengan 2 cara, yaitu pengawasan kredit secara pasif dan aktif. Pengawasan kredit secara pasif dilakukan sebagai berikut:

1. Meminta laporan perkembangan usaha dan kondisi keuangan secara ber-kala dari debitur.
2. Melakukan peneguran apabila ada keterlambatan membayar angsuran baik tertulis atau per telepon.
3. Mengirimkan surat panggilan pertama sampai dengan ketiga apabila teguran secara lisan tidak diperhatikan.

Adapun pengawasan kredit secara aktif dilaksanakan dengan mengikuti pola sebagai berikut:

1. Melakukan pemantauan kredit secara langsung ke lapangan.
2. Melakukan pemantauan secara langsung dari mulai pencarian sampai dengan pelunasan kredit.
3. Merespon dengan cepat dan tanggap terhadap gejala-gejala yang timbul, yang dapat mempengaruhi keselamatan terhadap kredit yang diberikan.

Manfaat pengawasan kredit adalah (1) mengetahui secara dini penyimpangan yang terjadi dari kegiatan perkreditan; (2) mengetahui secara terus menerus tingkat perkembangan usaha debitur; dan (3) dapat mengantisipasi secara cepat terhadap kekurangan/kemacetan dalam proses kegiatan perkreditan.

7.2.7 Prosedur Pelayanan Kredit

Pada umumnya pemohon kredit kecil menghendaki untuk memperoleh keputusan pemohon kredit secepatnya baik ditolak atau disetujui. BPR Rama Ganda memahami harapan calon debitur tersebut, maka salah satu cara untuk memenuhinya, ditetapkan beberapa orang pemutus kredit dengan pembatasan jumlah pagu/plafond kredit, yaitu:

1. sampai Rp 2 juta diputuskan oleh Kepala Kredit
2. di atas Rp 2 juta s.d. Rp 5 juta oleh Direktur
3. di atas Rp 5 juta s.d. Rp 10 juta oleh Direktur Utama
4. di atas Rp 15 juta harus terlebih dahulu mendapat persetujuan Komisaris.

Disamping telah ditentukannya kewenangan untuk memutuskan persetujuan pemohon kredit, juga diberikan kewenangan untuk menolak pemohon kredit dengan kriteria apabila pada tahap interview, analis tidak meyakini kelayakan usaha yang diajukan pemohon kredit, maka analis kredit dapat langsung menolaknya secara lisan (per telepon, jika ada teleponnya). Hal ini dapat dilakukan karena Direksi BPR Rama Ganda juga ikut langsung ke lapangan bersama analis kredit untuk mencari pasar produknya, baik untuk tabungan, deposito maupun kredit.

Mengingat anggota Direksi berasal dari Sumatera Utara, sedangkan daerah operasi BPR Rama Ganda di Bogor dan sekitarnya, maka masing-masing Direksi telah memahami budaya dan bahasa daerah masyarakat dimaksud, sehingga komunikasi dapat lancar. Pada umumnya debitur kredit tertarik kepada BPR Rama Ganda dengan alasan:

1. Lokasi kantornya mudah dijangkau dengan menggunakan alat transpor umum dan berdekatan dengan pasar.
2. Tingkat suku bunga yang relatif murah.
3. Pelayanan yang cepat disertai sikap dan perilaku pegawai yang ramah.
4. Kepedulian direksi dan karyawan/wati bpr rama ganda terhadap nasabahnya cukup baik, penuh kekeluargaan.

8 Kredit Pegawai

PD BPR Bank Pasar Sleman terpilih sebagai *good practices on selected BPR* dalam kredit pegawai, kandidat kuat lain adalah BPR Bakti Daya Ekonomi. Meskipun sebagai organisasi milik Pemda, Bank Pasar Sleman memiliki akses terhadap PNS yang bekerja di berbagai instansi milik pemerintah. Disamping itu, dilihat dari sisi kredit, nasabah kredit datang karena pelayanan bukan karena terpaksa. Akses kepada PNS bukan monopoli Bank Pasar Sleman, sebagai contoh BPD Yogyakarta juga memiliki akses yang baik kepada PNS. Di sini bank Pasar Sleman mampu membaca peluang pasar dan memiliki sistem dan prosedur yang baik dalam melayani penyaluran dan angsuran kredit.

Perkembangan operasionalnya menjadi salah satu indikasi dari keberhasilan Bank Pasar Sleman yang beroperasi sejak tahun 1970.

Tabel 8.1 Perkembangan Dana dan Kredit

Tahun	Total Aktiva		Penghimpunan Dana		Kredit yang diberikan	
1971	1,7	juta	-		1,4	juta
1977	7,8	juta	-		5,6	juta
1982	455,0	juta	303	juta	407	juta
1992	8,9	miliar	6,89	miliar	6,07	miliar
2000	17,4	miliar	15,59	miliar	20,05	miliar

Babak baru dalam penyempurnaan diawali pada tahun 1979 dengan pinjaman gedung kantor dari Pemda Sleman dan modal sebesar Rp3.000.000,-. Pada 1985 bank pasar sudah memiliki kantor sendiri.

Visi dari bank adalah ingin menjadi bank yang paling bermanfaat untuk rakyat dengan menyajikan pelayanan yang terbaik serta mendunia. Sedangkan misinya adalah membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang serta sebagai sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat.

Penghasilan utama dari Bank Pasar Sleman berasal dari kredit yang terdiri dari Kredit Karyawan, Kredit Umum dan Kredit Pasar. Kredit karyawan ditujukan kepada nasabah dari kalangan PNS, ABRI, Pegawai Swasta dan Pensiunan. Kredit umum ditujukan kepada nasabah dari kalangan pengusaha, pedagang, pengrajin, industri dan pertanian. Kredit Pasar ditujukan kepada nasabah dari kalangan pedagang pasar. *Port folio* kredit pegawai /karyawan yang ada hingga saat ini tidak kurang dari 70 % dari total kredit yang disalurkan. Bank pasar Sleman memiliki kemampuan membangun sistem dan prosedur yang mendukung ketepatan penyaluran kredit dan pengendalian angsuran kredit.

