

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Koperasi**

##### **1. Sejarah Berdirinya KSP Kopdit Swasti Sari Kupang**

KSP Kopdit Swasti Sari adalah lembaga ekonomi usaha keuangan yang dikembangkan oleh anggota untuk meningkatkan kesejahteraan hidup keluarga dari anggota itu sendiri serta masyarakat sekitarnya.

Kredit berasal dari kata *Credere* yang artinya kepercayaan, sedangkan Swasti Sari artinya inti/kebenaran dari ilmu pengetahuan. Jadi arti dari KSP Kopdit Swasti Sari adalah kebenaran ilmu pengetahuan tentang perkoperasian yang mengatur tentang pendidikan anggota, kebenaran akan sistem administrasi yang berlaku serta kebenaran akan informasi teknologi.

Dengan adanya kebenaran ini maka KSP Kopdit Swasti Sari akan semakin dipercaya, percaya terhadap itikad baik pengelolaan administrasi yang profesional serta percaya pada sistem manajemen yang terbuka (*open management*) dengan adanya saling percaya diharapkan koperasi dapat berkembang seirama dengan meningkatkan kesejahteraan keluarga para anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya.

KSP Kopdit Swasti Sari berdiri sejak 01 Februari 1988 yang diawali dengan nama *Credit Union* Swasti Sari. Pencetus adalah Sr. Caroli, CB dan dilaksanakan pertama kali oleh Sr. Antari, CB selaku ketua yayasan Swasti Sari KAK waktu itu awalnya anggota hanya terdiri dari guru dan

pegawai yayayan Keuskupan Agung Kupang (YASWARI KAK) serta anggota keluarga. Kemudian dalam perjalanan tepat tahun 1997 mengalami perubahan Anggaran Dasar dengan nomor 10/PAD/KWK/24/IV/1997 tentang program koperasi dan penerimaan anggota Koperasi, dimana Koperasi membuka diri untuk menerima anggota luar dari berbagai golongan khususnya di wilayah Kota dan Kabupaten Kupang.

KSP Kopdit Swasti Sari Kupang memiliki 2 jenis simpanan yaitu Simpanan Saham dan Non Saham. Simpanan Saham adalah simpanan yang ikut menanggung resiko organisasi. Simpanan tersebut memiliki dividen dan tidak boleh ditarik selama masih menjadi anggota.

Tahun 1990 sudah menjadi anggota Daperma (Dana Perlindungan Masyarakat) serta menjadi anggota silang pinjam Daerah Pusat Koperasi kredit (Puskopdit) Bekatigade Timor. KSP Kopdit Swasti Sari merasa dituntut untuk meningkatkan kinerjanya lewat program pengembangan anggota, peningkatan modal sekaligus meningkatkan dana cadangan lewat peningkatan hasil usaha untuk tahun yang akan datang.

Pada umumnya pihak lembaga keuangan seperti koperasi telah menyediakan pelayanan kredit yang baik dengan memperhatikan asas-asas pemberian kredit yang sehat. Hal ini dijelaskan dalam pasal 8 Undang-Undang No.10 tahun 1998 bunyinya melakukan penelitian yang seksama terhadap watak (Character), kemampuan (Capacity), modal (Capital), anggunan (Collateral), dan kondisi ekonomi debitur (Condition of Economy).

Tetapi dalam perkreditan tidak selalu berjalan lancar dan baik seperti yang diharapkan. Suatu saat pihak koperasi mengalami kesulitan untuk meminta angsuran dari pihak debitur karena sesuatu hal. Seandainya terjadi hal tersebut maka pihak koperasi tidak boleh begitu saja memaksakan pada debitur untuk segera melunasi hutangnya.

Apabila debitur sengaja untuk tidak melunasi hutangnya maupun tidak menepati batas waktu pengembalian hutang maka jaminan dapat digunakan untuk pelunasan hutang, jaminan digunakan untuk mengurangi kerugian apabila debitur wanprestasi (gagal membayar). Jaminan juga digunakan untuk mendorong debitur melunasi kewajibannya sesuai perjanjian dengan pihak debitur, tanpa harus kehilangan kekayaan yang telah dijaminakan kepada pihak KSP Kopdit Swasti Sari. Oleh karena itu suatu jaminan kredit harus ada pada setiap pemberian kredit oleh lembaga keuangan seperti koperasi.

Berikut ini adalah identitas KSP Kopdit Swasti Sari Kupang yaitu :

|                      |                                                                    |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Nama                 | : KSP KOPDIT SWASTI SARI                                           |
| Badan Hukum          | : Nomor : 605/BH/XIV/1990                                          |
| Tanggal              | : 7 April 1990                                                     |
| Nomor Induk Koperasi | : 53710300011248                                                   |
| NPWP                 | : 01.808.139.8-922.000                                             |
| Alamat               | : Jl. Sumba No. 3c, Kel. Fatubesi, Kec. Kota<br>Lama – Kota Kupang |

## **2. Visi, Misi, Motto dan Tujuan KSP Kopdit Swasti Sari Kupang**

### **a. Visi**

“Mewujudkan KSP Kopdit Swasti Sari Kupang yang tangguh, mandiri dan terpercaya”.

