

**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

30 July 2001

4. Document Title/Translated Title

Manajemen Strategi Turnaround, Studi Kasus: Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah (in Indonesian)
Turnaround Strategy Management, Case Study: Rural Banks in Central Java

5. Author (s)

1. Dr. Sukiswo Dirdjosuparto, Bank Indonesia Institute
2. Bank Indonesia Institute Staff
3.

6. Contributing Organization (s)

Nathan/Checchi Joint Venture/PEG Project

7. Pagination

103

8. Report Number

PEG 39

9. Sponsoring A.I.D. Office

ECG, USAID/Jakarta

10. Abstract (optional - 250 word limit)

This report includes a set of teaching cases and notes developed under the general editorship of Dr. Sukiswo Dirdjosuparto of Institute Bankir Indonesia. As is indicated, these are cases about a group of failing Banks Perkreditan Rakyat (BPR) that were acquired as investments by businessmen who were confident that the use of good management systems could turn them around. The cases explain the approaches and the successes obtained. Each case is in three parts – a Part A focusing on the period before the acquisition in 1995, a Part B on the period since the acquisition, and a Part C the teaching notes. The first case is a summary case dealing with the group as a whole, the other cases dealing with specific BPRs in the group. BPR, or Rural Banks, are banks regulated and supervised by the Indonesian central bank, Bank Indonesia, but which cannot provide giro accounts or engage in foreign exchange transactions and do not have access to the payments system. Some of these BPR are owned by local governments, some by charitable foundations, but most of the newer and larger ones are privately owned and operated for profit as is the case with the banks considered here. Those banks that are owned by a PT, or limited company, have one or more directors and commissioners (roughly equivalent to the Anglo Saxon Board of Directors) who serve as representatives of the owners of the equity.

11. Subject Keywords (optional)

1. Indonesia
2. Banking
3. Management
4. Rural banks
5.
6.

12. Supplementary Notes

13. Submitting Official

C. Stuart Callison, Chief of Party

14. Telephone Number

011-62-21-520-1047

15. Today's Date

April 10, 2002

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

16. DOCID

17. Document Disposition

DOCRD [] INV [] DUPLICATE []

**Manajemen Strategi Turnaround, Studi Kasus: Bank Perkreditan
Rakyat di Jawa Tengah**
*Turnaround Strategy Management, Case Study: Rural Banks
in Central Java*

30 Juli 2001

Institut Bankir Indonesia
Muchlis dan Sudarminto
Nyoman Suastini dan Lando Simatupang
Ramudji Abdulgani dan Sartono Nugroho
Isyono Broto Wardjuno dan Adi Erar Yusuf
Dr. Sukiswo Dirdjosuparto

Didukung Oleh
Sponsored by



**PARTNERSHIP FOR ECONOMIC GROWTH
USAID**

Daftar Isi

Kata Pengantar	2
Studi Kasus : BPR Sari Mranggen	3
I.BPR Sari Mranggen : Bagian A	3
II.BPR Sari Mranggen : Bagian B (Strategi Turnaround)	10
III.Teaching Notes	18
Studi Kasus : BPR Sari Parakan	21
I.BPR Sari Parakan : Bagian A	21
II.BPR Sari Parakan : Bagian B (Strategi Turnaround)	30
III.Teaching Notes	41
Studi Kasus : BPR Sari Rejo	43
I.BPR Sari Rejo : Bagian A	44
II.BPR Sari Rejo : Bagian B (Strategi Turnaround)	53
III.Teaching Notes	58
Studi Kasus : BPR Sari Weleri	61
I.BPR Sari Weleri : Bagian A	61
II.BPR Sari Weleri : Bagian B (Strategi Turnaround)	68
III.Teaching Notes	76
Studi Kasus : Sari Group	
I.Sari Group : Bagian A	80
II.Sari Group : Bagian B (Strategi Turnaround)	88
III.Teaching Notes	98

Kata Pengantar

Forward

Tulisan-tulisan berikut ini merupakan sekumpulan teaching cases serta berbagai catatan dibawah pengawasan penuh Dr. Sukiswo Dirdjosuparto dari Institut Bankir Indonesia.

Kasus dalam tulisan ini menceritakan tentang kisah sukses seorang pengusaha yang mengambil alih Bank Perkreditan Rakyat yang awalnya hampir bangkrut namun akhirnya berhasil dijadikan suatu investasi yang menguntungkan. Setiap kasus terdiri dari 3 bagian, yaitu bagian A, menceritakan keadaan sebelum pengambilalihan tahun 1995; bagian B, tentang keadaan bank setelah pengambilalihan; ketiga adalah teaching notes.

Bank Perkreditan Rakyat merupakan bank yang diatur dan diawasi oleh Bank Indonesia, namun tidak dapat menyediakan rekening giro, transaksi devisa serta tidak memiliki akses kepada sistem pembayaran. Beberapa BPR dimiliki oleh pemerintahan local, yayasan, namun sebagian besar dimiliki oleh pihak swasta dengan motif mencari keuntungan sebagaimana dalam kasus ini.

Untuk bank-bank yang dimiliki oleh PT, terdapat satu atau lebih direktur serta komisioner yang mewakili para pemilik modal.

The following are teaching cases and notes developed under the general editorship of Dr. Sukiswo Dirdjosuparto of Institute Bankir Indonesia.

As is indicated, these are cases about a group of failing Bank Perkreditan Rakyat (BPR) that were acquired as investments by businessmen who were confident that the use of good management systems could turn them around. The cases explain the approaches and the successes obtained. Each case is in three parts – a Part A focusing on the period before the acquisition in 1995, a Part B on the period since the acquisition, and a Part C the teaching notes. The first case is a summary case dealing with the group as a whole, the other cases dealing with specific BPRs in the group.

BPR, or Rural Banks, are banks regulated and supervised by the Indonesian central bank, Bank Indonesia, but which cannot provide giro accounts or engage in foreign exchange transactions and do not have access to the payments system. Some of these BPR are owned by local governments, some by charitable foundations, but most of the newer and larger ones are privately owned and operated for profit as is the case with the banks considered here.

Those banks that are owned by a PT, or limited company, have one or more directors and commissioners (roughly equivalent to the Anglo Saxon Board of Directors) who serve as representatives of the owners of the equity.

NOTE: These case studies were developed by the Bank Indonesia Institute with support from The Partnership for Economic Growth (PEG). PEG is a 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.

Studi Kasus : BPR Sari Mranggen

Muchlis dan Sudarminto, Institut Bankir Indonesia¹

I. BPR Sari Mranggen : Bagian A

Awal Januari 1995, Sutopo Suradiguno berada di persimpangan jalan karir yang ditempuhnya. Ia mendapat tawaran dari Goenawan Wibisono, atasannya ketika bekerja di BCA delapan tahun yang lalu, untuk menjadi direktur BPR Sari Mranggen. Sutopo berpengalaman delapan tahun bekerja di bank, dua tahun di BCA, empat tahun di Bank Majapahit dan sekarang ini di Bank Lippo Semarang sudah berjalan dua tahun. Selama delapan tahun ini tiada kemajuan yang berarti dalam karirnya sebagai bankir, ia tetap sebagai staf dan akan terus begitu di tahun-tahun mendatang.

Tawaran Goenawan merupakan kesempatan bagi Sutopo untuk menjadi “kepala semut” dan meninggalkan posisi sebagai “ekor gajah.” Namun dia juga menyadari bahwa bekerja sebagai karyawan jauh lebih tenang daripada menjabat sebagai pimpinan BPR. Sebagai karyawan dia hanya melaksanakan tugas dan sesudah tugas dijalankan tidak ada risiko jabatan yang dihadapi. Apabila tawaran Goenawan diterima dia akan menjadi komandan di perusahaan, harus mampu bertindak sebagai entrepreneur dan mampu mengembangkan kreativitas untuk mencari peluang bisnis. Sebagai pimpinan BPR Sutopo merasa mempunyai peluang untuk menggunakan *managerial* dan *contact skill* yang dimilikinya untuk melakukan pemasaran, perkreditan, pengerahan dana maupun pengelolaan sumber daya manusia.

Sutopo menyadari bahwa mencari pekerjaan tidaklah mudah sehingga tawaran Goenawan harus dipertimbangkan secara matang akan segala konsekuensinya, sebelum memutuskan untuk keluar dari Bank Lippo. Sutopo mempelajari secara mendalam kondisi BPR Sari Mranggen beserta lingkungan dan peluang usahanya, untuk mencari alternatif strategi pengembangan yang tepat. Selain dari itu Sutopo sering mendengar juga bahwa banyak BPR yang tidak dikelola secara profesional karena banyak intervensi dari pemilik. Sehubungan dengan hal tersebut visi dan misi dari pemilik merupakan faktor penentu yang perlu diperhitungkan dalam keberhasilan pengembangan BPR.

Lingkungan Usaha di Mranggen

PT. BPR Sari Mranggen didirikan pada tahun 1990, lokasinya terletak di kecamatan Mranggen, yaitu suatu kecamatan yang termasuk Kabupaten Demak yang berbatasan dengan bagian timur kota Semarang. BPR Sari Mranggen bersama enam BPR lain, yang tersebar di Jawa Tengah, beroperasi dibawah naungan PT Sari Group yang kurang lebih berperan sebagai *holding company*.

Kegiatan usaha di Kecamatan Mranggen ini boleh dikatakan berpusat di sepanjang jalan, dari Semarang ke Purwodadi Jawa Tengah, yang membelah kecamatan tersebut. Di sepanjang jalan banyak kegiatan perdagangan terutama kebutuhan bahan pokok seperti bahan makanan, sayuran dan buah-buahan. Kegiatan perdagangan meliputi juga peralatan rumah tangga seperti meubel dan peralatan dapur disamping itu ada juga alat transportasi seperti sepeda motor dan sepeda. Disepanjang jalan mereka juga menjual bahan bakar seperti

¹ Didampingi oleh Dr. Sukiswo Dirdjosuparto (IBI) sebagai second opinion. Penulisan ini disponsori oleh Partnership for Economic Growth (USAID-GOI Project). Pandangan dalam tulisan ini merupakan pandangan pribadi penulis, bukan pandangan PEG-USAID, Pemerintah Indonesia atau Institut Bankir Indonesia.

bensin, kayu bakar dan minyak tanah. Para penghuni berpuluh kompleks perumahan yang terletak di kiri dan kanan jalan merupakan pasar bagi kegiatan usaha tersebut.

Selain perdagangan, kegiatan jasa seperti penjahit, photo studio, bengkel modil, bengkel sepeda dan tukang las juga berkembang. Sektor jasa yang sangat penting bagi wilayah Mranggen adalah jasa angkutan, baik angkutan penumpang maupun barang. Jasa angkutan penumpang yang paling dominan adalah angkutan kota (oplet) dan bis kota serta dilengkapi juga dengan ojek sepeda motor. Daerah sepanjang jalan ini juga sudah dijangkau oleh layanan jasa perbankan yang dilakukan oleh BRI unit desa dan beberapa BPR. Meningkatnya jumlah perumahan dan kegiatan perdagangan telah meningkatkan kebutuhan akan kendaraan bermotor, sehingga kegiatan jual beli mobil dan motor baru maupun yang bekas ikut meramaikan kegiatan usaha di Mranggen.

Daerah pertanian terletak di kanan-kiri jalan raya cukup produktif banyak yang ditanami padi, kedele, kacang tanah, cabe dan buah semangka untuk keperluan rumah tangga. Selain itu daerah ini juga ditanami tembakau untuk dijual kepada pabrik-pabrik rokok di sekitar Semarang. Sektor industri yang menonjol adalah industri bata dengan berbagai motif dan jenis yang biasanya dijual ke daerah pemukiman baru. Kompleks perumahan baru yang modern maupun yang tradisional banyak berkembang di Mranggen dan di tepi timur Semarang yang berbatasan dengan Mranggen. Berbagai kompleks perumahan seperti Majapahit, Tegal Mas, Suburan, Perbalan, Rayong Kusuma, Pucang Gading, Kangkung, Plamongan Indah, Kembang Arum, Candi Sari, Bandung Pejo dan Blumbang ikut menambah semaraknya pemukiman baru di sepanjang jalan dan juga merupakan potensi pasar bagi BPR Sari Mranggen.

Mranggen selain berkembang menjadi daerah pemukiman baru bagi penduduk sekitar kota Semarang, juga berkembang sebagai daerah home industry, kegiatan perdagangan dan kegiatan transportasi. Perkembangan transportasi ini mendorong meningkatnya pembelian mobil dan motor yang memerlukan jasa pembiayaan dari BPR, perusahaan leasing dan lembaga pembiayaan lain.

Di Mranggen dan sekitarnya terdapat sekitar 10 buah pasar yaitu Pasar Mranggen, Pasar Ganepo, Pasar Batur Sari, Pasar Waru, Pasar Sumber Pejo, Pasar Umbul, Pasar Wono Sekar, Pasar Gablok, Pasar Karong Awen dan Pasar Gubug. Perdagangan di pasar umumnya dilakukan setiap hari tetapi pada hari-hari pasaran kegiatan perdagangan lebih ramai dari hari biasa. Untuk Pasar Mranggen, misalnya, hari pasaran jatuh pada hari Senin, Rabu dan Jum'at, aktifitas pasar lebih ramai dari hari biasa. Pada hari pasaran terdapat perdagangan kambing yang sudah memasyarakat di Mranggen. Salah satu pusat kegiatan ekonomi lain adalah Terminal Penggaron yang merupakan pangkalan kendaraan umum di sebelah timur kota Semarang. Daerah ini nampak cukup menjanjikan untuk dijadikan potensi sumber dana bagi usaha perbankan. Beberapa daerah di sekitar Rumah Sakit Jiwa Semarang merupakan daerah yang juga memiliki potensi untuk pasar BPR.

Para anggota masyarakat yang tidak melakukan aktivitas perdagangan, penyedia jasa atau produksi, banyak yang menjadi pekerja pada perusahaan di Semarang. Setiap pagi dan sore hari, ribuan dari mereka dengan mengendarai sepeda, tampak memadati jalan di sepanjang Mranggen-Semarang. Alat transportasi lain seperti mobil relatif sulit menyalip para pengendara sepeda di sepanjang jalan ini pada saat jam berangkat dan pulang kerja karena mereka berjumlah ribuan orang. Lokasi kecamatan Mranggen yang berada di tepi dan dekat dengan kota Semarang, membuat mobilitas masyarakat ke kota Semarang begitu mudah. Di samping kendaraan umum seperti bus dan angkot yang melayani jalur dari dan ke Semarang, bagi mereka yang mempergunakan angkutan umum juga dapat mempergunakan bus jurusan Semarang-Purwodadi yang melewati kecamatan Mranggen ini.

Secara umum, kondisi ekonomi penduduk dapat dikatakan baik, aktivitas produksi diikuti dengan distribusi dan kemampuan untuk mengkonsumsi berjalan aktif. Bagi wanita pedagang, disamping untuk menambah penghasilan suami, pendapatan mereka per bulan

cukup untuk membiayai kebutuhan sehari-hari. Mereka menikmati aktivitas tersebut hal ini dapat dilihat pada kegiatan mereka sehari-hari yang nampak sibuk dan bersemangat. Bagi para petani, kondisi tanah cukup produktif, tanaman padi, kedelai, kacang tanah, cabai, buah semangka dan tembakau dapat tumbuh di daerah ini. Sedangkan bagi masyarakat yang berusaha di sektor jasa angkutan, seperti ojek dan angkot, secara umum kondisinya sama dengan daerah lain.

Ada karyawan BPR yang berpendapat bahwa sebagian dari nasabah mereka seringkali tidak tepat waktu dalam membayar mengangsur atau bahkan tidak membayar. Adapula yang mempunyai pengalaman bahwa agunan yang disediakan untuk BPR sudah dijual padahal nasabah masih memiliki utang di BPR. Ada juga keluhan bahwa nasabah kadang memakai cara yang kasar. Adapula nasabah yang sering tergoda untuk bersifat konsumtif, seperti membeli perhiasan dan alat-alat rumah tangga seperti TV dan sebagainya. Tergodanya nasabah ini dapat mempengaruhi ketepatan angsuran pada BPR. Namun ada juga kelompok nasabah juga yang suka menabung, umumnya mereka dari golongan menengah ke bawah seperti pedagang pasar, toko kelontong, buruh pabrik justru banyak yang memiliki prinsip bahwa mereka akan menyisihkan uang tabungan dalam jumlah tertentu baru sisanya dikonsumsi.

Peluang Usaha BPR Sari Mranggen

Potensi usaha BPR Sari Mranggen, selain di Mranggen sendiri seperti yang sudah disebutkan diatas, masih dapat dikembangkan ke daerah lain termasuk ke daerah pinggiran kota Semarang. Secara fisik jarak kecamatan Mranggen dengan pusat kota Semarang sekitar 20 Km, selain dari itu, menurut beberapa praktisi BPR, hakekat bisnis jasa perbankan sulit dibatasi oleh tempat. Sepanjang seorang pimpinan atau karyawan bank memiliki hubungan dekat dengan mitra usahanya, maka mereka dapat saja menjalin kerja sama usaha, sekalipun lokasi nasabah dan BPR berjauhan. Demikian juga bagi BPR di luar Mranggen, secara teknis operasional mereka dapat saja membiayai kegiatan ekonomi di Mranggen. Kegiatan bersaing tidak hanya terjadi dengan sesama BPR atau bank lain di kecamatan Mranggen saja melainkan juga BPR dan bank dari luar Mranggen.

Selain BPR Sari Mranggen, di sepanjang jalan Mranggen-Semarang terdapat 9 buah BPR, 2 buah kantor BRI unit desa, 1 buah koperasi, BKK dan BPR milik Bank Pembangunan Daerah Semarang. Walaupun masih memungkinkan untuk berdirinya suatu BPR baru, namun izin untuk mendirikan BPR di kecamatan Mranggen lebih sulit apabila dibandingkan dengan tahun 1990-an, ditambah lagi persyaratan modal yang ditetapkan oleh pemerintah kini lebih besar dari masa sebelumnya.

Dari tahun 1990 sampai dengan 2000 kantor BPR Kusuma Mranggen mengontrak rumah penduduk. Gedung kantor BPR ditandai oleh papan nama BPR Sari Mranggen yang berukuran 1x2 meter, namun tidak ada spanduk lain tentang produk atau jasa yang dipasang di depan gedung. Papan reklame tentang BPR Sari Mranggen pun tidak dapat dijumpai di daerah lain atau di tempat-tempat yang menjadi pusat perhatian masyarakat. Sementara kondisi BPR lain yang lokasinya tidak jauh dari BPR Sari Mranggen, disamping memasang papan nama, mereka juga memasang spanduk yang menarik, dengan *magic word* seperti, "Kredit kendaraan bermotor dengan proses cepat," "Tabungan hadiah" dan semacamnya. Dari sisi administrasi BPR Sari Mranggen masih beroperasi secara manual sejak berdirinya sampai dengan 1995.

Kebijakan Pemilik

BPR Sari Mranggen dari tahun 1990 sampai dengan tahun 1995 dimiliki oleh 5 orang dengan latar belakang pengalaman bisnis yang berbeda yaitu kontraktor, perbankan dan perdagangan. Mereka mendirikan PT Sari Group yang berperan sebagai *holding company* untuk beberapa

unit bisnis termasuk 7 buah BPR. Dalam suasana persaingan yang ketat dan banyaknya bank umum yang dimiliki oleh suatu group bisnis, membuat pola pikir pemilik BPR Sari Mranggen tidak jauh berbeda dengan kebanyakan bank yang dimiliki group. Kegiatan BPR tidak dapat lepas dengan kegiatan bisnis pemilik pada saat itu. Sekalipun pada awalnya mereka mendirikan BPR untuk mencapai keuntungan BPR tersebut secara berkesinambungan, namun operasional BPR tetap terkait langsung dengan kegiatan *main business* di *holding company*. Campur tangan pemilik terhadap manajemen internal BPR cukup besar. Pengelolaan BPR belum dilakukan secara profesional, dari semenjak berdiri hingga tahun 1995, pemilik tidak memiliki rencana yang jelas tentang target kredit maupun dana yang harus dicapai oleh manajemen.

Kebijakan Direksi dan Manajemen

Dari tahun 1990-1995, manajemen memiliki kebijakan bahwa wilayah operasi BPR Sari Mranggen hanya ada di Mranggen, Demak dan pinggiran kota Semarang. Sementara potensi pasar sesuai lingkungan sosial ekonomi di sekitarnya masih terbuka lebar. Semenjak berdiri, sampai dengan tahun 1995, karena faktor kedekatan antara direksi dengan pemilik, segala kebijakan manajemen banyak dipengaruhi oleh kebijakan pemilik. Sebagai akibatnya, manajemen tidak dapat menerapkan prinsip manajemen profesional. Misalnya, pola kerja manajemen yang diterapkan tidak menjemput bola, dalam arti terjun pada sumber dana dan sumber penyaluran kredit. BPR lebih banyak menunggu nasabah datang sebagaimana layaknya bank umum di mana sebagian pemilik BPR ini berasal. Sebagian besar dana berasal dari kenalan pemilik dan lebih dari 50 % kredit tersalur kepada kenalan pemilik.

Beroperasi dengan banyak campur tangan pemilik, BPR berhasil menghimpun dana deposito sebesar sekitar Rp 200 juta dan tabungan yang berasal dari sekitar 500 penabung. Untuk tabungan, para penabung harus membuka tabungan pertama sebesar Rp 10.000,- dan selanjutnya setoran minimum Rp 2.500,-. Tingkat suku bunga yang ditetapkan masih lebih tinggi apabila dibandingkan dengan BPR lain yang menjadi saingannya. Untuk suku bunga kredit ditetapkan sebesar 4 % per bulan, padahal bank pesaing berkisar 2,5% - 3 %. Kredit yang diberikan lebih banyak pada kredit modal kerja. Jumlah kredit pada tahun 1995 sebesar 500 juta, dari jumlah tersebut macet 45 %. Dalam memutuskan kredit, campur tangan pemilik sangat besar. Termasuk pemberian kredit sebesar 200 juta di Singosari dengan sindikasi dengan BPR lain dalam satu group. Dalam hal pemberian kredit, kecuali kredit dengan skim Rp 5 juta sampai Rp 10 juta, bawahan hanya disuruh mengerjakan, tidak pernah diminta untuk memberikan pendapat atau penilaian atas keputusan kredit. Petunjuk dari atas juga tidak ada tentang kredit yang hendak diberikan ini. Untuk pemberian kredit kepada debitur tertentu, pemilik hanya cukup menilpon Direktur BPR, yang menyatakan bahwa calon debitur butuh dana sejumlah tertentu, dengan tingkat bunga yang ditentukan pemilik. Sedangkan kalau karyawan didatangi calon debitur dalam jumlah antara Rp 5 juta – Rp 10 juta, permohonan kredit harus diproses melalui prosedur. Proses kredit, untuk kredit dengan skim Rp 5-Rp 10 juta rata-rata berkisar 5-7 hari. Kebijakan direksi dan manajemen tentang jaminan menetapkan bahwa jaminan kredit berupa BPKB, sertifikat dan personal garansi. Karena kredit lebih banyak yang melalui hubungan pemilik, maka proporsi jaminan kredit lebih banyak berupa personal garansi.

Dengan budaya kerja yang dekat dengan gaya pemilik dalam mengintervensi BPR, pihak direksi masih menerapkan jabatan rangkap pada karyawannya. Seperti yang terlihat pada pekerjaan administrasi kredit, analisa kredit dan membuat laporan dikerjakan oleh satu orang dan dikerjakan secara manual. Sebagian besar waktu karyawan habis untuk administrasi dan pembukuan tabungan dan kredit. Dukungan administrasi terhadap manajemen kurang baik, sehingga pimpinan operasional dan juga komisaris tidak dapat mengetahui dengan tepat debitur mana yang tidak membayar angsuran pada suatu hari. Sebagai konsekuensi

pengawasan kredit menjadi lemah dan banyak terjadi kredit macet. Tersitanya waktu karyawan untuk administrasi dan pembukuan secara manual juga menjadi penyebab kurangnya waktu yang dialokasikan untuk pemasaran.

Kebijakan Sumber Daya Manusia

Dari awal berdiri hingga tahun 1995, sistem rekrutmen berdasarkan kompetensi calon karyawan. Dengan jumlah karyawan sebanyak 7 orang, semuanya dapat dikatakan memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya. Namun dengan budaya kerja yang tidak kondusif, dimana manajemen masih menerapkan sistem *one man show*, karyawan hasil seleksi yang semula memiliki dedikasi, lama kelamaan menjadi bersikap pasif, menunggu nasabah datang.

Pemberian kewenangan pada karyawan tidak jelas, karena memang kewenangan dalam banyak hal hanya dimiliki oleh direktur yang secara *de facto* dekat dengan pemilik. Prinsip manajemen sumber daya manusia modern seperti penempatan the *right man in the right place*, pelatihan dan sistem penilaian kinerja yang obyektif belum dikembangkan. Pengembangan sumber daya manusia yang berasal dari intern juga tidak nampak, apalagi dari ekstern seperti kursus-kursus mengenai operasional perbankan. Alur kerja dan semangat karyawan seolah-olah hanya mengikuti berjalannya waktu.

Kebijakan Pemasaran

Dengan model operasional yang berupa *retail banking*, sebenarnya peluang BPR Sari Mranggen untuk merebut pasar masih terbuka lebar. *Retail banking* yang lebih mengarah pada kalangan menengah ke bawah, memerlukan keterampilan dan komitmen tersendiri. Dengan model pemasaran yang pasif, lebih banyak menunggu serta mengandalkan hubungan bisnis pemilik dan direksi, maka jangkauan pasar BPR Sari Mranggen sampai dengan 1995 masih terbatas sekali. Kebijakan suku bunga tabungan dan deposito tahun 1995 masih lebih tinggi dari pasar, demikian halnya suku bunga kredit yang ditetapkan sebesar 4 %, lebih tinggi dari BPR dan BRI Unit di sekitarnya. Bagi penabung baru dipersyaratkan untuk setoran minimal sebesar Rp 10.000,- dan setoran selanjutnya minimal sebesar Rp 2.500,-

Wilayah pemasaran terbatas pada daerah Mranggen dan Demak kecuali relasi dan mereka yang datang dari luar daerah ke BPR Sari Mranggen. Kebijakan pemasaran dalam membangun citra perusahaan seperti tampil dengan gedung yang meyakinkan juga belum ada. Gedung BPR Sari Mranggen terkesan sangat sederhana dan masih jauh ketinggalan dibandingkan dengan gedung BPR lain di daerah sekitar. Sumber dana dan penyaluran kredit sebagian besar masih terkait pada relasi pemilik.

Pemilik Baru BPR Sari Mranggen

Kwee Ceng seorang pengusaha dari sektor riil pada suatu hari bertemu dengan pemilik PT Sari Group dan ditawarkan untuk membeli BPR milik Sari Group. Kwee Ceng dikenal orang sebagai pengusaha yang memiliki keinginan untuk selalu mengembangkan bisnis dan menambah sektor usahanya. Setelah mempertimbangkan bisnis keseluruhan dari Sari Group Kwee Ceng berkeyakinan bahwa BPR Sari Mranggen bersama BPR lain dalam *holding* Sari Group layak untuk dibeli. Realisasi pembelian BPR dari Sari Group oleh Kwee Ceng dan kelompoknya dilakukan pada bulan Mei 1995.

Kondisi keuangan BPR Sari Mranggen pada tahun buku 1995 tidak tergolong jelek. Pada tahun 1995, saat diambil alih, BPR ini masih menghasilkan laba sebesar Rp 20 juta. Bank Indonesia menyatakan bahwa tingkat kesehatan Sari Mranggen termasuk sehat, dengan pertimbangan bahwa likuiditas cukup, kualitas aktiva produktif baik dan kredit yang bermasalah masih dapat diatasi. Kwee Ceng kemudian mencari seorang bankir kenalannya untuk diangkat sebagai seorang Direktur BPR tersebut, karena menyadari bahwa pengalamannya sendiri lebih banyak pada sektor riil.

Pertanyaan:

1. Dalam posisi sebagai pemilik baru arah tindakan apa yang akan diambil dalam rangka melakukan *turnaround strategy* pada BPR Sari Mranggen?
2. Khusus untuk mengatasi persaingan dalam pemberian kredit tindakan apa yang sebaiknya dilakukan?

BPR Sari Mranggen
Neraca

Pos-Pos	30/6/1995	30/6/ 1995	
AKTIVA		KEWAJIBAN DAN EKUITAS	
Kas	7.238	Kewajiban segera lainnya	3.467
Antar Bank Aktiva	1.067.171	Tabungan	507.564
Giro Pada Bank Lain	103.366	Tabungan 1	507.407
Tabungan	672.305	Tabungan 2	
Deposito	200.000	Tabungan non aktif	157
Pinjaman diberikan	91.500	Deposito berjangka	902.000
Pinjaman	999.920	Antar Bank Pasiva	528.179
Pinjaman Angsuran	319.797	Tabungan	39.311
Pinjaman R/C	636.525	Simpanan Berjangka	
Pinjaman Berjangka	--	Pinjaman Yang Diterima	488.868
Pinjaman Sementara	43.598	Modal Saham	90.000
Cadangan Piutang Ragu-ragu	-13.230	Modal Dasar	200.000
Inventaris	10.205	Modal Belum Disetor	110.000
Kendaraan	16.545	Cadangan Umum	-
Alat kantor	25.924	Rupa-rupa pasiva	
Akumulasi Penyusutan Invent	-32.264	Rugi /Laba Tahun Lalu	50.518
Rupa-rupa Aktiva	18.790	Rugi /Laba Tahun Berjalan	8.366
Jumlah	2.090.094	Jumlah	2.090.094

BPR Sari Mranggen
Perhitungan Laba/Rugi Kumulatif 30 Juni 1995

Pendapatan Operasional	225.029	Biaya Operasional	213.664
Hasil Bunga	208.056	Biaya Bunga	171.194
Provisi /Komisi	7.431	Biaya Provisi /Komisi	625
Administrasi	4.418	Biaya Administrasi Bank	114
Jasa Giro	4.878	Biaya Tenaga Kerja	20.087
Pendapatan Rupa-rupa	246	Biaya Kantor	12.801
Cadangan Penyusutan	-	Biaya Penyusutan	6.906
Pendapatan Non Operasional	1	Cad Piutang Ragu-ragu	500
		Biaya Rupa-rupa	1.437
Rugi Tahun Berjalan	0	Biaya Non Operasional	3.000
		Laba Tahun Berjalan	8.366
Jumlah	225.030	Jumlah	225.030

II. BPR Sari Mranggen : Bagian B (Strategi Turnaround)

Hal pertama yang dipikirkan pemilik baru setelah melakukan *take over* adalah menetapkan kebijakan terhadap SDM lama. Pemilik baru menawarkan pada seluruh karyawan lama, termasuk direktur, untuk tetap bekerja di BPR Sari Mranggen dibawah manajemen baru atau meninggalkan BPR ini dan mencari tempat bekerja yang lain. Pada saat menerima tawaran, ternyata para karyawan memilih tetap bergabung dengan manajemen baru, termasuk direkturnya.

Peran *holding* dalam *turnaround strategy* sangat besar, berbagai sistem dan standard dari *holding* diterapkan pada semua BPR dibawah naungannya. Berbagai sistem yang diterapkan *holding* pada BPR umumnya sudah teruji sehingga BPR tidak perlu melalui masa *trial and error*, yang berarti menghemat waktu dan biaya. Disamping itu dukungan *holding* dalam teknologi informasi sangat bernilai, karena BPR secara sendiri-sendiri akan sulit untuk melakukan sendiri investasi yang mahal dalam teknologi tersebut.

Dukungan Holding

Sari Group sebagai *holding* memiliki semacam kebijakan dasar atau pedoman umum yang menjadi acuan dari *turnaround strategy* dari semua BPR dibawah *holding*. Strategi pemasaran aktif dan organisasi yang mendukung implementasi pemasaran aktif tersebut merupakan salah satu ciri dari semua BPR dibawah Sari Group. *Holding* juga memiliki kebijakan dasar tentang nilai, sistem dan gaya manajemen yang profesional dan *output oriented* yang menjadi acuan bagi pengembangan BPR. *Holding* juga berperan aktif dalam memperbaiki kompetensi karyawan maupun komposisi yang optimal dari mereka.

Mengenal dan membina hubungan baik dengan nasabah merupakan inti dari strategi pemasaran aktif dari Sari Group. Setiap direktur diwajibkan mengenal karakteristik dan perilaku nasabah maupun calon nasabah di wilayahnya. Tidak ada kredit yang diberikan kepada nasabah yang belum dikenal karakteristik dan perilakunya. Pengetahuan yang mendalam terhadap karakteristik dan perilaku nasabah harus sudah dimiliki bahkan sebelum sampai ketahap analisis kelayakan kredit. *Holding* juga ikut menentukan kebijakan tentang sektor yang dapat dibiayai dengan kredit.

Merupakan strategi pelayanan yang dipakai diseluruh BPR dibawah naungan Sari Group adalah "strategi menjemput bola." Petugas BPR akan mendatangi nasabah untuk mengambil setoran maupun untuk membantu penarikan uang oleh nasabah untuk deposito dan tabungan. Pemilik Sari Group seperti Kwee Ceng biasanya membantu pemasaran terutama dalam produk dana dengan memanfaatkan *network*-nya sebagai pedagang yang dipercaya oleh banyak orang. Kwee Ceng dapat meminta relasinya untuk menyimpan dana pada BPR yang berada dibawah Sari Group yang memerlukan dana. Keyakinannya pemilik baru bahwa untuk masa depan hanya akan ada bank yang melayani papan atas dan papan bawah, sehingga jasa BPR akan semakin dibutuhkan.

Merupakan satu kebijakan group adalah bahwa dalam organisasi BPR adalah adanya posisi kepala kantor yang bertanggung jawab tentang kelancaran pekerjaan internal BPR. Kepala kantor membawahi tiga bagian yaitu kredit, pembukuan dan operasi. Peranannya sebagai penanggung jawab operasi dan administrasi internal memungkinkan direktur untuk berkonsentrasi kepada kegiatan di luar kantor. Direktur memang diharapkan lebih banyak melakukan tugas keluar seperti mengunjungi nasabah, menjalankan usaha pemasaran dan meneliti potensi nasabah baru menghubungi berbagai tokoh masyarakat. Umumnya setelah jam 10.00 pagi direktur sudah berada di luar kantor untuk berbagai tugas pemasaran dan kontak nasabah.

Administrasi dan pengendalian yang baik mendapatkan perhatian utama. Dengan teknologi informasi yang dimiliki apabila ada nasabah yang menunggak angsuran sampai dua kali maka akan segera diketahui oleh group. Boleh dikatakan posisi kredit dan kualitas dari

semua BPR dibawah Sari Group dapat dimonitor setiap saat. Teknologi informasi seperti ini memerlukan investasi yang besar dalam pengembangan *software* maupun dalam pembelian komputer beserta perlengkapannya. Investasi tersebut sangat bermanfaat karena memungkinkan adanya *early warning system* dan pengendalian yang baik. Merupakan kebijakan dari Sari Group bahwa nasabah yang menunggak dua kali angsuran berturut-turut, akan diminta untuk melunasi kreditnya.

Bersikap dan bekerja secara profesional merupakan nilai yang mendasar bagi Sari Group. Untuk ini pemilik seperti Kwee Ceng bahkan rela untuk tidak menerima pembagian laba pada tahun-tahun pertama asalkan pengembangan bisnis BPR dilakukan secara profesional. Karakteristik dan reputasi nasabah menjadi pertimbangan pertama sebelum pertimbangan-pertimbangan yang lain. Hubungan yang dekat, berkesinambungan dan profesional dengan nasabah merupakan kunci keberhasilan dalam memasarkan dana dan kredit.

Result-oriented merupakan *management style* yang mendasari pengelolaan pemilik baru terhadap semua BPR. Manajemen baru menerapkan sistem target untuk dana maupun kredit yang dimonitor secara ketat. Kebijakan ini merupakan sistem baru dan juga budaya baru bagi SDM di Sari Mranggen. Pada saat terjadi perubahan dalam sistem manajemen ada kelompok yang dapat menyesuaikan diri dan ada pula yang tidak dapat menyesuaikan. Sistem target dari manajemen baru rupanya dirasakan sebagai perubahan yang besar dibandingkan sistem lama, sehingga direktur lama hanya bertahan selama 3 bulan. Pemilik kemudian mengangkat direktur baru, yaitu orang kepercayaannya di *holding company*. Setelah mengamati dan menilai kemampuan direktur baru tersebut, kemudian ternyata pemilik hanya mempercayai direktur baru untuk memimpin BPR Sari Mranggen selama 1 tahun. Dalam masa 1 tahun di bawah direktur baru tersebut ada 4 karyawan mengundurkan diri. Direktur baru tersebut di tarik ke *holding*, kemudian pemilik mengangkat Sutopo Suradiguno menjadi direktur Sari Mranggen. Sutopo berasal dari Bank LIPPO, merupakan kenalan pemilik sewaktu menjadi nasabah bank tersebut. Negosiasi pun dilakukan, hak dan kewajiban sebagai direktur Sari Mranggen dibicarakan, sampai akhirnya Sutopo menerima tawaran tersebut dan meninggalkan LIPPO tempat kerjanya selama 4 tahun terakhir.

Goenawan dalam masa perintis banyak menggunakan orang yang kemampuannya sudah dikenalnya dengan baik, seperti bekas bawahannya di BCA, dalam rangka lebih mejamin sukses dari *turnaround strategy* di berbagai BPR yang diambil alih. Sering juga mempertahankan direktur dan karyawan lama dari BPR yang diambil alih, selama mampu menyesuaikan diri dengan sistem yang dijalankan oleh Sari Group. Pemilik Sari Group memandang penting adanya spesialisasi yang cukup dalam pembagian pekerjaan di BPR, sehingga jumlah karyawannya relatif lebih banyak dari BPR yang lain.

Selain sistem, pendiri memiliki keyakinan bahwa sistem yang baik hanya dapat berjalan baik apabila karyawan yang menjalankan sistem terlatih baik. Pelatihan internal bagi karyawan secara teratur diselenggarakan dalam rangka membekali keterampilan pengelolaan BPR bagi karyawan. Goenawan sering ikut berperan sebagai instruktur dalam memberikan pelatihan, dengan bekal pengalaman di BCA maupun aplikasi berbagai konsep yang diperoleh dari IBI dan institusi lain, membuat pelatihan tersebut memberikan manfaat yang besar.

Strategi Bisnis Sari Mranggen

Di benak Sutopo, pertama kali yang harus dikerjakannya adalah menjalin hubungan kerja dengan karyawan yang ada. Ia mendekati semua karyawan, mencari tahu kelebihan dan kekurangan karyawan yang menjadi bawahannya dan sekaligus mitra kerjanya. Walaupun pada awalnya agak sulit untuk merubah pola kerja lama menjadi pola kerja baru yang berdasarkan sistem target, namun Sutopo mempunyai prinsip bahwa hal yang sulit bukan berarti tidak dapat dilaksanakan. Ternyata kemudian terbukti bahwa kesulitan tersebut dapat diatasi. Sutopo dapat melakukan komunikasi dengan karyawan lama dengan sukses dan

pembagian kerja dan tanggung jawab yang lebih jelas. Usaha tersebut membuat para karyawan pun merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Dengan modal hubungan dengan karyawan yang lebih lancar, Sutopo kemudian menetapkan berbagai kebijakan baru dengan rasa optimis. Kebijakan baru tersebut adalah sebagai berikut :

- Sasaran pasar yang semula hanya mencakup daerah Mranggen, Demak dan Semarang pinggiran, ditambah dengan Kudus, Purwodadi (Gubug), Kendal, Ungaran, Magelang, Jepara, dan beberapa daerah di sekitar Semarang.
- Pola kerja dari semula bersifat menunggu, diubah menjadi pola kerja menjemput bola.
- Untuk bidang kredit, ditetapkan prioritas utama *showroom* dan kredit sepeda motor yang merupakan kenalan bisnisnya sewaktu bekerja di bank sebelumnya.

Dengan memfokuskan pada mobil dan kredit sepeda motor, Sari Mranggen akan menghadapi kompetisi dengan perusahaan leasing. Namun karena berkat pengalamannya di bank lama, Sutopo pun dapat bersaing dengan sukses. Sutopo menerapkan strategi bersaing sebagai berikut :

- Prosesnya dipercepat (1-2 hari). Untuk wilayah Semarang perlu waktu cukup 1 hari.
- Persyaratan : Photo kopy KTP; KK dan Slip gaji.
- Jaminan : BPKB kendaraan yang bersangkutan.
- Bunga hanya dibayar sampai pada saat pelunasan.
- Mobil yang dibiayai adalah mobil produksi tahun 1985 ke atas.