Bank memiliki *business plan* dengan periode tahunan yang biasanya berisi rencana penghimpunan dana, rencana penyaluran kredit, proyeksi laporan keuangan dan upaya untuk memperbaiki kinerja. *Business plan* ini direview setiap 6 bulan dan dimonitor setiap bulan tentang pencapaian target dan kendala yang dihadapi. Temuan dari hambatan dan kendala kemudian dibahas untuk mencari solusinya.

8.1 Latar Belakang Kredit Pegawai

Dasar pemikiran dan kebijakan Bank Pasar Sleman yang mendasari pemilihan produk kredit pegawai menyangkut pertimbangan terhadap beberapa faktor penentu yaitu potensi pasar, analisis kredit, kemudahan monitoring, pembayaran angsuran dan profitabilitas.

8.1.1 Potensi Pasar.

Potensi pasar pada segmen kredit karyawan sangat besar untuk wilayah kabupaten Sleman. Hingga saat ini diakui bahwa segmen pasar kredit untuk karyawan diperebutkan oleh beberapa bank. Bank yang paling menonjol dalam upaya memasuki segmen pasar karyawan adalah BPD DIY. Meskipun demikian, Bank Pasar Sleman telah memiliki debitur karyawan yang loyal. Salah satu alasan dari debitur memilih Bank Pasar Sleman adalah keputusan yang cepat serta pelayanan yang berbasis pada tujuan kepuasan nasabah. Bank ini memahami kebutuhan nasabahnya yang salah satunya diwujudkan dengan membuka bank pada hari Sabtu. Sebagaimana diketahui pada hari Sabtu umumnya para pegawai libur sehingga digunakan untuk berurusan dengan Bank.

8.1.2 Analisis Kredit

Proses analisis kredit karyawan relatif mudah bagi nasabah, namun bukan berarti tidak lengkap dan mengabaikan unsur kehati-hatian. Kerjasama dengan bendaharawan yang terjalin dengan baik merupakan faktor kunci keberhasilan kredit karyawan. Sejak awal sebelum kredit diberikan, bank perlu data calon debitur terutama tentang proyeksi kemampuan membayar kembali. Melalui bendahara dapat diperoleh tentang kemampuan finansial calon debitur. Berapa sisa gaji yang masih ada setelah dipotong kewajiban yang ada. Sebagaimana diketahui, angsuran pinjaman bersumber dari gaji yang diterima tiap bulan. Data keuangan calon debitur yang diperoleh dari bendaharawan merupakan indikator kemampuan membayar kembali (*repayment capacity*). Faktor lain yang sifatnya kualitatif dari calon debitur cukup dengan surat pengantar dan atau pernyataan yang ditandatangani oleh atasan langsung atau pimpinan lembaga calon debitur. Analisis yang mudah dan sederhana dari kredit karyawan dapat terjadi karena adanya kemitraan dengan bendahara kantor dimana calon debitur bekerja.

8.1.3 Monitoring

Kegiatan monitoring kredit pegawai relatif sederhana. Bank tidak perlu memonitor secara satu persatu realisasi pembayaran kembali angsuran kredit debitur. Hal ini dapat terlaksana karena adanya peran dari bendahara instansi dimana debitur bekerja. Meskipun demikian, perangkat yang dipergunakan sebagai alat peringatan dini (*early warning system*) telah tersedia pada BP Sleman. Melalui sistem komputer yang terprogram, jadwal angsuran tiap debitur diketahui. Apabila ada kelambatan pembayaran angsuran kredit karyawan dapat segera diketahui setiap saat. Pada umumnya kasus kelambatan pembayaran relatif sangat kecil karena pembayaran angsuran kredit dilakukan melalui pemotongan gaji oleh bendahara.

8.1.4 Pembayaran Angsuran

Perjanjian yang disepakati antara debitur dan bank merupakan awal dari indikator kelancaran pembayaran angsuran. Debitur memberi kuasa kepada bendahara untuk memotong gaji sebesar angsuran bank. Bank hanya perlu menghubungi satu pintu yaitu bendahara untuk urusan angsuran kredit. Hal-ikhwal tentang administrasi intern pegawai, bank tidak lagi berurusan. Hal ini dimungkinkan karena adanya perjanjian antara bendaharawan dengan pihak bank secara resmi. Faktor kemitraan dengan bendahara inilah yang menjadi unsur kunci kelancaran pembayaran angsuran kredit. Patut disadari bahwa tidak semua direksi BPR mampu menggalang kerjasama dengan para bendahara suatu instansi. Perlu pendekatan dan sentuhan secara khusus yang terus menerus dibina.

8.1.5 Risiko Kredit

Kredit pegawai merupakan jenis kredit yang berisiko rendah. Pada tahap analisis telah diketahui pendapatan pegawai yang diterima serta biaya-biaya yang dikeluarkan tiap bulan. Data hasil analisis merupakan indikasi kemampuan membayar kembali (repayment capacity). Disamping hal tersebut, juga terdapat faktor lain yang sangat penting dalam pembayaran angsuran kredit yaitu melalui potong gaji pegawai yang bersangkutan. Hal-hal lain yang mendukung lancarnya angsuran, antara lain umumnya para debitur pegawai memiliki komitmen yang tinggi apalagi agunan berupa Surat Keputusan (SK) disimpan di bank sebagai jaminan kredit. Pada umumnya suatu SK bagi pegawai (PNS /ABRI/Pegawai BUMN) merupakan barang yang sangat berharga dan tak ternilai.

