

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum dan Lokasi

1. Sejarah Berdirinya Bank Rakyat Indonesia

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu Bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto. Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895 yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim). Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

2. Visi dan Misi Bank Rakyat Indonesia

a. Visi

Menjadi Bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

b. Misi

Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance*. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

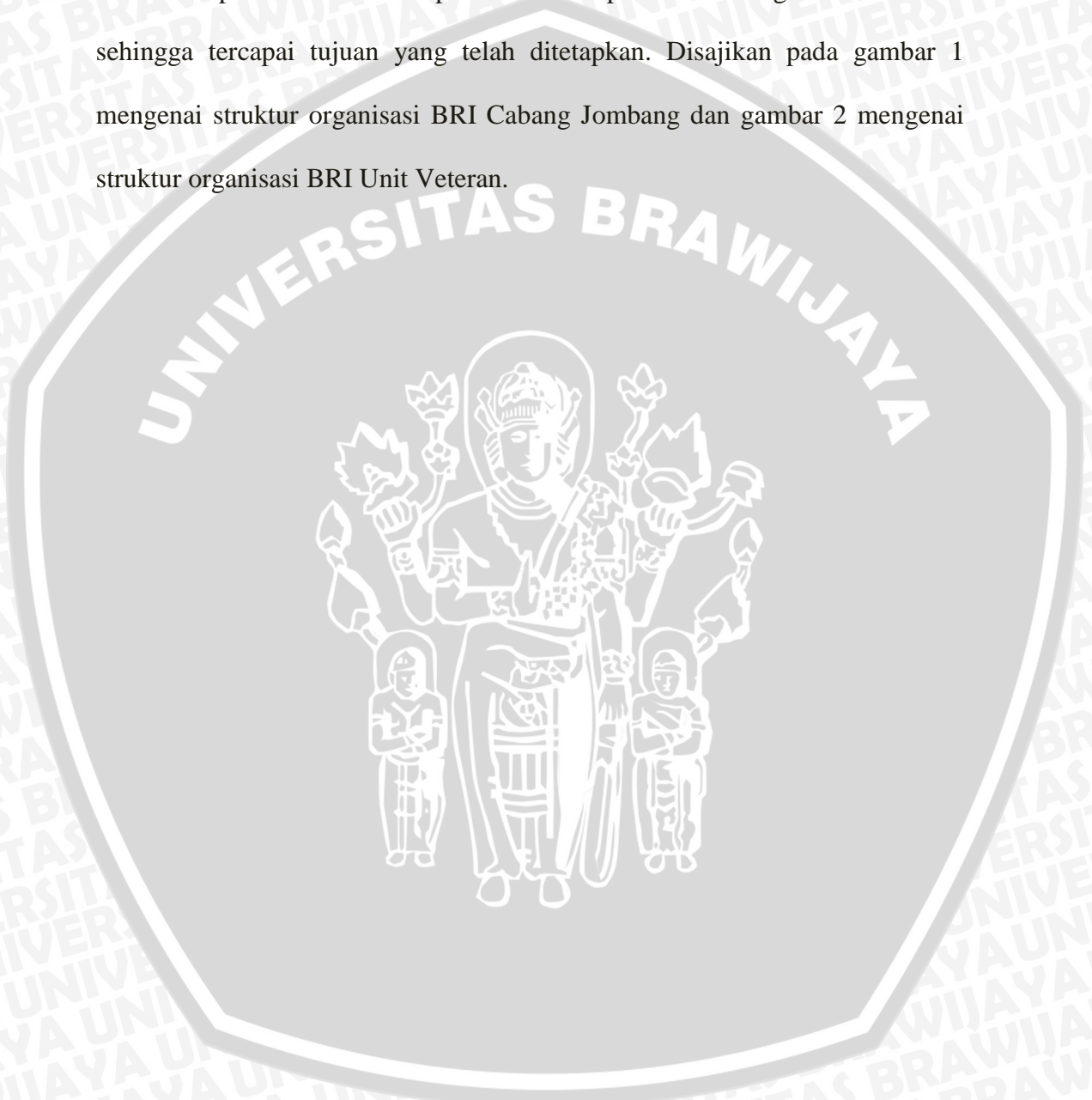
3. Lokasi Penelitian

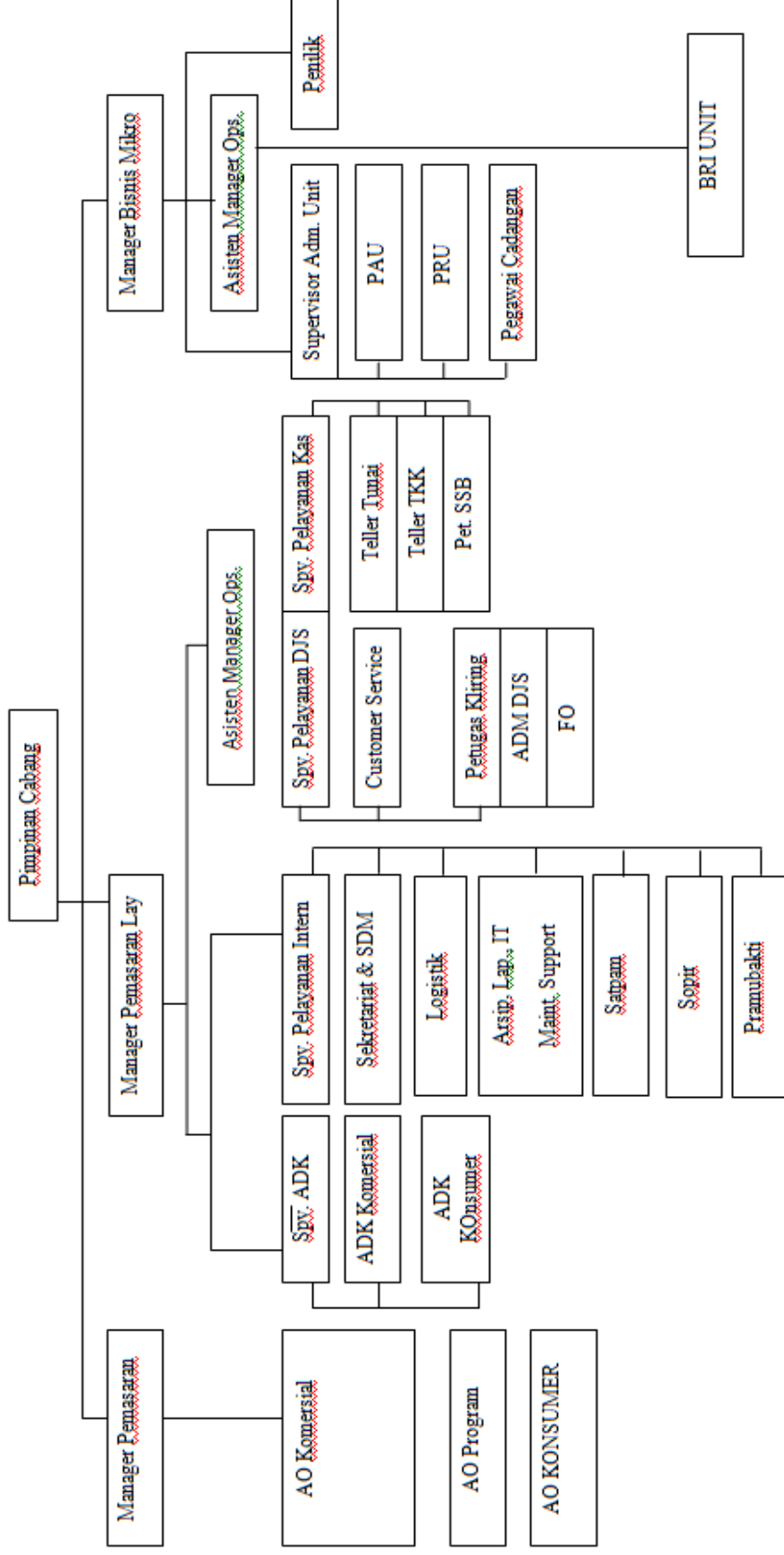
PT. BRI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jombang – Unit Veteran yang berdiri pada 27 Januari 1970 berada di jalan RE. Martadinata no.04 Kepatihan Jombang. Lokasi BRI Unit Veteran cukup strategis karena berada di pusat kota dimana dengan mudah dapat menjangkau para wirausaha menengah kebawah serta dekat dengan pasar dan pertokoan sehingga para pedagang berminat untuk menjadi debitur.

4. Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia

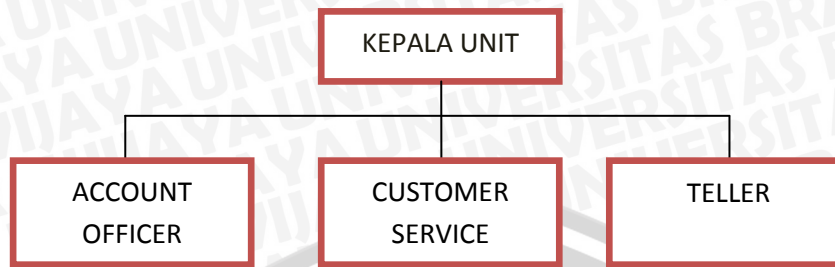
Semua badan usaha yang berdiri wajib memiliki struktur organisasi.