Gambaran tentang perbedaan pelayanan BPR dari perusahaan leasing dapat dilihat dari kasus pembelian mobil bekas oleh Jono (bukan nama sebenarnya). Jono membeli mobil *second hand* di sebuah *showroom* dengan harga yang sudah disepakati, namun untuk melunasi pembelian mobil tersebut uang Jono kurang 10 juta rupiah. Jono diberi fasilitas kredit oleh BPR sebesar 10 juta rupiah dengan jangka waktu 2 tahun. Angsuran yang terdiri dari pokok dan bunga yang besarnya sama tiap bulan (satu tahun Rp 5 juta). Dalam perkembangannya, setelah mobil dipakai selama 1 tahun, Jono memperoleh rejeki dan bermaksud hendak melunasi utangnya. Maka kewajiban yang ditanggung adalah sebagai berikut

- Angsuran pokok plus bunga sebesar Rp 5 juta;
- membayar bunga 1 kali plus penalty 2 % dari baki debit terakhir.
- Pelunasan tidak harus menunggu waktu 2 tahun.
- Besarnya suku bunga BPR : 24 % flat.
- Provisi : 1 %/tahun dan biaya administrasi sebesar Rp 1 %/tahun.

Sebagai perbandingan apabila Jono mencari dana untuk kekurangan pelunasan sebesar 10 juta rupiah dari perusahaan *leasing*, maka Jono akan memperoleh pelayanan sebagai berikut :

- Proses leasing lebih kurang 3 hari.
- Persyaratan : rekening koran; NPWP; SIUPP.
- Mobil yang dapat dibiayai hanya mobil tahun 1995 ke atas.
- Sekiranya dalam waktu 1 tahun hendak dilunasi, maka bunga tetap dihitung selama 2 tahun (sesuai dengan jangka waktu kredit).
- Besarnya suku bunga : 16-18 % flat.
- Administrasi : Rp 250 ribu. (jumlah ini tetap untuk setiap baki kredit).

Di samping kredit mobil, Sutopo juga menyalurkan kredit untuk industri bata, pembelian alat elektronik, sektor perdagangan, renovasi rumah dan sejenisnya. Selain itu juga diperkenalkan kredit baru berupa kredit untuk resepsi (pernikahan) dengan plafon maksimum sebesar 50% dari biaya pernikahan.

Untuk bidang dana, Sutopo bermaksud untuk terjun ke pasar dan perumahan dalam rangka mengajak masyarakat untuk gemar menabung. Persyaratan tabungan diubah, semula pembukaan tabungan pertama ditetapkan sebesar Rp 10.000,- dan setoran selanjutnya sebesar Rp 2500,-, pada persyaratan baru setoran pertama menjadi hanya sebesar Rp 2500 dan setoran selanjutnya sebesar Rp 500,-. Suku bunga tabungan ditetapkan sebesar 10% per tahun. Dalam menerapkan pola menjemput bola ini bentuk suatu tim yang dipimpin oleh seorang ketua.

Persaingan di pasar cukup berat, misalnya, ada BPR pesaing yang menerapkan undian berhadiah atas tabungan nasabahnya, dan BRI unit desa juga melakukannya. Dalam hal ini karyawan Sari Mranggen ini tidak kekurangan akal dalam menghadapi nasabah, mereka dapat berkilah seperti, "Ah, Bapak Ibu hadiah yang disediakan oleh bank lain itu kan uang dari Ibu dan Bapak sendiri yang dikumpulkan untuk dibelikan menjadi hadiah. Hadiah itu berasal dari selisih bunga dan diundi sehingga yang menikmatinya hanya yang mendapat undian saja. Kalau BPR kami, hadiahnya ya, ... langsung selisih bunga ini. Bank kami bunga tabungannya kan lebih besar"

Untuk melakukan pola menjemput bola ini, pertama kali bukanlah suatu hal yang mudah. Sutopo merekrut karyawan dan karyawan yang dianggapnya menarik dan cantik, sebagaimana yang biasa dilakukan oleh bank lain, tanpa memperhatikan daerah asal karyawan yang direkrut. Pada awalnya usaha ini gagal karena alasan yang sederhana, yaitu bahwa karyawan tersebut tidak di kenal di lingkungan pasar yang menjadi sasaran, sehingga pasar tidak dapat menerimanya. Dari pengalaman pahit ini, kemudian muncul gagasan baru, yaitu merekrut karyawan yang cantik dan menarik serta dikenal oleh lingkungan pasar yang menjadi sasaran BPR. Nasib mujur menyertai Sutopo, dia memperoleh seorang karyawan yang cantik dan berasal dari keluarga yang disegani di masyarakat, yaitu puteri dari Kepala Desa. Dengan bantuan karyawan yang dikenal baik ini, program menjemput bola, dalam hal ini menjemput dana masyarakat dapat berjalan dengan baik.

Pola menjemput bola memberikan berbagai manfaat bagi BPR Sari Mranggen diantaranya yang menonjol adalah:

- BPR Sari Mranggen lebih dikenal berkat penerapan pemasaran tepat.
- Meningkatkan hubungan baik dengan masyarakat setempat serta membangun kepercayaan.
- Biaya berupa suku bunga tabungan sebesar 10% per tahun yang kemudian disalurkan berupa kredit dengan bunga sebesar 3% per bulan memberikan keuntungan dari bunga yang melebihi biaya yang dikeluarkan untuk membayar tenaga menjemput bola.

Dengan keuntungan seperti di atas dan kemudian didukung oleh tenaga yang ada, sistem jemput bola sampai kini diterapkan dan diyakini berhasil. Taktik mempertahankan nasabah dengan berbagai cara seperti menjalin hubungan baik, sistem kekeluargaan, saling memperhatikan dan menengok nasabah yang sakit, dilakukan oleh manajemen dengan seksama dan berkesinambungan.

Pengalaman menjalin hubungan dengan nasabah penabung, menunjukkan bahwa jika suatu saat seorang penabung tidak didatangi petugas, maka nasabah akan enggan menabung. Nasabah tersebut apabila kemudian diminta petugas untuk menyetor tabungan hari ini ditambah tabungan yang terlewat kemarin, merasa berat. Jawaban mereka secara umum sama, "Ini ya hari ini saja, kemarin saya tunggu tidak datang." Sebaliknya, apabila terjadi penarikan tabungan, misalnya penabung hendak meminta tabungannya apabila dijanjikan

"besok saja" biasanya hal ini dapat berakibat kepercayaan mereka terhadap BPR mulai berkurang. Menurut informasi, hal semacam ini terjadi juga pada nasabah BRI unit Desa.

Setiap tahun disusun *Business Plan* yang mencakup target kredit dan dana, untuk diusulkan ke *holding*. Apabila target dalam *Business Plan* terlalu rendah biasanya komisaris meminta agar dinaikkan, namun apabila sudah dianggap sesuai biasanya langsung disetujui. Dari pengalaman selama ini, manajemen selalu dapat melampaui target yang ditetapkannya.

Dibidang SDM, manajemen menerapkan penilaian berjenjang, artinya seorang direktur menilai bawahan langsungnya, selanjutnya karyawan tersebut menilai bawahannya. Untuk menilai prestasi kerja tim penjemput bola (penjemput tabungan) misalnya, dilakukan analisis terhadap pemasukan tabungan petugas per bulan. Dalam analisis akan dilihat petugas yang aktif dan yang tidak aktif. Sebagai contoh apabila seorang petugas bertanggung jawab atas 350 nasabah, maka akan dihitung jumlah tabungan yang dapat diambil setiap harinya oleh petugas yang bersangkutan. Misalnya rata-rata 150 penabung, ada yang 2 hari sekali, ada yang harian, ada yang 1 minggu sekali. Dari hasil kegiatan ini prestasi petugas yang bersangkutan dinilai.

Prinsip *the right man on the right place* juga dapat diterapkan, berkat pendekatan dan sistem kerja yang jelas di antara mereka. Dalam merekrut SDM baru BPR melakukan identifikasi terhadap keahlian calon karyawan, setelah keahlian diketahui kemudian dicarikan pos-nya. Karyawan yang baru diminta untuk mendampingi yang senior, kemudian diamati untuk mengevaluasi kemampuan yang bersangkutan. Untuk tenaga tabungan (operasional) di ambilkan dari daerah Mranggen/Demak. Untuk tenaga *marketing* (kredit) ditangani oleh direktur dan wakilnya.

BPR Sari Mranggen menyediakan dua jenis kredit yaitu kredit angsuran dan kredit berjangka. Pada kredit angsuran pembayaran "pokok ditambah bunga" akan dibagi rata sesuai jangka waktu kredit, dengan jangka waktu maksimal 2 tahun dan bunga flat. Pada kredit berjangka, setiap bulan nasabah minimal harus membayar bunga. Selama belum jatuh tempo nasabah boleh membayar bunganya saja, sedangkan angsuran pokoknya boleh dibayar kemudian. Pada kredit berjangka pembayaran bunga berdasarkan baki debet efektif dan menurun sejalan dengan menurunnya sisa utang.

Apabila ada indikasi debitur macet, kolektor kredit (penagihan) selalu melakukan koordinasi dengan bagian pinjaman seperti saling bertanya dan saling memberi tahu, bahwa nasabah tertentu sudah transfer (membayar angsuran) atau belum. Kalau terjadi keterlambatan mengangsur, nasabah akan didenda sebesar 2 per mil. Dalam mengadakan kontak nasabah, tidak semua (setiap nasabah) yang terlambat mengangsur terus-menerus ditelpon atau di uber-uber.

Apabila ada nasabah yang menunggak lebih dari 1 kali angsuran, maka kontak dengan nasabah yang bersangkutan akan diprioritaskan, nasabah yang bersangkutan akan ditelpon atau dikunjungi. Apabila tidak berhasil menemukan nasabah pada saat dikunjungi maka nasabah tersebut akan disurati. Biasanya nasabah akan disurati sebanyak 3 kali.

Kondisi Setelah Diambil Alih

Wilayah operasi berkembang yaitu Mranggen, Demak, Semarang, Kudus, Jepara, Purwodadi, (Gubug), Kendal, Weleri, Pekalongan, Ungaran, Ambarawa, Magelang dan Salatiga. Secara teknis wilayah operasi tersebut ditempuh melalui kenalan bisnis (showroom), dan kenalan bisnis jenis lainnya. Penabung sekarang berjumlah sekitar 3.500 nasabah dengan dana sekitar 500 juta rupiah (1/2 miliar rupiah). Dalam hal jumlah tabungan, pada saat menabung pertama kali berjumlah Rp 2.500,- dan setoran selanjutnya sebesar Rp 500,-. Dalam memperoleh / mencari target pasar, BPR Sari Mranggen melihat bahwa pesaing lain yaitu 9 BPR lain bersikap pasif. Ada 1 BPR yang mencoba sistem jemput bola dengan memakai kotak, yaitu

nasabah diberi kotak, setelah 1 minggu kotak tersebut diambil, tetapi sistem ini tidak berjalan lama.

Dalam menyalurkan kredit, aspek jaminan yang dipegang hanya BPKB, karena bisnis utama untuk kredit pada kendaraan bermotor. Besar kredit maximum adalah 50% dari nilai jaminan. Total kredit yang disalurkan saat ini berjumlah 5 miliar rupiah. Kredit modal kerja merupakan mayoritas pada sektor perdagangan seperti perdagangan 9 bahan pokok, meubel (di Jepara) dan jual beli mobil. Oleh karena karakter debitur di daerah Mranggen /Demak tidak begitu baik, maka ditempuh melalui relasi business antara lain Via *showroom*. Tidak menempuh secara *door to door*, sebab pernah dicoba selama 4 bulan dan ternyata tidak lancar. Apabila suatu saat mengalami kelebihan dana dan mengalami kesulitan menyalurkannya, biasanya dana didepositokan di Bank lain dengan konsekuensi akan mengalami sedikit kerugian karena pajak.

Untuk kredit yang jauh dari lokasi BPR Sari Mranggen ditetapkan minimum Rp10 juta. BPR ini membangun pasar dengan membangun hubungan baik dengan relasi bisnis (*showroom* mobil), kenalan di BCA dan Lippo serta juga menjalin hubungan baik dengan penjual motor perorangan. Pada saat krisis moneter, pernah mengalami *booming* karena perusahaan *leasing* tutup dan BPR lain pada saat itu tidak berani memberi kredit.

Pertanyaan:

1. Bagaimana pendapat anda tentang strategi bisnis yang dilakukan oleh Sutopo? Apakah ada yang harus ditambahkan atau dimodifikasi agar strategi bisnis tersebut lebih efektif?
2. Kesulitan apa yang mungkin terjadi apabila tidak ada dukungan *holding* dalam melakukan *turnaround strategy*?

BPR Sari Mranggen

Pos-Pos Neraca	28-12-1995	Juni 1996	1996	1997	1998	1999
Kas	1.430	2.732	5.108	1.330	10.768	20.924
Sertifikat Bank Indonesia	0	0	0	0	0	0
Antarbank Aktiva	484.210	135.187	176.755	69.293	126.927	150.124
Kredit Kepada Pihak yang Terkait	0	0	0	0	0	0
Kredit Kepada Pihak Lain	870.344	909.482	1.376.272	1.990.361	1.527.218	2.437.309
Kolektibilitas Kredit :						
Lancar		683.639	1.054.659	1.514.350	1.020.058	2.342.299
Kurang Lancar		2.812	65.486	83.101	123.032	18.129
Diragukan		17.038	29.587	141.012	184.105	24.881
Macet		205.893	226.540	221.898	200.023	52.000
Penyisihan Aktiva Produktif (-/-)	-13.230	-13.480	-15240	-26.139	-18.833	-18.266
Aktiva Tetap dan Inventaris	7.089	23.471	13.269			
Inventaris	46.259	65.003	58.288	126.718	134.418	169.760
Penyusutan Inventaris (-/-)	39.170	41.532	45.019	53.315	-71.869	69.401
Rupa-rupa Aktiva	10.582	8.379	9.453	7.680	68.381	9.228
Jumlah Aktiva	1.360.425	1.065.771	1.565.617	2.115.928	1.777.010	2.699.678
Kewajiban yang Segera Dibayar	2.075	1.470	2.586	4.458	5.460	5.939
Tabungan	285.248	154.892	155.714	110.010	168.909	253.048
Deposito Orang dalam		0	0	0	0	930.000
Deposito pihak lain	547.100	534.100	858.000	1.114.000	812.703	534.790
Bank Indonesia					180.000	180.000
Antarbank Pasiva	378.313	208.227	326.719	521.942	284.552	62.219
Rupa-rupa Pasiva	282	325	14.062	53.786	26.477	52.897
Modal	90.000	90.000	90.000	90.000		
Modal Dasar	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Modal yang Belum Disetor (-/-)	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
Cadangan Umum	-			12.226	38.554	56.877
Laba Yang Ditahan		0	0	0	0	0
Laba/Rugi		76.757	118.536	209.506	170.355	323.908
i Laba Tahun Lalu	50.518	57.408	57.407	77.866	78743	94.389
ii Rugi Tahun-Tahun Lalu (-/-)		0	0	0	0	0
i Laba Tahun Berjalan	6.889	19.349	61.129	131.640	91.612	229.519
ii Rugi Tahun Berjalan (-/-)		0	0	0	0	0
Jumlah Pasiva	1.360.425	1.065.771	1.565.617	2.115.928	1.777.010	2.699.678

BPR Sari Mranggen

Pos-Pos Laba / Rugi	28-12-1995	Juni 1996	Des 1996	1997	1998	1999
A. Pendapatan Operasional	401.025	129.617	323.472	570.962	777.742	1.042.962
Bunga	378.293	111.774	280.045	482.065	673.583	822.650
Dari Bank Lain		25.788	37.076	20.994	24.719	18.126
Giro		35	889	673	589	1.236
Tabungan		4.678	5.816	9.634	20.248	16.890
Deposito Berjangka		8.932	9.794	5.161	0	0
Kredit Yang Diberikan		12.143	20.577	5.526	3.882	0
Dari Pihak III Bukan Bank		85.986	232.507	461.071	648.864	804.524
Lainnya		0	10.462	0	0	0
Provisi dan Komisi Kredit	13.973	15.570	43.315	56.229	47.694	167.445
Lainnya	8.759	2.273	112	32.668	56.465	52.867
B. Biaya Operasional	388.138	107.466	244.870	424.747	679.480	723.677
Bunga	303.604	67.720	160.919	291.813	474.941	357.835
Kepada bank-bank Lain		3.056	9.503	24.386	30.877	37.285
i. Tabungan		474	2.508	2.060	12.732	5.934
ii. Deposito Berjangka		0	840	3.426	1.911	1.082
iii. Pinjaman yang Diterima		2.354	5.555	16.980	15.134	29.384
iv. Lainnya		238	600	1.920	1.100	885
Kepada Pihak III bukan Bank		64.654	151.416	267.427	444.064	320.550
i. Tabungan		18.244	32.577	23.921	28.100	33.500
ii. Deposito Berjangka		46.410	118.839	243.506	415.964	287.050
Biaya Provisi dan Komisi	1.250	-	-	-	-	-
Biaya Administrasi	491					
Biaya Kantor	25.493					
Premi Asuransi	0	0	0	0	0	0
Tenaga Kerja	39.913	25.787	49.536	61.876	100.207	133.671
Gaji, Upah dan Honorarium		22.692	45.691	60.059	91.892	107.376
Biaya Pendidikan		0	10	0	140	200
Lainnya		3.095	3.835	1.817	8.175	26.095
S e w a		750	1500	1.500	1.500	1.500
Pajak-pajak (diluar PPH)		304	305	40	1.230	5.109
Pemeliharaan dan Perbaikan		1.685	4.552	6.994	5.903	23.718
Penyusutan / Penghapusan	14.312	2.612	8.350			
Aktiva Produktif		250	2.500	12.000	24.000	24.000
Aktiva Tetap dan Inventaris		2.352	5.850	8.295	18.555	21.638
Beban yang Ditangguhkan		0	0	3.100	0	0
Barang dan Jasa		5.404	16.225	23.223	38.717	156.091
Lainnya	3.075	3.204	3.483	15.906	14.427	115
C. Laba /Rugi Operasional (A-B)	12.887	22.151	78.602	146.215	98.262	319.285
D. Pendapatan Non Operasional	2	111	0	0	0	0
E. Beban Non Operasional	6.000	1.900	3.775	4.575	1.650	3.900
F. Laba (Rugi) Non Operasional (D-E)	-5.998	-1.789	-3.775	-4.575	-1650	-3.900
G. Laba (Rugi) Tahun Berjalan	6.889	20.352	74.827	141.640	96.612	315.385
H. Taksiran Pajak Penghasilan		1.013	13.698	10.000	5.000	85.866
I. Jumlah Laba (Rugi)		19.349	61.129	131.640	91.612	229.519

III. Teaching Notes

Sari Mranggen

Kasus Sari Mranggen memberikan ilustrasi bahwa dalam *turnaround strategy* perubahan dari manajemen yang didominasi pemilik menjadi manajemen profesional sangat diperlukan. Peran holding sangat besar dalam mengintroduksi sistem manajemen dan operasional yang sudah teruji sehingga BPR tidak usah melalui proses *trial and error*. Perbaikan pengendalian kredit melalui perbaikan sistem informasi yang didukung teknologi pada saat BPR sedang mengalami kesulitan dapat terjadi karena dukungan *holding*.

Kasus ini juga menggambarkan ketajaman dalam menganalisis pasar baru yang potensial serta mengidentifikasi *key success factor* dalam usaha mengatasi persaingan yaitu kecepatan pemberian kredit. Bahwa mengenal karakteristik nasabah dan calon nasabah akan mendukung kecepatan proses pemberian kredit dengan tidak mengorbankan kualitas kredit. Ketajaman dalam menganalisis metode pemasaran aktif yang tepat seperti yang tergambar dalam opini manajer bahwa pemasaran *door-to-door* kurang efektif dibandingkan pendekatan kepada pemilik *showroom*.

Learning Objectives

Setelah selesai mempelajari dan mendiskusikan kasus ini para partisipan diharapkan mampu:

1. Menjelaskan *turnaround strategy* melalui kejelian memanfaatkan segmen pasar baru yang potensial, pemasaran aktif serta pembenahan administrasi dan pengendalian kredit.
2. Menjelaskan peran *holding* dalam *turnaround strategy* dari BPR yang berada didalam naungannya.
3. Menjelaskan pengaruh perubahan budaya organisasi, yaitu dari pengelolaan yang didominasi pemilik menjadi pengelolaan yang lebih profesional, terhadap pengembangan BPR.

Intisari Kasus

Kebijakan direksi banyak dipengaruhi oleh pemilik, sehingga secara umum manajemen profesional belum dijalankan. Kurang sekali usaha pemasaran aktif, BPR lebih banyak menunggu nasabah. Keadaan seperti ini dianggap biasa, karena pemilik datang dari bank yang juga tidak aktif mendekati nasabah. Sumber dana berasal dari kenalan pemilik dan sekitar 50% dari kredit disalurkan kepada kenalan pemilik.

Kredit yang diberikan kebanyakan berupa kredit modal kerja. Tingkat bunga kredit sebesar 4% per bulan adalah lebih tinggi dari rata-rata pesaing yang berkisar antara 2,5% sampai dengan 3%. Tahun 1995 jumlah kredit sekitar Rp 500 juta diantaranya sebesar 45% tergolong kredit macet. Campur tangan pemilik dalam keputusan pemberian kredit sangat besar, terutama dalam kredit besar seperti kredit sindikasi dengan BPR satu group sebesar Rp 200 juta di Singosari. Kecuali untuk kredit kecil sebesar Rp 5 juta sampai Rp 10 juta, keputusan kredit berada ditangan pemilik. Untuk kredit kepada debitur tertentu pemilik cukup menilpon direktur bahwa debitur membutuhkan dana sejumlah tertentu dengan suku bunga yang ditetapkan pemilik. Disisi lain kredit sebesar Rp 5 juta atau Rp 10 juta harus diajukan melewati prosedur.

Jabatan rangkap banyak dilakukan misalnya administrasi kredit, analisis kredit dan laporan dirangkap oleh satu orang. Sebagian besar waktu karyawan dihabiskan untuk administrasi dan pembukuan tabungan dan kredit, yang dikerjakan secara manual. Meskipun demikian dukungan administrasi kurang baik karena direktur maupun komisaris tidak dapat mengetahui dengan tepat debitur mana saja yang tidak membayar angsuran pada suatu

waktu. Pengendalian kredit tentu saja menjadi lemah karena tidak didukung oleh administrasi yang baik.

Solusi Umum

Dalam melakukan *turnaround strategy holding* memiliki formula atau strategi umum yang diterapkan pada semua BPR dibawah naungannya

1. Mengenal karakteristik dan perilaku nasabah seperti gaya hidup, *track record* dalam pembayaran kredit, sistem nilai dan konteks kehidupan nasabah yang relevan dengan BPR.
2. Membangun pemasaran aktif (menjemput bola), melakukan kontak yang teratur dengan nasabah. Direktur BPR setelah jam 10.00 pagi umumnya berada diluar kantor untuk melakukan kontak nasabah dan pemasaran.
3. Mendisain organisasi yang memungkinkan pemasaran aktif dan administrasi baik. Posisi Kepala Kantor diciptakan agar direktur dapat melakukan kegiatan pemasaran diluar kantor tanpa mengganggu operasional rutin dan administrasi BPR.
4. Menerapkan manajemen berdasarkan target.
5. Membangun sistem pengendalian untuk kredit dan dana yang didukung dengan teknologi informasi yang pengadaannya dibantu oleh *holding*.
6. Menata kembali administrasi /akuntansi sesuai standard yang dimiliki *holding*.
7. *Holding* mendukung pemasaran produk dana dan memberikan dukungan dalam memenuhi kebutuhan dana.

Solusi Khusus Sari Mranggen

1. Memperluas pasar dengan beberapa daerah di sekitar Semarang berdasarkan keyakinan atau konsep bahwa bisnis BPR tidak dibatasi oleh tempat dan lebih ditentukan oleh hubungan dengan mitra usaha. Sebaliknya Sari Mranggen juga siap kalau ada BPR dari luar daerah yang ikut bersaing di Mranggen.
2. Memberikan prioritas utama kepada *showroom* dan kredit sepeda motor kredit yang relatif lebih mudah dikendalikan, disamping itu merupakan industri yang sudah dikenal Sutopo sejak masih bekerja di bank.
3. Mempercepat proses kredit menjadi 1 hari untuk Semarang dan 1-2 hari untuk daerah lain. Tindakan ini dilakukan dalam rangka mengatasi persaingan antara lain dari perusahaan leasing.
4. Merekrut karyawan yang berpenampilan menarik dari keluarga yang terpendang untuk mendukung program menjemput bola.

Teaching Points

1. Kejelian menangkap peluang pasar serta mengidentifikasi *key success factor* dalam persaingan yaitu kecepatan proses pemberian kredit sangat membantu dalam *turnaround strategy*.
2. Strategi mengenal nasabah dan calon nasabah secara proaktif yang merupakan kebijakan *holding* terbukti sangat mendukung kecepatan proses pemberian kredit. Pengenalan karakteristik dan perilaku nasabah dapat mempercepat proses pemberian kredit tanpa mengorbankan kualitas kredit.
3. Membangun budaya baru diperlukan untuk mendukung *turnaround strategy* sehingga operasi BPR dapat dijalankan secara lebih profesional. Budaya yang diwarnai oleh campur tangan pemilik, kurang berorientasi kepada hasil dan tidak profesional harus diubah apabila ingin membangun masa depan Sari Mranggen.
4. Dalam memperkenalkan dan mengimplementasikan budaya baru dapat dilakukan dengan mengubah lingkungan kerja seperti memberlakukan sistem target, mendesain struktur yang

mendorong pemasaran yang lebih aktif dan memberlakukan *reward system* untuk mendukung berjalannya budaya yang lebih *output oriented*.

Membawakan Kasus

Kasus Sari Mranggen A diberikan untuk bahan diskusi, kemudian para partisipan diminta untuk melakukan diagnosa dan memberkan rekomendasi tentang alternatif arah tindakan dan implementasinya dalam rangka meningkatkan kinerja BPR. Umumnya proses diskusi akan lebih intensif apabila partisipan dibagi dalam beberapa kelompok kecil yang masing-masing kelompok berjumlah sekitar 5 orang.

Masing-masing kelompok diberikan kesempatan untuk mengemukakan rekomendasinya tentang Sari Mranggen. Salah satu alternatif yang dapat ditempuh adalah meminta 2 atau 3 kelompok yang rekomendasinya berbeda untuk mempresentasikan hasil diskusi berikut rekomendasi solusi kasus. Setelah diskusi selesai instruktur membagikan Sari Mranggen B dengan menyatakan bahwa kasus lanjutan ini menggambarkan tindakan yang dulu dilakukan oleh pemilik baru serta mengemukakan hasil dari tindakan tersebut.

Apabila para partisipan memiliki kemampuan konseptual tinggi dan kemampuan berpikir strategis maka kasus Sari Mranggen B dapat dijadikan kasus lanjutan dan partisipan diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap apa yang sudah dilakukan pemilik. Secara lebih spesifik partisipan dapat diminta untuk memberikan pendapat tentang alternatif tindakan yang lebih baik dari yang sudah dilakukan oleh pemilik baru tersebut. Instruktur juga dapat meminta pendapat partisipan tentang modifikasi apa yang akan dilakukan oleh partisipan apabila *turnaround strategy* ini dilakukan di BPR yang dikelolanya.

Kasus ini memberikan contoh dari lapangan tentang usaha mengubah budaya organisasi yang serba didominasi pemilik menjadi budaya organisasi yang profesional dan *output oriented*. Jelas nampak dalam kasus bahwa tanpa perubahan budaya tersebut, usaha kearah *turnaround strategy* sulit dilakukan. Apabila sebelum diskusi kasus perlu diberikan semacam introduksi maka konsep yang dianjurkan untuk direview adalah *industry analysis*, *competitive strategy*, *market segmentation* dan *corporate culture*.

Studi Kasus : BPR Sari Parakan

Nyoman Suastini dan Lando Simatupang, Institut Bankir Indonesia¹

I. BPR Sari Parakan : Bagian A

BPR Sari Parakan beroperasi di Kabupaten Temanggung, kecamatan Parakan yang merupakan daerah pertanian dan perdagangan. Kabupaten Temanggung terdiri atas 13 kecamatan yaitu Parakan, Bulu, Temanggung, Tembarak, Pringsurat, Kaloran, Kandangan, Kedu, Junio, Ngadiredjo, Candiroto, Tretep dan Kranggan. Temanggung sebagai pusat ibu kota dan kota Pemerintahan sedangkan Parakan dikenal sebagai kota bisnis. Dari keseluruhan luas wilayah kabupaten Temanggung sekitar 76% diantaranya berupa lahan pertanian yang memiliki tingkat kesuburan tanah yang cukup tinggi, dan khusus untuk kecamatan Parakan 80% lahan adalah pertanian tembakau yang terletak di lereng gunung Sumbing dan Sindoro.

Dengan kondisi alam yang demikian subur, maka sebagian besar mata pencaharian penduduk adalah sebagai petani hasil bumi seperti tembakau, bawang putih di Parakan, kopi dan cengkeh di Candiroto, kentang di Wonosobo, klengkeng, kacang-kacangan, buah-buahan dan sebagainya. Tembakau memiliki masa panen sekali dalam setahun, sekitar bulan Juli - Agustus adalah musim panen, September sampai dengan Maret masuk sebagai musim tunggu/pengolahan lahan dan bulan April - Mei masuk sebagai musim tanam. Sebagai perbandingan kentang memiliki masa panen 4 kali dalam setahun. Tingkat risiko kegagalan panen tembakau relatif cukup tinggi yang lebih banyak disebabkan faktor cuaca, namun memberikan tingkat keuntungan yang jauh lebih tinggi dibanding kentang, yaitu sekitar 50 - 60%. Petani tembakau tidak tertarik untuk pindah ke hasil bumi yang lain, pada tembakau mereka bekerja selama 2 bulan, dengan memetik hasil untuk 1 tahun.

Kegiatan Perekonomian di Parakan

Sebagai pusat penghasil tembakau dengan kadar nikotin tinggi, kecamatan ini menjadi pusat lokasi pedagang tembakau dan juga terdapat 3 gudang pabrik rokok besar di Indonesia yaitu Gudang garam, Bentoel dan Sampoerna. Pada musim panen raya tembakau, tingkat aktivitas perekonomian cukup tinggi dengan diramaikan oleh pedagang-pedagang tembakau yang umumnya bermukim di sekeliling jalan raya Parakan. Setelah panen berakhir mereka melakukan kegiatan bisnis di luar Parakan seperti di Jakarta, Semarang dan kota di Pulau Jawa lainnya.

Kegiatan perekonomian di daerah Parakan, Temanggung dan sekitarnya cenderung fluktuatif tergantung musim terutama panen raya tembakau dan hari raya, di luar periode tersebut kegiatan cenderung lesu atau konstan. Lain halnya dengan kecamatan lain seperti Wonosobo, kegiatan perekonomian cenderung stabil dan tidak terfantung oleh musim. Rata-rata pertumbuhan ekonomi kabupaten Temanggung $\pm 7\%$, dengan sektor usaha yang berkembang antara lain pertanian, industri, jasa dan perdagangan.

Dilihat dari data tahun 1995, mengenai produk domestik regional bruto (PDRB) per kapita kecamatan yang menggambarkan kemampuan mengelola sumber daya alam dan sumber daya manusia yang dimiliki untuk melakukan proses produksi, bahwa kecamatan Temanggung memberi kontribusi terbesar yaitu sebesar 19,24% dan kecamatan Parakan sebesar 15,74% dan kecamatan-kecamatan lainnya dibawah 10%.

Menurut pendapat beberapa praktisi bisnis, masyarakat petani di wilayah ini sangat memandang penting masalah gengsi dan banyak yang membelanjakan pendapatan mereka

¹ Didampingi oleh Dr. Sukiswo Dirdjosuparto (IBI) sebagai second opinion. Tulisan ini disponsori oleh Partnership for Economic Growth (USAID-GOI Project). Pandangan dalam tulisan ini merupakan pandangan pribadi penulis, bukan pandangan PEG-USAID, Pemerintah Indonesia atau Institut Bankir Indonesia.

untuk berbagai kebutuhan termasuk barang mewah. Kebanyakan tidak terlalu mengutamakan pendidikan tinggi, apabila ada diantara putra-putri petani yang berhasil menamatkan SMU pada akhirnya tetap kembali menjadi petani. Pada saat panen raya mereka lebih berminat untuk membelanjakan hasil panen ke benda-benda konsumtif seperti sepeda motor, mobil, perhiasan dan peralatan elektronik. Kebiasaan menabung ataupun menyisihkan pendapatan untuk biaya kerja musim tanam berikutnya belum membudaya dikalangan mereka, sehingga menjelang musim tunggu sampai dengan musim tanam mereka membutuhkan modal kerja dan meminjamnya dari pelepas uang (rentenir) atau dikenal istilah "limolasi"² yang pada saat itu memang banyak jumlahnya. Para petani lebih senang berhubungan dengan para pelepas uang, yang juga berfungsi sebagai pedagang tembakau, dibanding berhubungan dengan BPR. Sistim ijon yang dipakai tidak membutuhkan waktu lama untuk pencairan uang dan tidak perlu jaminan kecuali kepercayaan saja. Apabila panen dalam tahun tersebut gagal, pembayaran dapat ditunda sampai masa panen berikut dengan diperhitungkan suku bunga yang tertunda, dengan syarat bahwa tembakau dijual kepada pemilik uang dengan harga yang ditentukan oleh pelepas uang yang umumnya dibawah harga pasar.

Merupakan kebiasaan para petani, setelah mereka menerima hasil penjualan, pertama-tama dipakai untuk melunasi utang kepada para pelepas uang yang memakai sistim ijon, melunasi utang kepada pedagang kebutuhan pokok, membeli barang-barang konsumtif dan terakhir baru dipakai untuk melunasi utang bank bila masih tersisa. Kebutuhan modal kerja petani tembakau yang paling tinggi terjadi pada saat menjelang musim panen yaitu Juni sampai dengan Agustus. Modal tersebut dipergunakan untuk kebutuhan pembibitan, pembelian pupuk dan pada saat panen untuk biaya tenaga kerja pengeringan, pemotongan, sewa lahan untuk penjemuran dan biaya angkut hasil akhir.

Tingkat persaingan antar bank maupun lembaga keuangan lainnya, pada periode 1991 sampai dengan 1995 relatif cukup ketat, namun pada periode itu di kabupaten Temanggung baru ada satu BPR saja. Para pesaing BPR pada periode tersebut adalah rentenir, Kospin, BKK dan bank umum yang telah ada pada periode tersebut. Benerapa bank yang populer antara lain BRI, Bank Eksim, BPD, BCA dan BNI. Setelah tahun 1995 bank-bank umum yang ada antara lain BRI, Bank Mandiri, BPD Jateng, BCA, BNI, Panin Bank dan lembaga lainnya seperti Kospin, BKK dan para pelepas uang.

Lokasi Usaha

BPR Sari Parakan, terletak di kecamatan Parakan yaitu sekitar 12 Km dari Kabupaten Temanggung. Kantornya berupa bangunan permanen berlantai satu yang berdiri di atas tanah seluas 290 m² dengan luas bangunan 250 m² berlantai satu, merupakan hak milik perusahaan, sejak berdiri tahun 1991. Ruang kantor dibagi menjadi dua bagian utama, satu bagian yaitu di sebelah kiri dipakai untuk ruang direktur dan 2 orang komisaris; sedangkan ruangan lainnya yang lebih besar dan terbuka menjadi pusat kegiatan operasional BPR dipergunakan oleh kasir, petugas kredit, petugas dana, para analis dan disudut ruangan untuk Kepala Kantor.

Letak lokasi kantor BPR ini sangat strategis, dikelilingi oleh terminal antar kecamatan dan dekat sebuah pasar tradisional yang terletak dibelakang kantor. Disebelah kanan terdapat mini market, pedagang-pedagang kebutuhan pokok, toko-toko kelontong dan sebuah sekolah TK. Disebelah kiri terdapat kantor Urusan Agama dan beberapa meter terletak Kantor Kecamatan Parakan, dan didepan kantor terdapat beberapa toko dan pedagang. Lokasi kantor sangat mudah dijangkau, baik oleh kendaraan pribadi maupun kendaraan umum dengan kondisi jalan beraspal yang cukup padat lalu lintasnya dan terletak persis di pinggir jalan.

² Limolasi adalah istilah yang digunakan dalam pemberian pinjaman uang oleh para pedagang atau pelepas uang kepada petani untuk membeli bibit, pupuk atau modal kerja lainnya dengan kondisi pengembalian uang yang dipinjam adalah 1,5 kali dari jumlah yang dipinjamkan.

Beberapa meter dari lokasi terdapat kawasan pertokoan yang mengelilingi jalan dan 2 (dua) buah pasar tradisional lainnya, serta beberapa industri/pabrik tahu dan genteng. Domisili para pedagang tembakau berjejer di sepanjang jalan raya, + 5 m dari lokasi BPR ini. Aktivitas perdagangan disekitar lokasi BPR cukup ramai pada setiap harinya terlebih lagi pada musim panen dan menjelang hari-hari Raya Lebaran banyak pedagang yang berdatangan dan menggelar dagangannya disepanjang jalan raya dan emperan toko-toko tersebut.

Kegiatan Pemasaran

Dari 1991 sampai dengan pertengahan 1995, BPR Sari Parakan melakukan kegiatannya di wilayah Parakan dan sekitarnya. Target pasar utama adalah para petani dan pedagang tembakau sebagai nasabah debitur serta pedagang tembakau sebagai nasabah kreditur. Beberapa pedagang tradisional yang ada di sekitar Parakan juga menjadi kreditur. Pemilik sangat dominan peranannya dalam hal pemasaran karena nasabah debitur merupakan petani garapannya dan telah dikenal lama, sedangkan nasabah kreditur merupakan relasinya sebagai pedagang tembakau. Nasabah umumnya dilayani oleh karyawan yang umumnya bersifat pasif dan menunggu di kantor.

Langkah-langkah yang dilakukan untuk mengenalkan perusahaannya adalah melalui promosi dengan menggunakan media seperti pemasangan slide di bioskop, spot iklan di radio, berpartisipasi langsung dari event tertentu yang di selenggarakan di sekitar Parakan, serta pelayanan *cash pick up* dan *delivery* dengan jumlah sarana yang terbatas.

Kegiatan Pendanaan

Pengaliran dana masyarakat dilakukan melalui produk tabungan dan deposito berjangka. Produk Tabungan Bunga Harian dengan syarat antara lain setoran awal Rp 10.000 dan setoran selanjutnya Rp 1.000, saldo terendah setelah pengambilan Rp 10.000 dan penutupan rekening dikenakan biaya administrasi Rp 2.500. Disamping itu terdapat Tabungan Kecil Sari dengan bunga harian, untuk tabungan ini setoran awal minimal Rp 2.500 selanjutnya Rp 1.000 dan untuk saldo kurang dari Rp 1.000.000 tidak dikenakan pajak.

Pengaliran dana dalam bentuk tabungan berasal dari para pedagang yang ada di pasar tradisional di Parakan, serta pedagang toko-toko kecil yang ada disekitar lokasi kantor BPR. Kegiatan pengaliran dana dilakukan oleh karyawan dan umumnya lebih banyak bersifat pasif yaitu menunggu di kantor. Pengaliran dana dalam bentuk deposito terbatas berasal dari pemilik dan relasi pemilik yang berfungsi sebagai pedagang tembakau. Pada waktu itu masih sulit untuk menarik depositan dari masyarakat umum yang disebabkan karena dua hal utama yaitu: minat masyarakat dan persaingan dari bank umum. Minat masyarakat sekitar Parakan untuk mendepositokan uang relatif belum baik, mereka lebih senang melakukan investasi dalam bentuk emas dan barang-barang konsumtif seperti kendaraan bermotor. Selain dari minat masyarakat, bank-bank umum yang ada di wilayah Parakan, menetapkan suku bunga yang lebih tinggi daripada yang diberikan BPR sehingga masyarakat belum mau memindahkan dananya ke BPR. Jumlah dana yang dapat dihimpun dari produk tabungan, menunjukkan peningkatan yang cukup drastis sejak tahun 1991 sampai dengan 1995. Penghimpunan dana dari deposito, sejak tahun 1991 sampai dengan 1995 juga menunjukkan kecenderungan meningkat.