8.1.6 Profitabilitas

Bunga pinjaman yang dibayar debitur merupakan komponen pendapatan terbesar dari suatu BPR. Tingkat bunga umumnya bervariasi baik terkait dengan jenis kredit maupun jangka waktunya. Dari wawancara dengan beberapa debitur BPR ini, umumnya mereka tidak terlalu mempermasalahkan tingkat bunga yang ditetapkan. Perpanjangan dari satu putaran kredit yang telah lunas ke kredit baru (pengajuan baru) menjadikan debitur merasa bahwa pilihan alternatif pada bank lain hampir tidak pernah terpikir.

Posisi ini menjadikan BPR Sleman tidak mengalami kesulitan untuk menyesuaikan tingkat bunga yang berlaku. Para debitur kredit pegawai umumnya tidak terlalu memikirkan tingkat bunga yang telah ditetapkan BPR. Meskipun demikian Bank Pasar Sleman selalu mempertimbangkan kewajaran dalam penentuan tingkat bunga kredit sesuai pasar. Dari sisi spread mungkin tidak terlalu mencolok tinggi tetapi karena faktor volume kredit yang secara kumulatif besar maka jenis kredit pegawai ini memiliki profitabilitas yang tinggi.

8.2 Prosedur Kredit Pegawai

Prosedur pemberian kredit pegawai mengikuti pola yang mudah dan sederhana, seperti yang diharapkan nasabah, namun tidak meninggalkan kehati-hatian. Prosedur tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Nasabah minta informasi kredit dan persyaratan di bagian pelayanan Kredit Karyawan/KK.
2. Setelah mendapat penjelasan, nasabah menerima bendel formulir permohonan kredit yang terdiri dari:
 - Surat Permohonan Kredit
 - Surat Kuasa Memotong gaji
 - Surat Keterangan dari instansi yang bersangkutan
 - Surat Pernyataan dari Juru bayar
 - Specimen (untuk instansi baru)
3. Setelah diisi calon nasabah menembalikan berkas tersebut (butir 2) kepada sie pelayanan KK dengan dilengkapi
 - Foto copy SK
 - Daftar Rincian Gaji
 - Foto copy identitas calon nasabah
4. Bagian pelayanan KK setelah meneliti kelengkapan sebagaimana (butir 3) membuat tanda terimanya
5. Berkas permohonan KK diserahkan kepada seksi analisis KK untuk diadakan analisa dan wawancara dengan juru bayar dan Pimpinan Instansi yang bersangkutan bagi instansi baru.

6. Laporan hasil analisa calon nasabah oleh analisis dibuatkan pertimbangan KK untuk mendapatkan persetujuan/keputusan dari Direksi.
7. Permohonan KK yang telah mendapatkan persetujuan/keputusan Direksi diserahkan kepada sei pelayanan KK untuk dibuatkan;
 - Surat Perjanjian Kredit (SPK)
 - Kuitansi Penerimaan uang
 - Legger KK
 - Rincian Penerimaan Pinjaman
 - Voucher potongan Provisi & Administrasi
 - Resi Borg/jaminan untuk pinjaman yang memakai borg samping
8. Berkas-berkas KK sebagaimana tersebut (butir 7) dicatat dalam Buku Legger.
9. SPK dan Resi borg ditanda tangani oleh nasabah dan Direksi, sedangkan berkas-berkas lainnya ditanda tangai oleh nasabah.
10. Persetujuan kredit yang telah disetujui nilai nominalnya dilegalisasi oleh Pengadilan Negeri/Notaris/PPAT/Akte Notaris.
11. Kuitansi, Rincian Penerimaan Pinjaman dan Voucher serta Resi Borg oleh sie pelayanan KK diserahkan ke Kasir.
12. Kasir membayarkan uang kepada nasabah sejumlah Kuitansi kredit setelah dikurangi biaya-biaya.
13. Nasabah menerima;
 - Uang pinjaman
 - Kartu Angsuran dan Rincian Penerimaan Pinjaman
 - Resi Borg.
14. Kuitansi dan Voucher oleh kasir diserahkan kepada bagian pembukuan untuk bukti kas.
15. Berkas KK (kecuali jaminan) diserahkan ke bagian komputer untuk di catat dalam data tagihan nasabah.
16. Barang jaminan disimpan dalam almari besi penyimpanan surat-surat berharga.
17. Oleh bagian komputer berkas KK diserahkan kembali ke bagian KK untuk difile.

9 Manajemen SDM

Bank Pasar Sleman terpilih sebagai *best practices on selected BPR* dalam manajemen SDM, sedangkan kandidat kuat lain dalam manajemen SDM adalah Bank Daya Ekonomi. Organisasi milik pemerintah daerah umumnya mendapat citra terlalu birokrasi, kurang melayani pelanggan, tidak berorientasi pasar dan masih banyak lagi. Namun bank pasar Kabupaten Sleman mampu mengubah budaya birokrasi menjadi budaya pelayanan melalui sistem pengelolaan SDM yang efektif sehingga mendukung keberhasilan organisasi. Suasana ruang tunggu dan pelayanan petugas serasa seperti di bank swasta yang mengutamakan pelayanan dan menjaga kepuasan nasabah. Nasabah memiliki loyalitas yang kuat dan murni, bukan karena terpaksa melainkan karena puas terhadap pelayanan yang diberikan.

Sumber daya manusia dianggap sangat penting karena bisnis bank adalah kepercayaan sedangkan pemegang amanah adalah manusia. Falsafah tentang SDM di Bank Pasar Sleman sejalan dengan falsafah Matsuhita, sebuah perusahaan Jepang, yang presiden direktornya berkata: "First we make people than we make product." Bank Pasar Sleman menulis falsafahnya dalam buku kecil yang berjudul MANIS yang merupakan singkatan dari manusia istiqamah.