### **b. Misi**

Misi dari KSP Kopdit Swasti Sari Kupang adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan jumlah simpanan dan memberikan balas jasa simpanan.
2. Memberikan pelayanan pinjaman yang mudah, murah, dan cepat.
3. Mengembangkan rasa setia kawan dan kesadaran berkoperasi.
4. Menerapkan sistem manajemen yang terbuka.
5. Meningkatkan kualitas sumber daya insan koperasi kredit.

### **c. Motto**

Motto dari KSP Kopdit Swasti Sari Kupang adalah Koperasi Kredit Swasti Sari berasaskan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia (UUD RI).

### **d. Tujuan**

Tujuan KSP Kopdit Swasti Sari Kupang adalah meningkatkan kesejahteraan anggota keluarganya dan kesejahteraan masyarakat umumnya melalui pemanfaatan koperasi secara maksimal, dengan demikian KSP Kopdit Swasti Sari dapat melayani pinjaman anggota secara mudah dan berdaya guna untuk semua anggota.

## **3. Struktur Organisasi KSP Kopdit Swasti Sari Kupang**

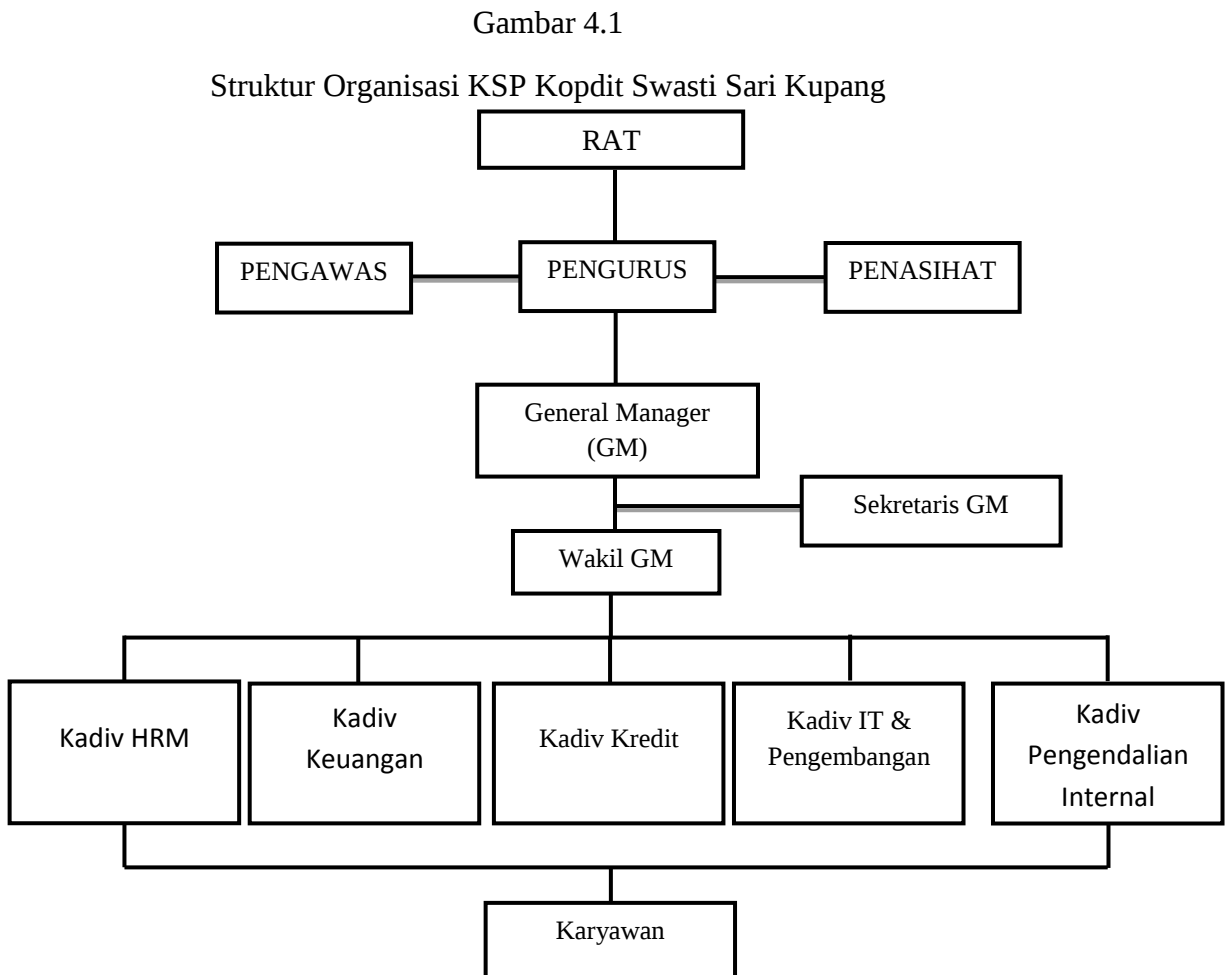
Untuk menjalankan roda organisasi dengan baik maka perlu adanya suatu struktur organisasi. Struktur organisasi yang baik dapat memperjelas

tugas serta tanggung jawab dari masing-masing personil yang ada dalam organisasi tersebut. Menurut Ismail dan Taufik (2007:132) struktur organisasi adalah suatu kerangka yang menunjukkan segala kegiatan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut, hubungan antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, atau posisi-posisi yang menunjukkan hubungan, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam organisasi.