Hal ini diperlukan karena dapat membantu pelaksanaan tugas dan aktivitas sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Disajikan pada gambar 1 mengenai struktur organisasi BRI Cabang Jombang dan gambar 2 mengenai struktur organisasi BRI Unit Veteran.





Gambar 1: STRUKTUR ORGANISASI BRI KANTOR CABANG JOMBANG



Gambar 2 Struktur Organisasi BRI Unit Veteran

Sumber : BRI Unit Veteran 2012

Pengelola BRI Unit Veteran terdiri dari:

1. Kepala BRI Unit	1	orang
2. Account Officer BRI Unit	5	orang
3. Asisten Account Officer	1	orang
4. Teller BRI Unit	3	orang
5. Customer Service	3	orang
Jumlah Pegawai	13	orang

Berikut fungsi, tugas dan tanggung jawab pejabat perkreditan yang termasuk dalam satuan kerja perkreditan BRI Unit Veteran:

a. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala BRI Unit (KAUNIT):

- 1) Memahami dan mentaati UU RI No.7 tahun 1992 tentang Perbankan, KUP BRI, PPK URB, Surat Edaran (SE), Surat Keputusan (SK) dan ketentuan lainnya yang berkaitan dengan perkreditan.
- 2) Melaksanakan prosedur Kupedes di unit kerjanya secara benar sesuai PPK URB.
- 3) Mendiskusikan RKA dengan UBM dan menegosiasikan dengan Unit Desa Officer (UDO)/Pinca.

- 4) Berperan aktif dalam pencapaian RKA guna mengoptimalkan kinerja BRI Unit.
- 5) Mengidentifikasi potensi ekonomi di wilayah kerjanya, sehingga dapat mendukung pencapaian RKA dengan berpedoman pada PS, KRD dan KND BRI Unit.
- 6) Berperan serta secara aktif dalam strategi pengembangan bisnis BRI Unit serta menjalin hubungan profesional dengan debitur dan pihak ketiga yang terkait.
- 7) Menyampaikan masalah-masalah yang timbul berkaitan dengan Kupedes kepada atasannya.
- 8) Bertanggung jawab atas kebenaran analisa Kupedes yang akan diputus UDO atau Pinca.
- 9) Memutus Kupedes sesuai kewenangannya.
- 10) Melaksanakan *judgement* yang mandiri sesuai kewenangannya dalam menganalisis/mengevaluasi/merekomendasikan dan memutus Kupedes.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Account Officer (Mantri):

- 1) Memahami dan mentaati UU RI No.7 tahun 1992 tentang Perbankan, KUP BRI, PPK URB, Surat Edaran (SE), Surat Keputusan (SK) dan ketentuan lainnya yang berkaitan dengan perkreditan.
- 2) Melaksanakan prosedur Kupedes di unit kerjanya secara benar sesuai dengan PPK BRI Unit.

- 3) Mempelajari dan melakukan analisis terhadap potensi ekonomi di wilayah kerjanya, sehingga dapat mengidentifikasi peluang bisnis yang ada untuk memberikan masukan dalam menyusun RKA dan mendukung pencapaiannya dengan berpedoman pada PS, KRД dan KND BRI Unit.
- 4) Mempersiapkan dan melaksanakan rencana bisnis terhadap debitur/calon debitur dan menetapkan prioritas pembinaan atas debitur yang dikelolanya.
- 5) Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa/penganalisa, dan atau rekomendasi untuk setiap permohonan Kupedes.
- 6) Melaksanakan *judgement* yang mandiri sesuai dengan kewenangannya dalam menganalisis/mengevaluasi dan atau merekomendasi permohonan Kupedes.
- 7) Melaporkan situasi dan kondisi bisnis debitur baik yang masih lancar maupun memburuk serta memberikan usul, saran pemecahan atau penanggulangannya (RTL) dan menindak lanjuti RTL yang sudah diputus Kaunit.
- 8) Menyampaikan masalah-masalah yang timbul berkaitan dengan Kupedes kepada atasannya.
- 9) Mengusulkan *review* dokumen atas Kupedes yang bermasalah kepada Kaunit dan menindak lanjut disposisi Kaunit terhadap dokumen yang sudah direview oleh Kaunit dan Customer Service.

c. Tugas dan Tanggung Jawab Teller:

- 1) Memahami dan mentaati UU RI No.7 tahun 1992 tentang Perbankan, KUP BRI, PPK URB, Surat Edaran (SE), Surat Keputusan (SK) dan ketentuan lainnya yang berkaitan dengan perkreditan.
- 2) Memberikan pelayanan kepada nasabah atau calon nasabah dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan bisnis BRI.
- 3) Memelihara citra BRI Unit khususnya dan BRI pada umumnya untuk menjaga kepentingan bisnis BRI Unit.
- 4) Pengurusan kas bersama Kaunit untuk mengamankan asset Bank.
- 5) Memastikan kelancaran dan ketepatan pelayanan penerimaan setoran dan pembayaran dari dan ke nasabah untuk kepentingan bisnis BRI.
- 6) Menyetorkan setiap kelebihan maksimum kas selama jam kerja, dan menyetorkan sisa kas pada akhir hari ke kas induk untuk keamanan kas BRI Unit.
- 7) Memastikan keamanan dan kecocokan uang kas yang ada dalam ruang Teller untuk kelancaran pelayanan nasabah.
- 8) Memastikan kelengkapan bukti-bukti kas tunai dan OB yang berada dalam pengawasannya untuk menghindari penyimpanan kas Teller.
- 9) Membuat register kas Teller untuk tertib administrasi.

d. Tugas dan Tanggung Jawab Customer Service

- 1) Memahami dan mentaati UU RI No.7 tahun 1992 tentang Perbankan, KUP BRI, PPK URB, Surat Edaran (SE), Surat Keputusan (SK) dan ketentuan lainnya yang berkaitan dengan perkreditan.

- 2) Menata usahakan register-register yang berkaitan dengan pemberian Kupedes.
- 3) Menata usahakan register pemberantasan tunggakan.
- 4) Memberikan pelayanan administrasi kepada nasabah atau calon nasabah pinjaman dengan sebaik-baiknya.
- 5) Mengelola penyimpanan berkas-berkas pinjaman dan melakukan *review* dokumen sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 6) Mengerjakan semua laporan BRI yang berkaitan dengan Kupedes.
- 7) Memberikan penjelasan kepada calon debitur/debitur mengenai hak dan kewajibannya.

B. Penyajian Data

1. Kredit Umum Pedesaan (Kupedes)

Kupedes adalah kredit yang bersifat umum, individual, selektif dan berbunga wajar untuk mengembangkan atau meningkatkan usaha kecil yang layak (*eligible*). Kupedes dapat melayani semua kebutuhan pembiayaan usaha kecil (*micro financing*) dimasyarakat. Kupedes sebagai kredit dengan skala kecil mempunyai prosedur yang relatif mudah dan sederhana, namun dalam penyalurannya perlu pemahaman secara tepat dari pejabat kredit. Kupedes hanya disediakan oleh BRI Unit dan bukan oleh Bank lain (termasuk KANCA BRI) dan sasarannya diutamakan pada perorangan atau Badan Usaha yang bergerak dalam dunia usaha baik dengan jaminan nama dan usaha-usahanya.

2. Jenis Kupedes

Berdasarkan penggunaannya, Kupedes dapat dibagi dalam dua jenis yaitu:

a. Kupedes Modal Kerja (Eksplotasi)

Kupedes Modal Kerja diberikan kepada pengusaha sebagai tambahan dana/pembiayaan untuk mencukupi kebutuhan modal kerja usahanya atau untuk membiayai keperluan konsumtif maupun non konsumtif (produktif) bagi golongan berpenghasilan tetap.

b. Kupedes Investasi

Kupedes Investasi diberikan kepada pengusaha untuk pembiayaan pembangunan prasarana dan sarana atau peralatan produksi. Sedangkan bagi golongan berpenghasilan tetap Kupedes Investasi dapat dipergunakan untuk pembelian atau pembangunan rumah, pembelian kendaraan bermotor dan lain sebagainya yang bersifat produktif.

3. Ketentuan Kupedes

a. Besar Plafond

Dengan bertambahnya tahun plafond Kupedes yang diberikan kepada masyarakat pun disesuaikan, yaitu:

- 1) Tidak ada batas minimal kredit yang diberikan kepada masyarakat.
- 2) Batas maksimal kredit kupedes yang diberikan yaitu Rp100.000.000,- yang sumber pembayaran kembali kreditnya

berasal dari *cashflow* usaha dan atau dari pendapatan tetap peminjam.

b. Suku Bunga

Perhitungan suku bunga Kupedes saat ini ditetapkan dengan perhitungan *flat rate system*, yaitu bunga Kupedes dihitung dari besarnya maksimum kredit mula-mula dan dibebankan sepanjang jangka waktu kredit.

c. Jangka Waktu

1) Kupedes untuk Golongan Pengusaha

a) Kupedes Modal Kerja

Jangka waktu Kupedes Modal Kerja untuk golongan pengusaha ditentukan minimal 3 bulan dan maksimal 24 bulan.

b) Kupedes Investasi

Jangka waktu Kupedes Investasi untuk golongan pengusaha ditentukan minimal 3 bulan dan maksimal 36 bulan.

