

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis selama penyusunan Karya Tulis Ilmiah dan juga pada saat *internship* ditemukan beberapa permasalahan. Permasalahan pertama yang muncul di PT. BPR Kurnia Sewon terkait dengan pengambilan keputusan di bidang personalia, yang berdampak pada banyak karyawan yang *resign* atau keluar dari perusahaan karena merasa kurang puas dengan kebijakan yang diambil direktur utama. Karyawan merasa tipe kepepemimpinan direktur utama dalam pengambilan keputusan dengan cara kekuasaan dipegang tunggal oleh pemimpin. Permasalahan kedua yaitu ketersediaan modal yang dimiliki PT. BPR Kurnia Sewon terbatas. Adanya keterbatasan modal menjadi masalah karena modal merupakan salah satu indikator penting agar suatu perusahaan tetap eksis. Minimnya modal yang dimiliki mempengaruhi kinerja PT. BPR Kurnia Sewon dalam pemberian kredit. Permasalahan ketiga, yaitu kualitas sumber daya manusia di PT. BPR Kurnia Sewon lemah. Karyawan-karyawan khususnya yang menangani pemberian kredit sering melakukan kesalahan analisis. Kesalahan analisis yang dilakukan memberikan dampak semakin besar peluang terjadi kredit bermasalah. Pada permasalahan kedua dan ketiga, direktur utama dalam pengambilan keputusan selalu berkomunikasi dengan bawahannya dimana posisi karyawannya bisa memberikan saran atau ide kepada direktur utama.

Secara sederhana pengertian struktur menurut Coleman adalah pola hubungan antar manusia dan antar kelompok manusia. Struktur di dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala struktur tersebut berfungsi sebagai alat dalam mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi yang ada di PT. BPR Kurnia Sewon bersifat vertikal, ini artinya dalam pencapaian tujuan organisasi, semua kewenangan berasal dari posisi atas turun ke bawah. Hal ini yang diterapkan oleh direktur utama dalam mengambil keputusan di bidang personalia. Kewenangan yang dimiliki direktur di posisi atas ialah memerintah bawahannya agar tidak ada hal-hal yang keluar dari batasan-batasan yang ada dan teratur dalam menjalankan operasional perusahaan. Di satu sisi, ketika berhadapan dengan kebijakan yang berkaitan dengan nasabah, seperti pemberian kredit dan penyelesaian kredit bermasalah, dalam aplikasinya direktur utama mengabaikan struktur organisasi vertikal yang secara formal menjadi ketentuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama bersifat situasional, yaitu menerapkan tipe kepemimpinan sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Dalam membuat keputusan di bidang personalia direktur utama cenderung pada tipe kepemimpinan otoriter dimana keputusan diambil tidak berdasarkan atau tidak melibatkan karyawan di dalamnya. Dalam membuat kebijakan pemberian kredit dan kebijakan penyelesaian kredit bermasalah direktur utama menerapkan tipe kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusannya. Disini direktur utama selalu meminta pendapat dan pertimbangan dari bawahannya khususnya dari bidang kredit dan bagian legal.

B.Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan maka saran dalam penelitian ini adalah:

1. Banyaknya karyawan bidang personalia yang *resign* disebabkan oleh tidak puas dengan pengambilan keputusan direktur utama, untuk itu direktur utama sebaiknya memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan juga menciptakan suasana yang lebih nyaman dalam perusahaan agar karyawan lebih loyal terhadap perusahaan.
2. Kualitas sumber daya yang kurang mempengaruhi kinerja perusahaan khususnya dalam pemberian kredit dan penyelesaian kredit bermasalah, untuk itu direktur utama perlu memfasilitasi pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di PT.BPR Kurnia Sewon Yogyakarta, sehingga dalam pelaksanaan operasional perusahaan sumber daya yang ada berperan sebagai sumber daya manusia yang mendorong pencapaian tujuan perusahaan, bukan sebagai penghambat.
3. Direktur utama perlu memahami benar kondisi-kondisi yang terjadi di lingkungan kerja PT. BPR Kurnia Sewon agar dapat menerapkan tipe kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi atau kondisi yang ada.
4. Direktur utama mampu menentukan prioritas, dalam hal ini kemampuan untuk membedakan hal yang mendesak dan yang penting. Hal ini bermanfaat ketika direktur utama membuat keputusan dalam pemberian kredit.