Dengan adanya struktur organisasi dapat diketahui hubungan kerja antara bagian yang ada dalam satu bidang dan akan terlihat tugas dan tanggung jawab dari masing-masing yang terlibat dalam bidang kerjanya serta dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi yang telah ditetapkan dalam KSP Kopdit Swasti Sari Kupang adalah struktur organisasi garis atau lini. Menurut Stoner (2001:180) mengatakan struktur organisasi garis atau lini adalah struktur organisasi berciri mata rantai komando dengan hubungan kerja sama secara vertikal antara atasan dan bawahan, artinya bahwa wewenang diberikan langsung kepada bawahan dan bawahan bertanggung jawab kepada atasan atas tugas yang sudah diberikan.

Berikut ini adalah struktur organisasi yang terdapat dalam KSP Kopdit Swasti Sari Kupang :



*Sumber : KSP Kopdit Swasti Sari Kupang*

Berdasarkan struktur organisasi diatas maka berikut ini adalah penjelasan uraian tugas dari bagian-bagian dalam struktur organisasi tersebut.

a. Rapat Anggota

Merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi yang diadakan sekurang-kurangnya 1 (satu) kali setahun dan tiap anggota mempunyai 1 (satu) suara dalam rapat anggota, dan mempunyai tugas sebagai berikut :

- 1) Menetapkan kebijakan umum koperasi.
- 2) Mengubah anggaran dasar.
- 3) Memilih, mengangkat, dan memberhentikan pengawas dan pengurus.
- 4) Menetapkan rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi.
- 5) Menetapkan batas maksimum pinjaman yang dapat dilakukan oleh pengurus untuk dan atas nama koperasi.
- 6) Meminta keterangan dan mengesahkan pertanggungjawaban pengawas dan pengurus dalam pelaksanaan tugas masing-masing.
- 7) Menetapkan pembagian Selisih Hasil Usaha (SHU).
- 8) Memutuskan penggabungan, peleburan, kepailitan, dan pembubaran koperasi.
- 9) Menetapkan keputusan lain dalam batas yang ditentukan oleh Undang-Undang ini.

b. Penasihat

Penasihat mempunyai tugas sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab untuk maju mundurnya organisasi.
- 2) Memberi usul dan saran dalam membangun koperasi.
- 3) Memberi nasihat serta pembinaan.

c. Pengawas

Tugas dari pengawas adalah sebagai berikut :

- 1) Mengusulkan calon pengurus.
- 2) Memberi nasihat dan pengawasn kepada pengurus.

- 3) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi yang dilakukan oleh pengurus.
- 4) Melaporkan hasil pengawasan kepada Rapat Anggota.

d. Pengurus

Pengurus mempunyai tugas sebagai berikut :

- 1) Mengelola koperasi berdasarkan anggaran dasar.
- 2) Mendorong dan memajukan usaha anggota.
- 3) Menyusun rancangan rencana kerja serta rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi untuk diajukan kepada Rapat Anggota.
- 4) Menyusun laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas untuk diajukan kepada Rapat Anggota.
- 5) Menyusun rencana pendidikan, pelatihan, dan komunikasi koperasi untuk diajukan kepada Rapat Anggota.
- 6) Menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib.
- 7) Menyelenggarakan pembinaan karyawan secara efektif dan efisien.
- 8) Memelihara buku daftar anggota, buku daftar pengawas, buku daftar pengurus, buku daftar pemegang sertifikat modal koperasi, dan risalah Rapat Anggota.
- 9) Melakukan upaya lain bagi kepentingan dan kemajuan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan Rapat Anggota.

e. General Manager

Tugas dari General Manager adalah sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan tugas sesuai dengan data yang diberikan oleh pengurus.

- 2) Mengumpulkan laporan pertanggungjawaban realisasi dan rencana kerja dan anggaran dan anggaran secara berkala maupun tahunan kepada pengurus.
- 3) Mengkoordinasikan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kebijakan serta program kerja dan anggaran yang meliputi usaha, pendidikan dan penanaman nilai-nilai perkoperasian.
- 4) Menjalin, memelihara dan mengembangkan hubungan kerja sama dengan pihak-pihak terkait baik internal maupun eksternal .

f. Wakil General Manager

Membantu General Manager untuk melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kebijakan serta program kerja KSP Kopdit Swasti Sari.

g. Kadiv Perkreditan

Tugas dari kadiv perkreditan adalah :

- 1) Menyalurkan dana kepada anggota dalam bentuk pinjaman dengan prinsip kehati-hatian.
- 2) Memberikan pinjaman kepada anggota sehingga anggota dapat meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi atau membangun kekayaan.
- 3) Membuat laporan kegiatan dan capaian setiap bulanan departemen ini kepada GM
- 4) Membuat data statistik kredit gabungan.
- 5) Melatih staf admin kredit, account officer, dan komitmen kredit agar dapat menjalankan fungsi dan tugasnya secara optimal.

h. Kadiv Keuangan

Tugas dari kadiv keuangan adalah :

- 1) Mengelola dana KSPkopdit Swasti Sari.
- 2) Mengamankan semua aset-aset KSP Kopdit Swasti Sari.
- 3) Membuat laporan keuangan lengkap.
- 4) Membuat laporan kegiatan dan capaian setiap bulanan Divisi kepada General Manager.

i. Kadiv HRM

Tugas dari kadiv HRM yaitu :