2) Kupedes untuk Golongan Berpenghasilan Tetap (GBT)

a) Jangka waktu Kupedes Modal Kerja untuk GBT ditentukan minimum 3 bulan dan maksimum 2 tahun atau 24 kali angsuran.

b) Jangka waktu Kupedes Investasi untuk GBT ditentukan minimum 3 bulan dan maksimum 3 tahun atau 36 kali angsuran bulanan.

- c) Kupedes untuk GBT dapat direalisasikan setiap saat seperti halnya dengan Kupedes yang diberikan kepada pengusaha umum lainnya.

d. Agunan

1) Golongan Pengusaha

Pada prinsipnya bagi golongan pengusaha yang menjadi calon nasabah Kupedes dipersyaratkan untuk dapat menyediakan agunan yang nilainya harus mengcover seluruh jumlah pinjamannya baik pokok maupun bunga.

2) Golongan Berpenghasilan Tetap (GBT)

Jaminan utama Kupedes bagi GBT adalah gaji pensiun.

e. Persyaratan Pengajuan

1) Golongan Pengusaha

Untuk calon nasabah Kupedes dari golongan pengusaha persyaratan yang harus dipenuhi antara lain:

- a. Penduduk yang berdomisili di wilayah kerja BRI Unit setempat yang dibuktikan dengan keterangan sebagai penduduk desa dari Kepala Desa/Lurah atau Kartu Tanda Penduduk (KTP).
- b. Berkarakter baik dan mempunyai usaha yang layak untuk dibiayai dengan Kupedes.
- c. Untuk Kupedes dengan plafond tertentu cukup menggunakan surat keterangan usaha dari Kepala Desa/Lurah.

- d. Untuk nasabah yang sudah mempunyai surat izin usaha, cukup menyerahkan foto copy surat izin usaha tersebut.
- e. Tidak sedang menikmati kredit lain dikantor Cabang BRI atau di BRI Unit lain.
- f. Dapat menyediakan agunan kebendaan, baik berupa benda bergerak maupun benda tidak bergerak.
- g. Bersedia untuk membuka rekening tabungan di BRI Unit yang bersangkutan.

2) Golongan Berpenghasilan Tetap (GBT)

Untuk GBT persyaratan yang harus dipenuhi antara lain:

- a) Domisili kantor atau tempat pemotongan gaji atau pensiun berada pada wilayah kerja BRI Unit yang bersangkutan.
- b) Tidak sedang menikmati kredit di Kanca atau di BRI Unit lainnya.
- c) Menyerahkan asli surat keputusan (SK) pengangkatan pegawai tetap yang pertama dan asli SK penetapan pangkat pegawai yang terakhir atau asli SK pensiun bagi yang berstatus pensiunan.
- d) Menyerahkan asli kartu peserta taspen (bagi pegawai negeri), asli kartu peserta astek bagi pegawai BUMN, asli kartu peserta ASABRI bagi anggota ABRI atau asli kartu identitas pensiun (KARIP) bagi para pensiunan dan asli KARPEG untuk pegawai negeri sipil.

- e) Menyerahkan daftar perincian gaji atau pensiun karyawan yang bersangkutan dan telah disyahkan oleh kepala kantor, unit kerja, instansi, pimpinan perusahaan atau kantor pensiun instansi yang bersangkutan.
- f) Ada rekomendasi dari kepala kantor, unit kerja instansi, pimpinan perusahaan, atau kantor pembayaran pensiun yang bersangkutan yang menyatakan bahwa benar-benar pegawai tetap di instansi yang dipimpinnya, serta benar-benar akan mengajukan Kupedes di BRI Unit setempat.
- g) Menandatangani surat kuasa memotong gaji dari pegawai/pensiunan yang bersangkutan, kepada bendaharawan tempat gaji/pensiun dibayarkan setiap bulannya.
- h) Bersedia untuk membuka rekening tabungan BRI Unit yang bersangkutan.
- i) Menyerahkan keterangan lain yang diperlukan, misalnya kewajiban angsuran kredit kepemilikan rumah (KPR) dan bukti bahwa tidak menunggak angsuran KPR tersebut (bila ada).

4. Prosedur Persetujuan Kredit

a. Prakarsa dan Permohonan Kupedes

Saat pendaftaran Customer Service (CS) harus memeriksa kelengkapan berkas calon nasabah secara teliti dan menjelaskan secara jelas segala hal yang menyangkut ketentuan Kupedes. Setelah calon

nasabah melewati tahapan-tahapan tersebut Customer Service mencatat pendaftaran permohonan Kupedes dalam SKPP lalu menyerahkannya kepada Kaunit untuk diperiksa kelengkapannya. Setelah pendaftaran Kaunit memberikan kembali SKPP kepada Customer Service untuk segera menyiapkan formulir- formulir pemeriksaan ke tempat nasabah oleh Account Officer (AO).

b. Analisa dan Evaluasi Kupedes

Setelah Account Officer menerima berkas SKPP maka segera melakukan pemeriksaan lapangan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemeriksaan yaitu aspek pemeriksaan kredit, pemeriksaan usaha calon nasabah dan penilaian agunan.

c. Penetapan Tipe dan Struktur Kupedes

Setelah pengisian berkas-berkas yang berkaitan dengan pemeriksaan di tempat calon nasabah selanjutnya Account Officer segera menentukan pengisian lembar usulan yang menyangkut besar Kupedes yang diusulkan, jangka waktu angsuran, bentuk Kupedes dan suku bunganya. SKPP yang telah dikerjakan Account Officer dicatat oleh Customer Service untuk kemudian diproses oleh Kaunit.

d. Rekomendasi Pemberian Kupedes

Rekomendasi pemberian Kupedes dibuat oleh petugas perekomendasi Kupedes (Account Officer, Kaunit, UDO) berdasarkan hasil analisa/evaluasi yang dibuat oleh penganalisa kredit. Setelah pejabat perekomendasi memberikan rekomendasinya pada berkas SKPP

tersebut, selanjutnya berkas diserahkan kepada Customer Service (apabila pejabat perekomendasinya adalah Account Officer dan Kaunit) atau diserahkan kepada PAU (apabila pejabat perekomendasinya adalah UDO) untuk dicatat pada register tersendiri dan selanjutnya disampaikan kepada Pinca untuk mendapat putusan.

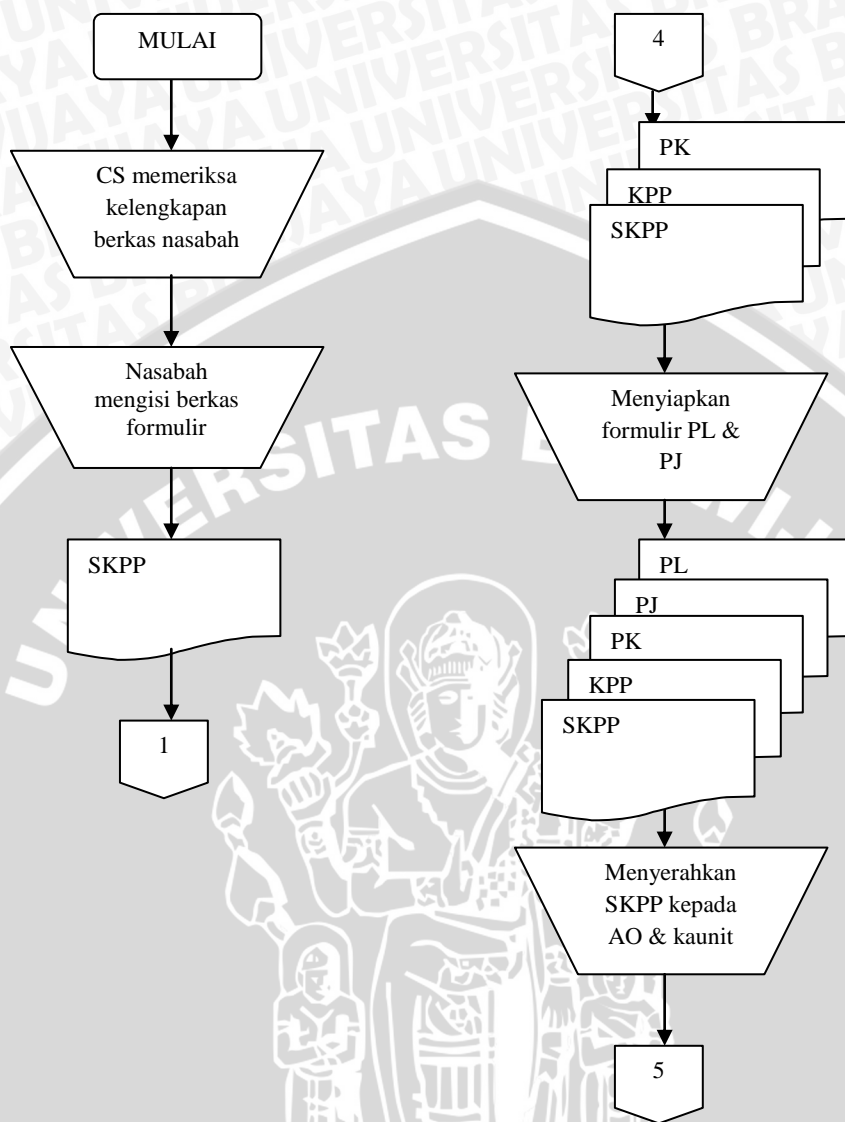
e. Pemberian Putusan Kupedes

Proses putusan Kupedes dilakukan oleh pejabat Pemutus Kupedes (Kaunit, UDO dan Pinca) yang mempunyai kewenangan dan limit putusan sesuai KMPP. Kaunit tidak boleh memutus SKPP yang diperiksa sendiri dalam kapasitasnya sebagai pemrakarsa/penganalisa. Hal ini demi terjaminnya *internal control* atau waskat.

