

Strategi dan Kebijakan Manajemen

1. SASARAN STRATEGIS DAN OPERASIONAL

Melihat perkembangan BPR Ukabima Lestari yang telah beroperasi dimana persaingan antar bank BPR khususnya dan semakin maraknya lembaga keuangan bukan bank yang masuk ke segmen usaha mikro dan kecil, maka untuk dapat eksis dan bertahan dalam persaingan yang semakin tajam tersebut, ditetapkan sasaran-sasaran yang ingin dicapai baik jangka pendek maupun jangka panjang yang terdiri dari :

- A. *Sasaran Strategis*
- B. *Sasaran Operasional*

Untuk pengembangan BPR jangka panjang perlu ditetapkan sasaran strategisnya, sedangkan pencapaian tujuan jangka pendek perlu ditetapkan terlebih dahulu sasaran operasional.

Sasaran strategis dan sasaran operasional BPR Ukabima Lestari yang berkesinambungan adalah sebagai berikut :

A. Sasaran Strategis :

- ✚ Pengenalan dan pencitraan BPR ke masyarakat
- ✚ Diversifikasi produk dan segmentasi pasar BPR
- ✚ Memperluas jangkauan pelayanan
- ✚ Efisiensi biaya
- ✚ Melengkapi fitur fitur pada program keuangan BPR
- ✚ Digitalisasi Perbankan (Fintect)
- ✚ Meminimalkan kendala internal perusahaan
- ✚ Pengembangan SDM yang berkelanjutan

B. Sasaran Operasional :

- ✚ Pertumbuhan kredit setiap tahun minimal 6 %
- ✚ Pertumbuhan asset setiap tahun minimal 5 %
- ✚ Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga minimal 2 %
- ✚ Pencapaian ROA di atas 6.00%
- ✚ Pertumbuhan Laba Netto 7 %
- ✚ Menjaga Non Performing Loan (NPL)

2. UPAYA PENINGKATAN KINERJA BPR

A. MANAJEMEN RESIKO

Esensi dari manajemen resiko adalah bagaimana pengurus/manajemen dapat mengidentifikasi resiko-resiko yang mungkin timbul dan mengendalikan timbulnya resiko sekecil mungkin secara bijak. Dalam pengelolaan dan pengembangan usaha BPR kaitannya dengan pengendalian resiko, secara umum manajemen menerapkan strategi dan kebijakan sebagai berikut :

- ✚ Penerapan program APU PPT dengan baik;
- ✚ Penerapan prinsip kehati-hatian (prudential banking) dalam operasional BPR;
- ✚ Penerapan dual control dalam setiap kegiatan transaksi BPR;
- ✚ Optimalisasi fungsi Internal Audit / SPI;
- ✚ Efisiensi biaya;
- ✚ Senantiasa meningkatkan kualitas pelayanan nasabah;
- ✚ Membangun citra BPR dengan baik;
- ✚ Berinovasi dalam pengembangan produk BPR;
- ✚ Peningkatan kompetensi SDM secara berkelanjutan;
- ✚ Selalu memegang teguh kode etik dan moral seorang bankir.

Karena bisnis utama BPR adalah penyaluran dana dalam bentuk kredit yang diberikan kepada masyarakat, maka resiko yang pasti muncul adalah resiko kredit sehingga perlu pengelolaan /manajemen resiko kredit yang benar mulai dari awal kredit sampai dengan penanganan kredit bermasalah.

Pada umumnya resiko kredit antara lain disebabkan oleh :

- ✚ Analisa kredit yang lemah/tidak akurat;
- ✚ Pengikatan kredit dan jaminan tidak sempurna;
- ✚ Lemahnya monitoring nasabah dan tindak lanjut penagihan kredit bermasalah.

Kredit bermasalah dapat disebabkan oleh faktor internal BPR maupun eksternal debitur. Apabila identifikasi terhadap penyebab kredit bermasalah dapat segera diketahui, maka tindak lanjut penanganan

kredit bermasalah tersebut dapat segera dilakukan. Tahapan proses penyelesaian kredit bermasalah dapat dilakukan sebagai berikut :

- ✚ Penilaian kembali kualitas kredit secara tepat;
- ✚ Penetapan prioritas penanganan kredit bermasalah;
- ✚ Analisa terhadap faktor penentu;
- ✚ Penetapan model penyelesaian kredit bermasalah.

Penilaian kembali kualitas kredit berdasarkan tingkat kolektibilitas secara benar akan mengurangi resiko kredit di kemudian hari .

Penentuan prioritas penanganan kredit bermasalah dapat dilakukan dengan cara :

- ✚ Memilah mana kredit bermasalah yang dapat diselamatkan baik secara damai maupun melalui saluran hukum;
- ✚ Memilah dan mengelompokkan mana kredit bermasalah yang dapat segera diselesaikan;
- ✚ Untuk kredit yang benar – benar tidak dapat diselamatkan maka dilakukan penghapusan sesuai ketentuan yang berlaku.

Analisa dan evaluasi terhadap faktor penentu dalam penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah dilihat 3 faktor berikut :

- ✚ Kemauan/itikad debitur;
- ✚ Kemampuan debitur; dan
- ✚ Kesempatan usaha.

Analisa yang tepat terhadap 3 faktor tersebut diatas dapat diperoleh gambaran yang jelas untuk menetapkan cara/model penyelesaian kredit bermasalah yang dapat dilakukan, misalnya dengan cara *rescheduling*, *restructuring* maupun *reconditioning*.

Pada prakteknya, upaya-upaya yang kami lakukan dalam rangka penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah adalah sebagai berikut :

- ✚ Peningkatan kemampuan AO dalam analisa kredit;
- ✚ Pengikatan jaminan dilakukan secara notarial sesuai ketentuan dan tingkat risikonya;
- ✚ Penanganan kredit bermasalah lebih dini dengan monitoring yang ketat terhadap tunggakan debitur mulai 1 hari sampai 90 hari atau Portpolio at Risk (PAR 1, PAR 2 dan PAR 3) dan menjaga agar kredit tersebut tidak masuk pda kategori kolektibilitas 2, 3 maupun 4;
- ✚ Monitoring terhadap debitur yang akan jatuh tempo dari oleh masing-masing AO agar tidak terlambat sehingga tidak masuk kolektibilitas kredit bermasalah.
- ✚ Melakuka assesment yang mendalam terhadap usulan restrukturisasi kredit.
- ✚ Masing – masing AO memberikan masukan cara penanganan kredit bermasalah yang menjadi tanggungjawabnya kepada atasan/direksi sehingga diperoleh cara/model yang tepat penanganannya;
- ✚ AO membuat laporan perkembangan/progress report atas penanganan kredit bermasalah;
- ✚ Memberikan reward kepada AO dalam bentuk insentif atas dasar pencapaian target pelemparan kredit dan prosentase tertentu dari kredit yang lancar;
- ✚ Mempunyai SOP kebijakan dan prosedur baku yang jelas tentang Restrukturisasi kredit, Agunan Yang diambil Alih/AYDA, Hapus Buku dan Hapus Tagih.

3. IDENTIFIKASI DAN PENGENDALIAN RESIKO

Setiap usaha/bisnis umumnya mengandung unsur resiko yang dapat menyebabkan kerugian dari usaha tersebut, tidak terkecuali BPR. Klasifikasi resiko yang mungkin timbul pada BPR adalah resiko pasar (tingkat bunga dan nilai equitas), resiko operasional, resiko reputasi, resiko hukum/kepatuhan dan resiko likuiditas.