- 1) Melakukan perencanaan, pengembangan dan implementasi strategi pada bidang pengelolaan dan juga pengembangan SDM, seperti merekrut karyawan, membuat kontrak kerja, kebijakan, konsultasi, pelatihan, membangun motivasi, evaluasi dan lain sebagainya.
- 2) Penetapan dan pemeliharaan sistem yang ada dengan tujuan untuk mengukur aspek penting dari pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).
- 3) Monitoring, mengukur dan melakukan pelaporan mengenai masalah, strategi dalam mengembangkan SDM dan pencapaiannya sesuai kesepakatan.
- 4) Bertugas dalam pengembangan dan mengatur staf.

j. Kadiv IT dan Pengembangan

Tugas dari Kadiv IT & Pengembangan yaitu :

- 1) Memastikan transaksi keuangan di semua tempat pelayanan berjalan dengan lancar, efektif, dan efisien menggunakan sistem komputerisasi yang handal dan *up to date*.
- 2) Memperkenalkan KSP Kopdit Swasti Sari kepada masyarakat luas melalui media-media yang ada serta mengembangkan produk dan pelayanan bagi anggota.

k. Kadiv Pengendalian Internal

Tugas dari Kadiv Pengendalian Internal :

- 1) Memastikan Operasional KSP Kopdit Swasti Sari berfungsi dan berjalan sesuai sistem dan standar yang telah ditetapkan.
- 2) Meminimalisasi berbagai resiko yang mengancam keberadaan Kopdit.
- 3) Merampungkan semua SOP.
- 4) Melakukan pemeriksaan dan penelitian secara cepat dan tuntas apabila ada kasus *fraud* terjadi.
- 5) Melapor kepada General Manager agar para staf yang melakukan pelanggaran dan harus segera dikenakan sanksi sesuai peraturan dan kebijakan kepegawaian.

**4. Syarat-syarat menjadi anggota KSP Kopdit Swasti Sari Kupang**

1. Keanggotaan terbuka untuk seluruh lapisan masyarakat.
2. Menaati AD/ART dan ketentuan-ketentuan KSP Kopdit Swasti Sari.
3. Mengisi dan menandatangani formulir permohonan yang tersedia dan melampirkan fotocopy kartu keluarga, KTP yang masih berlaku dan 1 lembar pas foto 3×4.
4. Menyetor simpanan wajib sebesar Rp 100.000,- (hanya satu kali).

5. Menyetor simpanan wajib Rp 20.000,- per bulan.
6. Uang pangkal Rp 50.000,-
7. BA/KSPA Rp 25.000,-
8. Dana kematian Rp 25.000,-
9. Rekening SIBUHARI Rp 50.000,-

#### **5. Bentuk dan Bidang Usaha KSP Kopdit Swasti Sari Kupang**

KSP Kopdit Swasti Sari Kupang merupakan badan usaha yang memberikan pelayanan simpan pinjam bagi masyarakat yang membutuhkan dana dalam waktu cepat tanpa harus melewati proses yang terlalu memakan waktu.

Bidang usaha KSP Kopdit Swasti Sari Kupang bergerak dalam penyediaan kebutuhan anggota atas pelayanan simpan pinjam. Adapun produk simpanan yang ditawarkan yaitu simpanan saham dan non saham. Simpanan saham terdiri atas simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan wajib.

#### **6. Jenis-jenis Simpanan Kopdit Swasti Sari Kupang**

KSP Kopdit Swasti Sari merupakan salah satu Kopdit yang ada di Kota Kupang, yang kegiatan utamanya adalah menghimpun simpanan dana dari anggota dan melayani pinjaman bagi anggota yang membutuhkan. Simpanan tersebut merupakan salah satu sumber modal koperasi yang berguna bagi kelangsungan hidup koperasi. Adapun produk simpanan yang ditawarkan adalah sebagai berikut :

1. Simpanan saham adalah simpanan yang merupakan modal KSP Kodit Swasti Sari Kupang dan tidak dapat ditarik oleh anggota selama masih

menjadi anggota KSP Kopdit Swasti Sari. Jenis-jenis simpanan tersebut yaitu :

- a. Simpanan Pokok (SP) adalah simpanan yang wajib dilunasi oleh setiap anggota baru sebagai syarat telah menjadi anggota resmi KSP Kopdit Swasti Sari Kupang. Besaran simpanan pokok pada KSP Kopdit Swasti Sari Kupang yaitu Rp 100.000,-
  - b. Simpanan Wajib (SW) adalah simpanan yang besarnya sama untuk semua anggota sesuai dengan kesepakatan anggota yang wajib disetorkan kepada KSP Kopdit Swasti Sari Kupang. Besaran simpanan wajib pada KSP Kopdit Swasti Sari Kupang yaitu Rp 30.000,-
  - c. Simpanan Sukarela (SS) adalah simpanan yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan anggota KSP Kopdit Swasti Sari Kupang. Besar simpanan minimal per bulan Rp 20.000,- dan dapat berubah sesuai keputusan RAT.
2. Simpanan Non-saham adalah simpanan yang bukan merupakan modal KSP Kopdit Swasti Sari dan dapat ditarik oleh anggota kapan saja sesuai ketentuan yang berlaku. Jenis-jenis simpanan non saham terdiri dari :
- a. Simpanan Bunga Harian (SIBUHARI) adalah simpanan anggota dalam waktu tertentu yang bunganya diperhitungkan setiap hari. Pada KSP Kopdit Swasti Sari SIBUHARI dibuka untuk anggota dan non-anggota, penyetoran dan penarikan dilakukan setiap hari kerja dengan simpanan awal Rp 50.000,- serta biaya buku Rp 6.000,-. Bunga 5%

per tahun atau 0,41% per bulan dan dapat berubah sesuai kesepakatan RAT.