f. Perjanjian dan Pencairan Kupedes

Setelah SKPP diputus Customer Service mencatat dan melaksanakan persiapan pencairan dan dilakukan penandatanganan perjanjian pencairan oleh nasabah berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan. Kemudian Teller meneliti keabsahan kwitansi dan melakukan pembayaran kepada nasabah. Customer service memasukkan kwitansi dari Teller ke dalam berkas Kupedes.

Untuk memudahkan pemahaman proses persetujuan sampai dengan pencairan disajikan pada gambar 3,4,5 dan 6 yang telah diolah untuk menggambarkan prosedur pemberian Kupedes.



Gambar 3: Sistem dan Prosedur Pemberian Kupedes Saat Pendaftaran Customer Service

SKPP = Surat Keterangan Permohonan Pinjaman

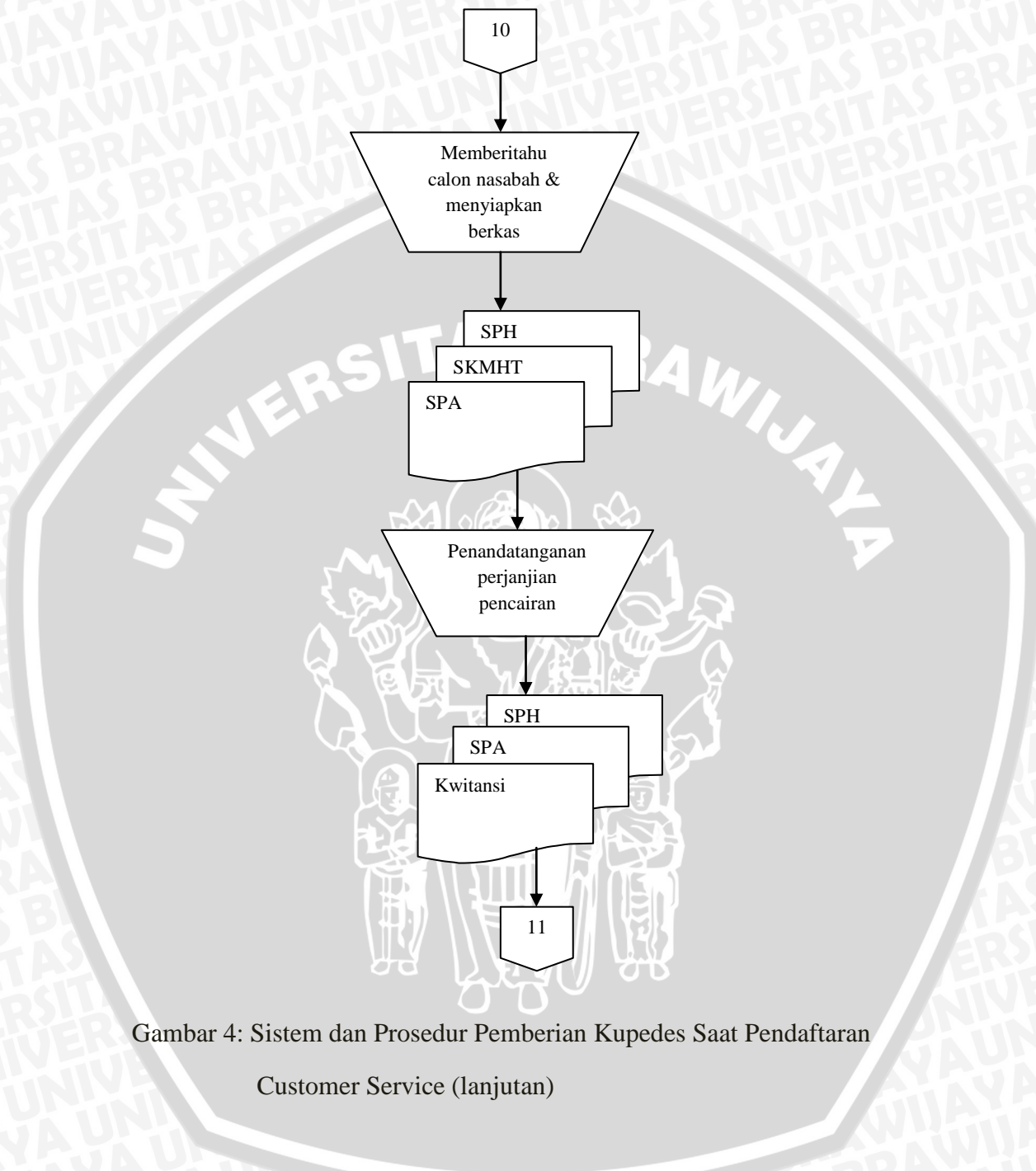
PK = Permintaan Kupedes

KPP = Keterangan Permintaan Pinjaman

PL = Pemeriksaan Lapangan

PJ = Penilaian Jaminan

Sumber : BRI Unit Veteran telah diolah



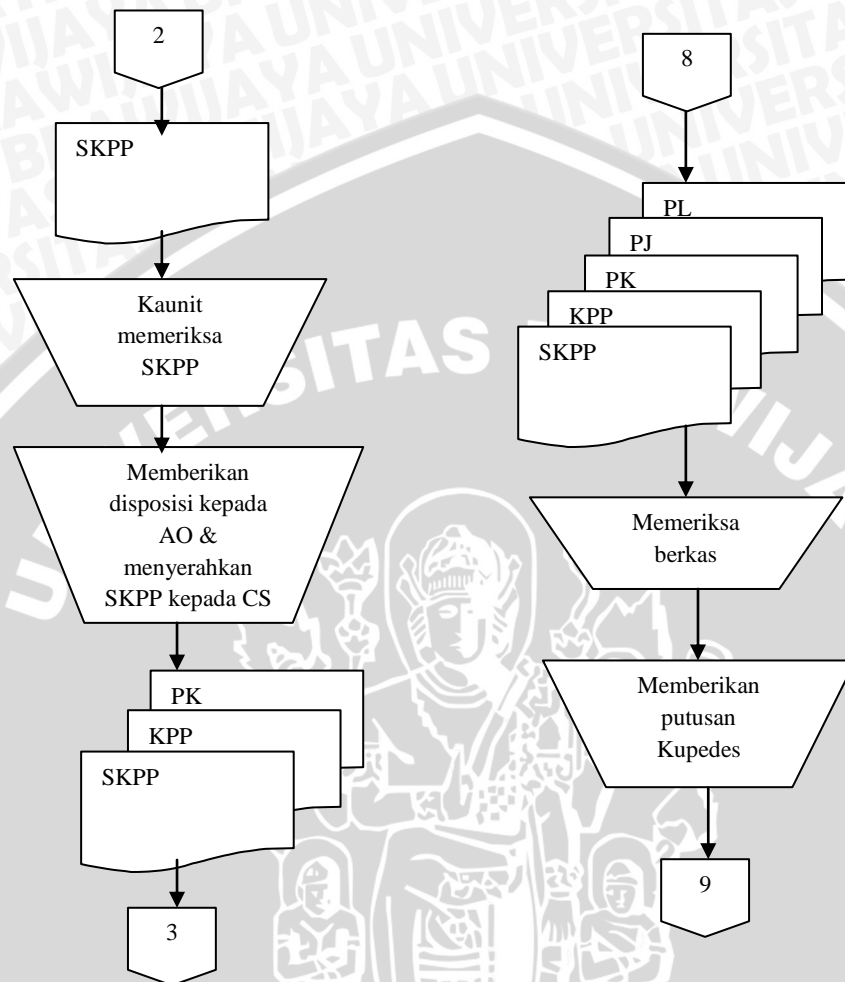
Gambar 4: Sistem dan Prosedur Pemberian Kupedes Saat Pendaftaran Customer Service (lanjutan)