Tabel 1 Tabungan

Tahun	Jumlah Tabungan (Rp)
1991	66.934.271
1992	77.390.879
1993	178.449.711
1994	373.441.095
1995	186.140.241

Tabel 2 Deposito

Tahun	Jumlah Deposito (Rp)
1991	39.250.000
1992	564.500.000
1993	390.250.000
1994	449.350.000
1995	427.350.000

Penghimpunan dana di Parakan sangat tergantung pada berhasil tidaknya panen tembakau. Apabila panen berhasil, BPR dapat menghimpun dana sesuai target atau bahkan melebihi target, tetapi bila panen gagal pengerahan dana relatif kecil, demikian juga pada saat menjelang hari raya.

Kegiatan Perkreditan

Potensi wilayah Parakan pada dasarnya berada pada sisi pendanaan, sedangkan potensi pasar penyaluran kredit sangat terbatas dengan persaingan yang cukup ketat. BPR Sari Parakan bersaing keras dengan pelepas uang (limolasi) yang memiliki kriteria yang lebih mudah yaitu tidak ada jaminan dan uang/kredit dapat langsung diterima meskipun suku bunga yang lebih tinggi dari BPR. Pelunasan pada saat panen dan bila panen gagal maka pelunasan akan ditunda sampai panen berikutnya dengan sistim ijon. BPR Sari Parakan memberi kredit ke petani tembakau dengan jangka waktu 1 tahun sesuai musim panen, dengan menerapkan discount system. Jaminan kredit berupa sertifikat lahan pertanian tembakau. Pada waktu itu 60% portofolio kredit kepada petani tembakau, 20% ke sektor perdagangan tembakau dan lainnya 20% termasuk jasa dan industri, semuanya berada di wilayah Parakan dan sekitarnya. BPR Sari Parakan memberi kredit pada masa tunggu yaitu sekitar bulan September sampai dengan masa panen sekitar bulan Agustus. Biasanya para petani melunasi kredit ke BPR dalam skala prioritas terakhir, yaitu setelah membayar hutang ke pihak lain.

Dari keseluruhan jumlah nasabah kredit, 25% diantaranya merupakan nasabah petani garapan dari pemilik lama. Proses pemberian kredit lebih didasarkan pada intuisi bisnisnya sebagai pedagang dan diputuskan sendiri berdasarkan intuisinya tanpa melalui prosedur kredit pada umumnya. Namun demikian keputusan kredit yang berasal dari direktur harus terlebih dahulu mendapat persetujuan pemilik lama. Meskipun demikian berdasarkan pengamatan seorang karyawannya pada waktu itu, para nasabah debitur yang diputuskan sendiri oleh pemilik lama tanpa melalui proses yang lazim, pada umumnya masuk dalam kategori lancar. Pemilik lama memiliki fungsi ganda, disamping memberi kredit melalui BPR, yang bersangkutan juga masih melaksanakan fungsinya sebagai pelepas uang.

Kredit macet yang ada selama kepemilikan lama berkisar 20-30% dari portofolio yang ada adalah kredit kepada petani tembakau. Penyebab utama adalah panen gagal, sehingga

nasabah memang tidak punya dana untuk membayar. Selain itu tidak adanya sistem monitoring untuk mendeteksi penunggakan secara dini juga menjadi penyebab dari kredit macet. Sistem pembukuan dilakukan secara manual dan kurang teratur sehingga sulit untuk dilacak. Dalam menangani kredit macet, terjadi perbedaan pendekatan antara pemilik dan direktur. Pemilik menerapkan kekerasan dengan menggunakan oknum ABRI dalam menagih dan menyita jaminan segera. Direktur menghendaki pendekatan persuasif dengan tegoran bertahap, namun keputusan pemilik yang harus dijalankan.

Perkembangan penyaluran kredit sejak tahun 1991 sampai dengan tahun 1995 menunjukkan kecenderungan meningkat.

Tabel 3 Penyaluran Kredit

Tahun	Jumlah (Rp)
1991	75.259.002
1992	321.045.256
1993	271.394.862
1994	434.164.285
1995	1.001.033.000

Organisasi dan Manajemen

BPR Sari Parakan merupakan salah satu BPR yang dimiliki oleh Sari Group yang berkantor di kota Semarang. Didirikan pada tahun 1991, dan Komisaris BPR Parakan ini adalah Priambodo yang memiliki latar belakang sebagai pedagang tembakau di wilayah Temanggung ini. Direktur dijabat oleh Priyo Pujiono SE, yang sebelumnya pernah bekerja Bank Universal. Secara tertulis telah ada struktur organisasi saat itu, terdiri dari Dewan Komisaris, Direksi, Pengawas Intern, Sekretaris Direksi, Kepala Kantor, Bagian Personalia, Kepala Pemasaran, Bagian Kas, Tabungan, Deposito, Administrasi Kredit, Pemasaran. Namun dalam praktek banyak yang belum terisi dan para karyawan hampir semua mempunyai tugas rangkap. Jumlah karyawan pada saat itu sebanyak 11 orang termasuk direktur 1 orang, staf 6 orang, satpam 2 orang, pengemudi 1 orang dan Pesuruh 1 orang. Pada kenyataan seorang satpam berfungsi juga sebagai tenaga pemasar (kolektor).

Campur tangan pemilik sangat dominan dalam segala keputusan operasional bank, direktur hanya dijadikan simbol formalitas. Visi dan misi BPR belum dirumuskan dan dikomunikasikan dengan jelas. Pembagian tugas antara komisaris, direktur maupun di antara para karyawan belum teratur dan belum jelas. Walaupun secara formal telah disusun dalam bentuk job manual, namun dalam pelaksanaannya karyawan bekerja atas instruksi lisan dari pemilik yang sehari-hari berkantor di BPR ini. Tugas yang diberikan pada pagi hari berbeda dengan yang akan dikerjakan sore hari. Seorang karyawan dapat mengerjakan tugas mulai dari mencari nasabah, menganalisis kredit, mencairkan kredit dan sekaligus berfungsi sebagai penagih kredit.

Sistem kontrol tidak ada, hanya dipegang sendiri oleh pemilik dan setiap keputusan apapun harus mendapat persetujuan komisaris sekalipun pada area yang merupakan wewenang direktur. Setiap pegawai mengeluhkan keputusan dari Komisaris dan Direktur yang kadang-kadang berlawanan sehingga karyawan menjadi bingung dan frustrasi. Rencana kerja disusun oleh pemilik tanpa memperhatikan atau berorientasi pasar. Keterbatasan SDM baik kuantitas maupun kualitas serta terbatasnya sarana dengan prasarana penunjang operasional. Setiap karyawan diminta untuk mengawasi karyawan lain dan melapor kepada pemilik. Hal ini menimbulkan sikap saling mencurigai diantara karyawan. Karyawan tidak ada keberanian untuk mengemukakan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaannya.

Rekrutmen karyawan dilakukan melalui lamaran yang masuk ke BPR, berdasarkan informasi dari pemilik dan relasinya. Tes seleksi dilakukan dalam bentuk tes psikologi dan wawancara yang dilakukan dan diputus langsung oleh pemilik tanpa melibatkan direktur. Penempatan karyawan tidak sesuai dengan peruntukannya pada saat diseleksi, misalnya calon karyawan yang direkrut untuk satpam setelah diterima sebagai satpam yang bersangkutan juga mempunyai fungsi sebagai kolektor tabungan, pembukuan maupun penagihan. Prinsip yang dianut pada saat itu bahwa setiap karyawan harus mampu mengerjakan semua kegiatan operasional BPR. Pengembangan karyawan baik dalam bentuk pembinaan secara in house maupun diikuti-sertakan ke pelatihan, hampir tidak pernah dilakukan. Karyawan hanya menempa keterampilan didasarkan pada pengalaman lapangan dan berkembang secara alami.

Penilaian karya para karyawan tidak didasarkan pada pedoman penilaian yang berlaku untuk setiap karyawan sehingga tidak berfokus pada kemampuan dari prestasi kerja tetapi lebih banyak pada seberapa banyak yang bersangkutan mampu menjalankan perintah atasan dan menyampaikan perintah atasan dan menyampaikan informasi yang menyangkut tingkah laku karyawan lain. Penilaian dilakukan secara sepihak oleh direktur, tanpa ada komunikasi timbal balik pada karyawan sehingga karyawan tidak tahu mengapa dia mendapat penilaian seperti itu. Kesejahteraan karyawan kurang mendapatkan perhatian, karyawan hanya menerima gaji yang tidak standar antara satu orang dengan orang yang lain walaupun berda dalam bagian/tugas yang sama. Dalam beberapa kesempatan pemeriksaan oleh Bank Indonesia, pemilik sering mendapat sindiran "apabila menggaji karyawan BPR janganlah seperti menggaji pelayan toko".

Pengelolaan SDM seperti tersebut membuat situasi kerja tidak nyaman, karyawan menjadi tidak termotivasi, bersikap pasif, indiscipliner, ada rasa curiga mencurigai, tidak kreatif, menunggu mengerjakan sesuatu sesuai perintah pemilik. Sampai dengan tahun 1994, ada 3 orang karyawan yang keluar dengan alasan menikah, diterima di bank umum dan pindah ke perusahaan lain.

Pemilik dan Manajemen Baru

Pada bulan Juli tahun 1995 Sari Parakan diambil alih oleh tiga investor baru bersama dengan 6 buah BPR lain yang berada dalam naungan Sari Group. Diantara tiga investor baru tersebut adalah Kwee Ceng yang sekaligus juga Komisaris di Sari Group. Kwee Ceng adalah seorang pedagang tembakau yang sangat dikenal di daerah Temanggung, Parakan, Weleri dan sekitarnya, baik dikalangan pedagang, petani, maupun masyarakat setempat. Selain dikenal oleh masyarakat, Kwee Ceng juga sangat mengenal masyarakatnya. Dia sangat memahami karakteristik dan pola hidup petani di setiap wilayah usahanya. Petani di Temanggung berbeda karakteristik dengan petani di Weleri ataupun petani di wilayah Demak.

Kwee Ceng yang sejak puluhan tahun telah menjadi nasabah BCA ini, memiliki pengalaman usaha dan hubungannya sangat luas. Dengan pemikiran yang sederhana, terbuka dan cepat akrab dalam pergaulannya tersebut, Kwee Ceng dalam usia 60-an bukan tergolong orang yang gagap teknologi, bahkan memiliki semangat dan pandangan luas terutama dalam melihat prospek usaha kedepan. Kwee Ceng berpendapat bahwa pada masa depan nanti hanya akan ada dua macam bank, yaitu bank yang melayani masyarakat ataupun pengusaha tingkat atas dan bank yang melayani masyarakat atau pengusaha tingkat bawah. Dalam konteks pemikiran tersebut usaha BPR menjadi menarik bagi Kwee Ceng, karena menurut pendapatnya tingkatan bawah ini tidak akan habis bahkan akan terus membutuhkan pelayanan keuangan. Disisi lain bank umum tidak akan sampai dan dapat menjangkau tingkatan tersebut. Oleh karena itu meskipun Pemerintah melalui Bank Indonesia memberikan kelonggaran untuk pendirian BPR baru, tetapi karena pengurusan dan praktek perijinannya memerlukan keuletan dan memakan waktu lama, beliau memilih membeli ketujuh BPR dibawah Sari Group.

Pilihan ini juga didukung oleh kenyataan bahwa sebagai nasabah BCA Kwee Ceng sebelumnya telah mempelajari, merundingkan, bahkan menyepakati untuk bertekad bersama-sama mengembangkan BPR tersebut dengan Goenawan Wibisono, salah seorang pejabat perkreditan BCA waktu itu. Goenawan setelah mempelajari secara mendalam kasus ketujuh BPR yang akan diambil alih ini, lebih melihatnya sebagai peluang yang diyakini akan dapat disehatkan dan dikembangkan, meskipun memerlukan tekad, kerja keras, keuletan, dan komitmen bagi pemiliknya. Kedua tokoh yang sudah saling mengenal selama lebih dari 10 tahun inilah kemudian yang mengaliri warna, semangat, dan manajemen dari ketujuh BPR dibawah Sari Group, termasuk BPR Sari Parakan.

Pertanyaan:

1. Apa yang khas dari industri tembakau dan perilaku nasabah dari kalangan petani dan apapula dampaknya terhadap strategi pembangunan kembali BPR Sari Parakan?
2. Apabila anda menjadi direktur Sari Parakan tindakan strategis apasaja yang akan dilakukan dalam rangka membangun kembali Sari Parakan? Dukungan apa anda harapkan dari *holding*?

Neraca BPR Sari Parakan

	Tahun 91	Tahun 92	Tahun 93	Tahun 94	Tahun 95
AKTIVA LANCAR					
Kas	4.103	4.031	5.225	1.721	1.011
Bank	23.747	328.639	478.109	653.307	3.259
Pinjaman diberikan	75.259	321.045	271.394	434.164	135.984
Pinjaman angsuran					165.198
Pinjaman rekening koran					388.408
Pinjaman berjangka					308.942
Pinjaman sementara					2.500
Cadangan piutang ragu-ragu				(4.938)	(6.938)
Jumlah aktiva lancar	103.109	653.715	754.728	1.084.254	
AKTIVA TETAP					
Tanah	37.500	37.500	•	-	-
Bangunan	76.741	76.741	-	-	-
Kendaraan	15.600	15.600	15.600	15.600	17.150
Inventaris	10.572	11.901	15.519	15.554	20.869
	140.414	141.742			
Penyusutan	(10.443)	(11.091)	(19.699)	(23.497)	(25.592)
Jumlah aktiva tetap	129.970	130.650	11.420	7.657	
AKTIVA LAIN-LAIN					
					17.739
Biaya ditangguhkan	-	-	21.029	12.600	
Jaminan dalam penguasaan	-	-		5.055	
Biaya Pra-operasional	17.123	17.259			
Amortisasi	8.563	(10.704)			
	8.563	6.555			
Cadangan piutang ragu-ragu		(1.000)			
TOTAL AKTIVA	241.643	789.920	737.178	1.109.567	1.028.531
HUTANG LANCAR					
Tabungan	56.934	77.391	178.450	373.441	186.140
Deposito	39.250	564.500	390.250	449.350	427.350
Hutang Biaya/ kewajiban	12	1.642	1.256	1.675	1.678
Pinjaman diterima				154.195	250.690
Rupa-rupa pasiva	1.016			650	715
Jumlah hutang lancar	107.213	643.533	670.757	154.195	
MODAL SENDIRI					
Modal Saham	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Cadangan penanaman modal	155.300	67.500			
Laba/rugi tahun lalu		(13.064)	(21.113)	16.421	45.805
Laba/rugi tahun berjalan	(30.870)	<u>(8.049)</u>	37.533	13.835	16.153
Jumlah modal	134.430	146.387	116.420	130.256	
TOTAL PASIVA	241.642	789.920	787.178	1.109.567	1.028.531

* Ada perubahan nilai tanah dan bangunan/gedung kantor, perubahan ini terjadi karena adanya pengembalian/ penarikan hak kepemilikan atas tanah dan gedung kantor kepada pemilik (kebetulan pemilik adalah komisaris), hal ini sehubungan dengan penarikan kembali cadangan penanaman modal oleh komisaris (selaku pemegang saham). Selanjutnya penggunaan tanah dan gedung kantor disepakati dalam bentuk pinjam pakai selama 3 tahun yang dikukuhkan dengan akta notaris.

Perhitungan Laba Rugi BPR Sari Parakan

	Tahun 91	Tahun 92	Tahun 93	Tahun 94	Tahun 95
PENDAPATAN					
Provisi/komisi	751	11716	4201	7200	9715
Administrasi		7851	8019	5887	8357
Bunga diterima	751	103956	198426	219935	226407
Jasa giro	2560	2822	61947		120
Rupa-rupa	5211	18627	34108	32316	10339
Jumlah pendapatan operasional		144972	306700	265339	254936
Pendapatan non operasional					2028
					256965
BIAYA OPERASI					
Biaya Provisi/komisi		337	1213	1268	841
Biaya administrasi	87	142	7555	883	908
Biaya bunga	4909	79535	160891	170273	163422
Gaji	6307	24288	30708	32334	37627
Biaya kantor	9587	24484	41183	39087	31016
Penyusutan aktiva tetap	10443	11092	19699		4523
Amortisasi biaya pra-operasi	8563	10704		3798	
Cadangan piutang ragu-ragu			3000	1500	2000
Rupa-rupa	246	1420	4918	2362	3
Jumlah		153021	269167	251504	240340
Biaya non operasional					472
LABA/ RUGI	(30.870)	(8049)	37533	13835	16153

II. BPR Sari Parakan : Bagian B (Strategi Turnaround)

Pemilik baru dari BPR Sari Parakan sangat meyakini bahwa pengenalan nasabah dan perilaku pasar dari produk nasabah merupakan kunci utama dari sukses suatu BPR. Analisis perilaku nasabah dan pasar merupakan dasar dari strategi pembangunan kembali yang menyangkut usaha mengubah komposisi nasabah dalam rangka manajemen risiko.

Holding memegang peran penting dalam mendukung usaha membangun kembali Sari Parakan melalui dukungan dana maupun dukungan yang bersifat keahlian. *Holding* memiliki pedoman umum pengelolaan BPR yang diterapkan pada semua BPR dibawah Sari Group seperti standard sistem administrasi, sistem monitoring, sistem target dan teknologi informasi. Pemasaran produk dana terutama deposito masih membutuhkan dukungan *holding* karena pemilik deposito umumnya terdiri dari relasi dagang dari pemilik. Untuk produk dana seperti deposito BPR masih berat untuk bersaing dengan bank umum.

Dukungan Holding

Sari Group sebagai *holding* memiliki semacam kebijakan dasar atau pedoman umum yang menjadi acuan bagi usaha membangun kembali dari semua BPR dibawah *holding* . Strategi pemasaran aktif dan organisasi yang mendukung implementasi pemasaran aktif tersebut merupakan salah satu ciri dari semua BPR dibawah Sari Group. *Holding* juga memiliki kebijakan dasar tentang nilai, sistem dan gaya manajemen yang profesional dan *output oriented* yang menjadi acuan bagi pengembangan BPR. *Holding* juga berperan aktif dalam memperbaiki kompetensi karyawan maupun komposisi yang optimal dari mereka.

Mengenal dan membina hubungan baik dengan nasabah merupakan inti dari strategi pemasaran aktif dari Sari Group. Setiap direktur diwajibkan mengenal karakteristik dan perilaku nasabah maupun calon nasabah di wilayahnya. Tidak ada kredit yang diberikan kepada nasabah yang belum dikenal karakteristik dan perilakunya. Pengetahuan yang mendalam terhadap karakteristik dan perilaku nasabah harus sudah dimiliki bahkan sebelum sampai ketahap analisis kelayakan kredit. *Holding* juga ikut menentukan kebijakan tentang sektor yang dapat dibiayai dengan kredit. Untuk Sari Parakan *holding* memberikan kebijakan untuk menambah debitur dari kalangan pedagang tembakau dalam rangka manajemen risiko.

Merupakan strategi pelayanan yang dipakai diseluruh BPR dibawah naungan Sari Group adalah "strategi menjemput bola." Petugas BPR akan mendatangi nasabah untuk mengambil setoran maupun untuk membantu penarikan uang oleh nasabah untuk deposito dan tabungan. Pemilik Sari Group seperti Kwee Ceng biasanya membantu pemasaran terutama dalam produk dana dengan memanfaatkan *network* -nya sebagai pedagang yang dipercaya oleh banyak orang. Kwee Ceng dapat meminta relasinya untuk menyimpan dana pada BPR yang berada dibawah Sari Group yang memerlukan dana. Keyakinannya pemilik baru bahwa untuk masa depan hanya akan ada bank yang melayani papan atas dan papan bawah, sehingga jasa BPR akan semakin dibutuhkan. Kwee Ceng memiliki harapan khusus bagi Sari parakan yaitu menjadi penghimpun dana bagi Sari Group.

Merupakan satu kebijakan group adalah bahwa dalam organisasi BPR adalah adanya posisi kepala kantor yang bertanggung jawab tentang kelancaran pekerjaan internal BPR. Kepala kantor membawahi tiga bagian yaitu kredit, pembukuan dan operasi. Peranannya sebagai penanggung jawab operasi dan administrasi internal memungkinkan direktur untuk berkonsentrasi kepada kegiatan di luar kantor. Direktur memang diharapkan lebih banyak melakukan tugas keluar seperti mengunjungi nasabah, menjalankan usaha pemasaran dan meneliti potensi nasabah baru menghubungi berbagai tokoh masyarakat. Umumnya setelah jam 10.00 pagi direktur sudah berada di luar kantor untuk berbagai tugas pemasaran dan kontak nasabah.

Administrasi dan pengendalian yang baik mendapatkan perhatian utama. Dengan teknologi informasi yang dimiliki apabila ada nasabah yang menunggak angsuran sampai dua

kali maka akan segera diketahui oleh group. Boleh dikatakan posisi kredit dan kualitas dari semua BPR dibawah Sari Group dapat dimonitor setiap saat. Hal ini memungkinkan adanya *early warning system* dan pengendalian yang baik. Merupakan kebijakan dari Sari Group bahwa nasabah yang menunggak dua kali angsuran berturut-turut, akan diminta untuk melunasi kreditnya.

Bersikap dan bekerja secara profesional merupakan nilai yang mendasar bagi Sari Group. Untuk ini pemilik seperti Kwee Ceng bahkan rela untuk tidak menerima pembagian laba pada tahun-tahun pertama asalkan pengembangan bisnis BPR dilakukan secara profesional. Karakteristik dan reputasi nasabah menjadi pertimbangan pertama sebelum pertimbangan-pertimbangan yang lain. Hubungan yang dekat, berkesinambungan dan profesional dengan nasabah merupakan kunci keberhasilan dalam memasarkan dana dan kredit.

Result-oriented merupakan *management style* yang mendasari pengelolaan Sari Group. Setiap direktur diberikan target operasional serta dimonitor realisasi pencapaian target tersebut. Mereka yang tidak mencapai target akan diminta mundur, seperti yang pernah terjadi di BPR Sari Boja. Dalam hal ini Sari Group berpegang pada objektivitas dan profesional, sekalipun orang yang kenal baik dengan pemilik apabila tidak dapat mencapai target harus mundur.

Goenawan dalam masa perintis banyak menggunakan orang yang kemampuannya sudah dikenalnya dengan baik, seperti bekas bawahannya di BCA, dalam rangka lebih mejamin sukses dari *turnaround strategy* di berbagai BPR yang diambil alih. Sering juga mempertahankan direktur dan karyawan lama dari BPR yang diambil alih, selama mampu menyesuaikan diri dengan sistem yang dijalankan oleh Sari Group. Pemilik Sari Group memandang penting adanya spesialisasi yang cukup dalam pembagian pekerjaan di BPR, sehingga jumlah karyawannya relatif lebih banyak dari BPR yang lain.

Selain sistem, pendiri memiliki keyakinan bahwa sistem yang baik hanya dapat berjalan baik apabila karyawan yang menjalankan sistem terlatih baik. Pelatihan internal bagi karyawan secara teratur diselenggarakan dalam rangka membekali keterampilan pengelolaan BPR bagi karyawan. Goenawan sering ikut berperan sebagai instruktur dalam memberikan pelatihan, dengan bekal pengalaman di BCA maupun aplikasi berbagai konsep yang diperoleh dari IBI dan institusi lain, membuat pelatihan tersebut memberikan manfaat yang besar.

Usaha Penghimpunan Dana BPR Sari Parakan

Pengerahan dana masyarakat masih tetap dihimpun melalui produk tabungan dan deposito, dengan target pasar yang lebih luas, mencakup para pedagang kaki lima, para pedagang di pasar tradisional, pedagang di toko-toko, karyawan kantor, sopir dan awak bus/metromini/angkot, pengemis, para petani hasil bumi dan sebagainya. Daerah pemasaran dana juga lebih diperluas mencakup 6 lokasi meliputi pasar tradisional yang ada di Temanggung yaitu Pasar Legi dan Pasar Owol serta lokasi-lokasi lainnya meliputi Kecamatan Temanggung kecamatan Ngadiredjo, dan Parakan itu sendiri upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka menarik dana masyarakat.

- Menawarkan pelayanan menjemput bola (*door to door service*) kepada calon nasabah maupun nasabah untuk menabung maupun menyimpan uang dalam bentuk deposito berjangka.
- Nasabah tabungan dapat menarik/melakukan pengambilan tabungannya di tempat melalui petugas BPR tanpa harus datang ke kantor BPR.
- Melakukan promosi dengan cara memasang iklan di radio dan pemasangan spanduk di sepanjang jalan Temanggung dan Parakan, menyebarkan brosur/selebaran serta turut serta berpartisipasi dalam acara yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitarnya.
- Menambah sarana dan prasarana seperti sepeda motor dan mobil untuk memaksimalkan dan memperluas daerah jemput bola tabungan Sari Parakan.

- Menetapkan suku bunga yang bersaing, khususnya untuk tabungan, suku bunga BPR ini lebih rendah dari bank-bank umum tetapi untuk deposito suku bunganya di atas bank-bank umum dan saingan lainnya.

Menghimpun dana dalam deposito dengan target pasar para pedagang tembakau kategori menengah ke atas. Kegiatan ini lebih banyak dilakukan sendiri oleh direktur dengan memanfaatkan kemampuan membina komunikasi dan hubungan baik dengan deposan "relationship"-nya. Calon nasabah diminta untuk mau membagi sebagian kecil dari dana yang dimilikinya untuk di depositokan di BPR dan bila nanti mereka membutuhkan dana tentu akan mendapat perhatian dari BPR secara timbal balik. Lama kelamaan BPR ini mendapat kepercayaan dari pemilik dana dan semakin dikenal di Parakan dengan hubungan kemanusiaannya yang lebih luwes.

Persyaratan untuk tabungan juga disesuaikan dengan perkembangan, antara lain setoran pertama sekurang-kurangnya Rp 10.000 dan setoran selanjutnya minimal Rp 5.000. Untuk deposito berjangka, simpanan minimal Rp 250.000 dan nominal tidak harus dalam bentuk kelipatan puluhan ribu.

Jumlah tenaga kolektor tabungan sebanyak 6 orang dan masing-masing kolektor mempunyai lokasi masing-masing di mana setiap wilayah/lokasi dikuasai oleh 2 orang untuk tujuan bila yang satu berhalangan dapat diganti oleh yang lain yang juga sudah dikenal di lokasi tersebut. Untuk petugas kolektor juga diadakan rotasi antar lokasi. Masing-masing kolektor diberikan target bulanan, yang dijabarkan dari target BPR Sari Parakan setiap tahunnya. Penyusunan target bulanan tersebut didasarkan pada kualitas lokasi dan musim. Di lokasi seperti Temanggung dan Parakan target dana akan lebih tinggi dibandingkan dengan daerah lain. Ada musim dimana dana melimpah ada pula musim dimana dana seret (terbatas), sehingga musim merupakan faktor yang diperhitungkan dalam menentukan penyusunan target. Pada akhir bulan akan diadakan evaluasi oleh koordinator kolektor dan dilaporkan ke direktur untuk selanjutnya dilakukan analisis, tentang keberhasilan ataupun kegagalan yang bersangkutan beserta kemungkinan penyebabnya yang dapat berupa faktor internal atau eksternal. Bagi kolektor yang belum mencapai target, akan diberi motivasi untuk mencari target yang lain atau yang baru atau merubah frekuensi kunjungan bukan harian tetapi mingguan. Sedangkan bagi yang telah melebihi target diminta untuk lebih menekankan kepada peningkatan volume dana bukan pada jumlah nasabahnya. Secara rata-rata telah dapat ditentukan bahwa setiap hari seorang kolektor dianggap tepat mampu sesuai standar untuk menangani 100 nasabah.

Efektivitas dari promosi yang dilakukan tidak luput dari monitoring direktur. Pada saat nasabah datang ke kantor, akan ditanya darimana tahu ada produk tersebut di Sari Parakan dan kapan pertama kali mereka membaca spanduk atau iklan di radio. Kadang-kadang ada yang telah mendengar iklan 3 bulan sebelumnya, dan saat itu yang bersangkutan belum membutuhkan dan baru datang 3 bulan kemudian saat membutuhkan dana. Kesimpulan yang dapat ditarik oleh direktur bahwa pemasangan spanduk lebih efektif dan efisien dari iklan di radio dengan jangkauan lebih luas. Tetapi untuk petani yang ada di pedesaan dan lereng gunung, lebih efektif radio.

Dari keseluruhan dana yang dapat dihimpun, 80% diantaranya sebagai hasil kerja keras kolektor yang jemput bola ke lapangan (termasuk direktur) dan 20% termasuk nasabah umum yaitu yang datang sendiri ke kantor BPR. Prestasi setiap kolektor tabungan dinilai berdasarkan besarnya dana yang mengendap setiap bulannya, dan nasabah umum yang datang sendiri ke kantor tidak dianggap sebagai bagian prestasi kolektor.

Usaha Penyaluran Dana

Sasaran penyaluran dana adalah pada para pedagang kecil, pedagang pasar, pedagang hasil bumi skala menengah dan petani hasil bumi dan tembakau. Pelemparan kredit menurut sektor ekonomi yaitu untuk petani sekitar 20% (diantaranya 15% untuk petani tembakau). Perdagangan sebesar 60%, perindustrian 10%, jasa 5% dan konsumtif sebesar 5%. Perluasan pangsa pasar kredit juga dilakukan, bukan hanya di Parakan dan sekitarnya, tetapi meluas ke kecamatan lain seperti Ngadiredjo, Wonosobo, Candiroto, Temanggung dan Parakan dan sekitarnya itu sendiri.

Debitur petani yang dimasuki juga bervariasi; petani tembakau untuk wilayah Parakan, kopi robusta dan cengkeh di wilayah Candiroto serta petani kentang di wilayah Wonosobo. Kredit kepada petani tidak lagi berjangka panjang yaitu 1 tahun tetapi hanya berjangka waktu 3-4 bulan sesuai kebutuhan menjelang penanaman dan jaminan kredit berupa BPKB.

Debitur pedagang terdiri atas pedagang hasil bumi yang ada wilayah pertanian tersebut dan dealer sepeda motor baru dan bekas serta mobil melalui kerjasama dan pendekatan kepada dealer. Khusus untuk kredit kendaraan bermotor ini, bank menyaratkan dalam perjanjian kreditnya, bahwa bila kendaraan tersebut hilang maka debitur wajib melunasi kreditnya dengan menggunakan harta benda lainnya, seperti emas atau barang elektronik lainnya. Untuk sektor jasa diarahkan untuk pengusaha bus/kopaja sedangkan kredit konsumtif untuk para pegawai pemerintah. Jangka waktu pemberian kredit berkisar antara 4 bulan (untuk petani kentang), 1 tahun untuk pegawai, 2,5 tahun untuk kredit sepeda motor, 1 tahun untuk para pedagang. Suku bunga yang dikenakan adalah sistem flat untuk pinjaman angsuran (pegawai, konsumen jasa), dan efektif untuk pinjaman berjangka (untuk petani). Pada masa pembangkitan (setelah diambil alih) terjadi perubahan sasaran pemberian kredit, dan beralih ke petani lainnya seperti kentang, kopi, cengkeh dan hasil bumi lainnya. Dalam jangka panjang BPR tidak lagi menyusun portofolio kreditnya dengan dominasi kredit petani tembakau dengan pertimbangan adanya peraturan pemerintah yang membatasi kadar nikotin rokok. Sebagaimana diketahui, tembakau Parakan mengandung kadar nikotin yang sangat tinggi dan pemerintah daerah telah mengkampanyekan agar petani mendiversifikasi usaha pertanian.

Prosedur pemberian kredit dilakukan sesuai dengan pedoman dalam pemberian kredit yang berlaku di perbankan dan seragam untuk semua debitur. Proses pencairan kredit rata-rata dapat diselesaikan \pm 3 hari, kecuali untuk kredit sepeda motor sesuai permintaan pasar harus selesai dalam waktu paling lambat 2 hari. Pada saat permohonan kredit telah disetujui dan nasabah akan menandatangani SPK, Direktur dan Kepala Kantor akan mendatangi nasabah tersebut untuk membacakan pasal demi pasal untuk meyakinkan nasabah bahwa apa yang tercantum dalam SPK tersebut telah dipahami benar dan setuju untuk memenuhinya, baru kemudian dilakukan penandatanganan.

Apabila dalam proses tersebut direktur melihat bahwa nasabah merasa ragu-ragu untuk memenuhi persyaratan-persyaratan yang ada dan terlihat masih ada keberatan-keberatan, maka tidak segan-segan kredit tersebut akan dibatalkan agar tidak mengalami kesulitan dibelakang hari. Sebaliknya debitur setelah memahami isi SPK justru membatalkan rencananya karena merasa berat dengan tanggung jawab tersebut. Dalam hal pemasaran kredit, direktur masih sangat berperan dan melakukan sendiri pendekatan-pendekatan kepada calon-calon debiturnya, sebagai berikut: menjadi mediator antara dealer dan calon debitur dengan bernegosiasi dengan para calon pembeli sepeda motor/mobil, menjelaskan hal-hal yang biasanya terkait dengan keberatan pembeli seperti bunga tinggi dan biaya administrasi oleh bank. Demikian juga jika ada calon nasabah debitur yang menyatakan suku bunga di Bank Umum lebih murah, direktur tidak akan segan-segan untuk menjelaskan secara detail apa kelebihan yang didapat dari BPR.

Jumlah kredit yang diberikan, terkecil sebesar Rp 5.000.000 dan terbesar Rp 86.000.000. Pemutus kredit, sesuai peraturan yang standar yang ditetapkan manajemen Sari Group dilakukan secara berjenjang yaitu :

- Kredit Rp 5.000.000 diputus oleh tim komite kredit intern yang terdiri dari pengusul yaitu analis dan surveyor kredit yang bersangkutan (2 orang), Kepala Kantor dan Direktur.
- Kredit diatas Rp 5.000.000 s/d < Rp 20.000.000 diputus oleh tim komite kredit intern dan komisaris BPR Sari Parakan.
- Kredit di atas Rp 20.000.000 s/d < Rp 50.000.000 diputus oleh tim komite kredit intern, komisaris dan analis kredit lainnya yang tidak ikut dalam analisa pertama/di luar pengusul.
- Kredit diatas Rp 50.000.000 diputus oleh Sari Group (pusat).

Dilihat dari volume pemberian kredit, semenjak pengambilalihan terjadi peningkatan yang pada tahun 1995 berjumlah Rp 1.001.033.500 menjadi Rp 1.512.440.000 di tahun 1999 walaupun pada tahun 1997 - 1998 saat krisis ekonomi berlangsung terjadi penurunan. Dilihat dari jumlah nasabah debitur juga menunjukkan peningkatan yaitu dari tahun 1995 s/d 1999 masing-masing secara berturut-turut 169, 295, 276, 183 dan 316 nasabah. Sistem pembinaan nasabah diterapkan dengan mengunjungi usaha nasabah secara reguler dan dengan bantuan teknologi *on line system monitoring* terhadap nasabah dapat dideteksi setiap saat. Bila terjadi nasabah yang menunggak, segera diketahui dan akan dilakukan pendekatan mencari tahu penyebabnya, apakah karena faktor ekonomi atau kesalahan internal. Surat peringatan akan dilayangkan secara bertahap tetapi lebih di dahulukan pendekatan kemanusiaan dan hubungan pembinaan serta pencarian solusi secara bersama. Walaupun demikian masih terjadi kredit yang kurang lancar sekitar 0,5%, yang lebih disebabkan oleh faktor internal dan eksternal seperti kesalahan dalam menilai calon debitur, kurangnya tenaga penagihan atau karena terjadi penurunan usaha sebagai akibat krisis ekonomi (sekitar tahun 1997 - 1998).

Manajemen Likuiditas

Sebagaimana halnya yang juga terjadi pada periode kepemilikan yang lama, kegiatan perekonomian di daerah Parakan, Temanggung dan sekitarnya cenderung fluktuatif, berkaitan dengan masa menjelang panen raya tembakau (komoditas utama sektor pertanian) dan hari raya. Pada periode ini kegiatan perekonomian cenderung meningkat drastis, di luar periode tersebut cenderung konstan.

Sekitar bulan Juli - Agustus volume pemberian kredit sangat tinggi sedangkan pada akhir tahun akan menurun. Setelah panen raya tembakau, masyarakat akan segera mengembalikan kredit yang diterimanya, kemudian cenderung untuk menabung atau mendepositokan kelebihan uangnya. Namun menjelang hari raya, terjadi penarikan dana yang cukup tinggi. Strategi yang dilakukan oleh kepengurusan yang baru adalah dengan memecah dan memilah jatuh tempo dari deposito yang dimiliki deposan besar. Apabila seorang nasabah memiliki dana Rp 1 miliar untuk didepositokan di BPR ini, maka akan dipecah menjadi 4 tanggal jatuh tempo dengan tujuan untuk menghindari penarikan sekaligus dana dalam jumlah yang cukup besar. Hal ini dijelaskan kepada para deposan tersebut oleh direktur dan pada umumnya mereka mau melakukan saran tersebut sepanjang suku bunga deposito tetap di atas suku bunga bank-bank umum. Disamping itu, direktur selalu meminta kepada para deposan, apabila ingin menarik dananya sebelum jatuh tempo untuk menginformasikan kepada Direktur agar segera dapat dimonitor likuiditas minimum yang harus dimiliki. Para pemilik dana besar umumnya mendepositokan dengan tujuan investasi. BPR ini juga mendukung (*back up*) pengelolaan likuiditas dengan menempatkan dananya di bank umum yang telah ditentukan oleh Sari Group (holding) yaitu di BCA dan Panin. Jumlah dana yang ditempatkan di bank-bank umum ini adalah sejumlah simpanan yang akan jatuh tempo.

Hal lain yang dilakukan Direktur untuk menjaga likuiditasnya adalah dengan menerapkan strategi pengalihan nasabah dana terutama pada saat-saat terjadi penarikan dana yang cukup besar, yaitu pada hari-hari raya, untuk tetap dapat memiliki dana, Direktur mengadakan pendekatan intensif ke perusahaan jasa yaitu travel, dan pemilik bus yang justru pada saat-saat menjelang hari raya akan memiliki dana yang berlebih.

Organisasi dan Manajemen

Langkah awal yang dilakukan pihak pemilik dan manajemen dalam memperbaiki BPR ini adalah dengan menata kembali struktur organisasinya, dengan memperhatikan aspek SDM yang diyakini akan berpengaruh terhadap jalannya roda usaha. Struktur organisasi disempurnakan agar dapat mendukung pencapaian sasaran operasional bank yang telah ditetapkan, dan semua bagan yang ada dalam struktur tersebut diisi oleh para karyawan yang diyakini memiliki kemampuan dan keterampilan dalam bidangnya masing-masing berdasarkan pengalaman kerja mereka selama + 6 tahun di BPR ini.

Sebagaimana yang terlihat dari laporan struktur organisasi, setiap tahun ada terjadi penyesuaian-penyesuaian sejalan dengan perkembangan operasional bank itu sendiri, dan demikian juga halnya dengan jumlah karyawan, terjadi penambahan karena adanya karyawan yang mengundurkan diri ataupun karena semakin meluasnya operasi BPR ini. Setiap karyawan memiliki posisi yang jelas sebagaimana yang ada dalam struktur organisasi tersebut, sehingga wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan dapat dilaksanakan secara baik. Jumlah pengurus dan karyawan BPR dari tahun 1995 s/d 2000 masing-masing sebanyak 14 orang, 15 orang, 15 orang, 16 orang, 14 orang dan terakhir menjadi 19 orang.

Tabel 1 Kepengurusan Bank selama pengambilalihan terdiri dari

Komisaris	1 orang
Direktur	1 orang
Kepala Kantor	1 orang
Pembukuan	1 orang
Bagian Administrasi kredit	1 orang
Analisis kredit	3 orang
Penagihan	1 orang
Bagian Administrasi tabungan	1 orang
Kolektor tabungan	6 orang
Keamanan	1 orang
Pembantu Umum	1 orang

Dalam rangka peningkatan kualitas SDM, pihak manajemen telah melakukan terobosan dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengikuti seminar, kursus-kursus peningkatan keterampilan seperti pembukuan/akuntansi yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia setempat, kursus bagi para analis yang diselenggarakan oleh Perbarindo di wilayah Jawa Tengah. Disamping itu proses pembinaan oleh Direktur dalam bentuk In house juga dilaksanakan dengan cara alih pengetahuan dari Direktur terhadap semua karyawan segera setelah Direktur selesai mengikuti suatu seminar ataupun pertemuan-pertemuan yang menyangkut permasalahan dan kebijakan di bidang Bank Perkreditan Rakyat. Pihak pemilik dan manajemen yakin bahwa dengan memberikan kesempatan untuk menambah wawasan, para karyawan akan lebih mampu untuk menghadapi perkembangan dunia perbankan dan mereka akan dapat menjadi karyawan yang lebih profesional.