b. Simpanan Masa Depan (SIMPANAN)

Bunga 12% per tahun. Tabungan awal Rp 1.011.000,- (jangka pendek) dan Rp 5.011.000,- (jangka panjang).

c. Simpanan Hari Raya (SIHARA)

Simpanan awal minimal Rp 50.000,- dengan bunga 5% per tahun atau 0.5% per bulan.

d. Simpanan Sukarela Berjangka (SISUKA) adalah simpanan non saham yang hanya diperuntukkan bagi anggota yang sudah menjadi anggota KSP Kopdit Swasti Sari Kupang dengan bunga dan jangka waktu tertentu. Untuk jangka pendek (bulanan), dan jangka panjang (tahunan) biasanya dengan bunga 5-7%.

e. Simpanan Pendidikan (SIPANDIK)

Simpanan awal minimum Rp 50.000,- dengan bunga simpanan 5% per tahun atau 0,5 per bulan. Simpanan tersebut dapat ditarik bilamana anak tersebut sudah tamat SD,SMP atau SMA sesuai kesepakatan. Simpanan ini dikontrak minimal 1 tahun.

## **7. Jenis-jenis Pinjaman KSP Kopdit Swasti Sari Kupang**

Dalam pelayanan pinjaman ada tiga jenis pinjaman yang diberikan KSP Kopdit Swasti Sari Kupang yaitu :

- a. Pinjaman Umum (PU) adalah pinjaman yang diperuntukkan bagi kesejahteraan pendidikan dan konsumtif.
- b. Pinjaman Khusus (PK) adalah pinjaman yang diperuntukkan bagi pembelian barang misalnya mobil, motor, tanah, dan lain-lain.

- c. Pinjaman Mikro (PM) adalah pinjaman yang diperuntukkan untuk usaha produktif.

#### **8. Pola Kebijakan (POLJAK) Pinjaman KSP Kopdit Swasti Sari Kupang**

Berikut ini adalah pola kebijakan yang dilakukan KSP Kopdit Swasti Sari dalam pelayanan pinjaman anggota :

1. Syarat umum memperoleh pinjaman :
  - a. Anggota biasa KSP Kopdit Swasti Sari Kupang.
  - b. Anggota baru dapat mengajukan pinjaman setelah simpanannya mengendap selama tiga bulan berturut-turut dan sudah mengikuti pendidikan koperasi.
  - c. Lama/angsuran pinjaman maksimum 60 kali/bulan.
  - d. Simpanan dari anggota keluarga inti dapat dijadikan agunan bagi pinjaman orang tuanya.
  - e. Besarnya resiko pinjaman Rp 3.000.000,-
  - f. Pinjaman yang memiliki resiko diatas Rp 3.000.000,- wajib memberikan agunan.
  - g. Agunan berupa sertifikat rumah/tanah wajib membuat surat kuasa jual dengan KSP Kopdit Swasti Sar yang ditandatangani oleh ahli waris dengan melampirkan foto copy PBB tahun terakhir. Apabila prosesnya samapi ke notaris maka biayanya ditanggung oleh pemimjam.
  - h. Menuimpan kapitalisasi sebesar 1% dari besar pinjaman yang dikabulkan.
2. Pinjaman tidk diberikan kepada anggota dengan ketentuan :
  - a. Tidak sesuai dengan prinsip-prinsip KSP Kopdit Swasti Sari Kupang.

- b. Sedang menunggak/macet.
  - c. Tujuan pinjaman tidak jelas.
  - d. Tidak mempunyai kemampuan untuk mengembalikan pinjaman.
  - e. Tidak memiliki simpanan yang memadai.
3. Langkah-langkah dalam pengajuan pinjaman
- a. Mengisi formulir permohonan pinjaman secara lengkap yang ditandatangani oleh pihak-pihak terkait (Suami/istri – Ketua Unit – Atasan Langsung).
  - b. Melampirkan foto copy KTP yang masih berlaku.
  - c. Meminta persetujuan dari Bidang perkreditan/Manajemen dengan membawa formulir pinjaman dan buku anggota, tidak boleh diwakilkan kecuali ada surat kuasa.
  - d. Verifikasi data
  - e. Pencairan pinjaman dilakukan oleh kasir KSP Kopdit Swasti Sari Kupang dengan ketentuan :
    - 1) Mengisi dan menandatangani formulir perjanjian pinjaman.
    - 2) Mengganti biaya materai sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
    - 3) Melampirkan dokumen persyaratan pinjaman yang diperlukan.