SPH = Surat Pengakuan Hutang

SKMHT = Surat Kuasa Membebaskan Hak Tanggungan

SPA = Surat Pengikatan Agunan

Sumber : Data BRI Unit Veteran telah diolah



Gambar 5: Sistem dan Prosedur Pemberian Kupedes Setelah Pendaftaran Kaunit

SKPP = Surat Keterangan Permohonan Pinjaman

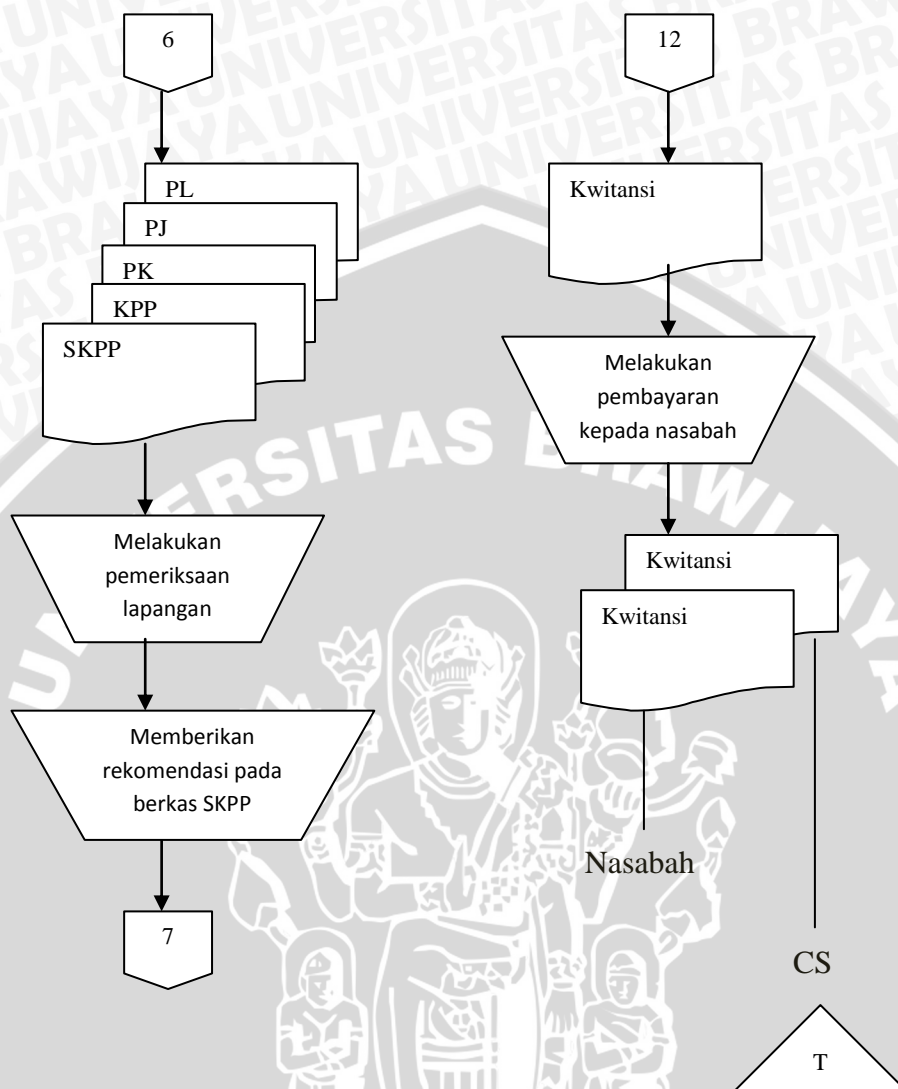
PK = Permintaan Kupedes

KPP = Keterangan Permintaan Pinjaman

PL = Pemeriksaan Lapangan

PJ = Penilaian Jaminan

Sumber : Data BRI Unit Veteran telah diolah



Gambar 6: Sistem dan Prosedur Pemberian Kupon
Account Officer & Teller

SKPP = Surat Keterangan Permohonan Pinjaman

PK = Permintaan Kupon

KPP = Keterangan Permintaan Pinjaman

PL = Pemeriksaan Lapangan

PJ = Penilaian Jaminan

Sumber : Data BRI Unit Veteran telah diolah

5. Data Kredit Bermasalah (*Non Performing Loan*)

Data kolektibilitas Kupedes BRI Unit Veteran Jombang pada tiga tahun terakhir yaitu tahun 2010, 2011, dan 2012 disajikan dalam tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1: Kolektibilitas Kupedes BRI Unit Veteran Jombang
Tahun 2010, 2011, 2012 (dalam rupiah)

Tahun	Kolektibilitas				
	L	DPK	KL	D	M
2010	15.595337.675	5.214.130.277	204.509.170	391.905.857	333.085.050
2011	17.590.228.354	3.878.966.491	69.731.900	138.868.700	295.359.481
2012	22.419.405.849	3.083.651.300	304.386.834	132.453.466	480.861.866

Sumber : Data BRI Unit Veteran telah diolah

L = Lancar

DPK = Dalam Perhatian Khusus

KL = Kurang Lancar

D = Diragukan

M = Macet

Berdasarkan tabel 1 tersebut, dapat ditunjukkan *NPL* BRI Unit Veteran Jombang sebagai berikut:

$$\text{Rasio } NPL = (\text{Total } NPL / \text{Total Kredit}) \times 100\%$$

Sumber: Peraturan Bank Indonesia

Total *NPL* merupakan jumlah dari kolektibilitas kurang lancar (KL), diragukan (D), dan macet (M) yang biasa disebut dengan jumlah kredit macet. Total kredit/outstanding merupakan jumlah kredit keseluruhan yang diberikan.

Tahun 2010

$$\text{Jumlah kredit macet} = \text{KL} + \text{D} + \text{M}$$

$$= 204.509.170 + 391.905.857 + 333.085.050$$

$$= 929.500.077$$

$$\text{Outstanding} = \text{L} + \text{DPK} + \text{jumlah kredit macet}$$

$$= 15.595.337.675 + 5.214.130.277 + 929.500.077$$

$$= 21.738.968.029$$

$$\text{NPL tahun 2010} = \frac{\text{jumlah kredit macet}}{\text{Outstanding}} \times 100\%$$

$$= \frac{929.500.077}{21.738.968.029} \times 100\%$$

$$= 4,28\%$$

Tahun 2011

$$\text{Jumlah kredit macet} = \text{KL} + \text{D} + \text{M}$$

$$= 69.731.900 + 138.868.700 + 295.359.481$$

$$= 503.960.081$$

$$\begin{aligned} \text{Outstanding} &= L + \text{DPK} + \text{jumlah kredit macet} \\ &= 17.590.228.354 + 3.878.966.491 + 503.960.081 \\ &= 21.973.154.926 \end{aligned}$$

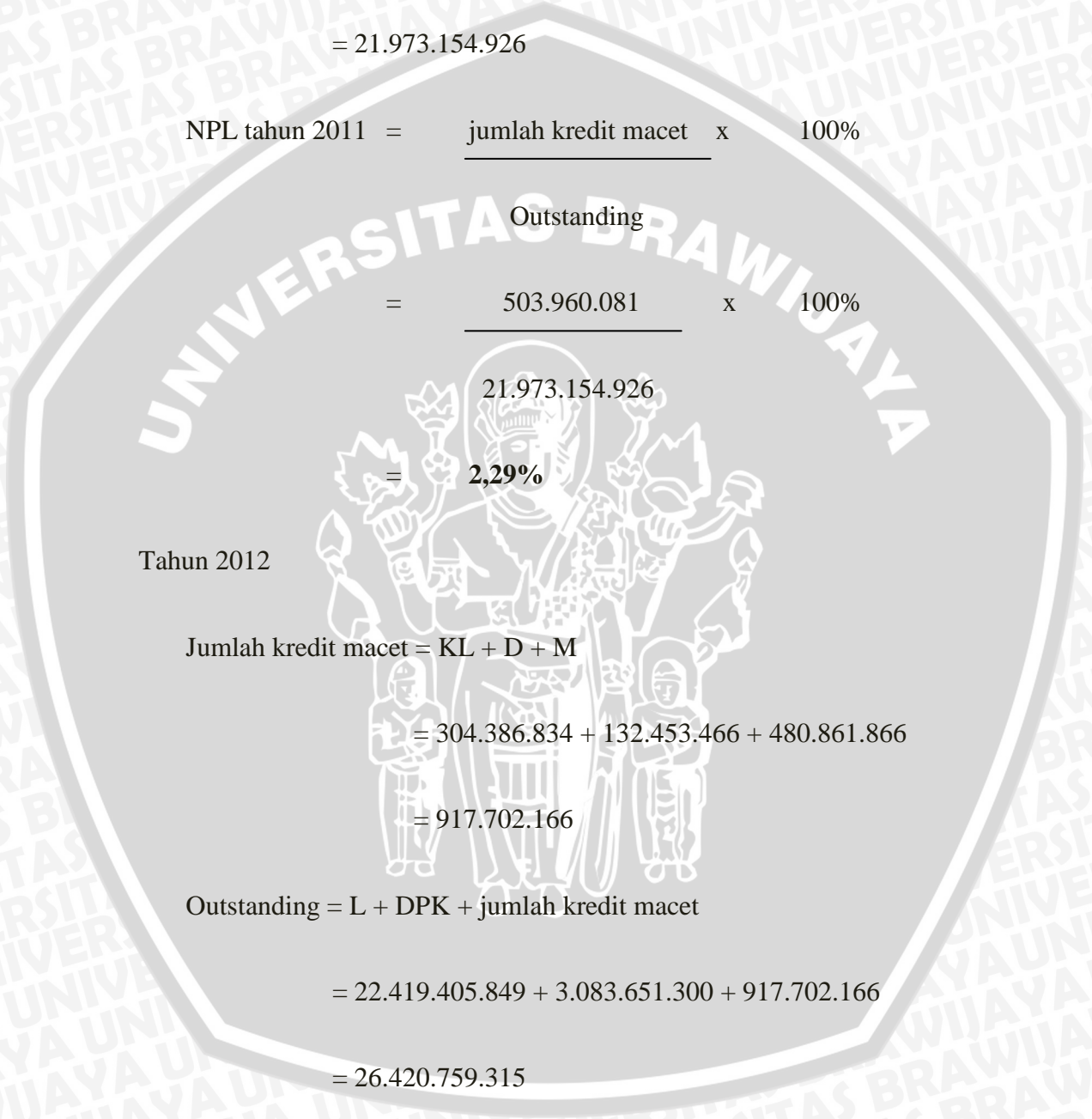
$$\text{NPL tahun 2011} = \frac{\text{jumlah kredit macet}}{\text{Outstanding}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} &= \frac{503.960.081}{21.973.154.926} \times 100\% \\ &= 2,29\% \end{aligned}$$