Drs. Cholil MM adalah pemimpin tertinggi Bank Pasar Sleman yang menjabat sejak tahun 1978. Sarjana Sospol dari UGM dan memperoleh S2 dari UII untuk konsentrasi SDM serta pernah mengikuti studi banding ke Hongkong, Belanda, Jerman, Luxemburg, Perancis, Inggris, Bahrain dan Saudi Arabia. Memiliki pengalaman organisasi yang luas seperti Ketua Unit Korpri, Perbamida, Perbarindo dan ICMI. Kepercayaan nasabah kepada bank banyak bertumpu kepada kepercayaan kepada pribadi pemimpin tertinggi ini. Drs. Cholil termasuk pemimpin yang memberi contoh dengan perbuatan nyata, seperti masuk kantor lebih awal dan pulang kantor setelah pegawai pulang serta menerima umpan balik dari karyawan. Menerapkan ajaran Ki Hajar Dewantoro dalam memimpin yaitu: ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani. Termasuk pemimpin yang menerapkan situational leadership dengan menghayati betul kapan harus menggunakan gaya telling, selling, participating atau delegating.

9.1 Proses Manajemen SDM

Dalam memperoleh pegawai yang mendukung keunggulan pelayanan dan memiliki ketrampilan profesional Bank Pasar Sleman telah melakukan praktek manajemen SDM yang baik mulai dari rekrutmen, pendidikan dan latihan, penilaian kinerja dan sistem imbal jasa. Berikut ini adalah gambaran dari praktek manajemen SDM yang dilakukan oleh Bank Pasar Sleman.

9.1.1 Rekrutmen Pegawai

Rekrutmen pegawai dilakukan secara obyektif sesuai dengan karakter dan kompetensi yang dibutuhkan oleh bank serta terbuka untuk siapa saja. Bank akan menghindari adanya titipan meski dari pihak yang sangat berkuasa seperti bupati dan pejabat pemda. Untuk menjaga obyektifitas maka proses rekrutmen dan seleksi diserahkan kepada pihak luar yaitu Universitas .

Adapun proses penerimaan pegawai melalui tahap-tahap sebagai berikut:

Seleksi administrasi

1. Penyerahan berkas lamaran oleh pelamar kepada BPR

2. Seleksi administrasi; meliputi antara lain yaitu, pendidikan minimal dan disiplin ilmu yang diperlukan, usia maksimal pada tanggal tertentu, status perkawinan, pengalaman kerja, kursus / pendidikan non formal.

Tes Pengetahuan Akademik

Bagi pelamar yang memenuhi syarat administrasi, dilanjutkan tes pengetahuan akademik. Pelaksanaan tes dilaksanakan dengan menggunakan jasa pihak luar BPR atau outsourcing. Sementara ini pelaksanaan tes pengetahuan dilakukan oleh Universitas Pembangunan Nasional.

Tes Psikologi

Biasanya penyelenggaraan tes psikologi untuk calon pegawai diserahkan kepada Universitas Gajah Mada.

Pemeriksaan Kesehatan.

Tahap tes berikutnya adalah pemeriksaan kesehatan yang dilaksanakan oleh rumah sakit / klinik yang ditunjuk oleh BPR

Wawancara Akhir

Sebagai proses akhir kegiatan rekrutmen adalah wawancara bagi calon pegawai yang telah dinyatakan lulus dari proses sebelumnya. Tahap wawancara ini dilakukan oleh pimpinan BPR

9.1.2 Pendidikan dan Pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai PD BPR Bank Pasar kabupaten Sleman disediakan anggarannya. Pelatihan yang diikuti pegawai adalah jenis pelatihan yang bersifat peningkatan ketrampilan. Pelatihan untuk pejabat umumnya adalah program untuk meningkatkan kemampuan manjerial dan pengembangan wawasan. Pelaksanaan pelatihan dilakukan sesuai kebutuhan atau dengan perkataan lain tidak dijadwalkan secara rutin pada waktu-waktu tertentu.

Program pendidikan dan pelatihan biasanya didahului dengan analisis kebutuhan diklat yang dilakukan dengan tujuan untuk peningkatan keterampilan (skill) dan peningkatan aspek manajerial dan wawasan. Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan peningkatan skill, dilakukan dengan cara melihat fakta dan temuan bahwa dalam pekerjaan misalnya seorang karyawan sering melakukan kesalahan seperti pembukuan transaksi, perhitungan bunga dan jenis pekerjaan lain yang sifatnya teknis. Kebutuhan diklat dapat juga diketahui melalui pengamatan penyelesaian suatu pekerjaan yang sering mengalami kelambatan atau masalah. Atas dasar pertimbangan tersebut gap antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dengan kemampuan yang dimiliki sekarang merupakan kebutuhan pelatihan .

Pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk peningkatan manajerial dan wawasan, analisis kebutuhannya dilakukan dengan melihat seberapa jauh keberhasilan manajer (tingkat kepala bagian) dalam memimpin dan melakukan koordinasi pekerjaan bersama anak buah. Sedangkan peningkatan wawasan yang pada umumnya diikuti oleh direksi dan manajer antara lain berupa seminar yang diselenggarakan pihak Bank Indonesia atau lembaga lain dengan topik yang relevan dengan kepentingan BPR. Direksi dan manajer juga secara aktif

mengikuti program yang diselenggarakan Bank Indonesia seperti penjelasan kebijakan BI dan penjelasan Peraturan BI. Umumnya program pelatihan yang akan diikuti pegawai belum sepenuhnya terencana dari awal. Biasanya pelatihan yang diikuti adalah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mendesak.