Pembenahan dalam sistem dan prosedur kerja juga dilakukan yang dibuat dalam bentuk pedoman yang standar bagi seluruh BPK yang ada di Sari Group. Deskripsi pekerjaan, sistem akuntansi, surat perjanjian kredit, penilaian kerja dan formulir-formulir operasional bank lainnya merupakan hal-hal penting yang menjadi target pembenahan pada awal-awal pengambilalihan. Walaupun standarisasi diberlakukan, namun apabila masih dirasakan ada hal-hal penting yang belum dimasukkan ke dalam sistem dan prosedur tersebut yang datang dari para Direktur, maka pihak Holding/Pemilik dengan sangat terbuka untuk mengadakan perbaikan bila dipandang itu perlu dan penting, dan apabila sesuatu hal tersebut hanya terjadi spesifik di BPR tertentu, maka Direktur diberi wewenang untuk menambahkan sistem dan prosedur di BPRnya, tanpa perlu merubah standar yang ada.

Pemisahan tugas dan wewenang antara pemilik dan manajemen terlihat jelas dan dalam pelaksanaannya. Direktur dapat menjalankan tugas sesuai dengan yang digariskan dan campur tangan pemilik terbatas pada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan seperti misalnya apabila ada permintaan kredit diatas 50 juta, harus lapor ke Holding. Bank mengevaluasi hasil kerja setiap BPR, maka diadakan pertemuan Direktur setiap 3 bulan sekali dengan tujuan mengevaluasi pencapaian target terutama laba yang setiap tahun diberikan kepada setiap BPR. Pada saat itu juga, para Direktur akan tahu apakah nilai rapornya merah atau hijau dan diberikan pengarahan untuk langkah-langkah kearah perbaikan dan peningkatan. Visi dan misi BPR ditetapkan secara jelas yang dijadikan pedoman setiap Direktur untuk mengembangkan banknya secara profesional.

Sumber Daya Manusia

Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas, diawali dengan proses seleksi dan rekrutmen yang benar. Karyawan baru yang direkrut oleh BPR sepanjang jangka waktu pengambilalihan, melalui seleksi dan rekrutmen yang diterapkan yaitu dengan memenuhi persyaratan pendidikan formal minimal sesuai penempatannya dan tes seleksi yang meliputi tes tertulis, tes psikologi dan wawancara, yang dilakukan secara bersama Direktur dan Kepala Kantor.

Tes yang dilaksanakan diarahkan untuk mengukur antara lain kecermatan, kreativitas, kemampuan sosialisasi, motivasi dan kemauan, sifat dan karakter, hubungan antar karyawan, keaktifan, kegigihan dan sebagainya. Rekrutmen pegawai dilakukan sesuai dengan kebutuhan BPR dan disetujui oleh Holding. Wawancara dilakukan langsung oleh direktur. Setelah karyawan baru tersebut diterima, masa percobaan dilakukan untuk mempelajari semua manual kerja, peraturan, formulir-formulir yang ada, brosur dan sebagainya dan setiap sore hari melapor ke Direktur tentang apa yang telah dipelajari dan Direktur melakukan tanya jawab untuk menggali seberapa banyak yang telah dipahami, sekaligus diberi pembinaan dan pengarahan terhadap hal-hal yang belum dipahami. Pada bulan-bulan berikutnya diminta untuk ikut membantu menanggapi pekerjaan-pekerjaan administrasi di kantor dengan pengawasan dari rekannya yang telah lama di BPR dan selanjutnya ikut ke lapangan. Kemudian baru ditempatkan di unit yang memang diperuntukkan dalam perekrutan misalnya untuk analis atau kolektor tabungan. Selama berada di BPR dan telah berstatus sebagai karyawan, monitoring tetap dilakukan untuk mengetahui apakah yang bersangkutan cocok dan mempunyai keterampilan dan bakat untuk posisi tersebut. Apabila ditemukan ada ketidaksesuaian antara kemampuan dengan posisi, walaupun persyaratan pendidikan formal telah dipenuhi, Direktur akan melakukan rotasi/mutasi ke posisi yang lebih sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Sebagai contoh seorang yang pada saat di seleksi akan ditempatkan sebagai analis dengan persyaratan minimal D2 dan yang bersangkutan S1 setelah yang bersangkutan lulus seleksi dan ditempatkan dibagian analis, yang bersangkutan kurang mampu dan melakukan komunikasi/negosiasi dengan calon nasabah, dan lebih tekun bila bekerja mandiri di kantor, maka yang bersangkutan ditempatkan sebagai administrasi kredit. Hal seperti ini berlaku untuk semua karyawan baru maupun lama, tanpa mementingkan latar belakang pendidikan formal

tetapi lebih ditekankan pada kemampuan yang bersangkutan dan utamanya tetap pada kejujuran. Seorang pegawai lama yang telah masuk sejak BPR ini berdiri, tamatan SMU, dan saat itu bertugas sebagai office boy. Pada saat pengambilalihan, dengan diberlakukan pengamatan terhadap faktor kemampuan, yang bersangkutan memiliki kemampuan sebagai kolektor karena komunikasi dan relationshipnya baik maka ditempatkan sebagai kolektor, sehingga pindah grade dari tingkat (grade) 6 ke (grade) 7 (di BPR ini ada 7 grade/penjenjangan karyawan mulai dari atas s/d bawah).

Penilaian kinerja karyawan dilakukan 2 kali dalam setahun dengan sistem dua arah. Setiap karyawan mengisi formulir penilaian sesuai dengan pendapat dirinya, diajukan ke kepala kantor. Kepala Kantor juga mengisi penilaian setiap karyawan selanjutnya disampaikan ke Direksi bersama-sama dengan penilaian yang dilakukan oleh karyawan. Kepala Kantor juga menyampaikan catatan harian yang berkaitan dengan prestasi karyawan kepada Direktur yang digunakan sebagai dasar pemberian nilai. Direktur sendiri memiliki catatan harian prestasi setiap bawahannya dan dengan pegangan tersebut yang bersangkutan dapat melakukan analisa dan penilaian akhir atas prestasi karyawan. Proses akhir, karyawan dipanggil satu per satu untuk saling mengomunikasikannya dengan Direktur dan sampai dicapai kesepakatan akhir dengan menggunakan fakta yang riil, seperti apakah seorang kolektor dapat mencapai target yang ditetapkan atau tidak, berapa banyak nasabah debitur yang dapat ditangani oleh analis, berapa cepat yang bersangkutan dapat menyelesaikan proses kredit, seberapa banyak keluhan yang dilakukan nasabah, berapa kali terjadi selisih kas yang dilakukan oleh kasir dan sebagainya. Seorang karyawan dapat naik tingkat (grade) sewaktu-waktu, tidak harus pada periode penilaian apabila memang prestasi yang bersangkutan sangat menonjol dan posisi yang ada tepat/sesuai dengan kemampuannya. Hal ini dapat diputus langsung oleh Direktur dan Holding hanya diberitahu sebagai informasi saja. Pengembangan karyawan selalu dilakukan seperti yang telah diuraikan pada II diatas.

Kesejahteraan karyawan terus ditingkatkan sejalan dengan peningkatan keuntungan yang diperoleh BPR, antara lain dengan memasukkan karyawan ke dalam program Jamsostek, fasilitas pinjaman untuk karyawan, motor dinas bagi kolektor tabungan dan pembagian jasa produksi pada akhir tahun yang dapat berkisar antara 2 s/d 3 kali gaji. Pembinaan dan peningkatan hubungan kerja terus menerus dilakukan antara lain dengan mengadakan tour bersama, merayakan secara bersama di kantor BPR bila ada karyawan yang berulang tahun serta pemberian motivasi yang terus menerus dari pihak Direktur. Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas kerja dan lebih meningkatkan rasa memiliki terhadap BPR. Penghargaan yang lebih obyektif terhadap karyawan yang berprestasi dengan melakukan pengangkatan karyawan yang berprestasi ke posisi yang lebih tepat dalam waktu yang tepat pula, tanpa harus menunggu waktu formal sekali setahun. Setiap permasalahan yang ada seperti misalnya tidak tercapainya target, akan dikomunikasikan secara bersama, dianalisa penyebabnya apakah faktor internal eksternal dan mencari solusi untuk mengatasi hal-hal seperti itu.

Sebelum pergantian pemilik, pada pertengahan tahun 1995, Direktur Sari Parakan adalah Priyo Pujiono. Priyo memiliki pengalaman kerja di Bank Universal dan latar belakang pendidikan Sarjana Ekonomi. Pada awal era kepemilikan baru, Priyo dipertahankan sebagai direktur, namun pada tahun 1996 dia pindah ke BPR lain. Ada yang berpendapat bahwa kepindahan tersebut karena sulit menyelaraskan diri dengan sistem baru yang dibawa pemilik baru. Sementara karyawan berpendapat bahwa kepemimpinan Priyo dapat dikatakan pasif sehingga tidak terlalu sesuai dengan dinamika perubahan dalam organisasi.

Pengganti Priyo adalah Dra. Sumarni, yang sebelumnya menjabat Kepala Kantor Sari Parakan. Sebagai bekas kepala kantor Sumarni tentu sangat menguasai berbagai masalah dan situasi yang dihadapi Sari Parakan sehingga diharapkan dapat memimpin BPR ini dengan efektif. Setelah menjabat direktur selama dua tahun yaitu dari 1996 sampai dengan 1998,

Sumarni pindah bekerja ke tempat lain. Beberapa orang berpendapat bahwa kepemimpinannya pasif.

Sejak 1999 Direktur Sari Parakan dijabat oleh Ir. Erawati Intan Rahadi yang berlatar belakang pendidikan teknologi pertanian UGM. Erawati Intan Rahadi memulai karirnya di Sari Parakan pada pertengahan 1995 sebagai tenaga pemasaran. Pada 1996 menjabat sebagai kepala operasional di Sari Parakan dan menjabat kepala kantor pada 1998. Pembawaannya yang menarik dan sangat pandai bergaul dengan para nasabah sangat membantu keberhasilan pemasaran Sari Parakan.

Untuk mendukung pelaksanaan operasional dan kelancaran usaha bank, telah dilakukan pembelian sarana dan prasarana dalam setiap tahunnya, dan sampai akhir tahun 1999, BPR ini telah memiliki inventaris berupa 3 unit komputer, 1 unit mobil dan 7 unit kendaraan roda 2. Perluasan jaringan kantor belum dirasa perlu mengingat yang lebih diaktifkan pada sistem jemput bola, memperbanyak tenaga pemasaran dan monitoring nasabah melalui aplikasi komputer, yang telah on line ke Holding.

Pertanyaan:

1. Bagaimana pendapat anda tentang strategi membangkitkan kembali BPR Sari Parakan? Apakah ada tindakan lain yang masih harus ditambahkan atau barangkali ada yang tindakan harus dimodifikasi agar strategi pembangunan kembali berjalan lebih efektif? Apa modifikasi yang perlu dilakukan apabila strategi semacam ini dilakukan pada BPR anda?
2. Kesulitan apa yang mungkin terjadi apabila tidak ada dukungan *holding* dalam melakukan usaha pembangunan kembali ini?

Neraca BPR Sari Parakan

	1996	1997	1998
AKTIVA			
Kas	794	524	7.507
Giro pada Bank Lain	4.037	903	60
Penempatan pada bank lain	43.705	105.060	3.751
Penyisihan ph penempatan -/ Surat-surat berharga			
Kredit yang diberikan			
Pihak terkait dengan bank			
Pihak lain	1.042.518	878.453	693.864
Penyisihan ph kredit	-46.233	-43.336	-22.228
Aktiva Tetap	45.510	66.306	113.395
Akumulasi ph. aktiva tetap	-29.683	-23.163	-69.951
Aktiva lain-lain	15.882	20.975	824
Jumlah	1.076.530	1.005.722	727.222
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
Kewajiban Segera Lainnya	2.321	1.871	2.538
Tabungan	189.113	219.483	170.123
Deposito Berjangka			
Pihak Terkait Dengan Bank			
Pihak Lain	685.661	527.000	159.600
Pinjaman Yang Diterima		279	200.000
Kewajiban Lain-Lain	5.309	17.797	3.637
Pinjaman Subordinasi			
Modal Pinjaman			
Ekuitas			
Modal disetor	100.000	100.000	100.000
Modal sumbangan			
Selisih penilaian kembali aktiva			
Laba ditahan	94.126	139.292	91.324
Jumlah	1.076.530	1.005.722	727.222

Perhitungan Laba Rugi BPR Sari Parakan

	1996	1997	1998
PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL			
Hasil Bunga	267.685	316.446	355.822
Provisi dan komisi kredit	14.823	12.537	7.122
Jumlah pendapatan bunga	282.508	329.035	362.944
Beban Bunga			
Beban Bunga	161.321	192.341	279.261
Beban lainnya selain beban bunga	0	0	0
Jumlah beban bunga	161.321	192.341	279.261
Pendapatan Bunga Bersih	121.187	136.692	83.683
Pendapatan operasional lainnya	28.860	36.707	30.401
Beban operasional lainnya			
Beban administrasi dan umum	30.835	17.742	33.190
Beban personalia	37.311	49.778	58.790
Penyisihan dan penurunan atas aktiva	38.500	12.850	8.250
Beban lainnya	2.191	16.107	7.793
Jumlah beban operasional lainnya	108.837	96.477	108.023
Pendapatan /beban operasional bersih	41.210	76.922	6.061
Pendapatan non operasional	0	12.187	709
Beban non operasional	-1.262	-5.074	0
Pendapatan /beban non operasional bersih	-1.262	7.113	709
Laba/ rugi sebelum pajak penghasilan	39.948	84.035	6.770
Taksiran pajak penghasilan	-4.742	-16.460	-679
Laba/ rugi tahun berjalan	35.206	67.575	6.091
Laba ditahan awal periode	0	7.401	20.556
Laba ditahan akhir periode	94.126	74.616	26.647

III. Teaching Notes

Sari Parakan

Kasus Sari Parakan memberikan ilustrasi pentingnya pengetahuan tentang perilaku nasabah dan industrinya beserta dampaknya terhadap penentuan segmen pasar BPR. Perilaku nasabah dan industri akan memberikan gambaran terhadap risiko kredit yang dihadapi sehingga akan menjadi masukan yang berharga dalam manajemen risiko kredit.

Dominasi pemilik, dalam kasus ini adalah pemilik lama, pada pengelolaan BPR juga terjadi pada Sari Parakan yang dampaknya pada sistem yang tidak berjalan dengan baik yang pada akhirnya membatasi pengembangan BPR. Peran *holding* sangat besar dalam mengintroduksi dan menerapkan sistem yang sudah teruji kepada BPR yang sedang diperbaiki.

Learning Objectives

Setelah selesai mempelajari dan mendiskusikan kasus ini para partisipan diharapkan mampu:

1. Menjelaskan *turnaround strategy* dengan mengubah komposisi *target market* dan pemasaran aktif berikut implementasinya pada organisasi, sistem dan *management style*.
2. Menjelaskan peran *holding* dalam mendukung *turnaround strategy* pada BPR dibawah naungannya.
3. Melakukan analisis perilaku nasabah dan industrinya beserta implementasinya kepada kebijakan operasional BPR.
4. Menjelaskan proses pengendalian kredit melalui memelihara kontak secara periodik dengan nasabah.

Intisari Kasus

Pertanian tembakau di Parakan hanya memungkinkan sekali tanam dalam satu tahun. Kredit yang diberikan untuk membiayai penanaman tembakau akan dibayar dari pendapatan hasil panen tembakau. Apabila panen tertunda maka pembayaran akan tertunda sampai panen tahun depan, karena satu-satunya sumber pembayaran adalah hasil panen. Kredit macet selama kepemilikan lama sekitar 30% terutama kredit kepada petani tembakau. Membayar angsuran ke BPR bukan merupakan prioritas pertama bagi petani tembakau karena mereka memiliki juga utang yang lain seperti utang bahan makanan dan juga utang kepada penjual pupuk dan kebutuhan pertanian.

Analisis industri dan perilaku nasabah tersebut membawa pemikiran bahwa kredit kepada petani memiliki risiko tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut maka manajemen berusaha untuk membagi risiko dengan menambah jumlah nasabah pedagang yang pendapatannya tidak bergantung kepada panen.

Kegiatan pemasaran boleh dikatakan pasif ditambah lagi minat masyarakat di Parakan untuk membuka deposito kurang karena lebih suka melakukan investasi dalam emas dan barang. *Holding* mengharapkan Sari Parakan ini menjadi BPR penghimpun dana diantara BPR yang bernaung dalam Sari Group.

Pengendalian kredit dapat dikatakan lemah baik ditinjau dari sudut administrasi maupun pemantauan lapangan. Campur tangan pemilik sangat dominan sehingga direktur boleh dikatakan hanya menjadi simbol formalitas. Pemilik lama memberikan kredit kepada nasabah lebih berdasar intuisi dan bukan atas dasar suatu analisis kredit. Namun merupakan dibelakang hari ternyata bahwa debitur yang dahulu diputuskan berdasarkan intuisi atau hanya berdasarkan kepercayaan kepada karakter nasabah, ternyata umumnya kredit mereka lancar. Sistem kontrol secara organisasi boleh dikatakan tidak ada, pengendalian dilakukan oleh

pemilik. Pemilik memasuki area yang berada dibawah wewenang direktur, sering terjadi perbedaan kebijakan yang membingungkan karyawan.

Solusi Umum dari Holding

Dalam melakukan *turnaround strategy holding* memiliki formula atau pedoman umum yang dipakai pada semua BPR dibawah naungannya

1. Mengetahui karakteristik dan perilaku nasabah seperti gaya hidup, *track record* dalam pembayaran kredit, sistem nilai dan konteks kehidupan nasabah yang relevan dengan BPR.
2. Membangun pemasaran aktif (menjemput bola), melakukan kontak yang teratur dengan nasabah. Direktur BPR setelah jam 10.00 pagi umumnya berada diluar kantor untuk melakukan kontak nasabah dan pemasaran.
3. Mendesain organisasi yang memungkinkan pemasaran aktif dan administrasi baik. Posisi kepala kantor diciptakan agar direktur dapat melakukan kegiatan pemasaran diluar kantor tanpa mengganggu operasional rutin dan administrasi BPR.
4. Menerapkan manajemen berdasarkan target.
5. Membangun sistem pengendalian untuk kredit dan dana yang didukung dengan teknologi informasi yang pengadaannya dibantu oleh *holding*.
6. Menata kembali administrasi /akuntansi sesuai standard yang dimiliki *holding*.
7. *Holding* mendukung pemasaran produk dana dan memberikan dukungan dalam memenuhi kebutuhan dana.

Solusi Khusus Untuk Sari Parakan

1. Mengubah komposisi segmen pasar yang dilayani dan memperbanyak segmen pedagang tembakau yang lebih rendah tingkat risikonya dibandingkan segmen petani yang sangat bergantung kepada panen tembakau yang hanya sekali setahun.
2. Meningkatkan kemampuan BPR Sari Parakan sebagai penghimpun dana dalam rangka membantu holding dalam menyediakan dana untuk BPR dibawah naungan Sari Group yang mampu melempar kredit tetapi kekurangan dana.
3. Mengganti agunan berupa tanah dengan agunan yang lebih mudah dicairkan seperti kendaraan bermotor.

Teaching Points

1. Ada dua konsep yang dapat dijadikan latar belakang pembahasan kasus ini yaitu portfolio pasar dan *introducing changes*. Portfolio pasar ini terkait juga dengan *risk management*, dalam hal ini segmen petani merupakan segmen berisiko tinggi, karena sumber pembayaran berasal dari panen tembakau yang hanya sekali dalam setahun.
2. Dalam *introducing changes* kasus ini juga memberikan ilustrasi praktek lapangan mulai dari strategi sampai dengan implementasinya kedalam organisasi, sistem dan *management style*. Implementasi pada organisasi terwujud pada keberadaan posisi kepala kantor dan tenaga kolektor lapangan yang diciptakan untuk mendukung pemasaran aktif. Implementasi kedalam sistem dan *management style* antara lain terwujud dalam sistem target dan sistem monitoring yang dijiwai prinsip *output oriented*.
3. Kredit yang diputuskan secara intuitif oleh pemilik lama ternyata umumnya berjalan lancar, sehingga memberikan indikasi bahwa pengenalan karakter dan perilaku nasabah merupakan faktor penentu kualitas kredit untuk level BPR.

Membawakan Kasus

Kasus Sari Parakan A diberikan untuk bahan diskusi, kemudian para partisipan diminta untuk melakukan diagnosa dan memberikan rekomendasi tentang alternatif arah tindakan dan

implementasinya dalam rangka melakukan usaha membangun kembali Sari Parakan. Umumnya proses diskusi akan lebih intensif apabila partisipan dibagi dalam beberapa kelompok kecil, yaitu sekitar 5 orang per kelompok.

Masing-masing kelompok diberikan kesempatan untuk mengemukakan rekomendasinya tentang Sari Parakan. Salah satu alternatif yang dapat ditempuh adalah meminta 2 atau 3 kelompok yang rekomendasinya berbeda untuk mempresentasikan hasil diskusi berikut rekomendasi tentang solusi kasus. Setelah diskusi selesai instruktur membagikan Sari Parakan B dengan menyatakan bahwa kasus lanjutan ini menggambarkan tindakan yang dulu dilakukan oleh pemilik baru serta mengemukakan hasil dari tindakan tersebut.

Apabila para partisipan memiliki kemampuan konseptual tinggi dan kemampuan berpikir strategis maka kasus Sari Parakan B dapat dijadikan kasus lanjutan dan partisipan diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap apa yang sudah dilakukan pemilik. Secara lebih spesifik partisipan dapat diminta memberikan pendapat tentang tindakan apa yang sebaiknya ditambah atau dikurangi. Partisipan juga dapat diminta untuk memberikan pendapat tentang penyesuaian yang perlu dilakukan apabila usaha membangun kembali ini dilakukan pada BPR milik mereka yang tentunya memiliki konteks yang berbeda.

Pelajaran yang menarik dari kasus ini adalah tentang contoh tentang analisis industri dan perilaku nasabah yang menjadi arah dari strategi membangun kembali BPR. Apabila perlu memberikan suatu introduksi konsep, maka sebuah review tentang *industry analysis*, *customer behavior* dan *market segmentation* akan membantu partisipan mempelajari kasus ini secara lebih produktif. Namun apabila instruktur ingin lebih menekankan kepada penjelasan tentang implementasi strategi dari ide dan konsep sampai kedalam pola operasional yang lebih konkrit, maka konsep 7S dari McKinsey dapat menjadi pilihan untuk memberi latar belakang konsep. Instruktur dapat memberikan contoh sederhana tentang penjabaran dan implementasi dari *share values* atau *strategy* kedalam *structure*, *system*, *style*, *staff* dan *skill*.

Studi Kasus : BPR Sari Rejo

Ramudji Abdulgani dan Sartono Nugroho, Institut Bankir Indonesia¹

I. BPR Sari Rejo : Bagian A

PT BPR Sari Rejo didirikan pada tanggal 7 Agustus 1990 dan dalam praktek mulai beroperasi pada tanggal 14 Maret 1991. Didalam akte notaris dinyatakan bahwa BPR Sari Rejo berdiri atas dasar perjanjian bersama antara beberapa orang yang bermodal Rp 50.000.000,- Adapun nama-nama pemegang saham, pendiri dan pemilik awal dari BPR Sari Rejo adalah seperti yang tercantum pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1 Pemegang Saham dan Pendiri (Pemilik Lama) BPR Sari Rejo

Nama	Jabatan	Modal Disetor (Rp)
Anggoro Katon	Komisaris Utama	10.000.000
Yahya Sukendro	Komisaris Utama	10.000.000
Sabariman Prihadi	Komisaris Utama	10.000.000
Andang Suryanto	Komisaris	7.000.000
Sriyani Kingkinarti	Komisaris	5.000.000
Suradi Rogoadi	Komisaris	8.000.000

BPR Sari Rejo beroperasi di wilayah Kecamatan Sukorejo dan sekitarnya. Lokasi kantor berada di daerah perdagangan (pasar) dan berada di lintas jalan raya antara Weleri dan Temanggung. Usaha yang dibiayai oleh BPR Sari Rejo meliputi industri rumah tangga (*home industry*, yaitu pembuatan tahu tempe, mebel, dan berbagai usaha lain di sektor perdagangan dan pertanian).

Perkembangan BPR di Jawa Tengah

Perkembangan jumlah bank umum di Jawa Tengah hingga akhir Maret 1994 berjumlah 47 bank dengan jaringan kantor seluruhnya sebanyak 526 kantor. Dari jumlah tersebut delapan bank adalah milik pemerintah (BUMN & BUMD) dengan jaringan sebanyak 201 kantor, 38 bank swasta nasional dengan jaringan sebanyak 303 kantor, dan satu bank asing dengan jaringan sebanyak satu kantor. Perkembangan bank umum juga diikuti dengan meningkatnya jumlah bank perkreditan rakyat (BPR). Minat masyarakat mendirikan BPR masih tetap tinggi walaupun berbagai masalah menimpa cukup banyak BPR. Bahkan, pendirian BPR baru dalam tahun 1993/94 mencapai jumlah 31 BPR baru. Dengan perkembangan tersebut, maka sampai akhir tahun 1993/94 BPR yang beroperasi di Jawa Tengah berjumlah 376 BPR.

Sejalan dengan perkembangannya, penyebaran BPR pun cukup merata. Dewasa ini di setiap Dati II di Jawa Tengah beroperasi paling sedikit 1 BPR. Dati II yang jumlah BPR-nya paling banyak adalah Kabupaten Kendal dan Boyolali. Jumlah BPR yang berlokasi di kedua Dati II ini adalah 52 atau 13,8% dari seluruh BPR yang beroperasi di Jawa Tengah.

Dalam tahun 1993/94 minat masyarakat untuk menyimpan uangnya di bank semakin bertambah sebagaimana dapat dilihat dari pertumbuhan dana masyarakat di perbankan yang pada tahun 1993/94 lebih tinggi dibanding tahun sebelumnya. Dalam tahun 1993/94, posisi dana masyarakat di perbankan Jawa Tengah meningkat sebesar Rp 1.319 miliar (26,89%) dibandingkan dengan Rp 924 miliar (23,21%) pada tahun sebelumnya. Peningkatan sebesar

¹ Didampingi oleh Dr. Sukiswo Dirdjosuparto (IBI) sebagai second opinion. Tulisan ini disponsori oleh Partnership for Economic Growth (USAID-GOI Project). Pandangan dalam tulisan ini merupakan pandangan pribadi penulis, bukan pandangan PEG-USAID, Pemerintah Indonesia atau Institut Bankir Indonesia.

26,89% tersebut berlangsung pada bank-bank umum sebesar Rp 1.275 miliar (26,55%) dan pada BPR sebesar Rp 44 miliar (43,11%).

Dengan perkembangan tersebut, maka posisi dana masyarakat di perbankan Jawa Tengah pada akhir Maret 1994 berjumlah Rp 6.221 miliar, terdiri dari simpanan di bank umum sebesar Rp 6.076 miliar dan di BPR sebesar Rp 145 miliar. Sebagian besar simpanan masyarakat di perbankan dalam bentuk tabungan, yaitu sebesar Rp 3.057 miliar atau 49,14% dari seluruh simpanan, sedangkan dalam bentuk giro dan deposito masing-masing sebesar Rp 1.064 miliar (17,10%) dan Rp 2.100 miliar (33,76%).

Dilihat dari penyebarannya, terlihat ketimpangan mobilisasi dana masyarakat di antara sesama Dati II. Mobilisasi dana masyarakat lebih terkonsentrasi di Kotamadya, terutama Kodya Semarang dan Surakarta. Hal ini tidak terlepas dari terkonsentrasinya jaringan kantor bank, khususnya bank umum, di kedua Kotamadya ini yang meliputi sekitar 39% dari seluruh kantor bank umum yang beroperasi di Jawa Tengah saat ini.

Ekspansi kredit Jawa Tengah mulai meningkat kembali dengan turunnya suku bunga kredit. Dalam tahun 1993/94 posisi kredit naik cukup tinggi sebesar Rp 1.262 miliar atau 19,1% dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang berjumlah Rp 176 miliar atau 2,9%. Peningkatan ini antara lain disebabkan oleh mulai membaiknya suhu perekonomian dan turunnya suku bunga secara bertahap. Dengan perkembangan ini berarti sekitar 95,74% dana yang berhasil dihimpun perbankan Jawa Tengah pada tahun 1993/94 disalurkan kembali dalam bentuk kredit, sedangkan sisanya ditransfer ke luar Jawa Tengah terutama diinventasikan di pasar uang atau Sertifikat Bank Indonesia. Dengan perkembangan tersebut, maka posisi kredit perbankan Jawa Tengah pada akhir Maret 1994 berjumlah Rp 7.581 miliar, terdiri dari Rp 4.820 miliar kredit bank umum pemerintah, Rp 2.544 miliar kredit bank umum swasta dan Rp 218 miliar kredit BPR.

Dilihat dari jenis kreditnya, peningkatan kredit pada tahun 1993/94 tersebut terjadi pada kredit modal kerja, yang mengalami peningkatan sebesar Rp 644 miliar sehingga posisi kredit ini pada akhir Maret 1994 menjadi Rp 5.012 miliar. Kredit investasi, sebagaimana tahun sebelumnya, tetap mengalami kenaikan. Pada tahun 1993/94 posisi kredit investasi naik sebesar Rp 355 miliar (26,9%), lebih tinggi dibandingkan dengan tahun sebelumnya sebesar Rp 169 miliar (14,67%). Kenaikan tersebut menyebabkan posisi kredit investasi pada akhir Maret 1994 naik menjadi Rp 1.676 miliar. Demikian pula kredit konsumsi, selama tahun 1993/94 posisi kredit ini mengalami kenaikan sebesar Rp 263 miliar (41,8%) sehingga pada akhir Maret 1994 menjadi Rp 893 miliar.

Peningkatan ekspansi kredit tidak terlepas dari perkembangan investasi di Jawa Tengah yang berlangsung dalam periode sebelumnya. Kredit investasi pada umumnya berjangka panjang dan penarikannya dilakukan secara bertahap sesuai dengan perkembangan pembangunan proyek investasi. Sedangkan naiknya posisi kredit konsumsi terutama didukung oleh meningkatnya kredit untuk pembelian rumah.

Dilihat secara sektoral, kenaikan kredit terjadi pada sektor industri dan lainnya, terutama konsumsi perumahan. Kredit yang disalurkan pada sektor industri mengalami kenaikan sebesar Rp 408 miliar (16,57%) sehingga posisinya pada akhir Maret 1994 menjadi Rp 2.872 miliar. Kredit yang menjadi Rp 3.160 miliar dan Rp 1.830 miliar, menjadikan perbankan yang berlokasi di kedua Kotamadya ini menguasai sekitar 66% dari kredit yang disalurkan perbankan Jawa Tengah.

Transaksi-transaksi yang memanfaatkan jasa melalui lembaga kliring dalam tahun 1993/94 menunjukkan kuantitas dan kualitas yang semakin meningkat dibanding dengan tahun sebelumnya. Peningkatan tersebut tercermin dari kuantitas maupun kualitas warkat-warkat yang dikliringkan melalui 10 wilayah kliring lokal yang ada di Jawa Tengah, yaitu di Kotamadya Semarang, Surakarta, Salatiga, Tegal, Pekalongan, Magelang, dan di Kabupaten Purwokerto,

Temang-gung, Wonosobo, Purworejo. Selain itu adanya penambahan peserta kliring sebanyak 9 kantor bank, sehingga peserta menjadi 190 kantor bank.

Kecamatan Sukorejo

Kecamatan Sukorejo berada di wilayah Kabupaten Kendal Jawa Tengah terletak di antara kota Waleri dan Temanggung. Luas wilayah kecamatan Sukorejo 7.601 ha. Sebagian besar kehidupan penduduk adalah bertani. Hal ini dapat dilihat bahwa luas tanah sawah di wilayah kecamatan ini adalah 1.459 ha, tanah tegalan 4.220 ha. Disamping itu tanah pertanian yang beririgasi teknis dan setengah teknis 2.262 ha. Wilayah kecamatan ini juga dilalui baik jalan Kabupaten maupun propinsi, sehingga akan berdampak pada peningkatan lalu lintas barang dan jasa. Hal ini terbukti adanya usaha perhotelan di wilayah ini (ada 5 hotel). Hotel-hotel di wilayah ini kebanyakan dihuni oleh para salesman produk-produk makanan. Jarak propinsi ke kabupaten 28 km dan jarak kabupaten ke kecamatan 36 km. Hal ini akan lebih mempermudah akses hasil-hasil bumi dari kecamatan Sukorejo, sehingga penyalurannya akan lebih mudah. Kecamatan Sukorejo terdiri dari 18 desa, dimana 16 desa adalah desa persawahan dan perladangan. Hanya 2 desa yang merupakan daerah perdagangan.

Jumlah penduduk 53.533 orang dimana penduduk usia kerja berjumlah 23.352 orang. Jumlah penduduk usia kerja yang bekerja di luar sektor pertanian berjumlah 5.164 orang. Jumlah petani 9.684 orang dan jumlah pemilikan lokasi pertanian oleh petani 1.459 orang. Pendapatan per kapita penduduk berada diatas Rp750.000,-. Matapencaharian penduduk yang terbesar adalah pedagang, seperti yang nampak pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2 Matapencaharian Penduduk Sukorejo

Mata Pencaharian	Jumlah orang
Pedagang	2.174
Angkutan	157
PNS/ABRI	763
Pensiunan	219
Lain-lain	492

BPR Sari Rejo

Visi dan Misi dari pemilik ini adalah membawa BPR Sari Rejo ke arah kemajuan yang sempurna dengan lebih mengutamakan kesejahteraan masyarakat menengah ke bawah. Namun untuk mewujudkan. Visi dan Misi tersebut belum ditunjang dengan manajemen yang baik dan SDM yang kurang memadai. Manajemen belum dikelola secara profesional dan pembagian tugas antara masing-masing bagian tidak jelas. Semua laporan masih dikerjakan secara manual sehingga hasil yang dicapai kurang efektif dan efisien. Sistem dan prosedur juga tidak jelas sehingga sistem kerja kacau. Pembinaan SDM belum mendapat perhatian yang cukup dari manajemen lama sehingga tidak mendukung pengembangan profesionalisme. Disiplin waktu kerja belum ditegakkan dengan baik sehingga meski jam kerja ditetapkan antara jam 8.00 sampai dengan jam 16.00 namun kenyataannya tidaklah demikian.

Tabel 3 Neraca per 30 Juni 1991

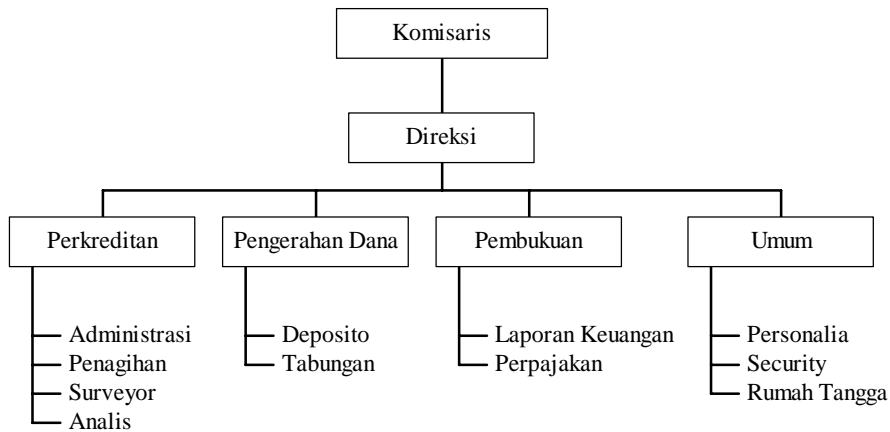
POS-POS	30/6/1991		30/6/1991
AKTIVA		KEWAJIBAN DAN EKUITAS	
Kas	35.678	Kewajiban segera dibayar	377
Antar Bank Aktiva	92.901	Tabungan	9.027
Giro	19.257	Deposito	100.250
Kredit yang diberikan	73.644	Antar Bank Pasiva	0
Kredit/Pinjaman	0	Tabungan	0
Kredit Angsuran	0	Deposito	0
Kredit R/K	0	Kredit yang diterima	0
Kredit berjangka	0	Lainnya	0
Kredit sementara	0	Rupa-rupa Pasiva	2.167
Penyisihan ph. aktiva Pdk	0		
Harta tetap dan inventaris	28.216	Modal Saham	50.000
Akumulasi penyusutan	0	Modal Dasar	250.00
			0
Rupa-rupa aktiva	27.777	Modal yang belum disetor	200.00
			0
		Laba/Rugi tahun berjalan	(6.615)
JUMLAH	155.206	JUMLAH	155.206

Tabel 4 Perhitungan Rugi/Laba Kumulatif Sampai Dengan 30 Juni 1991

Pendapatan Operasional	
1.1. Hasil bunga	4.852
1.2. Provisi dan komisi	1.321
1.3 Administrasi	0
1.4 Jasa Giro	0
1.5 Pendapatan Rupa-rupa	353
Pendapatan Non Operasional	0
Rugi Operasional	6.615
Total	<u>13.141</u>
Biaya Operasional	
1.1 Biaya Bunga	4.868
1.2 Biaya Provisi & Komisi	0
1.3 Biaya Administrasi Bank	0
1.4 Biaya Tenaga Kerja	4.114
1.5 Biaya kantor	0
1.6 Penyusutan	221
1.7 Cadangan Piutang 2	0
1.8 Biaya Rupa-rupa	3.938
Biaya Non Operasional	0
Laba Tahun Berjalan	0
Total	<u>13.141</u>

PT BPR Sari Rejo sebagai organisasi secara efektif melaksanakan fungsinya sejak beroperasi tanggal 14 Maret 1991. Struktur organisasi BPR Sari Rejo dibentuk berdasarkan pengelompokan kegiatan operasional yang meliputi perkreditan dan pengerahan dana dan

kelompok pendukung yang meliputi pembukuan dan umum. Bagian Perkreditan mencakup aktivitas administrasi, penagihan, survey dan analisa kredit, Pengerahan dana mengadakan jasa deposito dan tabungan. Bagian Pembukuan melakukan pencatatan atas transaksi keuangan dan pembuatan laporan keuangan. Sedangkan bagian umum menangani masalah personalia, keamanan dan kebutuhan rumah tangga bank.



Gambar 1 Struktur Organisasi BPR Sari Rejo Pada Masa Awal Operasi

Berikut ini adalah daftar dari para komisaris, direktur dan karyawan yang bekerja di BPR Sari Rejo

- Komisaris Utama: Anggoro Katon
- Komisaris: Sabariman Prihadi
- Direktur: Hinu Purwanto
- Bagian Kredit: Diah Rani Ambarwati
- Tabungan: Suhita
- Deposito: Suhita
- Pembukuan: Lina Setyowati
- Kasir: Sariningsih
- Satpam: Adi Rizki
- Office Boy: Girsang
- Driver: Jariman

Kegiatan Usaha BPR Sari Rejo

Kegiatan usaha dari BPR Sari Rejo dalam menghimpun dan menyalurkan dana masih dilakukan secara pasif dalam arti lebih banyak menunggu daripada mendatangi nasabah. Kegiatan yang pasif tersebut membuatnya sulit mengimbangi persaingan dengan bank lain serta menjadi kendala dalam mengikuti perkembangan ekonomi dan peluang di wilayah tersebut.

Penghimpunan Dana

Menilik dari lokasinya, Sari Rejo diharapkan akan menjadi sumber dana bagi group, karena merupakan daerah penghasil hasil bumi dan ternak serta juga merupakan daerah perdagangan. Namun karena pada saat itu cengkeh dikelola oleh BPPC dan harga jual ke BPPC rendah maka para petani segan menanam cengkeh.

BPR Sari Rejo menghimpun dana dari masyarakat terutama dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka dan tabungan. Deposito berjangka yang diselenggarakan oleh PT BPR Sari Rejo mempunyai jangka waktu dan suku bunga sebagai yang tercantum pada tabel 5. Kegiatan menghimpun dana melalui deposito belum memberikan hasil yang baik, diperkirakan hal ini terjadi karena pemasaran yang pasif.

Tabel 5 Suku Bunga Deposito

Jangka Waktu	Suku Bunga
3 bulan	24%
6 bulan	24%
9 bulan	24%
12 bulan	23%

Tabungan adalah simpanan pihak ketiga yang merupakan program pelayanan tabungan yang diselenggarakan PT BPR Sari Rejo. Suku bunga tabungan adalah 18% p.a., bunga dihitung berdasarkan saldo rata-rata dalam bulan yang bersangkutan dan dihitung setiap akhir bulan. Bunga tabungan dikenakan pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai pajak penghasilan.