Tahun 2012

$$\begin{aligned} \text{Jumlah kredit macet} &= \text{KL} + \text{D} + \text{M} \\ &= 304.386.834 + 132.453.466 + 480.861.866 \\ &= 917.702.166 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Outstanding} &= L + \text{DPK} + \text{jumlah kredit macet} \\ &= 22.419.405.849 + 3.083.651.300 + 917.702.166 \\ &= 26.420.759.315 \end{aligned}$$



$$\begin{aligned}
 \text{NPL tahun 2012} &= \frac{\text{jumlah kredit macet}}{\text{Outstanding}} \times 100\% \\
 &= \frac{917.702.166}{26.420.759.315} \times 100\% \\
 &= \mathbf{3,47\%}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel 1 yaitu bahwa kolektibilitas Kupedes BRI Unit Veteran Jombang selama tiga tahun terakhir mengalami ketidakstabilan. *NPL* tahun 2010 terlihat cukup besar dimana *NPL* hampir mencapai batas maksimal yaitu 4,28%, pada tahun 2011 terlihat mulai membaik menjadi 2,29%, namun pada tahun 2012 kembali meningkat mencapai 3,47%. Hal ini dapat mengganggu aktivitas Bank sehingga pengawasan harus semakin diperketat agar dapat menekan *NPL* ditahun berikutnya semakin kecil.

Data kolektibilitas nasabah Kupedes BRI Unit Veteran Jombang pada tahun 2010, 2011, 2012 disajikan dalam tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2: Kolektibilitas Nasabah Kupedes BRI Unit Veteran
Tahun 2010, 2011, 2012 (satuan orang)

Tahun	Kolektibilitas					Nasabah Macet
	L	DPK	KL	D	M	
2010	1088	327	40	33	50	123
2011	1046	282	4	8	23	35
2012	1123	243	36	19	44	99

Sumber : Data BRI Unit Veteran telah diolah

Berdasarkan data kolektibilitas nasabah pada tabel 2 dapat ditunjukkan yaitu dengan *outstanding* yang semakin besar jumlah nasabah yang bermasalah pun tidak stabil. Pada tahun 2010 nasabah yang bermasalah yaitu 123 orang pada tahun 2011 menurun menjadi 35 orang dan pada tahun 2012 meningkat kembali menjadi 99 orang. Hal ini perlu mendapat perhatian khusus agar jumlah kolektibilitas nasabah menurun dan stabil.

6. Pengawasan Kupedes

Dalam rangka memperkecil resiko yang mungkin timbul dari pemberian Kupedes, maka perlu dilakukan pengawasan pada setiap tahapan pemberian Kupedes.

a. Pengawasan Sebelum Menjadi Nasabah

1) Pengawasan pada tahap pendaftaran Kupedes:

a. Pendaftaran Kupedes harus dilakukan oleh calon debitur sendiri di Kantor BRI Unit.

b. Customer Service memeriksa berkas kelengkapan nasabah sebelum mengajukan Kupedes serta menjelaskan kepada nasabah tentang prosedur Kupedes agar nasabah memahami syarat dan ketentuan pengajuan demi mencegah terjadinya ketidaktahuan nasabah yang bersangkutan.

2) Pengawasan pada tahap pemeriksaan permohonan Kupedes:

- a. Kaunit harus memberikan disposisi atau catatan penugasan kepada Account Officer untuk melakukan pemeriksaan lapangan.
- b. Pemeriksaan harus dilakukan di tempat usaha/rumah debitur/calon debitur untuk memeriksa secara langsung data yang diberikan serta menilai agunan yang diajukan.
- c. Setelah Account Officer memeriksa secara teliti keadaan nasabah, Kaunit memeriksa berkas Kupedes untuk memastikan bahwa Account Officer benar-benar melaksanakan inspeksi *on the spot* ke tempat nasabah.

3) Pengawasan pada tahap putusan permohonan Kupedes:

- a. Kewajaran besarnya putusan Kupedes dikaitkan dengan besarnya usulan pejabat pemrakarsa.
- b. Putusan disesuaikan besar Kupedes yang diajukan dengan agunan yang diberikan dimana nilai agunan dapat mengcover pinjaman yang diajukan.

4) Pengawasan sebelum pencairan Kupedes

- a. Customer Service memeriksa kelengkapan dokumen sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam putusan.

b. Kaunit harus memeriksa keabsahan kwitansi sebelum Teller melakukan pencairan kepada nasabah.

c. Customer Service wajib menjelaskan kepada nasabah tentang hak dan kewajiban yang harus ditaati oleh nasabah.

d. Kaunit dan Customer Service memastikan bahwa kwitansi pencairan Kupedes telah dibuat dengan benar dan jumlah yang tertulis sesuai dengan putusan serta telah ditandatangani oleh nasabah.

5) Pengawasan saat pencairan Kupedes

Teller memastikan bahwa kwitansi pencairan Kupedes telah diflat oleh Kaunit dan ditandatangani oleh debitur, kemudian Kupedes dibayarkan kepada debitur yang berhak.

6) Pengawasan setelah pencairan Kupedes

Account Officer melakukan tugasnya yaitu melakukan pengawasan *on the spot* secara rutin kepada nasabah untuk memastikan usaha yang dijalankan nasabah tidak mengalami kendala. Apabila nasabah dirasa mengalami suatu halangan maka Account Officer bertugas untuk memberikan saran agar Kupedes tersebut dapat terus berjalan lancar.

b. Pengawasan Setelah Menjadi Nasabah

1) Inspeksi *On The Spot*

Inspeksi *on the spot* merupakan langkah preventif yang dilakukan demi kelancaran Kupedes. Inspeksi *on the spot* bukan hanya terjun ke tempat nasabah tetapi juga memantau kondisi agunan yang diberikan.

Hal ini dilakukan untuk mengetahui kelayakan agunan, apakah mengalami kerusakan, pemindahtanganan, atau menurunnya nilai agunan.

2) Pembinaan terhadap nasabah

Pembinaan terhadap nasabah tersebut tidak sesuai jadwal sehingga kapanpun bisa dilaksanakan. Pembinaan terhadap nasabah dilakukan agar nasabah dapat terus menjalankan usahanya dengan baik dan tidak mengalami halangan yang berarti.

3) Administrasi perkreditan

Administrasi perkreditan yaitu kegiatan mengumpulkan atau menyusun dan memeriksa data-data maupun surat-surat kelengkapan nasabah yang dibutuhkan selama proses kegiatan kredit tersebut berlangsung seperti tanda pengenal, surat izin usaha, surat perjanjian kredit, dan sebagainya. Penyusunan administrasi perkreditan disusun secara teratur sehingga jika ada kredit yang bermasalah dapat

dilakukan rencana penyelesaian sebelum kredit tersebut menjadi macet.

7. Penanganan Kupedes Macet

Identifikasi masalah dan analisa startegi dibuat oleh pejabat Kupedes untuk menentukan langkah yang tepat, guna mengetahui apakah kredit bermasalah akan direstrukturisasi, penyelesaian kredit atau melalui penyerahan pada isntansi terkait.

a. Penetapan strategi pengelolaan Kupedes Macet

Sebelum menentukan strategi restrukturisasi atau penyelesaian Kupedes, terlebih dahulu harus melalui proses dan evaluasi yang menyangkut aspek:

1) Dokumentasi

Pejabat Kupedes harus memperhatikan kelengkapan dokumen/berkas Kupedes debitur yang bersangkutan.