Selain pendidikan dan pelatihan di kelas manajemen juga melakukan pembinaan pegawai melalui rapat. Secara rutin, mingguan, bulanan diadakan rapat, baik untuk tingkat pimpinan/ bagian, petugas lapangan, dan pegawai. Dalam pertemuan rutin dibahas berbagai permasalahan dan evaluasi rutin. Secara spesifik dan khas ada pertemuan yang dinamakan RASAMADU (Rapat Selasanan Membahas Dana dan Usaha).

9.1.3 Penilaian Kinerja

PD BPR Bank Pasar kabupaten Sleman telah melakukan sisdu untuk penilaian kinerja. Disadari bahwa penilaian hasil karya untuk seorang pegawai merupakan sesuatu yang diharapkan. Kenaikan gaji dan golongan didasarkan pada hasil penilaian kerja. Kriteria dan unsur-unsur penilaian pegawai meliputi hal-hal sebagai berikut:

- Loyalitas;
- Kecakapan;
- Kerjasama;
- Kesehatan;
- Kerapian.

Penilaian dengan memberikan skor dari kisaran angka 0 – 100, dengan klasifikasi nilai sebagai berikut:

- 91 - 100 = Amat baik
- 76 - 90 = Baik
- 61 - 75 = Cukup
- 51 - 60 = Sedang
- < 50 = Kurang

Pola diatas mengikuti pola penilaian PNS dengan menggunakan format BP 3. Adapun prosedur penilaian pegawai:

1. Pimpinan Satuan kerja atau atasan langsung menilai anak buahnya
2. Hasil penilaian tersebut disampaikan pada pegawai ybs untuk mendapat konfirmasi
3. Hasil penilaian tsb diteruskan pada direksi untuk persetujuannya(Bila tidak ada keberatan hasil penilaian atasan langsung)
4. Bila tidak sependapat, dapat dinegosiasikan kembali dengan atasan langsung.
5. Apabila tetap tidak memperoleh kata sepakat,maka penilaian diteruskan ketingkat lebih tinggi (Direksi)

9.1.4 Sistem Imbal jasa

Falsafah dasar yang dianut adalah bahwa pegawai adalah aset yang tak ternilai dan menjadi faktor utama dalam penciptaan pendapatan bank. Oleh karena itu, manajemen PD Bank Pasar Kabupaten Sleman sangat memperhatikan masalah tersebut.

Sistem penggajian terdiri dari gaji, tunjangan dan benefit

1. Komponen gaji pokok (yang mengacu peraturan Mendagri)
2. Tunjangan (yang disesuaikan dengan kemampuan bank)

3. Jaminan hari tua melalui program Asuransi Tunjangan Hari Tua (THT)
4. Asuransi Kesehatan

Prosedur penetapan dan penyesuaian gaji pegawai dilakukan dengan metoda konvensional yaitu atas dasar kepangkatan dan konduite yang dicapai pegawai yang bersangkutan. Saat ini bank sedang mengembangkan Yayasan Pasa Artha yang tidak lain juga untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai. Salah satu kegiatannya adalah pemanfaatan 2 loket di 2 pasar yang masih nganggur untuk kegiatan usaha (perdagangan).

Bank juga menyediakan makan siang bagi para pegawai tanpa dipungut biaya dalam rangka memberikan menu yang sehat serta efisiensi penggunaan waktu istirahat karyawan.

Kepada pegawai juga dilakukan Pemberian Penghargaan seperti yang dituangkan dalam Keputusan Direksi PD BPR Bank Pasar kabupaten Sleman Nomor 21/KPTS/Dir/1998:

1. Pegawai yang mempunyai masa kerja pada PD BPR Bank Pasar Kabupaten Sleman terus-menerus selama 15 tahun dan hasil penilaian kerja selama 2 (dua) tahun terakhir menunjukkan nilai rata-rata baik.
2. Pegawai yang mempunyai masa kerja pada PD BPR Bank Pasar Kabupaten Sleman terus-menerus selama 25 tahun dan hasil penilaian kerja selama 2 (dua) tahun terakhir menunjukkan nilai rata-rata baik.
3. Pemberian Penghargaan yang lain berupa bonus bagi pegawai yang telah dapat menghimpun dana dari masyarakat.

9.1.5 Membangun Interaksi Sosial Antar Pegawai

Pimpinan PD Bank Pasar Sleman memandang bahwa interaksi antar pegawai diluar pekerjaan rutin merupakan hal yang cukup penting untuk saling bertukar pikiran, relaksasi dan sebagainya. Semua itu diharapkan dapat menumbuh-kembangkan saling menghargai, menghormati, dan memahami masalah-masalah pribadi di antara para pegawai yang tidak memungkinkan dibicarakan pada saat jam kerja.

Bentuk kegiatan yang ditujukan untuk membangun interaksi sosial pegawai

1. Senam untuk para pegawai yang rutin dilaksanakan seminggu sekali, baik senam yang bersifat standar maupun senam yang mengikuti trend (misalnya poco-poco);
2. Penyediaan makan siang untuk seluruh pegawai di kantor (tanpa dipungut biaya). Bagi pegawai, di samping dapat bersama pada paruh hari dari berbagai bagian maupun divisi lain, bagi bank dapat diperoleh penghematan waktu jika dibandingkan dengan makan siang di luar.
3. Mengikutsertakan pegawai pada lomba, olah raga dan seni baik tingkat kabupaten maupun provinsi. Kegiatan ini diharapkan dapat dipakai sebagai ajang aktualisasi diri bagi para pegawai.
4. Tur bersama (pimpinan dan pegawai). Dilaksanakan setahun sekali (sebagai contoh tahun 2000, tur ke Denpasar). Kegiatan ini dirasa bagi para pegawai merupakan bentuk atensi dari lembaga tempat mereka bekerja.