## **B. Analisis dan Pembahasan**

### **1. Faktor yang menyebabkan kredit macet**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis dan juga didukung oleh data-data yang telah dikumpulkan mengenai masalah kredit macet pada KSP Kopdit Sawsti Sari Kupang dengan menggunakan teknik analisis 5c (*Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition of Economy*) dan

kebijakan 3R (*Rescheduling, Reconditioning, Restructuring*) maka dapat dijelaskan pembahasan lanjutan penyelesaian kredit macet pada KSP Kopdit Swasti Sari Kupang adalah sebagai berikut :

Dalam proses perkreditan pada KSP Kopdit Swasti Sari Kupang tidak selalu berjalan lancar dan baik seperti yang diharapkan. KSP Kopdit Swasti Sari Kupang seringkali mengalami kesulitan dalam meminta angsuran dari pihak debitur. Tingginya angka *Net Performing Loan* (NPL) disebabkan karena beberapa faktor yaitu :

a. Faktor dari anggota selaku debitur

Tidak semua anggota jujur mengisi surat permohonan pinjamannya, misalnya dalam hal tujuan atau penggunaan pinjaman, sumber dan pendapatan belanja keluarga. Tujuan atau kegunaan pinjaman digunakan untuk modal atau menambah usaha, tetapi setelah pinjaman diberikan ternyata digunakan untuk kebutuhan konsumtif. Begitu juga dengan mengisi sumber pendapatan dan belanja keluarga, pada saat mengajukan permohonan kredit dalam SPBK ada saldo yang dapat digunakan untuk mengansur pinjaman, tetapi pada kenyataannya setelah pinjaman berjalan pembayarannya justru tersendat-sendat bahkan macet. Faktor ini memang agak sulit diketahui karena mengenai karakter dari setiap debitur.

Pinjaman/kredit juga bisa menjadi macet karena kesalahan anggota di dalam mengelola keuangannya seperti terlalu banyak berinvestasi, terlalu terburu-buru melakukan ekspansi usaha.

b. Faktor dari KSP Kopdit Swasti Sari Kupang selaku kreditur

Berbagai ketentuan telah ditetapkan dalam melakukan kegiatan usaha simpan pinjam. Pada KSP Kopdit Swasti Sari terdapat ketentuan bahwa pengurus yang mengatur ketentuan mengenai simpan dan pinjaman anggota. Ketentuan yang ditetapkan yaitu mengenai batas maksimum pemberian kredit dan jangka waktunya, rasio pemberian kredit dari nilai jaminan yang diberikan serta ketentuan lainnya. Namun terkadang petugas KSP Kopdit Swasti Sari Kupang kurang memperhatikan hal tersebut dan kurang mempertimbangkan faktor risiko yang dapat muncul sewaktu-waktu.

Hal lain yang bisa terjadi juga misalnya karena adanya penyalahgunaan wewenang dari petugas atau karyawan KSP Kopdit Swasti Sari itu sendiri, yang dengan sengaja memproses pengajuan kredit tidak sesuai dengan Standard Operating Procedure (SOP) yang dibuat karena adanya hubungan khusus dan juga penyusunan dokumen kredit yang kurang baik serta tidak dilakukannya pemantauan atas setiap pinjaman/kredit yang diberikan kepada anggota, juga dapat menyebabkan kredit macet.

Dari uraian di atas, seharusnya pinjaman kredit diberikan sesuai ketentuan yang ada, dan tetap dilakukan monitor dalam penggunaannya. Pola kerjasama antara KSP Kopdit Swasti Sari dan debitur dalam pengelolaan dana pinjaman hendaknya diatur dengan sebaik mungkin guna membantu pihak KSP Kopdit Swasti Sari Kupang dalam mengantisipasi terjadinya kelalaian pinjaman/kredit macet.

Oleh karena itu, untuk mencegah semakin memburuknya kemacetan kredit, maka KSP Kopdit Swasti Sari dapat melakukan tindakan-tindakan pencegahan atau bahkan penyelamatan. Pada tindakan

pencegahan biasanya dari pihak KSP Kopdit Swasti Sari Kupang melakukan proses seleksi calon debitur dengan menggunakan prinsip 5C yang terdiri atas *Character, Capacity, Capital, Collateral dan Condition of Economy*. Sedangkan untuk tindakan penyelamatan, KSP Kopdit Swasti Sari Kupang memiliki beberapa jenis tindakan penyelamatan yang dapat ditempuh sesuai dengan seburuk apa masalah kemacetan kredit yang terjadi.

Berikut ini adalah tahapan penyeleksian debitur yang baik dan layak untuk diberikan pinjaman oleh KSP Kopdit Swasti Sari Kupang dengan menggunakan prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral dan Condition of Economy*) :

1) *Character*

KSP Kopdit Swasti Sari Kupang harus dapat Menilai moral, watak atau sifat-sifat yang positif kooperatif, kejujuran dan rasa tanggung jawab dalam kehidupan pribadi sebagai manusia dan kehidupan pribadi sebagai anggota masyarakat dan dalam melakukan kegiatan usahanya. Penilaian ini dilakukan dengan cara meneliti daftar riwayat hidup, informasi antar bank, refutasi di lingkungan usaha.

2) *Capacity*

Penilaian KSP Kopdit Swasti Sari Kupang tentang kemampuan calon debitur untuk melunasi hutang dan kewajiban tepat pada waktunya, sesuai dengan perjanjian dan hasil usaha yang diperoleh. Penilaian ini berdasarkan atas kemampuan perusahaan pada masa lalu, kemampuan memproduksi, keuangan dan manajemen.

### 3) *Capital*

Pada tahap ini pihak KSP Kopdit Swasti Sari Kupang melakukan penilaian atas kemampuan keuangan perusahaan jumlah modal yang dimiliki oleh calon debitur dalam menyertakan dana sendiri atau modal sendiri. Penilaian dengan menganalisis laporan keuangan, akta pendirian.