2) Hubungan dengan debitur

Analisa dan evaluasi terhadap riwayat hubungan BRI Unit Veteran dengan debitur yang dapat dilihat dari:

a) Itikad Debitur

Itikad debitur dapat dilihat dari pemenuhan kewajiban-kewajiban selama ini, seperti pembayaran angsuran,penyampaian kebenaran informasi serta respon yang diperlihatkan oleh debitur.

b) Kemampuan membayar kembali

Kemampuan membayar kembali untuk mengetahui kemampuan debitur membayar kembali, maka analisa didasarkan kepada evaluasi kondisi usaha saata ini serta proyeksi yang akan datang.

3) Informasi dan Investigasi

Informasi diperoleh dari debitur yang bersangkutan atau dari pihak ketiga yang dapat memberikan informasi objektif tentang kondisi debitur yang bersangkutan.

b. Rencana Tindak Lanjut Kupedes Macet

Rencana tindak lanjut untuk penanganan kredit bermasalah dapat berupa:

1) Pengawasan atau monitoring

Jika kondisi usahanya masih baik serta diyakini bahwa segala sesuatu yang dibuat dalam perjanjian kredit masih dipenuhi oleh debitur, maka dilakukan upaya pengawasan dan *review* terhadap dokumen perkreditan.

2) Restrukturisasi

Restrukturisasi Kupedes bertujuan untuk penyelamatan Kupedes sekaligus menyelamatkan usaha debitur agar kembali sehat. Restrukturisasi harus merupakan alternatif terbaik dalam menyelamatkan kredit sekaligus menyelamatkan usaha debitur.

Jenis restrukturisasi diantaranya:

a) Perpanjangan jangka waktu Kupedes (*rescheduling*)

Dilakukan dengan cara memberikan tambahan jangka waktu termasuk perubahan jadwal dan besarnya angsuran Kupedes.

b) Penambahan fasilitas Kupedes/Tambahan Dana Baru

Penambahan fasilitas Kupedes dilakukan agar debitur dapat menata kembali permodalannya, sehingga dapat memenuhi kewajibannya kepada BRI Unit Veteran.

c) Pengurangan tunggakan bunga dan atau denda *penalty*

Keringanan tunggakan bunga dan atau denda maksimum sebesar tunggakan bunga dan atau denda yang belum dibayar debitur.

d) Penurunan tingkat suku bunga Kupedes

Penurunan tingkat suku bunga dapat diberikan berdasarkan tingkat suku bunga terendah pada strata plafond Kupedes tersebut.

e) Penjualan agunan

Penjualan agunan merupakan penjualan agunan debitur yang dilakukan secara dibawah tangan, yang diserahkan kepada BRI Unit Veteran untuk pembayaran sebagian/seluruh Kupedesnya (pokok atau bunga) dalam rangka penyelamatan/penyelesaian Kupedes.

c. Penyelesaian Kupedes Macet

Penyelesaian Kupedes bermasalah adalah upaya penyelesaian Kupedes yang dilakukan oleh BRI Unit Veteran terhadap debitur yang sudah tidak mempunyai prospek usaha, atau usahanya sudah tidak ada, atau tidak mempunyai itikad baik yang dilakukan secara damai maupun melalui saluran hukum. Alternatif penyelesaian Kupedes bermasalah:

1) Penyelesaian Kupedes bermasalah secara damai

Penyelesaian Kupedes bermasalah secara damai berupa tindakan-tindakan yang dijalankan agar dalam jangka waktu tertentu Kupedes bermasalah tersebut dapat diselesaikan atau dilunasi secara bertahap (angsuran) atau lunas sekaligus, cara tersebut diantaranya yaitu pemberian fasilitas keringanan bunga dan penjualan agunan dibawah tangan.

2) Penyelesaian Kupedes bermasalah melalui saluran hukum

Apabila upaya restrukturisasi/penyelesaian secara damai sudah diupayakan secara maksimal dan belum memberikan hasil atau debitur tidak menunjukkan itikad baik (*on will*) dalam menyelesaikan Kupedesnya maka penyelesaian dapat ditempuh melalui saluran hukum.

8. Faktor- faktor Penyebab Kupedes Macet

Penyebab kredit macet disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Sisi Debitur, antara lain:
 1. Itikad tidak baik dari debitur.
 2. Menurunnya usaha debitur yang akan mengakibatkan turunnya kemampuan debitur untuk membayar angsuran.
 3. Pengelolaan usaha debitur tidak berjalan baik.
 4. Penggunaan kredit tidak sesuai dengan tujuan semula.
- b. Sisi Intern BRI Unit, antara lain:
 1. Itikad tidak baik dari petugas BRI.
 2. Kekurangmampuan petugas BRI Unit dalam pengelolaan pemberian kredit mulai dari pengajuan permohonan sampai kredit dicairkan.
 3. Kelemahan dan kurang efektifnya petugas BRI Unit dalam membina debitur.

C. Analisis dan Intepretasi Data

1. Analisis Struktur Organisasi

Struktur organisasi BRI Unit Veteran Jombang berbeda dengan struktur organisasi BRI Cabang Jombang. Di BRI Unit Veteran hanya terdapat Kaunit, Account Officer, asisten Account Officer, Teller, Customer Service dan security saja, berbeda dengan BRI Cabang yang cenderung lebih banyak karyawan dan pejabat-pejabat penting seperti Pinca, Manager Pemasaran, Manager Bisnis Mikro, dan lain sebagainya.

Struktur organisasi BRI Unit cenderung lebih sederhana dikarenakan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat juga tidak keseluruhan seperti BRI Cabang. Untuk kredit dalam jumlah besar hanya BRI Cabang yang melayani.

2. Analisis Sistem dan Prosedur Pemberian Kupedes

Sistem dan prosedur pemberian Kupedes yang dilakukan oleh BRI Unit Veteran sudah sesuai prosedur yang diberikan oleh Pusat diantaranya seperti:

- a) Customer Service memberikan pelayan yang baik dan maksimal kepada calon nasabah, menjelaskan kepada calon nasabah tentang persyaratan, hak dan kewajiban pengajuan Kupedes serta menuntun nasabah dalam pengisian formulir. Selain itu Customer Service juga bertanggung jawab memeriksa secara teliti persyaratan yang diajukan oleh nasabah dan meneliti kembali formulir yang telah diisi oleh nasabah.
- b) Account Officer melakukan pemeriksaan lapangan sesuai prosedur untuk memeriksa agunan dan usaha nasabah. Account officer harus menanyakan langsung kepada nasabah tentang status usaha dan agunan, apakah benar milik sendiri dan memeriksa apakah agunan tersebut benar-benar dapat mengcover Kupedes yang diajukan.
- c) Kerjasama Kaunit, Account Officer, Customer Service dan Teller dalam proses pemberian Kupedes cukup baik sehingga dalam

pelaksanaan pemberian Kupedes saling bertanggung jawab terhadap tugas dan wewenang masing-masing.

3. Analisis Kupedes Macet

Berdasarkan tabel 1 dan 2 dapat diketahui bahwa dana yang dikucurkan (*outstanding*) setiap tahun semakin meningkat namun *NPL* setiap tahunnya mengalami ketidakstabilan. BRI Unit Veteran dapat memperbaiki *NPL* ditahun 2011 namun ditahun berikutnya kembali meningkat padahal seharusnya dapat menjaga kestabilan *NPL* demi menjaga aktivitas Bank. Hal ini perlu mendapatkan perhatian agar *NPL* di tahun-tahun berikutnya membaik dan stabil.