9.2 Mengubah Citra Birokrasi Menjadi Pelayanan

Masyarakat umumnya memiliki citra bahwa bank milik pemda lambat dalam pelayanan, birokrasi, terlalu banyak prosedur dan lain sebagainya. Menyadari persepsi masyarakat tersebut pimpinan berusaha mengubah citra bank sehingga nasabah terlayani dengan baik, pencintai bank dan loyal. Untuk itu dirumuskan sebuah moto yang menjadi pedoman pelayanan nasabah yaitu:

1. Nasabah adalah tamu, maka perlu dimuliakan dan memuliakan tamu adalah ibadah
2. Mengutamakan pelayanan cepat dan memuaskan dengan slogan M2C3
 - Mudah : persyaratan administrasi sederhana
 - Murah : bunga kredit ringan
 - Cepat : pelayanan cepat dengan dukungan hitech
 - Cukup : nominal yang diinginkan memenuhi kebutuhan
 - Cermat: analisis kredit dengan memperhatikan 5C (Character, Capacity, Capital, Condition of Economy and Collateral)

Bank buka pada hari Sabtu untuk melayani nasabah yang mayoritas Pegawai negeri Sipil (PNS) yang umumnya libur pada hari Sabtu dan merupakan kemudahan apabila dapat mengunjungi bank pada hari Sabtu. Usaha ini merupakan salah satu perwujudan dari prinsip customer oriented, karena hampir seluruh bank di wilayah Sleman tutup pada hari Sabtu.

9.2.1 Budaya Tertib

Pengelolaan SDM juga dilakukan dengan membangun budaya tertib dalam rangka meningkatkan disiplin pegawai. Pembangunan budaya tertib dilakukan dengan mengendalikan ketertiban pada beberapa kegiatan pokok.

1. Tertib Masuk Kerja. Berdasarkan Keputusan Direksi PD BPR Bank Pasar kabupaten Sleman Nomor 24/KPTS/Dir/1998 hari kerja adalah pukul 7.30-15.00 untuk hari Senin sampai Jum'at dan 7.30-13.30 untuk hari Sabtu. Kehadiran pegawai dicatat dalam daftar hadir.
2. Tertib Mengikuti Apel Pagi. Apel pagi selalu dilaksanakan dan diikuti oleh segenap karyawan/karyawati dan setiap pegawai mengisi absensi apel pagi.
3. Tertib Menggunakan Pakaian Dinas. Pakaian dinas/kerja digunakan sesuai hari kerja atas dasar instruksi Direksi PD BPR Bank Pasar kabupaten Sleman No. 29/Instr./PD.BPD.SLM/IX/1999 tanggal 27 September 1999. Daftar pakaian kerja dari hari kehari adalah

Tabel 9.1 Jadwal Pakaian Kerja

Hari	Pria	Wanita
Senin	Jambon Merah maron	Setelan merah Putih
Selasa	Biru muda Biru tua	Coklat muda Coklat tua
Rabu	Putih Abu-abu	Setelan putih Abu-abu
Kamis	Hijau muda Hijau	Setelan hijau Tosca
Jum'at	Batik coklat Batik hitam	Batik biru Batik merah
Sabtu	Sleman Sembada	Sleman Sembada

1. Tertib Meninggalkan Kantor. Dilaksanakan dengan membuat surat izin untuk permohonan izin dinas luar dan izin meninggalkan/mendahului pulang selama jam kerja.
2. Tertib Mengendalikan Surat Masuk dan Surat Keluar. Surat masuk dan surat keluar selalu diadministrasikan dalam buku agenda.

3. Tertib Melaksanakan Skj. Setiap hari Jum'at dimulai pukul 07.00 – 07.45 WIB dilaksanakan Senam Kesegaran Jasmani dan senam aerobik yang diikuti oleh semua pegawai.

9.2.2 Budaya Bersih

Budaya bersih merupakan bagian yang penting dari budaya organisasi yang dibangun di Bank Pasar Sleman. Dalam rangka membangun dan memperkuat budaya bersih dilakukan berbagai tindakan berikut:

1. *Jum'at Bersih*. Secara rutin setiap hari Jum'at PD BPR Bank Pasar kabupaten Sleman berperan serta dalam Gerakan Jum'at Bersih yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah. Khusus kebersihan di lingkungan kantor PD BPR Bank Pasar kabupaten Sleman bekerja sama dengan perusahaan *cleaning service* UB Kalpataru.
2. *Bersih Tempat/ Ruang Kerja*. Setiap personal senantiasa menjaga kebersihan ruangan, tempat kerja masing-masing dan dibantu oleh *cleaning service* (UB Kalpataru), di dalam ruangan kerja senantiasa tersedia tempat sampah serta ruangan yang nyaman dan sehat.
3. *Bersih Lingkungan Kerja*. Lingkungan kerja selalu dalam kondisi bersih, personal sadar terhadap lingkungan, tersedia bunga yang asri, kamar tamu, televisi, tape, radio, air aqua, ruang/produk nasabah, kamar mandi, WC.
4. *Bersih Taman*. Pemeliharaan berkala taman di lingkungan kantor senantiasa diadakan pemeliharaan yaitu: setiap hari disiram dan dibersihkan; seminggu sekali disiangi; dan sebulan sekali dipotong, diganti, dipupuk dan dilakukan pemberantasan hama
5. Tersedianya Sarana Air Bersih. Menyediakan air bersih yang cukup dengan membuat 2 (dua) sumur resapan masing-masing dengan kedalaman 16 m untuk peresapan air hujan dan limbah dapur.