Pemberian Kredit

Perkreditan merupakan kegiatan usaha bank yang utama dilakukan oleh PT BPR Sari Rejo. Dari portofolio kredit pada tahun 1995, nampak bahwa nasabah utama datang dari sektor perdagangan dan pertanian. Sebagian besar sumber dana yang dihimpun disalurkan kepada kredit yang diberikan kepada pihak lain. Ketentuan pokok yang menjadi pedoman dalam kegiatan pemberian kredit, meliputi ketentuan tentang persyaratan calon debitur, jaminan, perjanjian (akad) kredit, jangka waktu, bunga, provisi, komisi, denda dan prosedur pelaksanaan.

Tabel 6 Portofolio Kredit Tahun 1995

Perdagangan/jasa	Rp 187.413.000,
Pertanian	159.283.000,
Industri	52.250.000,
Lain-lain	71.357.000,

Calon debitur PT BPR Sari Rejo harus dapat menunjukkan identitas diri dan keluarganya dengan bukti Kartu Tanda Penduduk (KTP) dan Kartu Keluarga (KK), alamat rumah dan usaha sendiri. Karyawan atau pegawai diminta slip gaji yang diterima dan persetujuan dari atasannya. Jika calon debitur pengusaha atau wiraswasta harus menunjukkan surat izin usaha perusahaan, NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak), omzet usaha, persetujuan suami/isteri, referensi atau avalist dan lain-lain yang dianggap perlu. Pemberian kredit harus mendapat jaminan yang cukup berupa barang-barang tidak bergerak ataupun barang bergerak

(kendaraan, surat-surat berharga). Terhadap jaminan tersebut, bank melakukan pengikatan sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

Apabila permohonan kredit disetujui maka ditindaklanjuti dengan membuat perjanjian yang dituangkan dalam formulir Persetujuan Membuka Kredit (PMK), yang harus ditanda tangani oleh kedua belah pihak. Dalam perjanjian kredit dicantumkan hak dan kewajiban dari kedua belah pihak, kepastian jangka waktu kredit, bunga kredit, jenis kredit, usaha nasabah, sistem pelunasan kredit, jaminan yang diberikan, denda tunggakan dan kegunaan kredit. Dalam perjanjian ini juga dicantumkan pengakuan berhutang debitur yang berkewajiban untuk melunasinya dengan angsuran dan bunga. Pada waktu yang telah ditetapkan dan memberikan hak kepada BPR Sari Rejo untuk menagih, menyita dan menjual jaminan apabila debitur wanprestasi.

Bunga kredit yang ditawarkan kepada debitur sangat bervariasi sesuai dengan keadaan pasar dan kemampuan nasabah. Tarif minimal bunga pinjaman sebesar 3% per bulan, kecuali kredit karyawan 1% per bulan. Tarif bunga maksimal yang pernah dilakukan hingga 4,5 % per bulan. Bunga pinjaman selalu dibebankan pada rekening koran nasabah, apabila pada saat sudah jatuh tempo nasabah belum membayar, apabila masih ada sisa kredit yang belum dipakai (debet). Provisi besarnya 1 % dari plafon kredit dalam perjanjian kredit yang harus diterima di muka oleh bank. Administrasi yang dibebankan kepada nasabah berjumlah sebesar 1%. Denda hanya diberlakukan kepada debitur yang wanprestasi atau menunggak, besarnya denda ditetapkan 2 permil dari sisa angsuran kredit.

Sejak manajemen lama aturan yang berlaku bukan perpanjangan kredit melainkan kredit yang diperbaharui. Kredit angsuran harus dilunasi dahulu, meski angsuran tersebut hanya mengendap beberapa saat di BPR, baru diberikan kredit baru. Kredit berjangka juga harus dilunasi dahulu baru kemudian diberikan kredit baru kalau masih dibutuhkan. Namun dalam praktek masa manajemen lama, yaitu sebelum diambil alih, perlakuan terhadap kredit yang sudah jatuh tempo kurang aktif. Mereka yang jatuh tempo dan belum mengembalikan kreditnya dibiarkan saja tidak dihubungi atau ditagih. Secara umum pemantauan dan pengendalian kredit belum dilakukan dengan tertib dan baik. Administrasi kredit boleh dikatakan kacau, karena peminjam seringkali bukan pemilik agunan yang diberikan. Sari Rejo mempersyaratkan bahwa agunan harus milik dari peminjam namun dalam praktek nasabah meminjam dengan mengatasnamakan pemilik asli. Misalnya calon nasabah bernama Karyo bermaksud akan meminta kredit namun agunan yang diberikan adalah milik kakeknya yang bernama Kromo. Maka Karyo akan meminta surat keterangan dari kelurahan bahwa namanya adalah Kromo, meminta kredit dan menjadi nasabah kredit dengan nama tersebut.

Karena tingkat pelayanan dan manajemen yang kurang memadai, maka pemberian fasilitas kredit masih belum sejalan dengan prinsip *prudential banking*, sehingga terjadi kredit macet yang sangat besar. Disamping itu banyak kasus kredit fiktif yang dilakukan oleh manajemen. Mereka merencanakan kredit, misalnya kredit yang diajukan petani sebesar Rp300 ribu dijadikan Rp1 juta dengan jaminan tanah petani. Dalam hal ini petani tidak mengetahui bahwa tanahnya dijaminkan untuk kredit yang lebih besar dari yang dimintanya. Kredit macet tersebut semula bunganya seolah-olah masih dapat dibayar, namun kemudian diketahui bahwa pembayaran bunga tersebut berasal bukan berasal dari angsuran nasabah.

Pemilik Baru

Pada bulan Juli tahun 1995 Sari Rejo diambil alih oleh tiga investor baru diantaranya adalah Kwee Ceng, seorang pedagang tembakau yang sangat dikenal di daerah Temanggung, Parakan, Weleri dan sekitarnya, baik dikalangan pedagang, petani, maupun masyarakat setempat. Selain dikenal oleh masyarakat, Kwee Ceng juga sangat mengenal masyarakatnya. Dia sangat memahami karakteristik dan pola hidup petani di setiap wilayah usahanya, petani di Temanggung berbeda karakteristik dengan petani di Weleri ataupun petani di wilayah Demak.

Kwee Ceng yang sejak puluhan tahun telah menjadi nasabah BCA ini, memiliki pengalaman usaha dan hubungannya sangat luas. Dengan pemikiran yang sederhana, terbuka dan cepat akrab dalam pergaulannya tersebut, bahkan memiliki semangat dan pandangan luas terutama dalam melihat prospek usaha kedepan. Kwee Ceng berpendapat bahwa pada masa depan nanti hanya akan ada dua macam bank, yaitu bank yang melayani masyarakat /pengusaha tingkat atas dan bank yang melayani masyarakat /pengusaha tingkat bawah. Dalam konteks pemikiran tersebut usaha BPR menjadi menarik bagi Kwee Ceng, karena menurut pendapatnya tingkatan bawah ini tidak akan habis bahkan akan terus membutuhkan pelayanan keuangan. Disisi lain bank umum tidak akan sampai dan dapat menjangkau tingkatan tersebut. Oleh karena itu meskipun Pemerintah melalui Bank Indonesia memberikan kelonggaran untuk pendirian BPR baru, tetapi karena pengurusan dan praktek perijinannya memerlukan keuletan dan memakan waktu lama, beliau memilih membeli ketujuh BPR dibawah PT Sari Group.

Pilihan ini juga didukung oleh kenyataan bahwa sebagai nasabah BCA Kwee Ceng sebelumnya telah mempelajari, merundingkan, bahkan menyepakati untuk bertekad bersama-sama mengembangkan BPR tersebut dengan Goenawan Wibisono, salah seorang pejabat perkreditan BCA waktu itu. Goenawan setelah mempelajari secara mendalam kasus ketujuh BPR yang akan diambil alih ini, lebih melihatnya sebagai peluang yang diyakini akan dapat disehatkan dan dikembangkan, meskipun memerlukan tekad, kerja keras, keuletan, dan komitmen bagi pemiliknya. Kedua tokoh yang sudah saling mengenal selama lebih dari 10 tahun inilah kemudian yang mengaliri warna, semangat, dan manajemen dari ketujuh BPR dibawah Sari Group, termasuk BPR Sari Rejo.

Jumlah kredit pada Juni 1995, pada saat diambil alih oleh pemilik baru, adalah sebesar Rp600 juta. Dari jumlah tersebut Rp400 juta merupakan kredit macet, sekitar Rp 200 juta berada ditangan 200 nasabah yang kebanyakan adalah petani dan Rp200 juta selebihnya berada ditangan 10-15 nasabah (antara lain 2 armada bus). Kebanyakan nasabah tinggal di Purwosari, selebihnya tersebar di Semarang, Kendal dan Parakan. Nasabah di Semarang kebanyakan adalah pengusaha.

Pertanyaan:

1. Apabila anda adalah direktur baru BPR Sari Rejo tindakan apa yang akan diambil dalam rangka melakukan *turnaround strategy*? Dukungan apa saja yang anda harapkan dari *holding*?
2. Khusus untuk menangani kredit macet tindakan apa yang sebaiknya dilakukan?

Neraca BPR Sari Rejo 30 Desember 1994 dan 1995

Pos-Pos	30/12/1995	30/12/1994		30/12/1995	30/12/1994
AKTIVA			KEWAJIBAN DAN EKUITAS		
Kas	1.398	35.678	Kewajiban segera lainnya	698	0
Giro Pada Bank Lain	0	740	Tabungan	201.040	305.149
Penempatan Pada Bank Lain	7.555	62443	Deposito berjangka		
Penyisihan ph. Penempatan - /-	0	0	a. Pihak terkait dengan bank	0	0
Surat-surat Berharga	0	0	b. Pihak lain	213.000	52.500
Kredit yang diberikan			Pinjaman yang diterima	156.917	332.220
a. Pihak terkait dengan bank	87.000	124.693	Kewajiban lain-lain	379	409
b. Pihak lain	470.303	505.516	Pinjaman Subordinasi	0	0
Penyisihan ph. Kredit -/-	(7.425)	(8.000)	Modal Pinjaman	0	0
Aktiva Tetap	27.126	20.417	Ekuitas		
Akumulasi ph. Aktiva tetap -/-	(2.742)	0	a. Modal disetor	70.000	70.000
Aktiva lain-lain	31.898	22.061	b. Modal sumbangan	0	0
			c. Laba ditahan	(26.923)	(3.270)
JUMLAH	615.111	763.548	JUMLAH	615.111	763.548

BPR Sari Rejo Perhitungan Rugi / Laba 1/1 s/d 31/12 1995

Pos-Pos	1/1-31/12- 95	1/1-31/12- 94
PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL		
Pendapatan bunga		
1.1. Hasil bunga	156.737	202.446
1.2. Provisi dan komisi kredit	5.171	8.338
Beban bunga		
2.1. Beban bunga	140.220	152.863
2.2. Beban lainnya selain beban bunga	0	0
PENDAPATAN BUNGA BERSIH	21.688	57.921
Pendapatan operasional lainnya	8.135	5.190
Beban Operasional lainnya		
4.1. Beban administrasi dan umum	21.292	26.302
4.2. Beban Personalia	35.367	17.613
4.3. Penyisihan dan penurunan atas aktiva produktif	0	0
4.4. beban lainnya	2.265	20.818
JUMLAH BEBAN OPERSIONAL LAINNYA	(29.101)	(1.627)
PENDAPATAN DAN BEBAN NON OPERASIONAL		
Pendapatan non operasional	0	
Beban ono operasional	1.092	
LABA/RUGI SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	(30.193)	
Taksiran pajak penghasilan	0	
LABA/RUGI TAHUN BERJALAN	0	
LABA DITAHAN AWAL PERIODE *)	3.270	677
Deviden	0	0
LABA DITAHAN AKHIR PERIODE	(26.923)	3.270
JUMLAH	(26.923)	3.270

II. BPR Sari Rejo : Bagian B (Strategi Turnaround)

BPR Sari Rejo berada dibawah naungan Sari Group sehingga *turnaround strategy* ini melibatkan dukungan serta kebijakan *holding*. Bagi ketujuh BPR yang berada dibawah Sari Group ada pedoman umum yang menjadi acuan dalam strategi pembangunan yaitu pengelolaan profesional, berorientasi kepada hasil, memberlakukan sistem target, strategi pemasaran aktif, penyempurnaan administrasi, melakukan monitoring yang intensif dan mendukung dimilikinya teknologi informasi.

Dukungan Holding

Kebijakan dan dukungan Sari Group dapat digambarkan sebagai strategi, struktur, sistem, nilai, gaya manajemen, staf dan kompetensi. Mengenal dan membina hubungan baik dengan nasabah merupakan strategi dasar yang ditetapkan oleh *holding*. Setiap direktur diwajibkan mengenal karakteristik dan perilaku nasabah maupun calon nasabah di wilayahnya. Tidak ada kredit yang diberikan kepada nasabah yang belum dikenal karakteristik dan perilakunya. Pengetahuan yang mendalam terhadap karakteristik dan perilaku nasabah harus sudah dimiliki bahkan sebelum sampai ketahap analisis kelayakan kredit, seperti pemilihan sektor yang akan dibiayai.

Holding ikut menentukan kebijakan tentang sektor yang dapat dibiayai dengan kredit. Untuk sementara kredit rekening koran tidak diberikan, nasabah boleh memilih antara dua pilihan yaitu kredit angsuran dan kredit berjangka. Merupakan strategi pelayanan yang dipakai diseluruh BPR dibawah naungan Sari Group adalah "strategi menjemput bola." Petugas BPR akan mendatangi nasabah untuk mengambil setoran maupun untuk membantu penarikan uang oleh nasabah untuk deposito dan tabungan. Pemilik Sari Group seperti Kwee Ceng biasanya membantu pemasaran terutama dalam produk dana dengan memanfaatkan *network*-nya sebagai pedagang yang dipercaya oleh banyak orang. Kwee Ceng dapat meminta relasinya untuk menyimpan dana pada BPR yang berada dibawah Sari Group yang kebetulan sedang memerlukan dana. Keyakinannya pemilik baru bahwa untuk masa depan hanya akan ada bank yang melayani papan atas dan papan bawah, sehingga jasa BPR akan semakin dibutuhkan.

Merupakan satu kebijakan group adalah bahwa dalam organisasi BPR adalah adanya posisi kepala kantor yang bertanggung jawab tentang kelancaran pekerjaan internal BPR. Kepala kantor membawahi tiga bagian yaitu kredit, pembukuan dan operasi. Peranannya sebagai penanggung jawab operasi dan administrasi internal memungkinkan direktur untuk berkonsentrasi kepada kegiatan di luar kantor. Direktur memang diharapkan lebih banyak melakukan tugas keluar seperti mengunjungi nasabah, menjalankan usaha pemasaran dan meneliti potensi nasabah baru menghubungi berbagai tokoh masyarakat. Umumnya setelah jam 10.00 pagi direktur sudah berada di luar kantor untuk berbagai tugas pemasaran dan kontak nasabah.

Administrasi dan pengendalian yang baik mendapatkan perhatian utama. Dengan teknologi informasi yang dimiliki apabila ada nasabah yang menunggak angsuran sampai dua kali maka akan segera diketahui oleh *holding*. Boleh dikatakan posisi kredit dan kualitas dari semua BPR dibawah Sari Group dapat dimonitor setiap saat. Hal ini memungkinkan adanya *early warning system* dan pengendalian yang baik. Merupakan kebijakan dari Sari Group bahwa nasabah yang menunggak dua kali angsuran berturut-turut, akan diminta untuk melunasi kreditnya.

Teknologi informasi seperti ini memerlukan investasi yang besar dalam pengembangan software maupun dalam pembelian komputer beserta perlengkapannya. *Holding* mendukung investasi tersebut dengan memberikan komputer beserta perlengkapannya kepada BPR Sari Rejo.

Bekerja secara profesional merupakan nilai yang mendasar bagi Sari Group. Untuk ini pemilik seperti Kwee Ceng bahkan rela untuk tidak menerima pembagian laba pada tahun-tahun pertama asalkan pengembangan bisnis BPR dilakukan secara profesional. Karakteristik dan reputasi nasabah menjadi pertimbangan pertama sebelum pertimbangan-pertimbangan yang lain. Hubungan yang dekat, berkesinambungan dan profesional dengan nasabah merupakan kunci keberhasilan dalam memasarkan dana dan kredit.

Result-oriented merupakan *management style* yang mendasari pengelolaan Sari Group. Setiap direktur diberikan target operasional serta dimonitor realisasi pencapaian target tersebut. Mereka yang tidak mencapai target akan diminta mundur, seperti yang pernah terjadi di BPR Sari Boja. Dalam hal ini Sari Group berpegang pada obyektivitas dan profesional, sekalipun orang yang kenal baik dengan pemilik apabila tidak dapat mencapai target harus mundur.

Goenawan dalam masa perintis banyak menggunakan orang yang kemampuannya sudah dikenalnya dengan baik, seperti bekas bawahannya di BCA, dalam rangka lebih mejamin sukses dari *turnaround strategy* di berbagai BPR yang diambil alih. Sering juga mempertahankan direktur dan karyawan lama dari BPR yang diambil alih, selama mampu menyesuaikan diri dengan sistem yang dijalankan oleh Sari Group. Pemilik Sari Group memandang penting adanya spesialisasi yang cukup dalam pembagian pekerjaan di BPR, sehingga jumlah karyawannya relatif lebih banyak dari BPR yang lain. Untuk BPR Rejo misalnya, pada tahun pertama seluruh karyawan berjumlah 18 orang termasuk direktur, diantaranya ada 5 karyawan lama.

Selain sistem, pendiri memiliki keyakinan bahwa sistem yang baik hanya dapat berjalan baik apabila karyawan yang menjalankan sistem terlatih baik. Pelatihan internal bagi karyawan secara teratur diselenggarakan dalam rangka membekali keterampilan pengelolaan BPR bagi karyawan. Goenawan sering ikut berperan sebagai instruktur dalam memberikan pelatihan, dengan bekal pengalaman di BCA maupun aplikasi berbagai konsep yang diperoleh dari IBI dan institusi lain, membuat pelatihan tersebut memberikan manfaat yang besar.

Pengelolaan Kredit

Kecurangan berupa kredit fiktif yang dilakukan pada masa sebelum diambil alih akhirnya diketahui oleh pemilik baru sehingga mereka meminta ganti rugi kepada pemilik lama. Mengenai kredit macet maka hal ini dimulai dengan pendataan kembali nasabah kredit. Sebagian besar nasabah berada di daerah Purwosari, selain itu para nasabah tersebar di Semarang, Kendal dan Parakan.

Sebagai langkah awal dalam menangani kredit macet adalah menata kembali pembukuan disesuaikan dengan sistem yang ada di Sari Group. Usaha memperbaiki pembukuan tersebut memerlukan waktu selama 6 bulan. Direktur dan karyawan senior melakukan cek lapangan untuk setiap fasilitas kredit sehingga semua permasalahan pada setiap debitur terungkap. Pengalaman ini menimbulkan kebijakan baru yaitu tidak boleh memberikan kredit rekening koran atau kredit sementara. Kredit yang diperbolehkan adalah kredit secara angsuran dan kredit berjangka.

Kelompok nasabah yang relatif lebih mudah dicari adalah para nasabah di Semarang yang umumnya adalah pengusaha, karena alamat mereka jelas. Kredit sebesar Rp 200 juta yang diberikan kepada 10-15 nasabah di Semarang, pada umumnya pengusaha, mudah dicari alamatnya dan masalah pengembalian kredit dapat diselesaikan pada tahun 1996. Namun Rp 200 juta yang ada pada petani lebih sulit untuk ditagih karena administrasi yang tidak baik dan juga kekuatan hukum yang tidak memadai. Untuk nasabah petani, hartus dicari satu-persatu dilapangan. Untuk nasabah yang tinggal di Sukorejo kadang-kadang dapat dicari 5-6 orang per hari. Untuk mencari nasabah yang sebenarnya memakai uang dan alamatnya diperlukan ketekunan, bahkan ada nasabah yang setekah dilacak selama 3 bulan atau

setengah tahun baru diketemukan. Pada tahun 1995 dan 1996 kegiatan pendataan kembali nasabah dilakukan secara gencar. Pada tahun 1997 masih ada kegiatan pendataan kembali namun tidak sebanyak tahun sebelumnya. Ada nasabah yang merasa sudah membayar tetapi dalam catatan BPR belum membayar, boleh jadi mereka benar-benar sudah membayar tetapi "tidak sampai". Diantara nasabah ada yang bersikap baik sehingga mereka bersedia mereka membayar lagi.

Seperti yang telah dikemukakan, nasabah meminjam kredit dengan memakai nama pemilik asli dari agunan. Secara formal sebenarnya mereka dapat saja mengelak dari kewajiban membayar utang karena yang tercantum dalam perjanjian kredit bukan nama mereka, lebih-lebih kalau nama yang tercantum pada perjanjian kredit sudah meninggal. Namun demikian di daerah pertanian nasabah umumnya memiliki kesadaran moral yang baik, sehingga mereka mau mengakui kewajibannya.

Kontak dilakukan secara terus menerus dengan nasabah yang sudah didata kembali untuk menyelesaikan kredit mereka. Pada nasabah tertentu hanya dapat ditarik pokok pinjaman dan merekapun tidak membayar bunga dan penalti. Diperlukan waktu 3 tahun untuk menyelesaikan kredit bermasalah tersebut yaitu dari 1995 sampai dengan 1998. Diantara semua nasabah kredit macet tersebut ada 10 nasabah yang tidak dapat lagi dilacak. Pada tahun 2000 Sari Rejo baru mulai menghasilkan laba operasional, meskipun secara kumulatif masih rugi. Masalah administrasi nasabah, terutama kredit yang diminta dengan menggunakan nama orang lain, ternyata merupakan penghambat besar yang menyebabkan lamanya proses pemulihan kembali. Kredit kepada pedagang di Semarang yang besarnya sama dapat diselesaikan lebih cepat, yaitu hanya dalam waktu satu tahun, karena administrasi kredit relatif lebih baik dan mudah dilacak.

Belajar dari pengalaman masa lalu BPR Sari Rejo menerapkan sistem administrasi yang cermat sesuai standard *holding* dan mengubah portfolio kreditnya dengan menambah nasabah dari kalangan pedagang pasar. Pengalaman yang sulit yang menyangkut jaminan berupa tanah, membuat BPR Sari Rejo mencoba lebih menekankan kepada alternatif jaminan lain yang lebih mudah dicairkan seperti sepeda motor. Selain dari itu, kredit kendaraan bermotor juga merupakan *target market* baru yang penting bagi penghasilan operasional BPR Sari Rejo.

Pertanyaan:

1. Bagaimana pendapat anda tentang strategi dan operasi dalam rangka memperbaiki kesehatan BPR Sari Rejo? Apakah ada tindakan lain yang masih perlu ditambahkan atau barangkali ada yang tindakan harus dimodifikasi agar *turnaround strategy* berjalan lebih efektif?
2. Kesulitan apa yang mungkin terjadi apabila tidak ada dukungan *holding* dalam melakukan *turnaround strategy*?

BPR Sari Rejo

Pos-Pos Neraca	1996	1997	1998	1999	2000
Kas	593	2.138	14.968	54.872	23.182
Sertifikat Bank Indonesia	0	0	0	0	0
Antarbank Aktiva	130.330	87.108	182.327	115.379	474.286
Kredit Kepada Pihak yang Terkait	0	0	0	0	20.000
Kredit Kepada Pihak Lain	358.479	594.636	345.064	588.360	1.240.402
Kolektibilitas Kredit :					
Lancar	259.89	534.832	270.71	521.92	1.158.355
Kurang Lancar	3.724	4.523	4.499	0	25.948
Diragukan	91.679	2.341	21.863	4.373	212
Macet	3.177	52.940	47.985	62.067	55.887
Penyisihan Aktiva Produktif (-/-)	(8.925)	(4.165)	(8.665)	(5.915)	(29.180)
Aktiva Tetap dan Inventaris	34.677	44.010	40.940	56.688	97.315
Inventaris	49.707	63.985	66.310	88.617	153.132
Penyusutan Inventaris (-/-)	(15.030)	(19.975)	(25.370)	(31.929)	(55.817)
Rupa-rupa Aktiva	30.981	32.099	39.170	21.910	64.953
Jumlah Aktiva	546.135	755.826	613.804	831.294	1.890.958
Kewajiban yang Segera Dibayar		1.034	1.404	1.168	2.976
Tabungan		188.393	394.025	491.426	753.801
Deposito Orang dalam	0	0	0	0	150.000
Deposito pihak lain	226.500	291.500	67.293	65.100	745.000
Antarbank Pasiva	17.906	119.575	44.107	177.280	1.084
Rupa-rupa Pasiva	0	0	0	0	3.617
Modal	200.000	200.000	200.000	200.000	250.000
Modal Dasar	250.000	250.000	250.000	250.000	1.000.000
Modal yang Belum Disetor (-/-)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(750.000)
Laba Yang Ditahan	0	0	0	0	0
Laba/Rugi	(32.010)	(44.676)	(93.025)	(103.680)	(15.520)
i Laba Tahun Lalu	0	0	0	0	0
ii Rugi Tahun-Tahun Lalu (-/-)	(26.923)	(32.010)	(44.678)	(93.025)	(103.680)
i Laba Tahun Berjalan	0	0	0	0	88.160
ii Rugi Tahun Berjalan (-/-)	(5.087)	(12.666)	(48.347)	(10.655)	0
Jumlah Pasiva	412.396	755.826	613.804	831.294	1.890.958

BPR Sari Rejo

Pos-Pos Laba / Rugi	1996	1997	1998	1999	2000
A. Pendapatan Operasional	130.889	167.345	249.468	220.532	518.640
Bunga	117.017	147.393	236.923	197.498	450.883
Dari Bank Lain	10.156	8.561	25.430	36.932	25.263
Giro	147	234	0	0	51
Tabungan	1.451	1.310	24.769	35.097	25.212
Deposito Berjangka	0	0	0	1.835	0
Kredit Yang Diberikan	8.558	7.017	661	0	0
Dari Pihak III Bukan Bank	106.861	138.832	211.493	160.566	425.620
Provisi dan Komisi Kredit	3.235	6.407	4.046	7.518	44.887
Lainnya	10.637	13.545	8.499	15.516	22.870
B. Biaya Operasional	137.604	176.408	297.390	234.187	428.504
Bunga	72.583	87.602	207.166	96.267	148.119
Kepada bank-bank Lain	22.507	29.120	34.297	2.637	2.127
i. Tabungan	6.094	5.050	9.729	2.637	2.127
ii. Deposito Berjangka	889	2.577	0	0	0
iii. Pinjaman yang Diterima	15.524	21.493	24.568	0	0
Kepada Pihak III bukan Bank	50.076	58.482	172.869	93.630	145.992
i. Tabungan	14.621	23.521	44.260	70.084	74.009
ii. Deposito Berjangka	35.455	34.961	128.609	23.546	71.983
Premi Asuransi	138	0	0	0	0
Tenaga Kerja	38.174	43.458	45.767	51.113	94.306
Gaji, Upah dan Honorarium	33.306	37.013	36.629	38.516	75.991
Biaya Pendidikan	108	60	100	50	400
Lainnya	4.760	6.385	9.038	12.547	17.915
Sewa	1.221	3.000	2.250	6.750	6.890
Pajak-pajak (diluar PPH)	905	1.182	858	934	29.217
Pemeliharaan dan Perbaikan	2.695	7.082	5.276	18.478	11.025
Penyusutan / Penghapusan	7.254	15.593	14.093	17.569	59.567
Aktiva Produktif	1.500	3.000	4.500	4.200	30.000
Aktiva Tetap dan Inventaris	4.757	9.495	6.495	10.271	23.887
Beban yang Ditangguhkan	997	3.098	3.098	3.098	5.680
Barang dan Jasa	13.151	15.448	18.558	25.448	6.660
Lainnya	1.483	3.043	3.422	17.628	72.720
C. Laba /Rugi Operasional (A-B)	(6.715)	(9.063)	(47.922)	(13.655)	90.136
D. Pendapatan Non Operasional	2.100	2.145	1.588	5.100	420
E. Beban Non Operasional	472	5.750	2.013	2.100	2.396
F. Laba (Rugi) Non Operasional (D-E)	1.628	(3.605)	(425)	3.000	(1.976)
G. Laba (Rugi) Tahun Berjalan	(5.087)	(12.668)	(48.347)	(10.655)	88.160
H. Taksiran Pajak Penghasilan	0	0	0	0	0
I. Jumlah Laba (Rugi)	(5.087)	(12.668)	(48.347)	(10.655)	88.160

III. Teaching Notes

Sari Rejo

Kasus Sari Rejo memberikan gambaran tentang masalah yang serius pada administrasi kredit dan kredit fiktif. Administrasi kredit dampak berdampak serius apabila yang tercatat secara formal sebagai nasabah bukan nasabah yang sebenarnya menerima kredit. Hal ini memerlukan pendataan ulang yang memerlukan waktu yang panjang dan tenaga yang intensif untuk mengejar data di lapangan. *Turnaround strategy* di Sari Rejo memerlukan waktu yang paling lama yaitu sekitar 3 tahun untuk menyelesaikan kredit dan baru sekitar 2 tahun kemudian membukukan laba operasi.

Peran *holding* sangat penting karena tanpa dukungan *holding* BPR Sari Rejo akan sulit bertahan dalam melewati masa-masa sulit selama bertahun-tahun. Menurut pemilik baru BPR Sari Rejo hampir saja dijual kembali karena proses pemulihannya sangat lama. Peran *holding* bukan terbatas kepada dana namun juga memberikan dukungan keahlian untuk membantu Sari Rejo keluar dari kesulitan.

Usaha untuk mengubah portfolio kredit dalam usaha memanajementi risiko juga mewarnai kasus ini, yaitu dengan adanya usaha untuk memperbesar pasar pada segmen pedagang pasar. Kasus ini juga menunjukkan kompleksitas masalah dalam *turnaround strategy*, disatu sisi harus menyediakan waktu untuk menyelesaikan kredit bermasalah dan disisi lain harus menggarap pasar baru.

Learning Objectives

Setelah selesai mempelajari dan mendiskusikan kasus ini para partisipan diharapkan mampu:

1. Melakukan analisis proses *turnaround strategy* mulai dari perubahan konsep, nilai, budaya, strategi pemasaran beserta implementasi operasional yang lebih konkrit
2. Menjelaskan peran holding dalam mendukung *turnaround strategy* pada BPR yang berada didalam naungannya.
3. Menjelaskan strategi penyelesaian kredit bermasalah dengan melakukan pendataan ulang nasabah dan melakukan kontak pribadi dengan nasabah secara intensif.

Intisari Kasus

Pada Sari Rejo terjadi kredit fiktif yang dilakukan oleh manajemen. Misalnya merekayasa permintaan kredit dari petani sebesar Rp 300 ribu dijadikan Rp 1 juta tanpa sepengetahuan petani yang bersangkutan. Sebagai akibat apabila petani merasa sudah melunasi kredit, agunan belum dapat dikembalikan karena "kredit tambahan" yang diluar pengetahuannya belum lunas.

Selain itu terjadi masalah serius dalam administrasi kredit terutama yang menyangkut agunan. Menurut aturan BPR nasabah yang boleh meminta kredit dari BPR adalah pemilik dari barang agunan. Apabila ada calon nasabah A ingin meminta kredit dengan agunan yang dimiliki kakeknya yang bernama B, maka calon nasabah tersebut berusaha mendapat surat keterangan bahwa dia bernama B dan meminjam dari BPR dengan nama tersebut. Sehingga secara formal tertulis nasabah A tidak berutang kepada BPR, masalahnya menjadi lebih rumit apabila B meninggal, karena secara formal A tidak bertanggung jawab terhadap utang tersebut. Administrasi yang kacau ini kemudian didata ulang kembali semata mengandalkan rasa tanggung jawab moral dari nasabah atau peminjam yang sebenarnya.

Pada saat diambil alih oleh pemilik baru kredit macet berjumlah Rp 400 juta. Sekitar Rp 200 juta dari kredit macet tersebut ada pada 200 nasabah yang kebanyakan petani, sedangkan Rp 200 juta sisanya ada pada 10-15 nasabah dari kalangan pengusaha. Diperlukan

waktu 3 tahun untuk menyelesaikan kredit ini, merupakan prose penyelesaian yang paling lama dibanding BPR di Sari Group. Bahkan menurut keterangan pemilik baru BPR ini hampir saja dijual lagi.

Menilik lokasinya sebenarnya Sari Rejo ini diharapkan menjadi BPR penghimpun dana bagi Sari Group, karena merupakan daerah penghasil ternak dan hasil bumi dan juga merupakan daerah perdagangan. Usaha untuk memperbaiki porfolio kredit dilakukan melalui usaha untuk memperbesar kredit pada pedagang pasar dan kredit kendaraan bermotor.

Solusi Umum dari Holding

Dalam melakukan *turnaround strategy holding* memiliki formula atau strategi umum yang diterapkan pada semua BPR dibawah naungannya

1. Mengetahui karakteristik dan perilaku nasabah seperti gaya hidup, *track record* dalam pembayaran kredit, sistem nilai dan konteks kehidupan nasabah yang relevan dengan BPR.
2. Membangun pemasaran aktif (menjemput bola), melakukan kontak yang teratur dengan nasabah. Direktur BPR setelah jam 10.00 pagi umumnya berada diluar kantor untuk melakukan kontak nasabah dan pemasaran.
3. Mendesain organisasi yang memungkinkan pemasaran aktif dan administrasi baik. Posisi Kepala Kantor diciptakan agar direktur dapat melakukan kegiatan pemasaran diluar kantor tanpa mengganggu operasional rutin dan administrasi BPR.
4. Menerapkan manajemen berdasarkan target.
5. Membangun sistem pengendalian untuk kredit dan dana yang didukung dengan teknologi informasi yang pengadaannya dibantu oleh *holding*.
6. Menata kembali administrasi /akuntansi sesuai standard yang dimiliki *holding*.
7. *Holding* mendukung pemasaran produk dana dan memberikan dukungan dalam memenuhi kebutuhan dana.

Solusi Khusus Sari Rejo

1. Menata kembali pembukuan di Sari Rejo disesuaikan dengan sistem yang sesuai dengan standard *holding* serta melakukan pendataan ulang dilapangan.
2. Melakukan pendekatan pribadi secara intensif dan kontak secara teratur dengan para debitur untuk meminta mereka menyelesaikan kreditnya.
3. Memasuki segmen kredit kendaraan bermotor yang jaminannya lebih mudah dicairkan.

Teaching Points

1. Kasus ini mendemonstrasikan vitalnya peran administrasi bagi BPR, pemulihan kembali BPR Sari Rejo memerlukan proses yang relatif sangat lama dibanding BPR lain di Sari Group, karena administrasi yang kacau dan memerlukan pendataan ulang di lapangan.
2. Kasus ini juga mendemonstrasikan manfaat beroperasi secara group, seandainya Sari Rejo beroperasi sebagai BPR yang berdiri sendiri maka kemungkinan untuk ditutup akan lebih besar.
3. Holding memiliki peran yang penting dalam membangun kembali Sari Rejo, dalam kasus ini holding bukan hanya memberikan dukungan dana melainkan juga memberikan dukungan keahlian. Penerapan suatu sistem administrasi dan monitoring yang sudah teruji misalnya merupakan salah satu bentuk dukungan keahlian dari holding. Contoh lain seperti dukungan dalam teknologi informasi merupakan kombinasi dari dukungan dana dan keahlian.
4. Kasus Sari Rejo memberikan contoh lapangan bahwa untuk melakukan *turnaround strategy* diperlukan integrasi dari ide, konsep, strategi beserta penjabaran yang tepat kedalam tindakan operasional di lapangan. Contoh kebijakan monitoring dijabarkan kedalam

- pendataan ulang, perencanaan dan monitoring target serta reward dan punishment untuk pencapaian target.
5. Berbagai tindakan yang dilakukan untuk membangun kembali Sari Rejo bukan merupakan sesuatu yang baru, umumnya pengelola BPR mengetahui itu. Disini justru merupakan *teaching point* yang besar, yaitu bahwa dalam banyak kasus bukan formula yang hebat yang diperlukan melainkan hal-hal sederhana yang sudah banyak diketahui seperti disiplin, konsistensi dan ketekunan yang merupakan kunci sukses dalam usaha membangun kembali BPR.
 6. Mengubah perilaku individu dapat dilakukan dengan mengubah lingkungan kerjanya seperti memberlakukan sistem target, sistem monitoring, informasi posisi dan prosedur operasional.
 7. Manajemen risiko melalui perubahan portfolio pasar yang dimasuki dengan menambahkan target pasar baru untuk mengimbangi risiko pada target pasar lama.

Membawakan Kasus

Kasus Sari Rejo A diberikan untuk bahan diskusi, kemudian para partisipan diminta untuk melakukan diagnosa dan memberikan rekomendasi tentang alternatif tindakan untuk melakukan *turnaround strategy* pada Sari Rejo. Umumnya proses diskusi akan lebih intensif apabila partisipan dibagi dalam beberapa kelompok kecil.

Masing-masing kelompok diberikan kesempatan untuk mengemukakan rekomendasinya tentang Sari Rejo. Salah satu alternatif yang dapat ditempuh adalah meminta 2 atau 3 kelompok yang rekomendasinya berbeda untuk mempresentasikan hasil diskusi berikut rekomendasi tentang solusi kasus. Setelah diskusi selesai instruktur membagikan Sari Rejo B dengan menyatakan bahwa kasus lanjutan ini menggambarkan tindakan yang dulu dilakukan oleh pemilik baru serta mengemukakan hasil dari tindakan tersebut.

Apabila para partisipan memiliki kemampuan konseptual tinggi dan kemampuan berpikir strategis maka kasus Sari Rejo B dapat dijadikan kasus lanjutan dan partisipan diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap apa yang sudah dilakukan pemilik. Secara lebih spesifik partisipan dapat diminta memberikan pendapat tentang tindakan apa yang sebaiknya ditambah atau dikurangi. Partisipan juga dapat diminta untuk memberikan pendapat tentang *adjustment* yang diperlukan apabila *turnaround strategy* ini dilakukan di BPR yang dikelolanya.

Studi Kasus : BPR Sari Weleri

Isyono Broto Wardjuno dan Adi Erar Yusuf, Institut Bankir Indonesia¹

I.BPR Sari Weleri : Bagian A

Hamzah Djajengrana diangkat menjadi Direktur BPR Sari Weleri pada pertengahan 1995, pada saat itu usianya baru menginjak 36 tahun. Tantangan yang dihadapinya sangat berat karena ditugaskan untuk mengelola BPR yang baru diambil alih yang keadaannya sangat memprihatinkan. Pada saat Sari Weleri diambil alih, dari seluruh kredit yang diberikan sebesar Rp 700 juta, yang merupakan kredit macet adalah sebesar Rp 500 juta. Pada bulan Juli 1995, Hamzah dipanggil Bank Indonesia untuk menjelaskan kondisi BPR Sari Weleri serta rencana kedepan. BI memberi waktu 2 tahun kepada Hamzah untuk memperbaiki BPR Sari Weleri.

Hamzah pernah bekerja di BCA selama 7 tahun dan dinilai berprestasi atau bahkan dianggap bertangan dingin. Bekas atasannya sewaktu bekerja di BCA dulu, Goenawan Wibisono, memberinya tantangan untuk melakukan memperbaiki kinerja pada BPR Sari Weleri. Goenawan adalah salah satu dari pemilik baru yang membeli 7 BPR dari Sari Group, berpengalaman lama di BCA, juga seorang alumnus dari Institut Bankir Indonesia yaitu Kursus Pemimpin Cabang angkatan tahun 90-an..

Weleri

BPR Sari Weleri terletak di kawasan pertokoan Weleri lokasinya dekat dengan pasar dan terminal bus. Kota kecil Weleri merupakan kota kecamatan yang termasuk Kabupaten Kendal, tergolong ramai karena terletak di jalur utara Jawa, pertengahan antara Kota Pekalongan dan Semarang. Luas wilayah kecamatan Weleri adalah 30,29 ribu km² yang terdiri dari 16 desa dengan luas tanah sawah 39,55%, tanah pekarangan 20,18%, perkebunan/tegalan 13,30%, tanah masih berupa hutan 14,37% dan tanah lainnya 12,62%.