### 4) *Collateral*

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

### 5) *Condition of Economy*

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

Setelah tahap monitoring pinjaman khususnya penarikan pinjaman yang belum membuahkan hasil maka tugas dari divisi kredit dan penagihan adalah mengumpulkan informasi-informasi yang jelas dan pasti sehingga dapat mengetahui masalah yang terjadi untuk keperluan identifikasi. Permasalahan dapat muncul dari masalah ekonomi, karakter debitur jelek, penipuan atas nama debitur, atau bahkan agunan tergadaikan. Hal ini diperlukan sekali, karena setiap permasalahan yang identik atau hampir sama akan mempunyai cara atau langkah yang kemungkinan dapat ditetapkan pada debitur lainnya.

## 2. Penyelesaian kredit macet yang seharusnya dilakukan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan berdasarkan pada hasil pengamatan/observasi dan wawancara dengan Kadiv HRM KSP

Kopdit Swasti Sari Kupang maka terdapat beberapa tindakan penyelesaian yang dilakukan untuk menangani kemacetan kredit yang terjadi pada KSP Kopdit Swasti Sari Kupang.

Secara umum setelah seorang debitur dinyatakan wanprestasi/mangkir/macet dalam pelunasan pinjaman maka diambil langkah penyelesaiannya. Ada beberapa prosedur yang dapat dilakukan dan merupakan cara umum yang sering dipakai oleh KSP Kopdit Swasti Sari Kupang yaitu :

1) Penjadwalan kembali (*rescheduling*)

Yaitu perubahan pada proses angsuran terutama pada penjadwalan kembali pelunasan pinjaman atau pihak KSP Kopdit Swasti Sari Kupang memberikan kelonggaran kepada debitur dalam mengembalikan pinjamannya yang telah jatuh tempo. Contoh dari proses atau pengaplikasiannya yaitu sisa plafond pinjaman dan tunggakan digabungkan kemudian dibuatkan jadwal tenggang waktu angsuran setiap bulannya, dan untuk waktunya harus disesuaikan dengan kesepakatan bersama dengan pihak debitur menggunakan analisis KSP. Langkah ini dapat diambil jika debitur masih mempunyai itikad baik menyelesaikan pinjaman hanya saja secara finansialnya memang belum mampu untuk melunasi pinjamannya.

2) Persyaratan (*reconditioning*) dan Penataan kembali (*restructuring*)

Yaitu perubahan sebagian atau keseluruhan syarat-syarat pinjaman yang tidak terbatas pada perubahan jadwal pembayaran, jangka waktu, dan syarat lainnya sepanjang tidak menyangkut

perubahan maksimum saldo pinjaman dan konversi sebagian atau seluruh dari pinjaman menjadi *equity* KSP Kopdit Swasti Sari Kupang.

3) Peringatan dalam bentuk surat tegas

Surat peringatan diterbitkan apabila debitur sudah benar-benar lalai atau macet pembayaran kreditnya dalam jangka waktu beberapa bulan setelah pinjaman dianggap macet. pada tahapan ini diperlukan kerjasama antara divisi kredit dan penagihan.

4) Lelang jaminan/agunan

Proses lelang untuk beberapa waktu dapat dilakukan secara tertutup yaitu pihak koperasi atau melalui badan lelang yang ditunjuk. Lelang eksekusi hak tanggungan yaitu lelang terhadap tanah dan benda-benda yang berkaitan dengan tanah yang dibebani dengan tanggungan. Pelelangan jaminan/agunan dapat dilakukan dengan persyaratan sebagai berikut :

- 1) Fotocopy surat penunjukkan penjual.
- 2) Fotocopy bukti kepemilikan.
- 3) Syarat lelang dari penjual (jika ada)
- 4) Daftar barang yang akan dilelang.
- 5) Fotocopy Surat Perjanjian Pinjaman (SKP)
- 6) Fotocopy bahwa debitur wanprestasi yang dapat berupa surat peringatan dari KSP Kopdit Swasti Sari Kupang.
- 7) Surat tanah dari kantor pertanahan
- 8) Surat pernyataan dari KSP Kopdit Swasti Sari yang akan bertanggung jawab jika ada gugatan.

Untuk sementara proses lelang pada KSP Kopdit Swasti Sari Kupang dilakukan bagi debitur macet cenderung melalui penyelesaian secara kekeluargaan sehingga debitur memberi kuasa jual kepada pihak KSP Kopdit Swasti Sari Kupang atau pihak yang ditunjuk. Jika jaminan/agunan berupa BPKB motor yang telah ditarik dalam tempo 10 hari sejak penarikan dapat dilakukan biro jual beli yang ditunjuk, jika sudah dilakukan lelang atau sudah dijual maka debitur akan diberitahu hasilnya. Tidak menutup kemungkinan penyelesaian lewat jalur kekeluargaan tetap dikedepankan agar pihak debitur tidak dibebani dengan besarnya biaya.

5) Proses penghapus-bukuan/*write off*

Jalan terakhir yang ditempuh dari beberapa rangkaian penyelesaian kredit macet adalah *write off*. Sumber utama dana penghapus-bukuan adalah yaitu dari penyisihan SHU atau yang disebut dengan Dana Cadangan Resiko (DCR). Namun jalan terakhir ini diusahakan untuk dihindari karena membutuhkan persyaratan ulang yang sulit dan kompleks. Berikut ini adalah beberapa syarat yang harus dipenuhi :

- a) Diharuskan melaporkan dan memaparkan hasil penanganan secara rinci dan diperlukan waktu yang cukup lama, juga diperlukan pembuatan catatan setiap kunjungan kepada debitur.
- b) Persentase total cadangan piutang ragu-ragu minimal sebesar jumlah total risiko pinjaman bermasalah pada penilaian kesehatan koperasi.

c) Jika persyaratan utama telah dipenuhi dan dirasa sudah benar-benar tidak dapat ditangani maka manager akan mengajukan ke pengurus untuk mendapatkan persetujuan penghapusbukuan. Jika disetujui maka pihak KSP Kopdit Swasti Sari dapat menghapus-bukuan kemacetan kredit debitur yang bersangkutan.