9.2.3 Budaya Kerja

Budaya kerja mendasari perilaku dalam bekerja sangat ditekankan pentingnya. Dalam rangka implementasi budaya kerja Bank Pasar Sleman manajemen telah melakukan langkah sebagai berikut:

1. *Memantau Pemanfaatan Waktu Kerja*. Waktu kerja telah dilaksanakan dengan baik, tercermin dari kegiatan para pegawai yang telah selalu berada di tempat/meja kerja masing-masing untuk menyelesaikan tugasnya maupun bagi yang bertugas operasional telah berada di tempat/ loket pembantu masing-masing, tidak pernah terlihat pegawai yang membaca koran pada jam kerja atau hanya mondar-mandir.
2. *Memasang Uraian Tugas di Meja*. Setiap bagian telah memiliki uraian tugas jabatan dan telah dipasang pada meja kerjanya.
3. *Memiliki Buku Harian*. Buku harian sebagai hasil kegiatan pada hari kerja yang bersangkutan selalu ditulis dalam buku harian dan secara berkala diketahui oleh atasan langsung.
4. *Pengawasan Melekat*. Satuan Pengawas Intern (SPI) dituangkan dalam Keputusan Direksi PD BPR Bank Pasar kabupaten Sleman No. 18/KPTS/Dir/1997. Laporan Program Peningkatan Pelaksanaan Waskat dan Realisasi Peningkatan Pelaksanaan Waskat selalu disampaikan secara rutin kepada Bapak Bupati Kepala Daerah c.q. Kepala Bagian Organisasi. Pengawasan dilakukan oleh Bank Indonesia, BPKP, BPK, Akuntan Publik dan Itwilprop.
5. *Koordinasi Pekerjaan*. Koordinasi untuk mengatur kelancaran berjalannya aturan, kedinasan, operasional secara rutin dilakukan secara pleno maupun setiap bagian (dana, kredit, kas, pembukuan, pembinaan nasabah, sekretariat, umum) melalui evaluasi mingguan, bulanan, triwulanan, tahunan dan insidental sesuai kebutuhan.

6. *Pembinaan Rohani Secara Terjadwal.* Tema-tema dalam pembinaan rohani lebih menekankan pada “bahwa kerja itu adalah bagian dari ibadah”. Dalam ibadah harus ada unsur ikhlas. Jadi menanamkan pengertian dan hakekat bekerja dalam kehidupan sehari-hari secara totalitas menjadi bagian yang penting dan merupakan fondasi untuk langkah berikutnya.

10 Akuntansi

Dewasa ini sistem akuntansi yang diterapkan BDE masih sangat sederhana dan belum berpedoman kepada SKAPI. Untuk membukukan transaksi-transaksi yang ada, BDE telah mengembangkan program akuntansi yang sederhana dengan membuat sandi-sandi tertentu untuk sisi aktiva, pasiva dan laba/rugi.

Kesalahan yang umum terjadi pada pembukuan transaksi/dokumen adalah pengkodean dan pemahaman jenis transaksi tersebut. Kesalahan seperti ini bisa saja langsung diketahui pada awal prosesnya (saat itu), tetapi juga dapat terdeteksi pada akhir hari. Pada akhir hari, koreksi dilakukan dengan memeriksa kembali dokumen pendukung transaksi. Setelah diperbaiki, dokumen tersebut dikemudian kode tertentu dan ditandatangani oleh pejabat yang berwenang. Pengkodean atau sandi-sandi itu dikomunikasikan kepada setiap orang yang berkaitan langsung dengan transaksi dan langsung mempengaruhi kekayaan bank, seperti Teller atau Bagian SDM yang menciptakan biaya.

Transaksi-transaksi tersebut diinput ke dalam computer dan hanya dapat dibuka oleh pejabat yang berwenang. Misalnya, Teller yang akan membayar uang tunai melebihi batas wewenangnya, maka Teller harus meminta uang tersebut kepada Teller Kepala atau memberikan kewenangannya dengan membuka password. Oleh karena transaksi banyak terjadi di Teller, bagian akuntansi selalu mengomunikasikan proses akuntansi yang berlaku di bank, khususnya bila proses baru, agar seksama dalam menginput data. Untuk meningkatkan pemahaman petugas akan sistem akuntansi dan program yang dipakai, petugas tersebut diberikan pelatihan baik yang dari luar atau atau dari dalam bank.

Hasil pengolahan data keuangan didistribusikan untuk keperluan internal dan eksternal. Direksi dan Audit akan mendapatkan laporan yang telah disusun atas kebutuhan manajemen bank, sedangkan laporan kepada BI (eksternal) disusun sesuai dengan kebutuhan otoritas. Format laporan ini tidak sama karena adanya perbedaan kebutuhan. Misalnya, untuk deposito berjangka, otoritas hanya meminta laporan volume dan jumlah nasabah atas dua kelompok, yaitu terkait dan tidak terkait bank, sedangkan untuk kepentingan internal bank menyusun format yang berbeda dengan menambahkan sesuatu dari format eksternal tersebut. Misalnya mengenai profil maturitas deposito berjangka, mutasi pasiva, kolektibilitas kredit, daftar debitor yang menunggak pada bulan sebelumnya. Informasi yang terakhir ini disampaikan kepada petugas kredit dan lapangan agar dapat menindaklanjutinya.

Mengenai perhitungan bunga yang telah dikembangkan oleh bagian keuangan, secara periodik diperiksa kembali untuk memastikan bahwa formula dan variabel yang digunakan adalah tepat. Dewasa ini, sistem perhitungan bunga di BDE adalah dengan saldo terendah yang tidak terlalu rumit dibandingkan dengan dengan saldo harian. Tetapi, manajemen menyadari bahwa format ini tidak memberikan manfaat besar bagi para nasabahnya. BDE sedang mengupayakan untuk menghitung bunga dengan saldo harian.