Jumlah penduduk Weleri tahun 1995 sekitar 54,137 jiwa yang kemudian berkembang menjadi 56.288 jiwa pada 1999. Jumlah penduduk yang bekerja beserta mata pencahariannya pada tahun 1995 dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1 Jumlah Penduduk Menurut Mata Pencarian Tahun 1995 dan 1999

Mata Pencarian	1995	1996
Petani	2.328 orang	2.571 orang
Buruh tani	10.912 orang	10.446 orang
Nelayan	14 orang	15 orang
Pengusaha	188 orang	296 orang
Buruh Industri/bangunan	3.308 orang	4.454 orang
Pedagang	7.312 orang	4.466 orang
Pengangkutan	926 orang	1.175 orang
Pegawai negeri/ABRI	1.211 orang	1.220 orang
Pensiun	520 orang	598 orang
Lain-lain	12.464 orang	14.663 orang

Sumber: BPS Kendal, 1995 - 1999

¹ Didampingi oleh Dr. Sukiswo Dirdjosuparto (IBI) sebagai second opinion. Tulisan ini disponsori oleh Partnership for Economic Growth (USAID-GOI Project). Pandangan dalam tulisan ini merupakan pandangan pribadi penulis, bukan pandangan PEG-USAID, Pemerintah Indonesia atau Institut Bankir Indonesia.

Petani dan buruh tani serta pedagang merupakan kelompok yang relatif besar merupakan target pasar dari jasa BPR, meski nampak ada penurunan jumlah pedagang dari 1995 ke 1996 tetapi kelompok ini tetap masih berjumlah besar. Buruh industri/bangunan merupakan kelompok yang cukup besar, hal ini memberikan indikasi adanya kegiatan pembangunan yang cukup banyak yang melibatkan banyak kontraktor.

Sebagaimana kota-kota kecil di jalur Pantura Jawa, Weleri memiliki potensi perlumbuan ekonomi yang cukup baik. Perkembangan pemukiman dan perumahan diharapkan akan mendorong percepatan pertumbuhan perdagangan, jasa dan sektor lainnya. Masyarakat sekitar pada umumnya memiliki karakter yang cukup bagus, berkehidupan lumayan dengan mata pencaharian utama pedagang, petani, dan nelayan. Selain itu mereka juga terjun ke pekerjaan yang lain seperti ojek, delman, beca dan bengkel. Dari berbagai pengamatan diperoleh informasi bahwa pola pikir petani di daerah ini cukup maju dalam mengelola sawahnya, mereka tidak hanya terpaku pada satu jenis tanaman saja, tidak hanya terpaku pada padi atau pada tembakau saja.

Tabel 2 Jumlah Sarana Angkutan Kendaraan Bermotor Tahun 1995 dan 1999

Kendaraan Bermotor	1995	1999
Colt	98	56
Bus	18	10
Truk	49	44
Mobil pribadi	102	77
Sepeda motor	919	1.103
Becak	601	829
Dokar	30	32
Sepeda	2490	2511
Gerobak dorong	39	32

Sumber: BPS Kendal, 1995 - 1999

Data 1995 dan 1999 pada tabel 2 memberikan indikasi bahwa sepeda motor dan becak cenderung semakin banyak dipakai sedangkan kendaraan motor jenis lain seperti colt, mobil pribadi dan bus cenderung menurun. Perkembangan jumlah sepeda motor memberikan indikasi adanya peluang bagi BPR untuk memberikan kredit pembelian sepeda motor.

Tabel 3: Jumlah Penduduk Menurut Pendidikan Tahun 1997 - 1999

Pendidikan	1997	1998	1999
Tidak Sekolah	5.051	5.601	5.200
Tidak Tamat SD	7.419	7.409	7.263
Tamat SD	16.906	16.102	17.489
Tamat SLTP	5.633	6.023	5.415
Tamat SLTA	4.414	4.164	4.206
Tamat PT/AKADEMI	577	610	561

Sumber: BPS Kendal 1999

Komposisi pendidikan penduduk pada 1997 dan 1999 nampak tidak banyak berubah seperti yang nampak pada tabel 3. Bagian terbesar dari penduduk ternyata hanya memiliki latar belakang pendidikan sekolah dasar.

BPR Sari Weleri

BPR Sari Weleri adalah salah satu diantara tujuh BPR yang berada dibawah Sari Group, suatu perusahaan *holding* bergerak di bidang percetakan, perdagangan, dan pengelolaan BPR. Perusahaan ini dimiliki oleh tiga orang. Dua pemilik diantaranya pejabat bank pemerintah daerah setempat. Ketujuh BPR tersebut didirikan pada tahun 1990 sebagai respon dari deregulasi perbankan 1988 yang membuka peluang bagi terbentuknya lembaga bank untuk melayani jasa keuangan bagi masyarakat.

Dengan melihat lingkungan usaha BPR Sari Weleri, pemilik berkeyakinan akan dapat mengembangkan banknya dengan baik. Pemilik mempercayakan kepada Sigit Slamet (40 th) sebagai Direktur dan 6 (enam) karyawan yang telah direkrutnya untuk mengelola usaha BPR Sari Weleri. Kesibukan pemilik sebagai anggota direksi Bank Pembangunan Daerah setempat telah tidak memungkinkan lagi untuk dapat melakukan pengawasan jalannya BPR Sari Weleri. Pengelolaan yang dilakukan seolah sebagai pekerjaan sampingan ini memberikan konsekuensi sulitnya mengembangkan manajemen yang profesional. Sering terjadinya ketidakhadiran direktur Sari Weleri belakangan diketahui bahwa telah menyebabkan disiplin karyawan menjadi sangat menurun. Karyawan yang bekerja santai serta tidak ada rasa memiliki, mewarnai suasana kantor dalam keseharian.

Visi tidak jelas sehingga pimpinan operasional dan karyawan juga menjadi kurang terarah kegiatannya. Keputusan-keputusan penting sering kehilangan momentum, karena harus tertunda karena ketidakhadiran direktur, membuat kinerja Sari Weleri pada masa sebelum diambil alih sangat memprihatinkan. Belum adanya pedoman kerja, *job descriptions*, petunjuk operasional serta aturan-aturan baku lainnya menambah buruk situasi. Karyawan tidak jelas tentang apa yang seharusnya dikerjakan dan pengarahan dari atasan juga tidak memadai.

Organisasi BPR dibawah pemilik lama sangat sederhana, dibawah direktur hanya ada bagian kredit, pembukuan, kasir, pesuruh dan sopir. Pembagian pekerjaan belum dilakukan dengan baik, banyak pekerjaan yang harus dirangkap oleh karyawannya. Boleh dikatakan bahwa secara operasional BPR Sari Weleri dibiarkan berjalan apa adanya.

Sementara enam karyawan yang ada terdiri dari seorang tamatan S1, seorang tamatan DII, seorang tamatan SLTA dan dua orang dari SLTP. Mereka berasal dari warga sekitar serta umumnya belum memiliki keahlian dan keterampilan teknis perbankan. Pelatihan yang terarah dan teratur dalam rangka mempersiapkan karyawan untuk dapat menguasai pekerjaannya belum dilakukan dengan baik. Meskipun demikian boleh dikatakan bahwa dedikasi dan semangat kerja para karyawan cukup baik.

Kegiatan Usaha dan Pesaing

Di wilayah operasinya, BPR Sari Weleri menghadapi persaingan yang cukup ketat pada pasar ritel, karena pasar ini diperebutkan oleh 8 BPR, 5 bank umum dan 4 koperasi simpan pinjam. Pelayanan pada bank-bank tersebut pada umumnya masih dilakukan secara konvensional. Beberapa bank mengemas produknya dengan memberikan hadiah-hadiah. Dengan struktur kependudukan, rencana perkembangan wilayah dan perhatian pemerintah daerah dalam mendorong pengusaha kecil, semestinya BPR di wilayah ini bisa berkembang. Lebih dari itu *spread* biaya dana dan kredit masih memberikan peluang bagi bank untuk mendapatkan laba operasi.

Penghimpunan dana belum umumnya dilakukan secara pasif yaitu menunggu nasabah datang di kantor. Usaha pemasaran agresif seperti mengunjungi nasabah, menjemput tabungan dan berbagai kegiatan yang biasa disebut "menjemput bola" belum dilakukan.

Terdapat banyak indikasi bahwa masyarakat sekitar yang belum mengenal BPR Sari Weleri dan secara operasional BPR Sari Weleri belum mencapai semua segmen yang dapat menjadi sasarannya. Petani, pedagang pasar dan kontraktor merupakan pasar yang cukup berpotensi. Di sisi dana, pada waktu tersebut dana pihak ketiga sebesar Rp 488 juta, terdiri dari Rp 208 juta tabungan dan Rp 280 juta deposito. Sari Weleri memiliki modal sebesar Rp 90 juta dan total asset sebesar Rp 1.048 juta.

Posisi terakhir sebelum pengambil alihan diketahui bahwa dari total kredit sebesar Rp. 850 juta, sebagian terbesar, yaitu sejumlah Rp 500 juta, merupakan kredit macet. Kredit macet tersebut seluruhnya berupa KMK, sejumlah Rp 430 juta diantaranya hanya diberikan kepada tiga orang pedagang di Semarang yaitu, Rp 150 juta dengan jaminan sertifikat tanah, Rp 150 juta dengan jaminan tanah tambak, Rp 130 juta dengan jaminan perhiasan, sedangkan sisanya sebesar Rp 70 juta diberikan kepada petani dan nelayan sekitar. Bagian kredit macet kepada petani dan nelayan sebesar 60 %. Berlarutnya kemacetan kredit ini diantaranya disebabkan oleh pemberian kredit yang tidak didasarkan pada analisis yang seharusnya dan pemantauan kredit yang tidak pernah dilakukan secara baik.

Pemilik dan Manajemen Baru

Lemahnya manajemen yang terjadi selama berada dalam pengelolaan pemilik lama, diduga menjadi penyebab utama dari timbulnya berbagai masalah. Akhirnya pada bulan Juli tahun 1995 Sari Weleri diambil alih oleh tiga investor baru yang kemudian menunjuk Hamzah menjadi direktur baru. Diantara tiga investor baru tersebut adalah Kwee Ceng yang sekaligus juga merupakan komisaris baru PT Sari Group. Kwee Ceng adalah seorang pedagang tembakau yang sangat dikenal di daerah Temanggung, Parakan, Weleri dan sekitarnya, baik dikalangan pedagang, petani, maupun masyarakat setempat. Selain dikenal oleh masyarakat, Kwee Ceng juga sangat mengenal masyarakatnya. Dia sangat memahami karakteristik dan pola hidup petani di setiap wilayah usahanya. Menurut pengamatannya petani di daerah Temanggung berbeda karakteristik dengan petani di Weleri ataupun petani di wilayah Demak.

Kwee Ceng yang sejak puluhan tahun telah menjadi nasabah BCA ini, memiliki pengalaman usaha dan hubungan yang sangat luas. Dengan pemikiran yang sederhana, terbuka dan cepat akrab dalam pergaulannya tersebut, Kwee Ceng dalam usia 60-an bukan tergolong orang yang gagap teknologi, bahkan memiliki semangat dan pandangan luas terutama dalam melihat prospek usaha kedepan. Kwee Ceng berpendapat bahwa pada masa depan nanti hanya akan ada dua macam bank, yaitu bank yang melayani masyarakat /pengusaha tingkat atas dan bank yang melayani masyarakat /pengusaha tingkat bawah. Dalam konteks pemikiran tersebut usaha BPR menjadi menarik bagi Kwee Ceng, karena menurut pendapatnya tingkatan bawah ini tidak akan habis bahkan akan terus membutuhkan pelayanan keuangan. Disisi lain bank umum tidak akan sampai dan dapat menjangkau tingkatan tersebut. Oleh karena itu meskipun Pemerintah melalui Bank Indonesia memberikan kelonggaran untuk pendirian BPR baru, tetapi karena pengurusan dan praktek perijinannya memerlukan keuletan dan memakan waktu lama, beliau memilih membeli ketujuh BPR dibawah PT Sari Group

Pilihan ini juga didukung oleh kenyataan bahwa sebagai nasabah BCA Kwee Ceng sebelumnya telah mempelajari, merundingkan, bahkan menyepakati untuk bertekad bersama-sama mengembangkan BPR tersebut dengan Goenawan Wibisono, salah seorang pejabat perkreditan BCA waktu itu. Goenawan setelah mempelajari secara mendalam kasus ketujuh BPR yang akan diambil alih tersebut, lebih melihatnya sebagai peluang yang diyakini akan dapat disehatkan dan dikembangkan, meskipun memerlukan tekad, kerja keras, keuletan, dan komitmen dari pemiliknya. Kedua tokoh yang sudah saling mengenal selama lebih dari 10

tahun ini kemudian yang memberi warna, semangat, dan manajemen dari ketujuh BPR dibawah Sari Group, termasuk BPR Sari Weleri.

Keyakinan pemilik baru bahwa pada masa depan nanti hanya akan ada dua jenis bank, yaitu bank yang melayani papan atas dan yang melayani papan bawah, diyakini juga oleh Hamzah. Tawaran kepada Hamzah untuk menjabat direktur di Sari Weleri dilihatnya sebagai peluang dan tantangan untuk dapat berkarir di perbankan. Apalagi peluangnya di BCA terlebih-lebih di kantor Cabang tidak secara pasti menjanjikan kemajuan karir di masa depan. Hamzah menghadapi dua masalah besar yang harus diselesaikan sekaligus, yaitu pertama menyelesaikan kredit macet sebesar Rp 500 juta dan kedua, yang juga tidak kalah penting adalah melempar kredit baru untuk mencapai target operasional.

Pertanyaan:

1. Dalam posisi sebagai Hamzah arah tindakan apa yang akan diambil dalam rangka melakukan *turnaround strategy* pada BPR Sari Weleri?
2. Khusus untuk menangani kredit macet tindakan apa yang sebaiknya dilakukan?

BPR Sari Weleri Neraca per Juni dan Juli 1995

POS-POS NERACA	Jun-95	Jul-95
Kas	3,245	6,688
Sertifikat Bank Indonesia	0	0
Antar Bank Aktiva :	88,779	83,997
Kredit yg diberikan		
a. Kredit Kpd pihak yg Terkait		
b. Kredit Kepada pihak lain	850,976	835,848
c. Tabungan	90,612	160,426
Aktiva Tetap & Inventaris		
a. Tanah & Gedung (-/-)		
b. Akml. Peny. Gedung (-/-)		
c. Inventaris	32,689	28,896
d. Akuml. Peny. Invnt (-/-)	-27,923	-20,915
Antar kantor Aktiva		
Rupa-rupa Aktiva	10,923	7,990
Jumlah Aktiva	1,048,508	1,102,931
Kewajiban yg segera Dibayar	440	430
Tabungan	208,433	152,384
a. Deposito Orang Dalam		
b. Deposito pihak lain	280,000	513,000
Bank Indonesia		
Antar kantor Pasiva	434,442	305,000
Rupa-rupa Pasiva	211	271
Modal		
a. Modal Dasar	90,000	90,000
b. Modal yg belum disortir (-/-)		
c. Modal Sumbangan		
d. Modal Pinjaman		
Cadangan		
a. Cadangan Umum	9,327	9,502
b. Cadangan Tujuan	6,000	10,000
c. Laba yang ditambah		
Laba/Rugi		
a. i. Laba Tahun Lalu	19,274	19,274
ii. Rugi Thn-Thn lalu		
b. I. Laba Thn Berjalan	381	3,070
ii. Rugi Thn Berjalan (-/-)		
Jumlah Pasiva	1,048,508	1,102,931

BPR Sari Weleri Perhitungan Laba Rugi

POS-POS RUGI-LABA	Jun-95	Jul-95
A. Pendapatan Operasional	154,733	176,160
Bunga		
a. Dari Bank Lain		
i. Giro	2	8
ii. Tabungan		
iii. Sertifikat Deposito		
iv. Deposito Berjangka		
v. Kredit Yang Diberikan		
b. Dari Pihak III Bukan Bank	145,174	164,721
c. Lainnya		
Provisi dan Komisi		
a. Provisi & Komisi Kredit	5,967	6,353
b. Lainnya	1,064	1,145
Lainnya	2,526	3,933
B. Biaya Operasional	154,352	173,090
Bunga	111,863	123,978
a. Kepada Bank Indonesia		
b. Kepada bank-bank lain		
i. Tabungan		
ii. Deposito Berjangka		
iii. Pinjaman yg diterima		
iv. Lainnya	625	729
c. Kepada pihak III bukan Bank		
I. Tabungan		
ii. Deposito Berjangka		
iii. Pinjaman yg diterima		
iv. Lainnya		
Premi Asuransi		
Tenaga Kerja	18,067	20,654
a. Gaji, Upah dan Honorarium		
b. Biaya Pendidikan		
c. Lainnya		
Sewa		
Pajak-pajak (diluar PPH)		
Pemelihara dan Perbaikan	94	106
Penyusunan/Penghapusan	16,412	18,941
a. Aktiva Produktif		
b. Aktiva tetap dan Inventaris		
c. Beban yg ditangguhkan		
Barang dan Jasa	6,082	7,278
Lainnya	1,209	1,404
C. Laba Rugi Operasional (A-B)	381	3,070
D. Pendapatan non operasional	0	0
E. Beban non operasional	0	0
F. Laba/rugi non operasional D-E	0	0
G. Laba rugi tahun berjalan	381	3,070
H. Taksiran pajak penghasilan	0	0
I. Jumlah laba/rugi	381	3,070

II. BPR Sari Weleri : Bagian B (Strategi Turnaround)

BPR Sari Weleri berada dibawah naungan Sari Group sehingga *turnaround strategy* ini melibatkan dukungan serta garis kebijakan *holding* yang harus ditaati. Peran *holding* ternyata sangat efektif dalam melakukan *turnaround strategy*. Penyediaan sistem yang didukung komputer, bantuan dalam pemasaran dan likuiditas serta struktur organisasi yang memungkinkan direksi berkonsentrasi untuk melakukan kontak nasabah, sangat membantu BPR. Dalam masalah operasional BPR direktur memiliki wewenang untuk membuat strategi dan kebijakan lokal.

Dukungan Sari Group Sebagai Holding

Sari Group sebagai *holding* memiliki semacam kebijakan dasar atau pedoman umum yang menjadi acuan dari *turnaround strategy* dari semua BPR dibawah *holding*. Strategi pemasaran aktif dan organisasi yang mendukung implementasi pemasaran aktif tersebut merupakan salah satu ciri dari semua BPR dibawah Sari Group. *Holding* juga memiliki kebijakan dasar tentang nilai, sistem dan gaya manajemen yang profesional dan output oriented yang menjadi acuan bagi pengembangan BPR. *Holding* juga berperan aktif dalam memperbaiki kompetensi karyawan maupun komposisi yang optimal dari mereka.

Mengenal dan membina hubungan baik dengan nasabah merupakan inti dari strategi pemasaran aktif dari Sari Group. Setiap direktur diwajibkan mengenal karakteristik dan perilaku nasabah maupun calon nasabah di wilayahnya. Tidak ada kredit yang diberikan kepada nasabah yang belum dikenal karakteristik dan perilakunya. Pengetahuan yang mendalam terhadap karakteristik dan perilaku nasabah harus sudah dimiliki bahkan sebelum sampai ketahap analisis kelayakan kredit. *Holding* juga ikut menentukan kebijakan tentang sektor yang dapat dibiayai dengan kredit. Untuk Sari Weleri *holding* memberikan kebijakan untuk sementara tidak memberikan kredit kepada nelayan. Kebijakan ini diambil karena sebelumnya banyak terjadi masalah pada kredit kepada nelayan. Selain itu untuk sementara kredit rekening koran tidak diberikan, nasabah boleh memilih antara dua pilihan yaitu kredit angsuran dan kredit berjangka.

Merupakan strategi pelayanan yang dipakai diseluruh BPR dibawah naungan Sari Group adalah "strategi menjemput bola." Petugas BPR akan mendatangi nasabah untuk mengambil setoran maupun untuk membantu penarikan uang oleh nasabah untuk deposito dan tabungan. Pemilik Sari Group seperti Kwee Ceng biasanya membantu pemasaran terutama dalam produk dana dengan memanfaatkan *network*-nya sebagai pedagang yang dipercaya oleh banyak orang. Kwee Ceng dapat meminta relasinya untuk menyimpan dana pada BPR yang berada dibawah Sari Group yang memerlukan dana. Keyakinannya pemilik baru bahwa untuk masa depan hanya akan ada bank yang melayani papan atas dan papan bawah, sehingga jasa BPR akan semakin dibutuhkan.

Merupakan satu kebijakan group adalah bahwa dalam organisasi BPR adalah adanya posisi kepala kantor yang bertanggung jawab tentang kelancaran pekerjaan internal BPR. Kepala kantor membawahi tiga bagian yaitu kredit, pembukuan dan operasi. Peranannya sebagai penanggung jawab operasi dan administrasi internal memungkinkan direktur untuk berkonsentrasi kepada kegiatan di luar kantor. Direktur memang diharapkan lebih banyak melakukan tugas keluar seperti mengunjungi nasabah, menjalankan usaha pemasaran dan meneliti potensi nasabah baru menghubungi berbagai tokoh masyarakat. Umumnya setelah jam 10.00 pagi direktur sudah berada di luar kantor untuk berbagai tugas pemasaran dan kontak nasabah.

Administrasi dan pengendalian yang baik mendapatkan perhatian utama. Dengan teknologi informasi yang dimiliki apabila ada nasabah yang menunggak angsuran sampai dua

kali maka akan segera diketahui oleh group. Boleh dikatakan posisi kredit dan kualitas dari semua BPR dibawah Sari Group dapat dimonitor setiap saat. Hal ini memungkinkan adanya *early warning system* dan pengendalian yang baik. Merupakan kebijakan dari Sari Group bahwa nasabah yang menunggak dua kali angsuran berturut-turut, akan diminta untuk melunasi kreditnya.

Teknologi informasi seperti ini memerlukan investasi yang besar dalam pengembangan software maupun dalam pembelian komputer beserta perlengkapannya. Group mendukung investasi tersebut dengan memberikan 7 unit komputer beserta perlengkapannya kepada BPR Sari Weleri. Bantuan *holding* ini sangat bernilai bagi Sari Weleri karena dalam situasi yang diwarnai banyak kredit macet dan bayang-bayang kerugian, tidak mungkin Sari Weleri melakukan investasi di bidang teknologi informasi dengan dana sendiri.

Bersikap dan bekerja secara profesional merupakan nilai yang mendasar bagi Sari Group. Untuk ini pemilik seperti Kwee Ceng bahkan rela untuk tidak menerima pembagian laba pada tahun-tahun pertama asalkan pengembangan bisnis BPR dilakukan secara profesional. Karakteristik dan reputasi nasabah menjadi pertimbangan pertama sebelum pertimbangan-pertimbangan yang lain. Hubungan yang dekat, berkesinambungan dan profesional dengan nasabah merupakan kunci keberhasilan dalam memasarkan dana dan kredit.

Result-oriented merupakan *management style* yang mendasari pengelolaan Sari Group. Setiap direktur diberikan target operasional serta dimonitor realisasi pencapaian target tersebut. Mereka yang tidak mencapai target akan diminta mundur, seperti yang pernah terjadi di BPR Sari Boja. Dalam hal ini Sari Group berpegang pada objektivitas dan profesional, sekalipun orang yang kenal baik dengan pemilik apabila tidak dapat mencapai target harus mundur.

Goenawan dalam masa perintis banyak menggunakan orang yang kemampuannya sudah dikenalnya dengan baik, seperti bekas bawahannya di BCA, dalam rangka lebih mejamin sukses dari *turnaround strategy* di berbagai BPR yang diambil alih. Sering juga mempertahankan direktur dan karyawan lama dari BPR yang diambil alih, selama mampu menyesuaikan diri dengan sistem yang dijalankan oleh Sari Group. Pemilik Sari Group memandang penting adanya spesialisasi yang cukup dalam pembagian pekerjaan di BPR, sehingga jumlah karyawannya relatif lebih banyak dari BPR yang lain. Untuk BPR Weleri misalnya, pada tahun pertama seluruh karyawan berjumlah 18 orang termasuk direktur, diantaranya ada 5 karyawan lama.

Selain sistem, pendiri memiliki keyakinan bahwa sistem yang baik hanya dapat berjalan baik apabila karyawan yang menjalankan sistem terlatih baik. Pelatihan internal bagi karyawan secara teratur diselenggarakan dalam rangka membekali keterampilan pengelolaan BPR bagi karyawan. Goenawan sering ikut berperan sebagai instruktur dalam memberikan pelatihan, dengan bekal pengalaman di BCA maupun aplikasi berbagai konsep yang diperoleh dari IBI dan institusi lain, membuat pelatihan tersebut memberikan manfaat yang besar.

BPR Sari Weleri

Dalam melakukan *turnaround strategy* Hamzah Djajengrana, direktur baru Sari Weleri yang diangkat oleh pemilik baru, memiliki dua fokus utama yaitu pertama menyelesaikan kredit macet dan kedua harus mencapai target operasional sesuai kesepakatan dengan Sari Group. Dalam penyelesaian kredit macet pendekatan pribadi lebih menonjol dari penyelesaian secara hukum. Berbagai upaya yang dilakukannya dalam menyelesaikan kredit macet adalah sebagai berikut:

Kredit bermasalah sebesar Rp500 juta sebagian terbesar diberikan kepada 3 nasabah. Hamzah mencoba untuk mendekati nasabah, menanyakan kondisi usahanya serta mencoba mencari penyelesaian yang lebih baik bagi kedua belah pihak (*win win solution*). Hamzah juga

berusaha meyakinkan bahwa semakin berlarut masalah kredit tersebut akan semakin merugikan nasabah. Apabila cara pengembalian yang ditempuh adalah dengan menjual agunan kredit, maka nasabah diminta memberikan harga. BPR akan berusaha mencari pembeli dan menyerahkan proses negosiasi harga kepada nasabah dan calon pembeli. Dalam hal menjual jaminan yang berupa tanah maka BPR biasanya bekerjasama dengan kepala desa. BPR memberikan batas waktu kepada nasabah dalam menjual miliknya yang menjadi agunan kredit.

Pola penagihan dilakukan dengan kombinasi *pressure* "somasi" dan negosiasi diluar pengadilan. Petugas memberitahukan kepada nasabah tentang proses yang bakal ditempuh di pengadilan, bersamaan itu menawarkan solusi damai diluar pengadilan. Umumnya nasabah lebih senang menyelesaikan utang di luar pengadilan karena akan lebih menyelamatkan muka. Dalam waktu 6 bulan sebagian besar dari kredit bermasalah tersebut dapat ditarik kembali. *Interpersonal skill* merupakan kunci keberhasilan dalam menyelesaikan masalah dengan nasabah. Melakukan pendekatan pribadi secara berkesinambungan dengan nasabah yang terlibat dalam kredit macet sangat membantu dalam menyelesaikan kredit bermasalah tersebut.

Pengalaman Hamzah menunjukkan bahwa penyelesaian melalui hubungan antar pribadi lebih efektif dari penyelesaian melalui proses hukum di pengadilan. Usaha ini memerlukan ketekunan, ketabahan dan kemampuan *interpersonal skill* yang tinggi. Sikap bermusuhan atau bahkan ancaman yang bersifat fisik dari nasabah merupakan hal yang dapat saja terjadi. Suatu keuntungan bagi Hamzah karena dia tinggal di Semarang sehingga lebih dekat dalam menghubungi tiga nasabah kredit, yaitu tiga pedagang di Semarang, yang jumlah kredit ketiganya mencapai Rp 430 juta.

Usaha untuk memberikan kredit baru dimulai dengan kegiatan mengenal masyarakat dan mereka yang berpotensi sebagai nasabah. Cara yang paling sering dilakukan adalah mendekati tokoh masyarakat dan mencari informasi tentang orang-orang yang memiliki karakter dan reputasi baik. Seperti dikemukakan diatas bahwa meyakini karakter dari calon nasabah merupakan hal yang paling awal dalam proses pemberian kredit. Penetrasi pasar untuk kredit dan dana yang dilakukan secara selektif dalam rangka memperoleh kualitas kredit yang baik. Petani, pedagang pasar, dan kontraktor, merupakan target market yang penting. Pendekatan pribadi, *timing* yang tepat serta intuisi merupakan kombinasi yang dipakai dalam mengembangkan kredit. Penyusunan rencana yang diwajibkan oleh Bank Indonesia, sekaligus digunakannya sebagai acuan dalam bekerja.

Hamzah juga menjalin hubungan baik dengan dealer motor dalam rangka pengembangan kredit kendaraan. Pengalaman masa lalu dengan jaminan berupa tanah ternyata kurang menggembirakan. Jaminan berupa motor nampaknya lebih praktis daripada tanah, demikian juga kredit kendaraan bermotor lebih mudah dikendalikan.

Dalam meningkatkan tabungan dan deposito, Hamzah menerapkan strategi "menjemput bola" serta melayani tabungan jumlah rendah. Peran kolektor sangat penting karena banyak nasabah yang lebih suka melakukan penarikan dan penyeteroran uang tanpa harus datang ke kantor BPR. Kemudahan proses terbukti menjadi daya tarik utama dari kelangsungan hubungan nasabah. Peran pemilik atau group sangat menentukan dalam pemulan dana, 90% deposito berasal dari relasi dan kenalan komisaris

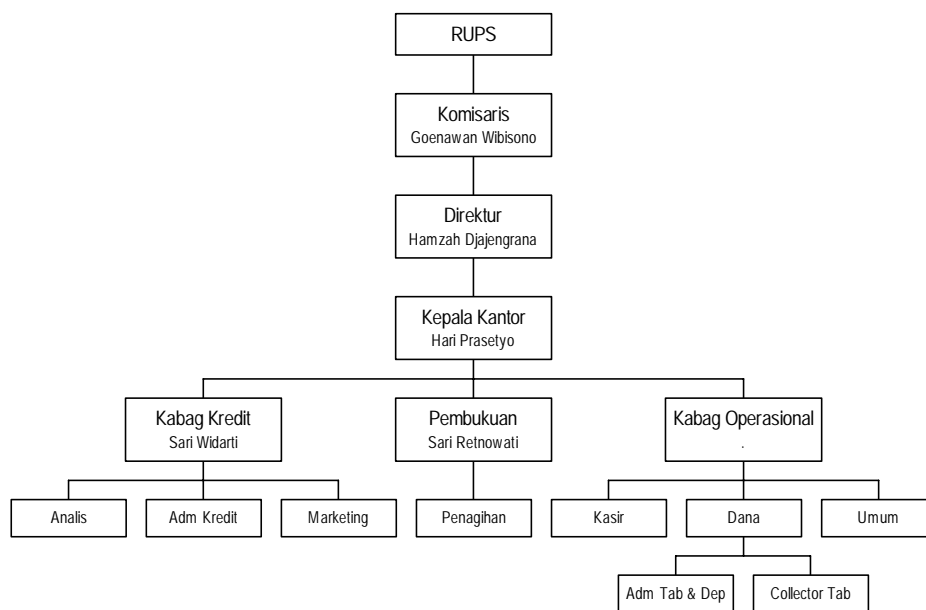
Pada dasarnya struktur organisasi mengikuti garis kebijakan dari Sari Group, disamping direktur ada kepala kantor yang bertanggung jawab atas operasi dan administrasi internal. Kepala kantor membawahi bagian kredit, pembukuan dan operasional (dana) dan sesuai kebijakan group yang menghendaki spesialisasi yang cukup dikalangan karyawan maka jumlah karyawan BPR Sari Weleri yang baru relatif lebih banyak dibandingkan jumlah karyawan pada masa pemilik lama yang hanya berjumlah 7 orang karyawan termasuk direktur.

Pada tahun pertama karyawan BPR Sari Weleri berjumlah 18 orang termasuk direktur, 5 orang diantaranya adalah karyawan lama.

Hamzah sendiri sebagai direktur lebih banyak berada diluar kantor untuk melakukan kontak dengan nasabah. Hamzah memiliki keyakinan bahwa kedekatan kontak dengan nasabah merupakan kunci keberhasilan dan bahwa nasabah adalah partner untuk berkembang bersama. Dalam sehari rata-rata ada tiga nasabah yang dikunjunginya. Menjelang jatuh tempo angsuran biasanya Hamzah menilpon nasabah bukan untuk berbicara tentang angsuran melainkan berbicara dahulu mengenai hal lain, pada saat yang tepat baru menyinggung masalah angsuran. Pendekatan Hamzah kepada nasabah ternyata sangat efektif sehingga nasabah yang sudah berada di Purwokerto yang berjarak cukup jauh dari Weleri masih sering mengkontak Hamzah untuk kebutuhan kredit.

Adapun gambaran yang lebih rinci dari struktur organisasi BPR Sari Weleri adalah seperti yang terlihat pada gambar 1. Kepala kantor memiliki akses terhadap seluruh kegiatan operasional, yang memungkinkannya untuk menyelesaikan masalah internal pada waktu direktur sedang berada di luar. Desain organisasi ini mendukung strategi dasar dari Sari Group yang sangat mengutamakan kontak yang berkesinambungan dengan nasabah. Lebih dari itu dalam struktur juga nampak posisi kolektor yang merupakan bagian penting dari strategi menjemput bola.

Gambar 1: Struktur Organisasi BPR Sari Weleri



Investasi pada sistem yaitu *software* dan komputer beserta perlengkapannya sangat mendukung dalam memelihara tertib administrasi serta melakukan monitor yang ketat perkembangan dari kredit yang sudah diberikan. Pengendalian dari BPR Sari Weleri maupun pengendalian dari *holding* berjalan dengan baik. Biasanya apabila ada nasabah yang menunggak angsuran dua kali berturut-turut maka *holding* akan segera meminta direktur BPR untuk membicarakan dengan nasabah. Disini letak perbedaan yang menyolok dengan manajemen pada era pemilik lama, pada waktu yang lalu kredit tidak pernah dipantau dengan baik dan konsisten.

Nilai profesional serta orientasi kepada hasil dipegang teguh di BPR Sari Weleri. Keputusan dalam pemberian kredit dilakukan secara obyektif dan profesional berdasarkan

pengenalan nasabah dan kelayakan prospek usahanya. Disamping itu diyakini bahwa kedekatan dengan nasabah dan kontak yang dilakukan secara periodik serta berkesinambungan merupakan kunci keberhasilan dari BPR Sari Weleri. Kemampuan dalam *interpersonal skill* sangat dituntut bagi direktur dan staf senior karena merupakan bekal utama untuk membina hubungan dengan nasabah.

Pelatihan dilakukan untuk mendukung dan mengembangkan karyawan agar memiliki kompetensi yang diperlukan untuk bekerja secara efektif. Sekarang ini kebanyakan pelatihan dilakukan dengan memakai instruktur yang berasal dari internal group. Hal ini sesuai dengan keyakinan dari *holding* bahwa sistem yang baik perlu didukung oleh karyawan yang terlatih baik.

Hasil Yang Dicapai

Posisi BPR Weleri pada saat diambil alih oleh pemilik baru sangat memprihatinkan sehingga Hamzah yang baru diangkat menjadi direktur BPR tersebut dipanggil BI dalam rangka diminta memperbaiki kesehatan BPR tersebut. Hamzah diberi waktu oleh BI untuk memperbaiki Sari Weleri selama setahun, namun Hamzah meminta waktu 2 tahun kepada BI untuk memperbaiki kesehatan BPR tersebut.

Kita sering mendengar suatu istilah "tangan dingin" sebagai ungkapan bagi seseorang yang dalam banyak hal mencapai keberhasilan dalam menangani berbagai masalah, termasuk keberhasilan dalam mengelola suatu kegiatan atau perusahaan. Tidak berlebihan apabila gelar tersebut diberikan kepada Hamzah Djajengrana, pria muda yang bertubuh ramping semampai yang hingga sekarang memimpin BPR Sari Weleri.

Direktur yang pada saat diangkat tahun 1995 masih berusia 36 tahun, sudah membuktikan keberhasilannya membawa staf dan karyawan yang kini semuanya berjumlah 18 orang, mengelola dan mengembangkan bank yang dipimpinnya dari kondisi diambang kerugian dan tidak menentu. Dalam waktu lima tahun asset bank semula sebesar 1,1 milyar per Juli 1995 meningkat menjadi 2,9 milyar per Juni 2000, terjadi peningkatan 3 kali lipat.

Perkembangan jumlah kredit yang diberikan dari tahun ke pada posisi akhir bulan Juli Seperti yang tercantum pada tabel 1. Sedangkan perkembangan kondisi keuangan Sari Weleri dapat dilihat pada laporan keuangan Juli 1995 sampai dengan Juli 2000 yang ada pada lampiran.

Tabel 1 Jumlah Kredit Yang Diberikan (dalam ribu rupiah)

Tahun	Jumlah kredit
1995	835.848
1996	989.202
1997	1.227.567
1998	1.190.550
1999	1.412.452
2000	2.409.277

Pada Oktober 2000 posisi kredit bermasalah tersisa Rp29 juta yang merupakan persentase kecil dari total kredit yaitu sebesar Rp 2.800 juta. (total Aktiva mencapai Rp3.800 juta). Kredit yang bermasalah tersebut sekitar 20% dilakukan write off. Kredit yang tersisa tersebar pada sekitar 20 nasabah diantaranya 5 nasabah sudah sulit dilacak keberadaannya, jumlah kredit yang ada pada mereka berlima berjumlah sekitar Rp21 juta.

Pertanyaan:

1. Bagaimana pendapat anda tentang strategi dan operasi dalam rangka memperbaiki kesehatan BPR Sari Weleri yang dilakukan oleh Hamzah? Apakah ada tindakan lain yang harus ditambahkan atau barangkali ada yang tindakan harus dimodifikasi agar *turnaround strategy* berjalan lebih efektif?
2. Kesulitan apa yang mungkin terjadi apabila tidak ada dukungan *holding*?