6) Menggunakan Dana Cadangan Risiko (DCR)

Pada kondisi tertentu jika debitur tersebut sudah mengalami kemacetan dan tidak melakukan pembayaran angsuran selama lebih dari satu tahun maka pihak KSP Kopdit Swasti Sari menggunakan kebijakan untuk menyelamatkan kredit yang diberikan dengan cara menutup jumlah pinjaman yang belum dilunasi oleh debitur tersebut dengan menggunakan Dana Cadangan Risiko (DCR). Dana Cadangan Risiko merupakan dana yang digunakan untuk perlindungan simpanan dan pinjaman. DCR digunakan untuk melindungi KSP Kopdit Swasti Sari Kupang agar tidak mengalami kerugian yang terlalu besar akibat kemacetan kredit yang terjadi.

3. Penyelesaian kredit macet pada KSP Kopdit Swasti Sari Kupang

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis dan juga didukung oleh data-data yang telah dikumpulkan mengenai masalah kredit macet pada KSP Kopdit Sawsti Sari Kupang dengan menggunakan teknik analisis 5c (*Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition of Economy*) dan 3R (*Rescheduling, Reconditioning, Restructuring*) maka dapat dijelaskan pembahasan lanjutan sebagai berikut.

Pinjaman dikatakan berkualitas apabila kolektabilitasnya baik artinya dana yang diberikan pihak koperasi kepada debitur dapat dikumpulkan kembali. Pada semua lembaga keuangan baik bank maupun non bank seperti KSP Kopdit Swasti Sari biasanya selalu mendeteksi potensi masalah kredit macet sebelum benar-benar terjadi kemacetan yang berdampak buruk bagi koperasi.

Pada awalnya KSP Kopdit Swasti Sari memberikan kredit kepada debitur dengan menggunakan penilaian *character* calon debitur, namun seiring berjalannya waktu KSP Kopdit Swsti Sari merasa jika *character* tidak bisa dijadikan jaminan tunggal sehingga mulai terjadi pergantian menggunakan sistem kemampuan mengembalikan pinjaman (*capacity*). Dari penilaian kemampuan mengembalikan pinjaman inilah KSP Kopdit Swasti Sari dapat mengendalikan jumlah pinjaman yang harus diberikan kepada calon debitur. Apabila setelah survei di lapangan calon debitur diperkirakan tidak mampu untuk mengembalikan jumlah pinjaman maka permohonan pinjaman dapat diubah nominalnya disesuaikan dengan kemampuan pengembalian pinjaman dari nasabah menurut pengamatan pihak KSP Kopdit Swasti Sari Kupang.

Setelah calon debitur melewati proses penilaian dari KSP Kopdit Swasti Sari dan dinyatakan layak untuk dikabulkan permohonan pinjamannya maka dana pinjaman dapat langsung diberikan kepada debitur tersebut. Ketika pemberian pinjaman telah diberikan dan pada akhirnya mengalami kemacetan pembayaran angsuran maka pihak KSP Kopdit Swasti Sari biasanya melakukan tindakan penyelamatan dengan

memanfaatkan barang agunan milik debitur. Barang agunan tersebut harus bernilai di atas jumlah pinjaman yang diberikan kepada debitur dan harus bisa diperjual belikan.

KSP Kopdit Swasti Sari juga dapat melakukan pendidikan melalui kunjungan kepada debitur yang mengalami kemacetan kredit. Kunjungan dilakukan secara terus-menerus agar debitur tersebut memiliki kesadaran untuk segera melunasi kewajibannya. Namun pada kondisi tertentu jika debitur tersebut sudah mengalami kemacetan dan tidak melakukan pembayaran angsuran selama lebih dari satu tahun maka pihak KSP Kopdit Swasti Sari menggunakan kebijakan *Reconditioning*.

Tindakan *Reconditioning* merupakan usaha pihak koperasi untuk menyelamatkan kredit yang diberikan dengan cara mengubah sebagian atau seluruh kondisi (persyaratan) yang semula disepakati bersama debitur dan dituangkan dalam perjanjian. Dalam hal ini pihak KSP Kopdit Swasti Sari mengeluarkan debitur tersebut dari posisinya sebagai anggota KSP Kopdit Swasti Sari namun keputusan ini tidak diputuskan secara sepihak tetapi harus melalui kesepakatan bersama dengan debitur yang mengalami kemacetan kredit tersebut.

Setelah debitur bermasalah tersebut dikeluarkan sebagai anggota KSP Kopdit Swasti Sari maka pihak koperasi dapat menutup jumlah pinjaman yang belum dilunasi oleh debitur tersebut dengan menggunakan Dana Cadangan Risiko (DCR). Dana Cadangan Risiko digunakan agar koperasi tidak mengalami kerugian yang terlalu besar akibat kemacetan kredit yang terjadi.