Data kolektibilitas nasabah Kupedes jenis Eksploitasi tahun 2010, 2011, 2012 disajikan dalam tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3: Kolektibilitas Nasabah Kupedes Eksploitasi
Tahun 2010, 2011, 2012 (satuan orang)

Sektor	Tahun								
	2010			2011			2012		
	KL	D	M	KL	D	M	KL	D	M
Pertanian	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pertambangan	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perindustrian	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Listrik	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Konstruksi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perdagangan	37	31	48	4	8	22	35	19	44
Pengangkutan	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jasa dunia usaha	2	0	1	0	0	0	0	0	0
Jasa sosial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lainnya	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	39	31	49	4	8	22	35	19	44

Sumber: Data BRI Unit Veteran telah diolah

Data kolektibilitas nasabah Kupedes jenis investasi tahun 2010, 2011, dan 2012 disajikan dalam tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4: Kolektibilitas Nasabah Kupedes Invesatsi
Tahun 2010, 2011, 2012 (satuan orang)

Sektor	Tahun								
	2010			2011			2012		
	KL	D	M	KL	D	M	KL	D	M
Pertanian	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pertambangan	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perindustrian	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Listrik	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Konstruksi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perdagangan	0	2	1	0	0	1	0	0	0
Pengangkutan	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jasa dunia usaha	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Jasa sosial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lainnya	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Total	1	2	1	0	0	1	1	0	0

Sumber: Data BRI Unit Veteran telah diolah

Berdasarkan tabel 3 dan 4 dapat ditunjukkan bahwa nasabah Kupedes yang macet dari jenis eksploitasi dan investasi terbanyak terdapat pada sektor perdagangan. Selain itu nasabah terbanyak terdapat pada jenis eksploitasi. Hal tersebut juga perlu mendapatkan perhatian khusus, diharapkan para Account Officer semakin selektif dalam memeriksa data nasabah di lapangan agar jumlah nasabah macet dapat diminimalisir.

a. Faktor Penyebab Kupedes Macet

Kupedes bermasalah adalah Kupedes yang telah diklasifikasikan kurang lancar, diragukan, dan macet. Faktor penyebab terjadinya kredit bermasalah di BRI Unit Veteran yaitu:

a. Sisi Debitur

- 1) Menurunnya usaha nasabah yang akan mengakibatkan turunnya kemampuan nasabah untuk membayar angsuran.
- 2) Penyimpangan dari tujuan semula atau ketidakjujuran debitur dalam menggunakan fasilitas Kupedes yang telah diterima.
- 3) Kehilangan satu atau lebih pelanggan utama.
- 4) Kecenderungan untuk berganti usaha, sementara nasabah tersebut belum mempunyai pengalaman yang cukup untuk usaha baru yang akan digeluti.

b. Sisi Intern

- 1) Itikad tidak baik dan atau kekurangmampuan petugas BRI Unit dalam pengelolaan pemberian Kupedes mulai dari pengajuan permohonan sampai Kupedes dicairkan.
- 2) Kelemahan dan kurang efektifnya petugas BRI Unit dalam membina nasabah.

c. Sisi Ekstern

- 1) Akibat bencana alam seperti banjir, kebakaran, dan lain sebagainya.

- 2) Akibat perubahan-perubahan *eksternal* lingkungan seperti perubahan kebijaksanaan pemerintah berupa peraturan perundangan, kenaikan harga/biaya-biaya, dan lain sebagainya yang berpengaruh secara langsung atau tidak langsung terhadap usaha debitur.

Faktor-faktor tersebut di atas merupakan penyebab terjadinya Kupedes bermasalah, mulai dari pembayaran kurang lancar hingga mengalami kemacetan pembayaran oleh nasabah.

b. Gejala Kupedes Macet

Kupedes dikatakan bermasalah apabila mengalami gejala-gejala, diantaranya seperti:

- a. Keterlambatan pembayaran angsuran sesuai janji.
- b. Omset penjualan yang cenderung menurun.
- c. Penyimpangan dari tujuan semula atau ketidakjujuran debitur dalam menggunakan fasilitas Kupedes yang telah diterima.
- d. Kecenderungan untuk berganti usaha, sementara debitur tersebut belum mempunyai pengalaman yang cukup untuk usaha baru yang akan digeluti.
- e. Debitur sakit-sakitan dan kelangsungan usaha hanya tergantung kepada satu orang (debitur yang bersangkutan).
- f. Terdapat informasi negatif dari supplier/rekan bisnis bahwa pembayaran ke supplier/rekan bisnis mengalami keterlambatan.

Setiap ditemukan adanya tanda-tanda pengenalan dini tersebut, pejabat Kupedes agar segera melakukan pembinaan dan pengawasan lebih intensif untuk mencegah terjadinya resiko Kupedes yang semakin memburuk.

4. Analisis Pengawasan Kupedes

Fungsi pengawasan dalam bidang perkreditan sangat penting untuk mengantisipasi timbulnya resiko kerugian dalam pemberian fasilitas kredit. Pengawasan Kupedes bertujuan untuk memberikan arah agar Kupedes yang diberikan berjalan lancar sesuai dengan tujuan dan untuk mengidentifikasi kelemahan yang terjadi serta mencari solusi atas kelemahan tersebut.

Dari data-data yang diperoleh terdapat beberapa masalah yang dihadapi BRI Unit Veteran, yaitu:

a) Masalah dalam inspeksi *on the spot*

Jumlah Account Officer yang tidak sebanding dengan jumlah nasabah menimbulkan masalah. Dengan jumlah nasabah yang besar seharusnya diimbangi dengan jumlah Account Officer yang lebih banyak agar nasabah-nasabah yang bermasalah dapat keseluruhan diatasi. *Inspeksi on the spot* tersebut juga tidak dilakukan secara rutin tiap bulan untuk memantau nasabah sehingga memungkinkan penunggakan semakin besar. Apabila inspeksi *on the spot* tersebut rutin dilakukan dengan jumlah Account Officer yang memadai maka pihak Bank dapat mengikuti setiap perkembangan dari usaha

nasabah sehingga Bank dapat mengetahui secara dini tanda dan gejala kredit bermasalah akan terjadi.

b) Masalah dalam pembinaan nasabah

Pada umumnya pembinaan yang dilakukan hanya sebatas mengingatkan nasabah bahwa telah jatuh tempo pembayaran Kupedes sehingga belum memenuhi syarat dimana para Account Officer seharusnya memberikan saran kepada nasabah untuk kelancaran pembayaran. Pembinaan harusnya dilakukan dengan intensitas rutin dan sering kepada nasabah dalam pembayaran agar apabila terjadi masalah dalam pembayaran dapat segera teratasi dan tunggakan tidak bertambah besar. Pihak Account Officer dalam kegiatan pembinaan juga dapat memberikan informasi tentang perkembangan perekonomian, perdagangan, industri atau minat masyarakat terhadap suatu barang yang berkaitan dengan usaha nasabah agar dapat kembali meningkatkan usaha yang dijalani. Pembinaan terhadap nasabah dapat dilakukan sewaktu-waktu untuk mengetahui keadaan nasabah yang sesungguhnya tanpa ada manipulasi dari nasabah.

5. Analisis Penanganan Kupedes Macet

Dalam penanganan Kupedes bermasalah pihak BRI Unit Veteran sudah melakukan dengan cukup baik. BRI Unit Veteran secara rutin mengevaluasi dan menganalisa kredit bermasalah untuk dapat

menentukan strategi, rencana restrukturisasi serta penyelesaian yang dilakukan agar tepat sasaran dan tidak merugikan kedua belah pihak.

Kupedes bermasalah pada umumnya dideteksi dengan itikad nasabah yang kurang baik yaitu mulai melakukan penunggakan pembayaran, sulit dihubungi oleh pihak Bank dengan alasan yang berbelit-belit. Dari tanda-tanda sederhana tersebut pihak Bank mulai melakukan tindakan awal yaitu penetapan strategi tiga aspek yaitu dokumentasi, hubungan dengan debitur, serta informasi dan investigasi. Berdasarkan analisa dan evaluasi dari tiga langkah tersebut dapat diketahui posisi BRI Unit Veteran terhadap debitur, khususnya ditinjau dari usaha dan kondisi agunan. pemilihan dan penetapan strategi harus tepat guna serta berkesinambungan dengan memperhatikan kecepatan atau waktu penyelesaian Kupedes bermasalah tersebut.

Apabila langkah pertama telah dilakukan maka selanjutnya yaitu pihak Bank melakukan restrukturisasi, namun restrukturisasi tersebut benar-benar diterapkan kepada nasabah yang masih punya itikad baik dan diyakini debitur masih mampu membayar kembali angsuran kredit dengan baik. Dengan restrukturisasi diharapkan kondisi keuangan nasabah kembali membaik dan kembali menjalankan kewajibannya sebagai nasabah, namun jika usaha restrukturisasi tersebut tidak membuahkan hasil maka pihak BRI Unit Veteran harus melakukan tindakan yang lebih tegas. Penyelesaian dapat dilakukan melalui jalur damai atau jalur hukum. Jika Kupedes bermasalah tersebut benar-benar macet maka harus

diambil tindakan hukum maka agunan debitur harus dilelang untuk mengcover pinjaman Kupedes.

6. Analisis Faktor-faktor Penyebab Kupedes Macet

Berdasarkan teori 5C dan 7P, faktor yang paling sering menjadi penyebab yaitu *character* (watak), *personality* dan *payment*. Watak tersebut menyangkut itikad dari nasabah, beberapa nasabah macet tidak bertanggung jawab atas tanggungannya terhadap BRI Unit. Ketika Kupedes mereka mulai menunggak mereka justru lebih memilih menghindari berhubungan dengan pihak BRI Unit sehingga faktor tersebut mempersulit kegiatan penagihan. *Personality* hampir sama seperti watak dimana beberapa nasabah macet meremehkan kewajiban mereka dalam mengangsur sehingga apabila Kupedes telah jatuh tempo mereka seringkali menghindari para petugas kredit atau penagihan.

Kemampuan membayar (*payment*) beberapa nasabah juga menjadi penyebab Kupedes macet. Beberapa nasabah hanya memiliki satu macam usaha, sehingga apabila usaha tersebut mengalami penurunan maka berpengaruh juga terhadap kemampuan membayar mereka.