Lampiran 1

BPR Sari Weleri Neraca per Juli 95, 96, 97, 98, 99 dan 2000

POS-POS NERACA	Jun-95	Jul-95	Jul-96	Jul-97	Jul-98	Jul-99	Jul-00
Kas	3.245	6.688	2.653	20.721	39.431	9.139	17.473
Sertifikat Bank Indonesia	0	0	0	0	0		
Antar Bank Aktiva :	88779	83.997	48.353	185.433	204.550	126.632	249.134
a. Giro (Sandi 10)			0	0	236	61	2.977
b. Kredit yg diberikan			0	0	0		
a. Kredit Kpd pihak yg Terkait			0	0	73.600	0	69.150
b. Kredit Kepada pihak lain	850976	835.848	989.202	1.227.567	1.190.550	1.412.452	2.409.277
c. Tabungan	90612	160.426				0	
Kolektibilitas : - Lancar			907.839	1.172.692	1.230.321	1.391.787	2.423.034
- Kurang Lancang			2.918	1.477	500	262	19.779
- Diragukan			23.811	12.140	4.825	2.429	21.463
- Macet			54.634	41.258	28.404	19.974	14.151
Penyisihan Akt Prod(-/-)			-11.811	-6.807	-16.132	-20.689	-44.596
Aktiva dlm Valas			0	0	0		
Akt Tetap & Inventaris				0			
a. Tanah & Gedung (-/-)			0	0	0		
b. Akml. Peny. Gedung (-/-)			0	0	0		
c. Inventaris	32689	28.896	53.828	53.067	99.515	118.796	208.590
d. Akuml. Peny. Invnt (-/-)	-27923	-20.915	-22.850	-25.889	-30.946	-37.391	-58.224
Antar kantor Aktiva			0	0	0		
Rupa-rupa Aktiva	10923	7.990	34.498	33.546	22.128	23.417	107.633
Jumlah Aktiva	1048508	1.102.931	1.093.873	1.487.638	1.582.696	1.632.356	2.958.437
Kewajiban yg segera Dibayar	440	430	1.443	2.793	7.617	7.958	7.989
Tabungan	208433	152.384	41.814	31.445	140.398	451.007	503.056
a. Deposito Orang Dalam			0	0	1.000.000	450.000	1.535.337
b. Deposito pihak lain	280000	513.000	427.250	1.098.612	28.000	117.750	183.500
Bank Indonesia					0	300.000	300.000
Antar kantor Pasiva	434442	305.000	410.940	141.082	140.963	956	4.755
a. Deposito >3bl (sandi 20)				0	0		
b. Pinj. Yg dit >3 bl (sd.31/39)				0	0		
Pinjaman Diterima				0	0		
a. Pinjaman Subordinasi				0	0		
b. Lainnya				0	0		
i. Sampai dg 3 bulan				0	0		
ii. Lebih dari 3 bulan				0	0		
Antarkantor Pasiva				0	0		
Rupa-rupa Pasiva	211	271		29	30.113	7.872	297
Modal							
a. Modal Dasar	90000	90.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.000.000
b. Modal yg belum disortir (-/-)			-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-750.000
c. Modal Sumbangan				0	0		
d. Modal Pinjaman				0	0		
Cadangan							
a. Cadangan Umum	9327	9.502		10.215	24.541	40.593	66.364
b. Cadangan Tujuan	6000	10.000		0	0		
c. Laba yang ditambah				0	0		
Laba/Rugi				53.462	60.964		
a. i. Laba Tahun Lalu	19274	19.274	31.651	467	725	725	725
ii. Rugi Tahun-Tahun lalu				0	0		
b. I. Laba Tahun Berjalan	381	3.070	30.775	52.995	60.239	105.495	108.875
ii. Rugi Tahun Berjalan (-/-)				0	0		
Jumlah Pasiva	1048508	1.102.931	1.093.873	1.487.638	1.582.596	1.632.356	2.960.898

Lampiran 2

BPR Sari Weleri Perhitungan Laba/Rugi

	Jun-95	Jul-95	Jul-96	Jul-97	Jul-98	Jul-99	Jul-00
POS-POS RUGI-LABA							
A. Pendapatan Operasional	154733	176.160	177.066	217.182	392.983	412.537	550.311
Bunga				192.505	355.863		
a. Dari Bank Lain				11.467	16.753		
i. Giro	2	8	44	77	67	48	38
ii. Tabungan			1.312	5.545	14.965	14.089	10.303
iii. Sertifikat Deposito				0	0		
iv. Deposito Berjangka			849	1.784	0	7.949	1.416
v. Kredit Yang Diberikan			2.259	4.061	1.721	1.055	580
b. Dari Pihak III Bukan Bank	145174	164.721	156.621	181.038	339.110	335.474	449.799
c. Lainnya				0	0		
Provisi dan Komisi				18.797	23.974		
a. Provisi & Komisi Kredit	5967	6.353	11.004	9.803	13.911	21.631	45.620
b. Lainnya	1064	1.145	3.168	8.994	10.063	13.671	28.650
Lainnya	2526	3.933	1.809	5.880	13.146	18.620	13.905
B. Biaya Operasional	154352	173.090	392.942	164.027	333.245	726.682	694.731
Bunga	111863	123.978	104.806	110.439	259.774	189.617	135.522
a. Kepada Bank Indonesia			0	0	0	32.625	26.625
b. Kepada bank-bank lain			50.195	19.834	19.769	3.925	3.183
i. Tabungan			1.612	2.543	3.386	3.667	3.183
ii. Deposito Berjangka			4.113	1.886	0	0	0
iii. Pinjaman yg diterima			44.225	14.793	15.687	0	0
iv. Lainnya	625	729	245	612	696	258	0
c. Kepada pihak III bukan Bank			54.611	90.605	240.005	153.067	105.714
i. Tabungan			4.584	3.406	10.428	36.608	21.913
ii. Deposito Berjangka			50.027	87.199	229.577	116.459	83.801
iii. Pinjaman yg diterima				0	0	0	0
iv. Lainnya				0	0	0	0
Premi Asuransi			1.404	2.428	3.469	4.349	0
Tenaga Kerja	18067	20.654	26.128	29.260	37.884	54.585	81.997
a. Gaji, Upah dan Honorarium			22.499	23.405	30.098	44.279	80.335
b. Biaya Pendidikan			35	1.727	120	205	25
c. Lainnya			3.594	4.128	7.666	10.101	1.637
Sewa				1.933	1.983	1.983	6.942
Pajak-pajak (diluar PPH)				307	191	1.391	1.764
Pemelihara dan Perbaikan	94	106	3.944	4.477	3.008	8.548	8.607
Penyusunan/Penghapusan	16412	18.941	7.755	9.380	17.464	24.632	47.582
a. Aktiva Produktif			1.402	3.500	7.000	14.000	28.700
b. Akt tetap dan Inventaris			2.013	3.523	7.471	8.275	13.433
c. Beban yg ditanggungkan			4.340	2.357	2.993	2.357	5.449
Barang dan Jasa	6082	7.278	5.195	5.359	8.335	13.401	21.225
Lainnya	1209	1.404	215	444	1.137	2.350	17.094
C. Laba Rugi Operasional (A-B)	381	3.070	-215.876	53.155	59.738	-314.145	-144.420
D. Pendapatan non operasional	0	0	3.349	3265	2128	6.632	15.414
E. Beban non operasional	0	0	203	3425	1627	1.300	2.500
F. Laba/rugi non operasional D-E	0	0	3.146	-160	501	5.332	12.914
G. Laba rugi tahun berjalan	381	3.070	30.775	52995	60239	117.013	142.502
H. Taksiran pajak penghasilan	0	0		0	0	11.518	
I. Jumlah laba/rugi	381	3.070	30.775	52995	60239	105.495	108.875

III. Teaching Notes

Sari Weleri

Sari Weleri merupakan kasus *turnaround strategy* yang banyak menyangkut penyelesaian kredit bermasalah dan usaha mengembangkan pasar baru. Salah satu aspek yang penting dari strategi ini adalah usaha untuk mengubah budaya santai menjadi budaya profesional yang memerlukan strategi implementasi yang jelas mulai dari konsep sampai dengan operasional. Perubahan budaya ini merupakan landasan yang penting untuk mengembangkan mutu dan pengendalian kredit yang lebih baik.

Holding memiliki peran besar dalam *turnaround strategy* ini, sebagai contoh investasi dibidang teknologi informasi dan penerapan sistem monitoring sulit dilaksanakan tanpa bantuan *holding*, lebih-lebih pada saat Sari Weleri sedang dalam situasi keuangan kurang baik dan menghadapi masalah kredit macet yang berat. Namun hal ini tidak berarti strategi pada tingkat BPR kurang berperan, karena dukungan *holding* tidak akan efektif tanpa disertai usaha yang keras dari pimpinan dan karyawan BPR.

Strategi penyelesaian kredit dilakukan melalui kontak yang intensif dan berkesinambungan dengan nasabah, dengan memanfaatkan preferensi nasabah untuk menyelesaikan kredit diluar pengadilan dalam rangka lebih menjaga nama baik nasabah. Masalah menjadi lebih kompleks karena selain menyelesaikan kredit bermasalah BPR Sari Weleri juga dituntut untuk melempar kredit baru dalam rangka mencapai target operasional yang ditetapkan oleh *holding*.

Learning Objectives

Setelah selesai mempelajari dan mendiskusikan kasus ini para partisipan diharapkan mampu:

1. Menjelaskan praktek *turnaround strategy* pada suatu BPR mulai dari konsep budaya organisasi dan strategi sampai dengan implementasi operasional dilapangan.
2. Menjelaskan nilai tambah dari peran *holding* dalam mendukung pengembangan BPR yang berada dalam naungannya.
3. Menjelaskan peran *interpersonal skill* dalam penyelesaian kredit macet dengan berbagai pendekatan sesuai dengan perilaku dan karakteristik nasabah.
4. Menjelaskan pentingnya portfolio kredit dalam rangka membagi risiko.

Intisari Kasus

BPR Sari Weleri memiliki kredit macet sebesar Rp 500 juta, sebagian terbesar yaitu Rp 430 juta merupakan kredit yang diberikan kepada 3 pedagang di Semarang, sedangkan Rp 70 juta adalah kredit kepada petani dan nelayan. Meskipun laporan laba/ rugi Juni 1995 menunjukkan laba operasional sebesar Rp 381.000,- namun apabila cadangan kerugian terhadap kredit macet sebesar Rp 500 juta tersebut diperhitungkan, maka akan nampak kerugian yang dialami.

Kredit bermasalah ini timbul terutama karena pemberian kredit yang tidak didasarkan kepada analisis dan pemantauan kredit yang tidak baik. Penyelesaian kredit macet ini dilakukan melalui pendekatan pribadi, mencari *timing* yang tepat serta memanfaatkan intuisi yang didasari pengalaman bergaul dengan nasabah. Sari Weleri juga menawarkan bantuan seperti mencarikan pembeli untuk agunan nasabah yang akan dicairkan. Dalam waktu 6 bulan sebagian besar kredit bermasalah sudah dapat diselesaikan.

Pengelolaan BPR juga belum dapat dikatakan efektif atau profesional, pengelola sering tidak hadir karena kesibukan ditempat lain. Karyawan terbiasa dengan bekerja secara santai,

tidak disiplin dan tidak ada rasa memiliki BPR tempat mereka bekerja. Keputusan penting sering tertunda sehingga kehilangan momentum. Banyak pekerjaan rangkap, pembagian kerja yang tidak jelas dan seolah BPR ini dibiarkan bekerja seadanya.

Pemasaran tidak dilakukan secara aktif sehingga masyarakat sekitar tidak mengenal BPR. Belum semua segmen pasar yang berpotensi sudah dicoba untuk digarap. Dari sisi struktur kependudukan, rencana pengembangan wilayah dan perhatian pemerintah daerah kepada usaha kecil memberikan indikasi bahwa seharusnya BPR masih dapat berkembang. Hamzah melihat peluang dalam kredit sepeda motor, karena jaminannya lebih mudah dicairkan daripada tanah. Pendekatan kepada dealer dilakukan dalam rangka mendukung pemasaran kredit BPR.

Solusi Umum dari Holding

Dalam melakukan *turnaround strategy holding* memiliki formula atau strategi umum yang diterapkan pada semua BPR dibawah naungannya

1. Mengetahui karakteristik dan perilaku nasabah seperti gaya hidup, *track record* dalam pembayaran kredit, sistem nilai dan konteks kehidupan nasabah yang relevan dengan BPR.
2. Membangun pemasaran aktif (menjemput bola), melakukan kontak yang teratur dengan nasabah. Direktur BPR setelah jam 10.00 pagi umumnya berada diluar kantor untuk melakukan kontak nasabah dan pemasaran.
3. Mendisain organisasi yang memungkinkan pemasaran aktif dan administrasi baik. Posisi Kepala Kantor diciptakan agar Direktur dapat melakukan kegiatan pemasaran diluar kantor tanpa mengganggu operasional rutin dan administrasi BPR.
4. Menerapkan manajemen berdasarkan target.
5. Membangun sistem pengendalian untuk kredit dan dana yang didukung dengan teknologi informasi yang pengadaannya dibantu oleh *holding*.
6. Menata kembali administrasi /akuntansi sesuai standard yang dimiliki *holding*.
7. *Holding* mendukung pemasaran produk dana dan memberikan dukungan dalam memenuhi kebutuhan dana.

Solusi Khusus Untuk Sari Weleri

1. Melakukan usaha khusus untuk menyelesaikan kredit bermasalah dari tiga pedagang besar jumlah yang kredit ketiganya bernilai Rp 430 juta, melalui pendekatan pribadi yang merupakan kombinasi antara *pressure* somasi dan ajakan melakukan negosiasi di luar pengadilan.
2. Memberikan bantuan dalam mencairkan agunan nasabah seperti ikut mencari pembeli untuk agunan yang akan dijual. Nasabah yang menetapkan harga jual dari agunan yang akan dicairkan dan melakukan negosiasi dengan calon pembeli. BPR memberikan batas waktu saat agunan sudah harus terjual, sehingga BPR selalu menganjurkan agar nasabah menetapkan harga yang *reasonable*.
3. Mengembangkan area baru dalam pelemparan kredit yaitu kredit kendaraan bermotor yang lebih mudah dikendalikan, karena jaminan lebih mudah dicairkan daripada tanah.

Teaching Points

1. Dalam melakukan *turnaround strategy* seringkali manajemen harus melakukan perubahan besar atau bahkan mendasar. Untuk melakukan *introducing changes* ide atau konsep harus dijabarkan kedalam kegiatan operasional lapangan. Konsep pemasaran aktif misalnya dijabarkan dengan kegiatan direktur BPR diluar kantor dengan didukung organisasi yang sesuai seperti keberadaan posisi Kepala Kantor yang mengurus masalah internal, dan tersedianya tenaga kolektor lapangan.

2. Disiplin dan konsistensi merupakan faktor penentu keberhasilan operasi BPR, sehingga usaha untuk membangun disiplin pada karyawan maupun pada nasabah sangat penting. Para partisipan mungkin akan memberikan tanggapan bahwa strategi dan tindakan yang dilakukan Sari Group bukan hal baru atau bahwa mereka juga sudah mengetahui "formula" tersebut. Sebetulnya disinilah letak *teaching points* yang penting, bahwa pemecahan masalah di BPR bukan bergantung kepada suatu "formula ajaib" melainkan lebih bergantung kepada disiplin dan konsistensi BPR dalam mengimplementasikan strategi dan tindakan.
3. Pengalaman di lapangan menunjukkan bahwa pemantauan kredit dan kontak nasabah yang berkesinambungan sangat efektif dalam menjaga mutu dari kredit yang diberikan. Hilang atau tertundanya kontak sering berarti tertundanya angsuran kredit. Apabila suatu angsuran tertunda maka akan menjadi semakin berat bagi debitur untuk mengangsur karena bulan depan harus menyediakan angsuran bulan sebelumnya ditambah angsuran bulan berjalan, sehingga berpotensi menjadi kredit bermasalah.
4. Peran teknologi informasi sangat besar dalam melakukan pemantauan kredit. Dukungan teknologi informasi membuat posisi kredit dapat dipantau setiap saat, kecenderungan untuk bermasalah dapat diidentifikasi secara dini sehingga lebih memungkinkan adanya upaya untuk mengatasi. Pada kasus Sari Weleri teknologi informasi dapat dimiliki karena ada bantuan dari *holding*.
5. *Interpersonal skill* sangat diperlukan baik dalam menyelesaikan kredit bermasalah maupun dalam memasarkan kredit baru. Pengalaman Sari Weleri menunjukkan bahwa kredit macet yang besar kebanyakan diselesaikan melalui pendekatan nasabah secara berkesinambungan.

Membawakan Kasus

Kasus Sari Weleri A diberikan untuk bahan diskusi, kemudian para partisipan diminta untuk melakukan diagnosa dan memberikan rekomendasi tentang alternatif arah tindakan dan implementasinya dalam rangka melakukan *turnaround strategy* pada Sari Weleri. Umumnya proses diskusi akan lebih intensif apabila partisipan dibagi dalam beberapa kelompok kecil, yaitu sekitar 5 orang per kelompok.

Masing-masing kelompok diberikan kesempatan untuk mengemukakan rekomendasinya tentang Sari Weleri. Salah satu alternatif yang dapat ditempuh adalah meminta 2 atau 3 kelompok yang rekomendasinya berbeda untuk mempresentasikan hasil diskusi berikut rekomendasi tentang solusi kasus. Setelah diskusi selesai instruktur membagikan Sari Weleri B dengan menyatakan bahwa kasus lanjutan ini menggambarkan tindakan yang dulu dilakukan oleh pemilik baru serta mengemukakan hasil dari tindakan tersebut.

Apabila para partisipan memiliki kemampuan konseptual tinggi dan kemampuan berpikir strategis maka kasus Sari Weleri B dapat dijadikan kasus lanjutan dan partisipan diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap apa yang sudah dilakukan pemilik. Secara lebih spesifik partisipan dapat diminta memberikan pendapat tentang tindakan apa yang sebaiknya ditambah atau dikurangi. Partisipan juga dapat diminta untuk memberikan pendapat tentang *adjustment* yang diperlukan apabila *turnaround strategy* ini dilakukan di BPR yang dikelolanya.

Pelajaran yang menarik dari kasus *turnaround strategy* ini adalah tentang contoh menjabarkan atau mengimplementasikan strategi kedalam tindakan yang lebih spesifik dan operasional. Apabila sebelum diskusi kasus perlu diberikan semacam introduksi konsep, maka salah satu konsep yang dapat dipakai untuk menjelaskan analisis implementasi strategi adalah konsep 7S dari McKinsey. Instruktur dapat memberikan contoh sederhana tentang penjabaran dari *share values* atau *strategy* kedalam *structure, system, style, staff* dan *skill*. Suatu review

dari instruktur tentang beberapa konsep seperti *industry analysis*, *customer behavior* dan *market segmentation* akan membantu partisipan mempelajari kasus ini secara lebih produktif.

Studi Kasus : Sari Group

Dr.Sukiswo Dirdjosuparto, Institut Bankir Indonesia¹

I.Sari Group : Bagian A

Seorang wirausaha mendirikan dan mengoperasikan beberapa BPR di Semarang dan sekitarnya. BPR tersebut kemudian dibeli oleh Bank Universal dan pemilik tersebut bekerja sebagai kepala cabang pada Bank Universal. Berbekal pengalaman sebagai pemilik BPR, wirausaha tersebut kembali mendirikan beberapa buah BPR dengan gabungan modal bersama teman-temannya dibawah bendera PT Sari Group sebuah perusahaan *holding* yang bergerak di bidang percetakan, perdagangan dan pengelolaan BPR. Pemegang saham semula terdiri dari tiga orang pengusaha dan dua orang pejabat di bank pemerintah. Ketujuh BPR tersebut didirikan pada awal 1990 untuk mengambil peluang yang timbul dari Pakto 1988.

Perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa pengendalian dari Sari Group terhadap BPR yang berada dibawah naungannya tidak berjalan efektif. Banyak kredit yang diajukan oleh pemilik. Pada waktu dilakukan audit oleh auditor luar mereka mendapatkan bahwa BPR tersebut sudah rusak pada aspek kredit maupun operasionalnya sehingga BPR tersebut sudah akan ditutup oleh Bank Indonesia karena kinerjanya sudah berada di bawah standard. Tahun 1994 tujuh buah BPR milik Sari Group tersebut akan dijual karena diperhitungkan akan segera mati apabila tidak ada usaha ekstra atau penanganan khusus.

BPR di Jawa Tengah

Perkembangan bank umum diikuti dengan perkembangan BPR yang memiliki *target market* tersendiri di masyarakat. Penyebaran BPR cukup merata hampir setiap daerah tingkat I di Jawa Tengah beroperasi satu BPR. Untuk daerah tingkat II yang memiliki jumlah BPR yang paling banyak adalah Kabupaten Kendal dan Boyolali. Perkembangan jumlah BPR cukup bagus, seperti yang terlihat pada tabel 1, jumlah BPR pada tahun 1995 hampir empat kali lipat jumlah BPR pada tahun 1991.

Tabel 1 Jumlah BPR dan Kantor BPR di Jawa Tengah

Tahun	BPR	Kantor BPR
1991	103	103
1992	327	327
1993	370	370
1994	396	397
1995	401	404

Perkembangan tabungan dan deposito di BPR juga terus meningkat seperti yang nampak pada perkembangan dari tahun 1991 sampai dengan tahun 1995 pada tabel 2. Nampak bahwa jumlah penabung dan tabungan berkembang pesat, demikian juga jumlah deposito.

¹ Penulisan ini disponsori oleh Partnership for Economic Growth (USAID-GOI Project). Pandangan dalam tulisan ini merupakan pandangan pribadi penulis, bukan pandangan PEG-USAID, Pemerintah Indonesia atau Institut Bankir Indonesia.

Tabel 2 Penghimpunan Tabungan dan Deposito BPR di Jawa Tengah

Tahun	Jumlah Penabung	Tabungan (juta rupiah)	Deposito (juta rupiah)	Total Dana (juta rupiah)
1991	234.594	18.245	51.032	69.277
1992	560.047	31.515	65.094	96.609
1993	618.486	53.548	79.410	132.958
1994	688.451	78.731	98.226	176.957
1995	759.059	95.630	128.242	223.872

Dari segi penyaluran kredit BPR juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. sektor perdagangan merupakan sektor yang paling banyak memanfaatkan fasilitas kredit BPR seperti yang nampak pada tabel 3.

Tabel 3 Posisi Kredit BPR Menurut Sektor Ekonomi di Jawa Tengah

Sektor	1991	1992	1993	1994	1995
Pertanian dan sarana pertanian	6.555	14.736	20.616	26.206	31.109
Pertambangan	35	68	85	98	0
Perindustrian	1968	3083	5292	6794	7695
Listrik. gas dan air	221	552	235	214	13
Konsultansi	0	0	0	0	141
Perdagangan. asrama dan hotel	44410	74032	94375	129475	164707
Pengangkutan. pergudangan	577	1079	938	2051	952
Jasa-jasa	2326	5402	7775	14197	20682
Lain-lain	38918	52707	69165	85672	93469

Sari Group

PT Sari Group berperan sebagai *holding company* dari beberapa unit bisnis termasuk 7 buah BPR. Pemilik lama terdiri dari 5 orang dengan latar belakang bisnis yang berbeda-beda seperti kontraktor, perbankan dan perdagangan. Kegiatan BPR sangat terkait dengan kegiatan bisnis dari para pemiliknya. Campur tangan pemilik terhadap manajemen internal BPR sangat mewarnai operasi BPR tersebut, kebijakan manajemen sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemilik. Praktek manajemen pada *holding* maupun BPR sangat jauh untuk dapat disebut sebagai praktek manajemen profesional. Penghimpunan dana maupun penyaluran dana kebanyakan dari atau kepada kenalan pemilik. Pada 1995 kondisi dari BPR tersebut umumnya tidak menggembirakan, bahkan beberapa BPR kemungkinan akan ditutup oleh BI karena kinerja yang jelek.

Goenawan Wibisono, seorang bankir yang memiliki pengalaman kerja 10 tahun di BCA, bersama dengan kelompoknya membeli ketujuh BPR tersebut dan mengambil alih Sari Group dari pemilik lama. Kwee Ceng salah seorang anggota kelompok tersebut berpendapat bahwa memiliki hanya satu BPR kurang berguna karena tidak dapat melakukan *networking*. Pengalamannya sebagai pedagang tembakau melihat kemungkinan memanfaatkan dana di Temanggung yang surplus dana ke Mranggen yang banyak kesempatan untuk menyalurkan dana akan tetapi kekurangan dana. Semula hanya tiga atau empat BPR yang akan dijual. sedangkan sebagian yang lain masih akan dipertahankan oleh pemilik lama. Namun akhirnya pemilik lama memutuskan untuk menjual ketujuh BPR tersebut kepada Goenawan dan kelompoknya.

Goenawan meminta BI untuk tidak menutup BPR tersebut dan meminta waktu 2 tahun untuk memperbaikinya. Adapun tujuh buah BPR dibawah naungan Sari Group yang diambil alih tersebut adalah: (1) BPR Sari Parakan; (2) BPR Sari Weleri; (3) BPR Sari Rejo; (4) BPR Sari Mranggen; (5) BPR Sari Boja; (6) BPR Sari Ambar; dan (7) BPR Sari Klaten.²

BPR Sari Parakan pernah mengalami kredit macet selama dua tahun yang disebabkan karena panen tembakau yang gagal. Petani yang menggantungkan hidupnya dari hasil panen tembakau belum dapat mengembalikan kredit sebelum ada hasil dari panen tembakau berikut. Disamping itu sebelum panen mereka biasanya sudah memiliki utang kepada penjual beras dan penjual pupuk dan biasanya mereka membayar utang tersebut terlebih dahulu sebelum membayar utang ke BPR. Pengendalian kredit yang lemah membuat BPR tersebut lebih rentan terhadap kredit macet.

BPR Sari Weleri memiliki kredit macet dalam jumlah besar yaitu sebesar Rp 500 juta dari total kredit yang disalurkan yaitu sebesar Rp 700 juta. Dari kredit macet diatas sebesar Rp 430 juta merupakan kredit kepada tiga pedagang di Semarang. terdiri dari kredit Rp 150 juta dengan jaminan sertifikat tanah. kredit Rp 150 juta dengan jaminan tambak dan kredit Rp 130 juta dengan jaminan perhiasan. Pengelola BPR sering tidak ditempat sehingga keputusan penting sering tertunda.

BPR Sari Rejo memiliki kredit fiktif yang dilakukan oleh manajemen. misalnya petani yang diajukan petani sebesar Rp 300 ribu dijadikan Rp 1 juta dengan jaminan berupa tanah milik petani. Petaninya sendiri tidak tahu bahwa tanahnya dijaminkan untuk jumlah kredit yang lebih besar. Kredit menjadi macet. namun semula seolah-olah masih mampu membayar bunga. yang kemudian diketahui bahwa dananya berasal dari rekening antar bank. Administrasi kredit acak-acakan dan tidak dapat diandalkan kebenarannya. Pada posisi Juni 1995 kredit sekitar Rp 600 juta. diantaranya sebesar sekitar Rp 400 juta merupakan kredit bermasalah. Sekitar Rp 200 juta ada pada 10-15 nasabah yang umumnya pengusaha antara lain armada bus. sedangkan Rp 200 juta yang lain berada ditangan sekitar 200 nasabah yang kebanyakan terdiri dari petani.

BPR Sari Mranggen mengalami masalah dalam pengendalian kredit. manajemen tidak dapat segera mengetahui nasabah yang sudah mengangsur atau yang sudah menunggak. Akuntansi masih dilakukan secara manual. kesibukan karyawan banyak di akuntansi sehingga pemasaran secara aktif ke nasabah tidak lagi dilakukan. Suasana kerja santai dan tidak disiplin sehingga tertib administrasi tidak dapat menjadi andalan untuk sistem pengendalian yang baik. Hal tersebut masih ditambah dengan pengendalian yang tidak efektif dari manajemen teras, terkesan seolah pekerjaan pengendalian ini sekedar sebagai pekerjaan sambilan.

Masalah umum yang terdapat pada ketujuh BPR tersebut adalah administrasi yang kurang mendukung, pengendalian kredit yang tidak memadai dan bersikap pasif dalam pemasaran kredit maupun dana sehingga boleh dikatakan hanya menunggu nasabah datang. Disiplin kerja umumnya masih lemah dan orientasi terhadap hasil juga belum memadai belum ada kesadaran untuk memiliki target yang jelas dalam berusaha. Situasi itu menjadi lebih buruk karena beberapa pimpinan mengelola BPR seolah sebagai pekerjaan sambilan ditambah lagi dengan adanya intervensi yang tinggi dari pemilik.

Kwee Ceng komisaris dan juga pemegang saham dari Sari Group yang baru sangat menekankan kepada pengelolaan secara profesional. untuk itu dia bahkan bersedia untuk tidak mendapat untung pada lima tahun pertama. asalkan tidak rugi. dalam rangka membiayai investasi pengembangan BPR. Dia melihat bahwa pada ketujuh BPR tersebut manajemen pengendalian lemah dan sistem pembukuan yang berbeda-beda sehingga lebih menghambat usaha untuk saling mengendalikan satu sama lain. Secara khusus dia melihat sangat perlu

² Kasus ini difokuskan kepada 4 BPR saja, yaitu Sari Parakan, Sari Weleri, Sari Rejo dan Sari Mranggen

adanya audit internal yang teratur. Unit audit di Sari Group Kwee Ceng berada dibawah Kwee Ceng.

Kwee Ceng tetap optimis tentang BPR karena dia berpendapat bahwa situasi perbankan di Indonesia nanti akan seperti di Amerika yaitu hanya ada bank atas dan bank bawah serta tidak ada bank tengah. Meskipun pembenahan ketujuh BPR tersebut akan memerlukan usaha ekstra namun Kwee Ceng meyakini bahwa masa depan bank bawah akan cerah. BPR akan dikelola secara group. manajemen dan SDM harus dipersiapkan terlebih dahulu. Dia berpendapat bahwa sistem dapat sama dimana mana yang membuat berbeda adalah manusia dan pelatuhnya.

Pemilik baru bermaksud untuk melakukan *turnaround strategy* dalam rangka memperbaiki kinerja ke tujuh BPR tersebut. Mereka mempersiapkan strategi untuk *holding level (corporate strategy)* yang berlaku untuk seluruh BPR dibawah Sari Group dan strategi untuk *business level* pada masing-masing BPR. Diantara strategi pada holding level adalah menanamkan budaya kerja profesional kepada segenap pimpinan dan karyawan BPR serta memperbaiki administrasi BPR sesuai standard yang ditetapkan *holding*. Strategi pada *business level* atau tingkat BPR akan diformulasikan secara kasus per kasus setelah mempelajari lebih dalam tentang masalah yang dihadapi masing-masing BPR.

Pertanyaan untuk diskusi:

1. Selain budaya profesional dan perbaikan administrasi strategi apa lagi yang sebaiknya diambil pada *holding level*?
2. Apa saja yang dapat dilakukan Sari Group untuk menciptakan sinergi diantara BPR yang berada dibawah naungannya?

BPR Sari Parakan

Neraca per 31 Desember 1994 (ribu rupiah)

AKTIVA LANCAR		PASIVA LANCAR	
Kas	1.721	Tabungan	373.441
Bank	653.307	Deposito	449.350
Pinjaman diberikan	434.164	Kewajiban segera	1.675
Cadangan PH Piutang ragu	(4.938)	Pinjaman diterima	154.195
Jumlah	1.084.254	Rupa Pasiva	650
AKTIVA TETAP		Jumlah	979.311
Kendaraan	15.600	MODAL	
Inventaris	155.542	Modal saham disetor	100.000
Akumulasi PH	(23.497)	Laba ditahan	16.421
Jumlah	7.657	R/L tahun berjalan	13.835
AKTIVA LAIN			130.256
Biaya ditangguhkan	12.600		
Jaminan dalam penguasaan	5.055		
TOTAL AKTIVA	1.109.567	TOTAL PASIVA	1.109.567

Perhitungan Laba /Rugi Tahun 1994 (ribu rupiah)

PENDAPATAN		
Provisi dan komisi	7.200	
Administrasi	5.887	
Bunga diterima	219.935	
Rupa-rupa	32.316	
		265.339
BIAYA		
Biaya provisi dan komisi	1.268	
Biaya administrasi	883	
Biaya bunga	170.273	
Biaya tenaga kerja	32.334	
Biaya kantor	39.087	
Biaya penyusutan dan amortisasi	3.798	
Penghapusan piutang ragu-ragu	1.500	
Rupa-rupa	2.362	
Jumlah biaya operasi		251.504
LABA		13.835

BPR Sari Weleri

Neraca per 30 Juni 1995 (ribu rupiah)

AKTIVA LANCAR		PASIVA LANCAR	
Kas	3.245	Kewajiban segera	440
Antar Bank Aktiva	88.779	Tabungan	208.433
Kredit kepada pihak lain	850.976	Deposito	280.000
Tabungan	90.612	Antar kantor pasiva	434.442
Jumlah		Rupa-rupa Pasiva	211
AKTIVA TETAP		Jumlah	
Kendaraan		MODAL	
Inventaris	32.689	Modal dasar	90.000
Akumulasi PH	(27.923)	Cadangan umum	9.327
Jumlah		Cadangan tujuan	6.000
AKTIVA LAIN		R/L tahun lalu	19.274
Rupa-rupa aktiva	10.923	R/L tahun berjalan	381
TOTAL AKTIVA	1.048.508	TOTAL PASIVA	1.048.508

Perhitungan Laba /Rugi untuk tahun 1 Juli 1994 s/d 30 Juni 95 (ribu rupiah)

PENDAPATAN		
Bunga		
Giro	2	
Dari pihak ke III bukan bank	145.174	
Provisi		
Provisi dan komisi kredit	5.967	
Lainnya	1.064	
Rupa-rupa	2.526	
Jumlah pendapatan operasional		154.733
BIAYA		
Bunga	111.863	
Lainnya	625	
Biaya tenaga kerja	18.067	
Pemeliharaan dan perbaikan	94	
Biaya penyusutan dan amortisasi	16.412	
Barang dan jasa	6.082	
Lainnya	1.209	
Jumlah biaya operasional		154.352
LABA/RUGI OPERASI		381

BPR Sari Rejo

Neraca per 30 Desember 1994 dan 1995 (ribu rupiah)

AKTIVA LANCAR	30/12/95	30/12/94	PASIVA LANCAR	30/12/95	30/12/94
Kas	1.398	35.678	Kewajiban segera	698	0
Giro pada bank lain	0	740	Tabungan	201.040	305.149
Penempatan pada bank lain	7.555	62.443	Deposito berjangka		
Kredit yang diberikan			• Pihak terkait dengan bank	0	0
• Pihak terkait dengan bank	87.000	124.693	• Pihak lain	213.000	52.500
• Pihak lain	470.303	505.516	Pinjaman yang diterima	156.917	332.220
Penyisihan ph kredit	(7.425)	(8.000)	Kewajiban lain-lain	379	409
Jumlah	615.111	763.548	Jumlah		
AKTIVA TETAP			MODAL		
Aktiva tetap	27.126	20.417	Modal disetor	70.000	70.000
Akumulasi PH	(2.742)	0	Modal sumbangan	0	0
Jumlah			Laba ditahan	(26.923)	(3.270)
AKTIVA LAIN					
Rupa-rupa aktiva	31.898	22.061			
TOTAL AKTIVA	615.111	763.548	TOTAL PASIVA	615.111	763.548

Perhitungan Laba /Rugi tahun 1994 dan 1995 (ribu rupiah)

POS-POS	1995	1994
Pendapatan bunga		
Hasil bunga	156.737	202.446
Provisi dan komisi kredit	5.171	8.338
Beban bunga		
Beban bunga	140.220	152.863
Beban lainnya	0	0
Pendapatan bunga bersih	21.688	57.921
Pendapatan operasional lainnya	8.135	5.190
Beban operasional lainnya		
Beban administrasi umum	21.292	26.302
Beban personalia	35.367	17.613
Penyisihan dan penurunan atas aktiva produktif	0	0
Beban lainnya	2.265	20.818
Jumlah beban operasional lainnya	(29.101)	(1.627)
Pendapatan non operasional	0	
Beban non operasional	1.092	
Laba/rugi sebelum pajak	(30.193)	
Laba ditahan awal periode	3.270	677
Laba ditahan akhir periode	(26.923)	3.270

Lampiran 4

BPR Sari Mranggen
Neraca

Pos-Pos	30/6/1995	30/6/ 1995	
AKTIVA		KEWAJIBAN DAN EKUITAS	
Kas	7.238	Kewajiban segera lainnya	3.467
Antar Bank Aktiva	1.067.171	Tabungan	507.564
Giro Pada Bank Lain	103.366	Tabungan 1	507.407
Tabungan	672.305	Tabungan 2	
Deposito	200.000	Tabungan non aktif	157
Pinjaman diberikan	91.500	Deposito berjangka	902.000
Pinjaman	999.920	Antar Bank Pasiva	528.179
Pinjaman Angsuran	319.797	Tabungan	39.311
Pinjaman R/C	636.525	Simpanan Berjangka	
Pinjaman Berjangka	--	Pinjaman Yang Diterima	488.868
Pinjaman Sementara	43.598	Modal Saham	90.000
Cadangan Piutang Ragu-ragu	-13.230	Modal Dasar	200.000
Inventaris	10.205	Modal Belum Disetor	110.000
Kendaraan	16.545	Cadangan Umum	-
Alat kantor	25.924	Rupa-rupa pasiva	
Akumulasi Penyusutan Invent	-32.264	Rugi /Laba Tahun Lalu	50.518
Rupa-rupa Aktiva	18.790	Rugi /Laba Tahun Berjalan	8.366
JUMLAH	2.090.094	JUMLAH	2.090.094

BPR Sari Mranggen
Perhitungan Laba/Rugi Kumulatif 30 Juni 1995

Pendapatan Operasional	225.029	Biaya Operasional	213.664
Hasil Bunga	208.056	Biaya Bunga	171.194
Provisi /Komisi	7.431	Biaya Provisi /Komisi	625
Administrasi	4.418	Biaya Administrasi Bank	114
Jasa Giro	4.878	Biaya Tenaga Kerja	20.087
Pendapatan Rupa-rupa	246	Biaya Kantor	12.801
Cadangan Penyusutan	-	Biaya Penyusutan	6.906
Pendapatan Non Operasional	1	Cad Piutang Ragu-ragu	500
		Biaya Rupa-rupa	1.437
		Biaya Non Operasional	3.000
Rugi Tahun Berjalan	0	Laba Tahun Berjalan	8.366
	225.030		225.030

II. Sari Group : Bagian B (Strategi Turnaround)

Seperti yang pernah dikemukakan oleh Kwee Ceng bahwa memiliki hanya satu BPR kurang menguntungkan dibandingkan memiliki beberapa BPR sekaligus. Beberapa BPR yang beroperasi sebagai group dapat mencari jalan untuk saling mendukung, misalnya kelebihan dana di BPR Sari Parakan dapat disalurkan di BPR Sari Mranggen. Pengadaan software untuk teknologi informasi yang akan sangat berat kalau menjadi beban satu BPR akan menjadi lebih ringan karena biayanya didukung bersama oleh beberapa BPR dalam satu group. Pada dasarnya Sari Group berperan sebagai holding yang berusaha menciptakan sinergi antar BPR dalam group.

Strategi Pada Tingkat Holding

Turnaround strategy pada tingkat holding dilakukan dengan mendukung BPR dalam berbagai hal yang sulit dilakukan oleh BPR secara sendiri-sendiri. Fokus kegiatan *holding* dalam mendukung pengembangan BPR ada pada beberapa area kunci sebagai berikut:

1. Membangun budaya profesional dan berorientasi ke hasil
2. Membangun sistem administrasi sesuai standard Sari Group
3. Menerapkan sistem target untuk kredit maupun dana
4. Melakukan monitoring terhadap kinerja BPR
5. Membangun sistem informasi yang didukung teknologi komputer
6. Mendukung pemasaran produk dana terutama deposito

Budaya kerja profesional yang tercermin dalam disiplin, berorientasi kepada hasil, melakukan usaha secara habis-habisan dan kompetensi tinggi sangat perlu dikembangkan di BPR-BPR dalam rangka mendukung *turnaround strategy*. Pengembangan budaya profesional tersebut tidak mudah untuk dikembangkan sendiri oleh masing-masing BPR, terutama bagi BPR yang sudah terbiasa mendapatkan intervensi dari pemilik dan memiliki budaya santai dan pasif dalam hubungan nasabah.

Membangun administrasi yang kuat di BPR biasanya merupakan salah satu langkah awal yang dilakukan holding, karena tanpa administrasi yang baik pengendalian dan pengambilan keputusan akan lebih sulit dilakukan. Dengan sistem administrasi yang standard pengendalian, perbandingan dan konsolidasi dari laporan BPR akan lebih mudah dilakukan. Disamping itu dengan adanya standard dari holding, maka BPR tidak lagi melewati proses *trial and error* dalam membangun administrasi.

Setiap BPR dibawah naungan Sari Group diwajibkan menyusun target dana dan kredit yang disepakati bersama dengan Sari Group. Holding akan mempelajari target yang diajukan oleh masing-masing BPR serta mendiskusikannya dengan mereka. Target yang dianggap *reasonable* biasanya langsung disetujui. Target yang sudah disepakati tersebut dimonitor terus menerus secara ketat, pimpinan BPR yang gagal mencapai target biasanya mengundurkan diri dari jabatannya. Dengan sistem target ini beberapa direktur BPR mengundurkan diri dan diganti dengan yang baru yang mampu menyesuaikan diri dengan sistem ini.

Monitor secara terus menerus merupakan praktek yang dianggap sangat penting untuk terus memantau kualitas dan posisi kredit. Setiap hari posisi kredit dan jumlah nasabah yang tidak menepati angsuran dapat diketahui. Biasanya holding memusatkan perhatian kepada nasabah yang sudah menunggak dua kali serta membahasnya dengan pimpinan BPR terkait untuk menemukan penyelesaian. Setiap BPR dibawah Sari Group dibantu untuk memiliki teknologi informasi yang memadai untuk kebutuhan monitoring tersebut. Dukungan dalam teknologi informasi ini sangat besar artinya bagi BPR, karena untuk melakukan investasi sendiri akan sangat berat. Disadari bahwa investasi pada teknologi informasi ini memerlukan dana yang

besar namun manfaatnya sangat besar. Memanfaatkan satu sistem untuk beberapa BPR akan meningkatkan efisiensi biaya teknologi.

Sari Group membantu pemasaran produk dana, dengan memanfaatkan reputasi pemilik dan hubungan dekatnya dengan berbagai pelaku bisnis. Kedekatan hubungan ini dapat membuat nasabah bersedia menyimpan uang di BPR dengan bunga yang hanya lebih tinggi sedikit dari bank umum. Umumnya BPR dapat bersaing dengan bank umum dalam masalah kredit namun sulit bersaing dalam masalah penghimpunan dana. BPR yang tidak memiliki hubungan baik dengan pemilik dana banyak yang terpaksa memberikan bunga deposito yang jauh lebih tinggi dari bank umum. Kedekatan hubungan pemilik group dengan pelaku bisnis atau pemilik dana memiliki peran yang sangat penting. Dengan kedekatan tersebut pemilik group bahkan dapat meminta pemilik dana untuk memecah simpanannya di beberapa BPR dibawah Sari Group yang sedang membutuhkan dana.