1. Apakah ada cara untuk mengetahui apakah debitor nunggak?
2. Bagaimana proses pencatatan, apakah voucher harus lengkap dan dibubukan pada hari transaksi?
3. Kapan laporan keuangan dapat dihasilkan? Apa saja jenisnya? Siapa yang menganalisis?
4. Bagaimana dengan format laporan ke otoritas? Apakah ada/pernah terlambat? Jika ya, mengapa?
5. Apakah ada intervensi dari manajemen (Dirut) dalam proses pembukuan?
6. Dalam hal koreksi dan konsolidasi, apakah ada password atas limit masing-masing pejabat?

7. Jika terjadi salah input (debit atau kredit), bagaimana proses perbaikan, jurnal pembalikan dan mengapa hal ini terjadi? Apakah petugas tidak mengetahui akuntansi sederhana?

Lampiran 1/1
Perhitungan Paired Comparison

Paired Comparison Pemasaran

	BDE	Sleman	Mlati PA	Ambar K	Saema	Kreo L	Rama G	Sebaru	Citra L	Artadamas	Jumlah
BDE		2	2	3	1	1	1	1	1	2	14
Sleman	2		1	1	1	1	1	1	1	1	10
Mlati PA	2	3		2	1	2	2	2	1	2	17
Ambar K	1	3	2		1	1	2	1	1	2	14
Sayma	3	3	3	3		2	2	3	2	2	23
Kreo L	3	3	2	3	2		3	3	2	3	24
Rama G	3	3	2	2	2	1		2	2	3	20
Sebaru	3	3	2	3	1	1	2		2	2	19
Citra L	3	3	3	3	2	2	2	2		3	23
Artadamas	2	3	2	2	2	1	1	2	1		16

Paired Comparison Kredit Perdagangan

	BDE	Sleman	Mlati PA	Ambar K	Saema	Kreo L	Rama G	Sebaru	Citra L	Artadamas	Jumlah
BDE		3	1	3	3	1	1	1	3	1	17
Sleman	1		1	2	2	1	1	1	1	1	11
Mlati PA	3	3		3	3	2	1	2	3	2	22
Ambar K	1	2	1		2	1	1	2	3	2	15
Sayma	1	2	1	1		1	1	1	1	1	10
Kreo L	3	3	2	2	3		2	1	2	2	20
Rama G	3	3	3	3	3	1		2	3	2	23
Sebaru	2	3	2	2	3	2	2		3	1	20
Citra L	1	3	1	2	2	1	1	1		1	13
Artadamas	2	3	2	2	2	1	2	3	3		20

Lampiran 1/2
Perhitungan Paired Comparison

Paired Comparison Kredit Pegawai

	BDE	Sleman	Mlati PA	Ambar K	Saema	Kreo L	Rama G	Sebaru	Citra L	Artadamas	Jumlah
BDE		1	3	3	3	3	3	3	3	3	25
Sleman	3		3	3	3	3	3	3	3	3	27
Mlati PA	1	1		2	2	2	2	2	2	2	16
Ambar K	1	1	2		2	2	2	2	2	2	16
Sayma	1	1	2	2		2	2	2	2	2	16
Kreo L	1	1	2	2	2		2	2	2	2	16
Rama G	1	1	2	2	2	2		2	2	2	16
Sebaru	1	1	2	2	2	2	2		2	2	16
Citra L	1	1	2	2	2	2	2	2		2	16
Artadamas	1	1	2	2	2	2	2	2	2		16

Paired Comparison Tabungan

	BDE	Sleman	Mlati PA	Ambar K	Saema	Kreo L	Rama G	Sebaru	Citra L	Artadamas	Jumlah
BDE		3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Sleman	1		3	3	3	2	3	3	3	3	24
Mlati PA	1	1		1	1	1	1	3	2	3	13
Ambar K	1	1	3		3	1	2	3	2	3	19
Sayma	1	1	3	1		1	1	3	2	2	16
Kreo L	1	2	3	3	3		3	3	2	3	23
Rama G	1	1	3	2	3	1		1	2	2	16
Sebaru	1	1	1	1	1	1	3		2	2	13
Citra L	1	1	2	2	2	2	2	2		3	17
Artadamas	1	1	1	1	2	1	2	2	1		12

Paired Comparison Deposito

	BDE	Sleman	Mlati PA	Ambar K	Saema	Kreo L	Rama G	Sebaru	Citra L	Artadamas	Jumlah
BDE		3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Sleman	1		3	3	3	2	3	3	3	3	24
Mlati PA	1	1		2	3	1	3	3	3	3	20
Ambar K	1	1	2		1	1	2	1	1	1	11
Sayma	1	1	1	3		1	1	3	2	2	15
Kreo L	1	2	3	3	3		3	3	3	3	24
Rama G	1	1	1	2	3	1		3	3	2	17
Sebaru	1	1	1	3	1	1	1		3	2	14
Citra L	1	1	1	3	2	1	1	1		3	14
Artadamas	1	1	1	3	2	1	2	2	1		14

Paired Comparison Manajemen SDM

	BDE	Sleman	Mlati PA	Ambar K	Saema	Kreo L	Rama G	Sebaru	Citra L	Artadamas	Jumlah
BDE		1	3	3	3	3	3	3	3	3	25
Sleman	3		3	3	3	3	3	3	3	3	27
Mlati PA	1	1		2	1	1	2	3	2	3	16
Ambar K	1	1	2		3	1	2	1	2	2	15
Sayma	1	1	3	1		1	3	3	3	3	19
Kreo L	1	1	3	3	3		3	3	3	3	23
Rama G	1	1	2	2	1	1		3	2	3	16
Sebaru	1	1	1	3	1	1	1		1	2	12
Citra L	1	1	2	2	1	1	2	3		3	16
Artadamas	1	1	1	2	1	1	1	2	1		11