Strategi Pada Tingkat BPR

Holding memberikan pedoman umum tentang pola dasar strategi BPR, sedangkan penyesuaian strategi dengan situasi dan kondisi setempat diserahkan sepenuhnya kepada direksi BPR yang bersangkutan. Pedoman umum untuk pola dasar strategi untuk semua BPR dibawah naungan Sari Group meliputi pengenalan nasabah, pemasaran aktif, pemilihan segmen pasar, memelihara kontak dengan nasabah dan pengendalian ketat.

Direksi dan karyawan harus mengenal pasar dan nasabah, pemberian kredit dimulai dengan mengenal karakteristik nasabah, *track record* , kebiasaan hidup dan perilaku bisnisnya. Sumber informasi biasanya dicari dari para tokoh masyarakat, teman dekat dan relasi nasabah. Pertimbangan tentang karakteristik dan perilaku nasabah ini dilakukan lebih dahulu bahkan sebelum analisis kelayakan kredit.

Pemasaran aktif yang dikenal sebagai strategi menjemput bola merupakan strategi yang dilakukan oleh semua BPR yang berada dibawah naungan Sari Group. Informasi tentang calon nasabah menjadi salah satu dasar penting dalam pemasaran aktif. Metode penambahan nasabah atas referensi nasabah yang sudah ada merupakan salah satu cara yang ditempuh. Jumlah tabungan cukup tinggi karena BPR Sari Group melakukan "strategi menjemput bola" yaitu menjemput tabungan nasabah. Umumnya setiap BPR dibawah Sari Group memiliki tenaga kolektor. Seorang kolektor dapat memiliki 5 anak buah dan setiap orang dapat mencakup 80 sampai 150 nasabah pasar. Pengalaman menunjukkan bahwa ketika setoran pertama ditetapkan minimum Rp 10.000,- hanya sedikit peminat, kemudian setelah ditetapkan setoran awal yang lebih rendah lagi yaitu Rp 2,500.- peminat tabungan meningkat.

Holding juga membantu hal-hal yang menyangkut informasi pasar, likiditas, keputusan kredit Rp 10 juta keatas, investasi, pelatihan dan perburuhan. Peran *holding* yang paling menonjol adalah mengembangkan sinergi antar BPR di bawah naungannya yang mencakup pengendalian, keseragaman, portfolio kredit, pemilihan sektor yang dibiayai dan alokasi dana. Deposito sebesar 1 milyar misalnya dengan sepengetahuan nasabah dapat dipecah dialokasikan ke beberapa BPR di bawah Sari Group. Kwee Ceng, sebagai komisaris dan pemegang saham, juga ikut aktif memasarkan produk dana kepada para sahabat, kenalan bisnis, kenalan olahraga dan kawan lain untuk menaruh uangnya di Sari Group. Faktor kepercayaan memegang peranan penting, karena faktor inilah yang memungkinkan Sari Group mendapatkan biaya bunga hanya sekitar 1% diatas bank umum. Pada saat itu bunga deposito di BPR Sari Group adalah 16 % karena faktor kepercayaan, sedangkan BPR lain ada yang memberikan bunga deposito sampai 20% untuk menarik depositan. Sari Group menggunakan strategi menjemput bola dalam deposito.

Sari Group sebagai holding memberikan garis kebijakan tentang sektor yang boleh dibiayai dengan kredit. Misalnya holding menetapkan bahwa untuk Sari Weleri sementara tidak memberikan kredit kepada nelayan. Demikian juga untuk Sari Parakan dan Sari Mranggen

holding memberikan garis kebijakan tentang sektor yang boleh diberi kredit. Kebijakan dari *holding* ini sebagian didasarkan kepada pertimbangan karakteristik dan perilaku bisnis dari nasabah

Membina hubungan dekat dan kontak yang berkesinambungan dengan nasabah merupakan aktifitas utama bagi direksi dan tenaga lapangan. Kontak yang berkesinambungan ini merupakan kunci keberhasilan utama baik dalam pemasaran maupun dalam penanganan kredit macet. Ada semacam kesepakatan tidak tertulis bahwa setelah jam 10.00 pagi direksi keluar kelapangan dalam rangka pembinaan hubungan dengan nasabah.

Sari Group memiliki kebijakan ketat tentang kredit, yaitu apabila ada nasabah yang 2 kali menunggak dalam angsuran maka akan diminta untuk melunasi kreditnya. Pada kredit berjangka tidak ada angsuran periodik, akan tetapi akan diterima juga apabila nasabah mengembalikan kreditnya secara bertahap. Dalam rangka meningkatkan pengendalian kredit Sari Group membuat kebijakan baru yaitu tidak lagi memberikan kredit rekening koran dan kredit sementara. Nasabah dapat memilih antara kredit angsuran atau kredit berjangka dan harus ada jaminan yang cukup. Pada kredit angsuran setiap angsuran harus terdiri dari angsuran pokok dan bunga. Monitoring harian dapat dilakukan melalui neraca, mutasi tabungan, *collectibility*, kesehatan yang informasinya tersedia dalam sistem. Pemilik baru sangat memperhatikan masalah sistem dan administrasi karena permasalahan mendasar sebelum diambil alih adalah sistem, administrasi dan tertib disiplin. Di dalam *holding* audit berada di bawah Kwee Ceng sedangkan pembukuan berada di bawah Herman.

Memanejemeni Perubahan di Sari Group

Budaya kerja dan strategi pemasaran paada periode pemilik lama sangat berbeda dengan budaya dan strategi yang akan diterapkan oleh pemilik baru sehingga penerepan budaya dan strategi baru tersebut merupakan perubahan yang besar yang menyangkut perilaku karyawan, kelompok dan organisasi. Diantara faktor kunci dalam mendukung usaha melakukan perubahan kearah perbaikan dari ketujuh BPR tersebut adalah SDM dan pengendalian yang lebih baik. *Holding* terlibat dalam berbagai keputusan strategis seperti pengangkatan direksi dan kepala kantor, pemilihan sistem, teknologi dan standard administrasi.

Goenawan mulai mengantarkan perubahan dengan melakukan penggantian direksi dalam rangka menumbuhkan disiplin dan sikap kerja profesional serta membangun sistem pengendalian yang. Direksi baru yang diharapkan mampu mendukung proses *turnaround strategy* adalah sebagai berikut:

1. Hamzah D., mantan karyawan BCA, diangkat menjadi direktur BPR Sari Weleri
2. Handoko, mantan karyawan BCA, diangkat menjadi direktur BPR Sari Rejo.
3. Sutopo S., mantan karyawan Lippo, diangkat menjadi direktur BPR Sari Mranggen
4. Direksi Sari Parakan dipertahankan
5. Handito, mantan karyawan BCA, diangkat menjadi direktur untuk BPR Sari Boja
6. Direksi Sari Klaten dipertahankan
7. Direksi Sari Ambar dipertahankan

Budaya kerja profesional dan strategi baru bagi BPR merupakan nilai dan konsep yang masih perlu dijabarkan kedalam bentuk yang lebih operasional agar dapat berjalan. Kebutuhan untuk menjabarkan budaya dan strategi kedalam bentuk yang konkrit ini sangat penting mengingat perubahan yang akan dilakukan cukup mendasar.

Sistem Nilai

Inti dari sistem nilai yang dipegang bersama oleh pemilik baru (*shared values*) yang merupakan *guiding principles* bagi Sari Group adalah: profesional, tidak ada campur tangan pemilik, disiplin dan *output oriented*. Profesional mencerminkan arah kepada kompetensi

unggul dan etika profesi yang kuat serta sekaligus mencerminkan juga kemampuan bersikap independen dalam pengambilan keputusan profesional terlepas dari pengaruh pemilik. Pemegang saham seperti Kwee Ceng mendukung arah kepada pengelolaan secara profesional tersebut, karena masalah yang timbul pada waktu berada dibawah pemilik lama banyak yang disebabkan oleh campur tangan pemilik.

Disiplin internal maupun dalam hubungan dengan nasabah diyakini sebagai kunci sukses dalam bisnis BPR. Disiplin dalam masalah administrasi, monitoring dan kontak nasabah merupakan pendukung dari implementasi nilai profesional. Disiplin dalam hubungan dengan nasabah tercermin pada kebijakan bahwa nasabah yang menunggak dua kali akan diminta melunasi kreditnya. Kebiasaan disiplin dalam berhubungan dengan nasabah tersebut diyakini akan berpengaruh kepada disiplin dalam melakukan angsuran kredit.

Dalam bekerja direksi dan karyawan selalu berorientasi kepada *output*, jam kerja direksi dan karyawan senior tidak terbatas dalam jam kantor karena *commitment* yang tinggi terhadap hasil kerja. Budaya *output oriented* ini antara lain dijabarkan dalam bentuk sistem target untuk kredit dan dana bagi setiap direksi BPR sehingga biasanya mereka bekerja *all-out* untuk mencapainya.

Strategi, Struktur dan Sistem

Strategi baru yang lebih aktif dan agresif dalam pemasaran seperti yang diuraikan terdahulu perlu didukung dengan struktur yang memungkinkan direksi memiliki banyak waktu untuk melakukan kontak dengan nasabah. Merupakan kekhasan dari organisasi BPR di Sari Group adalah bahwa direksi yang membawahi kepala kantor (*office manager*). Kepala kantor berperan sebagai wakil pemimpin dan bertanggung jawab masalah administrasi dan operasional rutin, membawahi kredit, pembukuan dan operasi (kasir dan dana). Adanya posisi kepala kantor dalam struktur organisasi memungkinkan direksi untuk lebih banyak mengalokasikan waktunya untuk terjun lapangan. Hal ini dapat dikatakan sebagai penjabaran strategi pemasaran aktif kedalam struktur organisasi yang mendukung berjalannya usaha pemasaran secara lebih baik. Adanya posisi tenaga kolektor lapangan yang bertugas mendatangi nasabah tabungan juga merupakan usaha penjabaran konkrit dari strategi pemasaran aktif.

Sistem operasional yang dijalankan adalah menetapkan bersama target yang harus dicapai oleh masing-masing direksi BPR. Perkembangan realisasi pencapaian target dapat dimonitor perkembangannya setiap saat karena posisi dana dan kredit dapat terus di monitor dengan bantuan teknologi informasi. Kualitas kredit juga dapat di monitor dengan melihat berapa kali nasabah menunggak angsuran. Apabila nasabah baru menunggak sekali biasanya masih merupakan fokus dari direksi masing-masing BPR, namun apabila nasabah sudah menunggak dua kali maka holding akan mulai mengingatkan kepada direksi. Kredit terus diikuti dari proses awal dengan sistem yang didukung komputer sehingga setiap saat dapat diketahui posisinya.

Perangkat lunak dan keras yang didukung komputer merupakan salah satu pendukung utama dari pengoperasian BPR secara profesional. Investasi untuk teknologi informasi ini cukup besar, sehingga sudah diperkirakan bahwa dalam 1-2 tahun pertama biaya akan tinggi. Namun investasi ini perlu dilakukan karena administrasi dan monitoring harus baik dalam rangka mendukung pelayanan dan pengendalian yang baik, sehingga dukungan komputer sangat diperlukan.

Gaya Manajemen, Staf dan Kompetensi

Gaya manajemen yang profesional dan *output oriented* terbukti waktu meminta direktur BPR Sari Boja mundur karena tidak mencapai target, meskipun dalam hubungan antar individu mereka adalah teman baik. Kewajiban untuk membuat target dana dan kredit bagi setiap

direksi BPR dan pertemuan periodik yang diselenggarakan *holding* untuk mengevaluasi keberhasilan mencapai target merupakan salah satu penjabaran konkrit dari gaya manajemen yang *output oriented*. Budaya *output oriented* ini tidak selalu dapat diikuti oleh karyawan atau bahkan direksi, terbukti bahwa direksi lama yang dipertahankan di salah satu BPR dibawah Sari group, hanya tahan tiga bulan bekerja dalam budaya ini dan memilih untuk pindah perusahaan lain.

Dalam pekerjaannya direksi dan karyawan sering menghadapi resistensi bahkan ancaman dari nasabah, seperti yang pernah dihadapi direktur Sari Weleri sewaktu berusaha menyelesaikan kredit macet. Namun budaya *output oriented* membuat mereka terus bekerja menjalankan tugas sekalipun menghadapi risiko besar.

Komposisi inti dari SDM terdiri dari dua kelompok yaitu mereka yang kuat dalam hubungan interpersonal dan yang kuat dalam administrasi. Untuk BPR biasanya kemampuan interpersonal sangat berperan, sehingga direksi BPR harus memiliki kemampuan interpersonal yang tinggi ditambah dengan kematangan pribadi. Dengan perkataan lain direksi mampu bersikap ramah dan bersahabat namun mampu pula bertindak tegas secara profesional.

Kompetensi SDM selalu ditingkatkan agar terus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang cepat. Umumnya Sari group cenderung memilih orang yang masih muda, ingin maju dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan baru. Kwee Ceng sebagai komisaris berkeyakinan bahwa sistem dimana-mana boleh sama, akan tetapi yang menjadikan berbeda adalah SDM-nya. Falsafah tersebut menjadikan peningkatan kompetensi mendapat perhatian utama. Merupakan hal yang menarik untuk dikemukakan bahwa Sari Group memiliki kebijakan spesialisasi sehingga jumlah SDM untuk BPR mereka lebih banyak dari kebanyakan BPR lain.

Hasil Yang Dicapai

Hasil yang dicapai merupakan hasil usaha gabungan dari Sari Group sebagai *holding* dan masing-masing BPR. Dukungan group berupa strategi dasar, sistem, teknologi informasi dan pemasaran sangat berarti bagi BPR. Tanpa dukungan Group, BPR yang sedang merugi dan berkebutuhan dengan kredit macet sulit untuk melakukan investasi pada teknologi informasi. Dukungan keahlian seperti pemilihan segmen pasar, pengetahuan karakteristik nasabah dan teknik monitoring juga sangat membantu BPR yang berada dibawah naungan Sari Group. Budaya kerja profesional yang dikembangkan oleh Sari Group sangat mendukung, karena strategi dan implementasinya tidak akan berjalan lancar tanpa disukungi oleh budaya profesional yang selaras.

Dalam waktu setengah tahun semua BPR, kecuali Sari Rejo, sudah mendapatkan untung meski secara keseluruhan belum sehat. BPR Sari Parakan dan BPR Sari Mranggen kinerjanya membaik setelah melakukan perubahan pada target pasar dan melakukan strategi pemasaran yang aktif.

Dalam waktu 6 bulan sebagian besar dari kredit bermasalah BPR Sari Weleri tersebut dapat ditarik kembali. Pada Oktober 2000 posisi kredit bermasalah tersisa Rp29 juta yang merupakan persentase kecil dari total kredit yaitu sebesar Rp 2.800 juta (total aktiva mencapai Rp3.800 juta). Kredit yang bermasalah tersebut sekitar 20% dilakukan *write off*. Kredit yang tersisa tersebar pada sekitar 20 nasabah diantaranya 5 nasabah sudah sulit dilacak keberadaannya, jumlah kredit yang ada pada mereka berlima berjumlah sekitar Rp21 juta. Dalam waktu lima tahun asset BPR Sari Weleri yang semula sebesar 1,1 milyar per Juli 1995 meningkat menjadi 2,9 milyar per Juni 2000, terjadi peningkatan 3 kali lipat.

BPR Sari Rejo dapat menyelesaikan kredit bermasalah sebesar Rp 200 juta pada nasabah pengusaha dalam waktu satu tahun. Diperlukan waktu 3 tahun untuk menarik kembali kredit bermasalah sebesar Rp 200 juta pada nasabah petani, kegiatan tersebut dimulai dari 1995 sampai 1998. Pada nasabah tertentu seringkali hanya dapat ditarik pokok pinjaman dan

mereka tidak membayar bunga dan penalti. Ada 10 nasabah yang tidak dapat dilacak keberadaannya.

Pertanyaan untuk diskusi:

1. Apabila diterapkan pada situasi dan kondisi BPR Anda atau umumnya BPR dilingkungan Anda, apakah ada bagian dari strategi tingkat holding yang perlu dimodifikasi? Agar dapat dijelaskan dengan memberikan contoh dan argumentasinya?
2. Apakah manajemen perubahan yang dilakukan di Sari Group dapat diterapkan pada BPR Anda? Apakah perlu melakukan modifikasi?
3. Apakah ada saran untuk memperbaiki konsep dan implementasi turnaround strategy pada Sari Group?

BPR Sari Parakan

Neraca per 31 Desember 1997 (ribu rupiah)

AKTIVA LANCAR		PASIVA LANCAR	
Kas	524	Kewajiban segera lainnya	1.871
Giro pada Bank lain	903	Tabungan	219.483
Penempatan Pada Bank Lain	105.060	Deposito	527.000
Kredit yang diberikan	878.453	Pinjaman diterima	279
Cadangan PH Piutang ragu	-43.336	Kewajiban Lain-lain	17.797
Jumlah	941.604	Jumlah	766.430
AKTIVA TETAP	66.306	MODAL	
Akumulasi PH	-23.163	Modal saham disetor	100.000
Jumlah	43.143	Laba ditahan	139.292
AKTIVA LAIN	20.975		239.292
TOTAL AKTIVA	1.005.722	TOTAL PASIVA	1.055.722

Perhitungan Laba /Rugi Tahun 1997 (ribu rupiah)

PENDAPATAN		
Hasil Bunga		316.466
Provisi dan komisi kredit		12.587
Jumlah pendapatan bunga		329.033
Beban bunga		192.341
Pendapatan bunga bersih		136.692
Pendapatan operasional lainnya		36.707
		173.399
Beban operasional lainnya		
Beban administrasi dan umum		17.742
Beban personalia		49.778
Penyisihan dan penurunan atas aktiva		12.850
Beban lainnya		16.107
Jumlah beban operasional lainnya		96.477
Pendapatan /Beban operasional bersih		76.922
Pendapatan non operasional		12.187
Beban non operasional		-5.074
Pendapatan /Beban non operasional bersih		7.113
Laba /rugi sebelum pajak penghasilan		84.035
Perkiraan pajak penghasilan		-16.460
Laba/rugi tahun berjalan		67.575
Laba ditahan awal periode		7.041
Laba ditahan akhir periode		74.616

BPR Sari Weleri

Neraca per 30 Juli 1997 (ribu rupiah)

AKTIVA LANCAR		PASIVA LANCAR	
Kas	20.721	Kewajiban segera	2.793
Antar Bank Aktiva	185.433	Tabungan	31.445
Kredit kepada pihak lain	1.227.567	Deposito	1.098.612
Penyisian aktiva produktif	-6.807	Antar kantor pasiva	141.082
Jumlah	1.426.914	Rupa-rupa Pasiva	29
AKTIVA TETAP		Jumlah	1.273.961
Kendaraan		MODAL	
Inventaris	53.067	Modal dasar	150.000
Akumulasi PH	-25.889	Cadangan umum	10.215
Jumlah	27.178	Cadangan tujuan	-
AKTIVA LAIN		R/L tahun lalu	467
Rupa-rupa aktiva	33.546	R/L tahun berjalan	52.995
TOTAL AKTIVA	1.487.638	TOTAL PASIVA	1.487.638

Perhitungan Laba /Rugi untuk tahun 1 Juli 1994 s/d 30 Juli 97 (ribu rupiah)

PENDAPATAN		
Bunga		192.505
Dari bank lain	11.467	
Dari pihak ke III bukan bank	181.038	
Provisi dan komisi		18.797
Provisi dan komisi kredit	9.803	
Lainnya	8.994	
Rupa-rupa		5.880
Jumlah pendapatan operasional		217.182
BIAAYA		
Bunga	110.439	
Premi asuransi	2.428	
Biaya tenaga kerja	29.260	
Sewa	1.933	
Pajak-pajak diluar PPH	307	
Pemeliharaan dan perbaikan	4.477	
Biaya penyusutan dan amortisasi	9.380	
Barang dan jasa	5.359	
Lainnya	444	
Jumlah biaya operasional		164.027
LABA/RUGI OPERASI		53.155

BPR Sari Rejo

Neraca per 30 Desember 2000 (ribu rupiah)

AKTIVA LANCAR		30/12/00	PASIVA LANCAR		30/12/00
Kas		23.182	Kewajiban segera		2.976
Antarbank Aktiva		474.286	Tabungan		753.801
Kredit pada pihak terkait		20.000	Deposito orang dalam		150.000
Kredit kepada pihak lain		1.240.402	Deposito pihak lain		745.000
Penyisihan aktifa produktif		-29.180	Antar bank pasiva		1.084
Jumlah		1.728.690	Rupa-rupa pasiva		8.137
			Jumlah		1.671.998
AKTIVA TETAP			MODAL		
Inventaris		153.132	Modal dasar		1.000.000
Akumulasi penyusutan inventaris		-55.817	Modal yang belum disetor		-750.000
Jumlah		97.315	Cadangan		0
AKTIVA LAIN			Laba /rugi		-15.520
Rupa-rupa aktiva		64.953	Laba /rugi tahun lalu		-103.680
			Laba /rugi tahun berjalan		88.160
TOTAL AKTIVA		1.890.958	TOTAL PASIVA		1.890.958

Perhitungan Laba /Rugi tahun 2000 (ribu rupiah)

POS-POS		
Pendapatan operasional		518.640
Hasil bunga	450.883	
Provisi dan komisi kredit	44.887	
Lainnya	22.870	
Biaya operasional		428.504
Bunga	148.119	
Premi asuransi	-	
Tenaga kerja	94.306	
Sewa	6.890	
Pajak diluar PPH	29.217	
Pemeliharaan dan perbaikan	11.025	
Penyusutan /penghapusan	59.567	
Barang dan jasa	6.660	
Lainnya	72.720	
Laba /rugi operasional		90.136
Pendapatan non operasional	420	
Beban non operasional	2.396	
Laba /rugi non operasional		-1.976
Laba /rugi tahun berjalan		88.160

BPR Sari Mranggen

Neraca per 30 Juni 1997

Pos-Pos	30/6/1997		30/6/ 1997
AKTIVA		KEWAJIBAN DAN EKUITAS	
Kas	1.330	Kewajiban segera	4.458
Antar Bank Aktiva	69.293	Tabungan	110.010
Kredit kepada pihak terkait	0	Deposito orang dalam	0
Kredit kepada pihak lain	1.990.361	Deposito pihak lain	1.114.000
Penyisihan aktiva produktif	-26.139	Antarbank pasiva	521.942
Jumlah	2.034.845	Rupa-rupa pasiva	53.786
			1.804.196
Inventaris	126.718	Modal Dasar	200.000
Penyusutan inventaris	-53.315	Modal Belum Disetor	-110.000
Rupa-rupa aktiva	7.680	Cadangan Umum	12.226
	81.083	Laba /rugi	209.506
		Laba /rugi Tahun Lalu	77.866
		Laba /rugi tahun berjalan	131.640
			311.732
JUMLAH	2.115.928	JUMLAH	2.115.928

Perhitungan Laba/rugi tahunan berakhir 30 Juni 1997

Pendapatan Operasional		
Bunga dari bank lain	20.994	
Bunga Pihak ke III bukan bank	461.071	
Provisi dan komisi kredit	56.229	
Lainnya	32.668	
		570.962
Biaya Operasional		
Bunga kepada bank lain	24.386	
Bunga kepada pihak ke III bukan bank	267.427	
Premi Asuransi	0	
Tenaga kerja	61.876	
Sewa	1.500	
Pajak-pajak diluar PPH	40	
Pemeliharaan dan perbaikan	6.994	
Penyusutan /penghapusan	23.395	
Barang dan jasa	23.223	
Lainnya	15.906	
		424.747
Laba /rugi operasional		146.215
Pendapatan non operasional	0	
Beban non operasional	4.575	
Laba /rugi non operasional		-4.575
Laba /rugi tahun berjalan		141.640
Taksiran pajak penghasilan		10.000
Jumlah laba		131.640

III. Teaching Notes

Sari Group

Kasus ini menyangkut konsep tentang berbagai tingkatan strategi, khususnya strategi pada *corporate* atau *holding level* yang memerlukan ketajaman konseptual dan wawasan yang luas dari peserta. Dalam konsep manajemen strategi umumnya dibagi dalam tiga tingkat yaitu *corporate strategy*, *business strategy* dan *functional strategy*. Fokus dari *corporate strategy* adalah pada sinergi antar unit bisnis (dalam kasus ini adalah antar BPR), pengendalian stratejik, portofolio dan pengembangan bisnis. Strategi pada *business level* atau pada kasus ini tingkat BPR umumnya difokuskan pada usaha mendapatkan pasar dan mengoptimalkan profitabilitas operasi. Pada *functional level* fokus usaha umumnya pada efektifitas fungsi dalam mendukung strategi bisnis.

Strategi pada *corporate* atau *holding level* jarang ditulis, maka kasus ini memberikan ilustrasi yang bagus tentang strategi *holding*. Disisi lain kasus ini juga menjadi tantangan tersendiri bagi instruktur karena *holding strategy* lebih sulit dijelaskan dari *business strategy*.

Sebagai alternatif penggunaan yang lain, kasus ini juga dapat dipergunakan sebagai bahan diskusi untuk topik tentang strategi memperkenalkan perubahan (*introducing changes*). Kasus ini memberikan ilustrasi mulai dari konsep dari sistem nilai dan strategi baru sampai dengan penjabaran yang lebih konkrit kedalam struktur organisasi, gaya manajemen, sistem target dan pengendalian.

Learning Objectives¹

1. Peserta mampu menjelaskan peran *holding* dalam mendukung *turnaround strategy* dari BPR yang berada dibawah naungannya
2. Peserta mampu menjelaskan perbedaan antara strategi pada tingkat *holding* dibandingkan dengan strategi pada tingkat BPR.
3. Peserta mampu mengidentifikasi berbagai potensi kontribusi spesifik yang mungkin diberikan *holding* untuk mendukung *turnaround strategy* dari BPR yang berada dibawah naungannya.
4. Peserta mampu menjelaskan manfaat sinergi antar BPR yang berada didalam sebuah group

Intisari Kasus

Tujuh buah BPR yang dibeli merupakan BPR yang dianjurkan untuk ditutup oleh BI sehingga dapat dibayangkan bahwa situasi dari setiap BPR tidak menggembirakan. Mengambil keputusan untuk membeli atau tidak membeli sudah merupakan masalah tersendiri, karena risiko yang dihadapi cukup besar. Dalam kasus ini masalah difokuskan kepada strategi membangun kembali BPR yang berkinerja rendah, karena keputusan membeli sudah dilakukan.

Pada *business level* problematika yang muncul umumnya adalah kredit macet, meskipun demikian masing-masing BPR memiliki latar belakang dan penyebab kredit macet yang berbeda. Sari Parakan mengalami kredit macet yang dilatar belakangi oleh risiko bertani tembakau dan prioritas petani dalam membayar utangnya. Sari Weleri menghadapi kemacetan kredit yang menumpuk pada tiga pedagang yang nilai kreditnya mencapai 61% dari seluruh kredit yang disalurkan. Sari Rejo menghadapi nasabah yang tercatat bukan dengan nama sebenarnya sehingga memerlukan pekerjaan lapangan yang bertahun-tahun untuk mengatasinya. Sedangkan Sari Mranggen menghadapi masalah pengendalian kredit dan pemasaran produk.

Problematika pada *group* atau *holding level* meliputi masalah membangun sinergi antar operasi BPR, memberikan dukungan terhadap usaha mengatasi kredit macet, meletakkan dasar pengendalian mutu kredit serta membina pengembangan BPR. Kasus ini menunjukkan bahwa strategi pada *holding* sangat mendukung strategi pada tingkat BPR.

Strategi Pada Tingkat Holding

Teaching notes ini difokuskan kepada *holding* atau *corporate strategy*, sedangkan strategi pada *business level* akan diuraikan pada *teaching notes* dari masing-masing kasus. Fokus strategi pada

tingkat *holding* adalah menjadi fasilitator untuk menghasilkan sinergi dan mengendalikan hal-hal yang strategik untuk pengembangan BPR. Pada kasus Sari Group peran *holding* menyangkut masalah sinergi antar BPR, SDM, dana, pemasaran dan kinerja pokok BPR.

Sinergi Antar BPR

Merupakan salah satu peran penting dari holding adalah menjalin sinergi antara BPR yang kelebihan dana dan BPR yang mampu melempar dana namun kekurangan dana. Misalnya mengusahakan agar kelebihan dana BPR Sari Parakan musim panen dapat dimanfaatkan oleh BPR Mranggen yang memiliki banyak permintaan kredit tetapi mengalami keterbatasan dana. Holding dengan berbekal kepercayaan dari nasabah dapat meminta nasabah untuk memecah depositonya sehingga dapat ditempatkan di BPR yang sedang memerlukan dana.

Holding juga dapat menjadi fasilitator dalam usaha saling memanfaatkan informasi dan keahlian maupun melakukan realokasi SDM antar BPR sehingga secara group meningkatkan kinerja BPR. Keahlian dari direksi sebuah BPR, termasuk juga keahlian dari pejabat senior yang ada di holding, dapat dimanfaatkan oleh semua BPR dalam Sari Group.

SDM

Sari Group menempatkan SDM yang profesional pada BPR yang dibelinya terutama pada tingkat direktur. Penggantian direktur diharapkan memudahkan usaha melakukan perubahan yang bermanfaat, meskipun demikian ada juga direktur lama yang diminta terus bekerja. Standar yang ketat mengenai personil ini dilaksanakan dengan tegas, bagi direktur BPR yang tidak berhasil akan diminta mundur dari jabatannya tanpa pandang bulu.

Sari Group membantu menjaga standard mutu karyawan BPR dengan menyelenggarakan pelatihan karyawan yang dikoordinasi oleh holding, dalam rangka membentuk kesamaan visi dan standard operasi maupun meningkatkan kompetensi untuk menjawab tantangan lapangan. Kwee Ceng berpendapat bahwa sistem boleh saja sama tetapi yang akan membedakan adalah keunggulan karyawan. Pelatihan yang ditangani group ini memberikan kontribusi positif terhadap standard ketrampilan yang perlu dimiliki oleh BPR serta pemahaman terhadap operasionalisasi visi Sari Group.

Dana

BPR umumnya sulit menyaingi bank umum dalam pengumpulan dana, karena *feature* produk dana pada bank umum lebih didukung dengan teknologi dan keamanan operasi. Pemasaran produk dana untuk nasabah besar, terutama deposito, masih dilakukan oleh pemilik dengan memasarkan produk dana kepada kenalannya dalam bisnis perdagangan. Kepercayaan terhadap individu pemilik yang duduk di *holding* masih menjadi tumpuan usaha menarik nasabah besar.

Kemampuan untuk mendapatkan tingkat bunga yang bagus dari dana deposito juga sangat bergantung kepada holding dalam hal ini kedekatan komisaris dengan pemilik dana. Ketergantungan sumber dana kepada beberapa deposito besar, menimbulkan potential problem yang cukup besar yaitu apabila pemilik secara bersamaan menarik dana mereka. Peran holding dalam menjaga kepercayaan dan kedekatan dengan pemilik dana sangat penting.

Pasar

Mereka yang duduk di Sari Group memiliki keahlian dalam bisnis BPR serta pengetahuan pasar dan perilaku nasabah sehingga dapat memberikan arahan tentang target dan segmen pasar yang baik berdasarkan keahlian yang dimiliki. Sari Parakan misalnya diminta untuk menambah porsi nasabah yang berasal dari segmen pedagang tembakau. Pada dasarnya holding dapat menentukan kebijakan tentang segmen pasar yang boleh dimasuki oleh BPR yang merupakan unit bisnisnya.

Khusus untuk pemasaran dana, umumnya BPR masih menggantungkan diri pada usaha pemasaran dari holding. Kwee Ceng memberikan komentar bahwa banyak Direktur BPR yang mampu dan ahli dalam melempar dana, namun belum mampu melakukan pengerahan dana, sehingga dukungan holding dalam pemasaran dana sangat diperlukan. Disisi lain masih dapat dimengerti bahwa dalam persaingan pemasaran dana BPR masih sulit bersaing dengan bank umum.

Kinerja BPR

Kinerja BPR sangat terkait dengan kualitas kredit karena pendapatan BPR sebagian besar berasal dari kredit. Usaha menjaga kualitas kredit akan meliputi beberapa hal seperti mengenal nasabah dengan baik, memiliki administrasi kredit yang baik dan memonitor kredit dengan baik. Pengenalan nasabah, administrasi dan monitor merupakan pekerjaan operasional cabang namun dalam hal ini Sari Group memberikan dukungan berupa sistem informasi dan dana investasi.

Sari Group memberikan sistem administrasi untuk BPR, desain struktur dan menyediakan teknologi informasi untuk keperluan monitoring. Sistem administrasi yang sudah teruji memberikan kontribusi yang besar dalam usaha memiliki administrasi kredit yang rapi dan menghindari tahap *trial and error* dari BPR dalam membangun sistem administrasi yang solid. Posisi kepala kantor dalam struktur organisasi BPR juga merupakan kebijakan group untuk mendukung administrasi yang baik, sekaligus untuk lebih memungkinkan direktur BPR untuk melakukan kegiatan pemasaran di luar kantor tanpa menguatkirkan masalah administrasi internal.

Kontribusi yang besar dari group, karena hal ini sulit dilakukan sendiri oleh BPR, adalah menyediakan teknologi informasi yang memungkinkan kegiatan monitoring kredit yang baik. Setiap penunggakan akan segera diketahui oleh BPR yang bersangkutan maupun oleh holding, sehingga kualitas kredit dapat selalu dijaga.

Teaching Pointsⁱⁱ

Lesson to learn penting yang perlu disampaikan oleh instruktur kepada para partisipan adalah sebagai berikut:

1. Kasus ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran dari praktek lapangan bahwa dukungan group sangat bermanfaat bagi perkembangan BPR.
2. Bahwa *corporate strategy* pada tingkat *holding* memberikan dukungan yang konkrit bagi *business strategy* pada tingkat BPR.
3. Tindakan yang dilakukan Sari Group seperti kontak nasabah yang teratur, monitoring terus menerus, membudayakan disiplin pembayaran angsuran dan sebagainya bukan hal yang baru. Hal ini justru merupakan *lesson to learn* bahwa dalam banyak kasus yang diperlukan bukanlah suatu *magic formula*, melainkan kemampuan berlaku disiplin dan konsisten dalam menjalankan kebijakan dan operasi BPR.
4. Budaya profesional yang dijiwai oleh orientasi kepada hasil dan manajemen berdasarkan sasaran ternyata mampu mengubah perilaku karyawan dalam bekerja.

Strategi Memperkenalkan Perubahan

Seperti sudah dikemukakan diatas, kasus ini dapat juga dipergunakan untuk membawakan topik tentang strategi memperkenalkan perubahan. Banyak konsep atau ide yang gagal diimplementasikan karena tidak cukup baik dalam tahap penjabaran konkrit dari konsep kepada hal-hal yang bersifat operasional dan lebih konkrit. Kasus Sari Group memberikan contoh dari praktek tentang penjabaran suatu konsep sistem nilai dan strategi pemasaran baru kedalam tingkat yang lebih operasional dan konkrit seperti struktur, sistem dan gaya manajemen.

Salah satu kerangka konsep yang dapat dipakai untuk menjelaskan tahap penjabaran sistem nilai Sari Group kepada tahap yang lebih operasional adalah konsep 7S dari McKinsey. Secara ringkas tahap penjabaran konsep ketahap yang lebih operasional dapat digambarkan sebagai berikut:

Shared Values

- Profesional
- Independen
- Disiplin internal dan eksternal
- Output oriented

Structure

- Ada posisi kepala kantor sehingga direksi lebih dapat mengalokasikan waktu untuk melakukan kontak nasabah dan melakukan kegiatan diluar kantor
- Ada kolektor lapangan untuk menjemput tabungan
- Lebih melakukan spesialisasi dibanding BPR lain

Style

- Disiplin ketat untuk kegiatan internal seperti administrasi, target, pelayanan nasabah
- Menanamkan disiplin dalam hubungan dengan nasabah, apabila nasabah menunggak dua kali berturut-turut akan diminta untuk melunasi kreditnya.
- Output oriented, sehingga direksi dan karyawan tidak terbatas dalam waktu kerja kantor dalam menyelesaikan tugas atau mencapai hasil.
- Direksi yang tidak berhasil mencapai target diminta mundur

Skills

- Interpersonal skills merupakan modal utama
- Keahlian dalam membaca pasar, perilaku nasabah dan semangat kewirausahaan sangat diperlukan
- Keahlian teknis keuangan yang menyangkut bisnis BPR

Strategi

- Pengenalan nasabah dan industri secara profesional
- Pemasaran aktif, menjemput bola
- Kontak nasabah yang berkesinambungan
- Pelayanan prima disertai pengendalian ketat

Systems

- Standarisasi sistem administrasi BPR
- Sistem target untuk kredit dan produk dana
- Sistem monitoring yang ketat
- Standarisasi sistem informasi
- Standarisasi teknologi informasi

Staff

- Demografi staf terdiri dari dua kelompok yaitu mereka yang ahli dalam kontak nasabah dan mereka yang ahli dalam administrasi
- Cenderung memilih staf muda yang masih ingin maju dan masih suka mempelajari hal baru

Sebagai ilustrasi kesinambungan dari konsep sampai dengan tahap operasional yang konkrit dapat diambil contoh seperti *output oriented* dan strategi pemasaran aktif. Nilai output oriented dijabarkan kedalam systems berupa kewajiban memiliki target dan monitoring pencapaian hasil yang ketat. Proses monitoring didukung dengan teknologi informasi yang mampu memonitor pencapaian target kapan saja informasi tersebut dibutuhkan. Management style juga diselaraskan dengan prinsip output oriented, mereka yang tidak mencapai target akan diminta mundur, sekalipun dia sahabat atau kenalan baik dari pemilik.

Strategi pemasaran aktif dijabarkan kedalam struktur yang mendukung usaha pemasaran, seperti adanya kepala kantor sehingga direksi dapat menghabiskan sebagian besar waktu untuk melakukan kontak nasabah. Adanya tenaga kolektor untuk menjemput tabungan nasabah juga merupakan bagian dari penjabaran konkrit pemasaran aktif. Kemampuan interpersonal skill dan kemampuan membaca perilaku nasabah dan industri juga merupakan penjabaran konkrit dari konsep pemasaran aktif.

Membawakan Kasus

Target group atau peserta yang berbeda seringkali memerlukan metode membawakan kasus yang berbeda, sehingga paling tidak ada tiga alternatif metode dalam membawakan kasus ini.

Alternatif 1

Apabila para partisipan memiliki kemampuan konseptual yang tinggi dan mampu berpikir strategis maka metode yang direkomendasikan untuk membawakan kasus ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kasus Sari Group A sebagai bahan diskusi dan meminta peserta menentukan tindakan yang harus diambil oleh holding dalam rangka membantu turnaround strategy pada BPR yang berada dibawah naungannya.
2. Setelah para peserta mengemukakan pendapat tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh holding, maka dibagikan kasus Sari Group B sambil diberikan penjelasan bahwa tindakan inilah yang dahulu diambil oleh holding.
3. Meminta partisipan memberikan pendapat atau refleksi terhadap tindakan yang dilakukan oleh holding dalam rangka menemukan alternatif tindakan yang lebih baik.

Alternatif 2

Apabila para partisipan wawasan peserta terbatas pada masalah operasional pada tingkat BPR dan sulit untuk diajak untuk berpikir dari sudut pandang holding, maka metode membawakan kasus yang disarankan adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kasus Sari Group A sebagai bahan diskusi dan meminta partisipan untuk mengidentifikasi bantuan apa yang dapat diberikan holding dalam rangka mendukung turnaround strategy pada tingkat BPR, apabila mereka dalam posisi sebagai pemimpin BPR.
2. Setelah para peserta mengemukakan pendapat tentang dukungan yang diharapkan dari holding, maka dibagikan kasus Sari Group B sambil diberikan penjelasan bahwa bantuan ini yang diberikan oleh Sari Group terhadap BPR dibawahnya.

Alternatif 3

Apabila para partisipan masih sangat junior dan pengalaman mereka masih sekitar pekerjaan teknis dan fungsional, maka sebaiknya kasus Sari Group A dan B ini diberikan sebagai suatu pengantar untuk memberikan wawasan yang lebih baik. Instruktur tidak usah meminta partisipan mendiskusikan kasus ini, namun langsung menjelaskan sebagai pengantar dari kasus lain yang berorientasi kepada tingkat BPR seperti Sari Weleri dan Sari Parakan.

ⁱ Learning Objectives: A learning point is a brief description of what the learners will be able to do upon completion of an instructional unit.

ⁱⁱA teaching point is a simple statement of the knowledge or skill you want the instructor to convey to the students. It is intended as a guide to the instructor and is not necessarily stated in measurable terms.