5. Direktur utama mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut seseorang.



DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- Akyuwen, R., Krisna Wijaya dan I Dewa G.S. 2010. *Teori dan Praktek Keuangan Mikro di Indonesia*. Yogyakarta: Sekolah Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada.
- Badan Pusat Statistik, 2006. *Statistik Indonesia 2005/2006*. Jakarta.
- Bank Indonesia, 2006. *Statistik Perbankan Indonesia*, Vol.4, No.5, April.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Koentjaraningrat. 1987. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ledgerwood, Joanna. 1999. *Microfinance Handbook : An Institutional and Financial Perspective*. Washington, D.C.: The Worl Bank.
- Lincoln, Arsyad. 2008. *Lembaga Keuangan Mikro Institusi, Kinerja, & Sustainabilitas*. Yogyakarta: Andi Offset
- Nanawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: University Press.
- Priyono, Ery Agus. 2003/2004. *Bahan Kuliah Metodologi Penelitian* Semarang: UNDIP
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter.1999. *Manajemen*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, Johannes. 1998. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutojo, Siswanto. 2000. *Menangani Kredit Bermasalah Konsep dan Kasus*. Jakarta: PT. Damar Mulia Pustaka.

- Thoha, Miftah.2007. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Thoha, Miftah.2012. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yukl, Gary.2001. *Kepemimpinan dalam organisasi* (Edisi keempat). Jakarta: PT. Indeks.
- Veithzal,Rivai. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sumber Non Buku

- Bank Indonesia. 2012. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/26/PBI/2011 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/19/PBI/2006 Tentang Kualitas Aktiva Produktif dan Pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif Bank Perkreditan Rakyat* [Online]. <http://m.bi.go.id/NR/rdonlyr.pdf/>
- Bank Indonesia.2012.*Kamus Bank Indonesia Deskripsi Kredit Sindikasi* [Online]. <http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm/>
- Infoindonesia.2012.*Kegagalan Globalisasi: Meningkatnya Kemiskinan, Kelaparan, Depresi, dan Kriminalitas* [Online]. <http://infoindonesia.wordpress.com/>
- Karanganyarpos. 2012.*Kredit macet perbankan jogja capai 302 Miliar* [Online].<http://www.karanganyarpos.com/2012/ekonomi-bisnis/kredit-macet-perbankan-jogja-capai-rp302-miliar-184815/>
- Perbarindo.2010.*Program Kerja Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia Periode 2010 – 2014* [Online].<http://www.perbarindo.or.id/program-kerja/>
- Prof. Dr. Effendi, Tadjuddin Noer. 2003. *Globalisasi dan Kemiskinan*. Jurnal Ilmu Sosial dan Politik, VII, 2.
- Reni, Rohaeni. 2008.*Persepsi Karyawan Mengenai Pengaruh Sistem Informasi Manajemen terhadap Pengambilan Keputusan Kepemimpinan* [Online].<http://repository.upi.edu/skripsi/view/>
- Siregar, H. Syahril.2009.*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan*

Keperawatan Jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara
[Online]. <http://repository.usu.ac.id/>

Undang-Undang No.10 Tahun 1998, tentang *Perbankan*.





LAMPIRAN I
HASIL WAWANCARA

Hasil Wawancara

Nama : Diana
Jabatan : Kepala Bagian Personalia
Pendidikan : S-1
Hari, Tanggal Wawancara : Selasa, 10 Juli 2012
Tempat Wawancara : Ruang Rapat PT. BPR Kurnia Sewon Yogyakarta

Peneliti : Menurut Ibu bagaimana tipe kepemimpinan yang digunakan direktur utama dalam memimpin BPR kurnia sewon?

>> berdasarkan yang saya tahu dan saya alami selama ini ketika suatu kebijakan terkait personalia ditetapkan, ada yang harus dibicarakan dengan kepala bagian. Saya sebagai kepala bagian kalau memang suatu keputusan itu dari atas ya itu sudah harus diikuti. Paling kita juga bisanya misalnya kok keputusannya seperti ini pak Marcel, ya tapi itu sudah dari pengurus. Ya kalau memang itu harus dilaksanakan ya kita laksanakan. Walaupun mungkin kita tidak sesuai gitu ya tapi harus dilaksanakan

Peneliti : Apakah direktur utama banyak melakukan pengarahan secara spesifik dalam pekerjaan?

>> iya..jadi masing-masing bagian biasanya kan nih ya kita ambil. Jadi masing-masing bagian kan punya pekerjaannya sendiri-sendiri. Jadi kelemahannya apa, kekurangannya apa masing-masing pegang dipanggil untuk diberikan saran.

Peneliti : apakah direktur utama mau menerima saran/ide dari karyawan ?

>> ya..tergantung idenya karyawan itu bagaimana. Jika menurut dia idenya tidak baik untuk perusahaannya dia malah akan memberikan saran balik gitu. Kalau selama ini kalau saya melakukan sesuatu itu ya apa ini

ini ini dia yang instruksi, kita tinggal ikuti kritikan itu. Hal yang perlu, kita bicarakan sebaiknya bagaimana.

Peneliti : ketika terjadi permasalahan di bidang personalia apakah direktur utama membahas melalui evaluasi atau terjadi masalah langsung didiskusikan bersama?

>> emm ini..masing-masing bidang ada..ini kita yang ada evaluasinya tidak selalu jelas. Suatu ketika kita ada masalah, nah itu kita bisa diskusi. Ya kalau yang rutin kita pasti ada evaluasi. Tapi ada satu kasus yang kita harus cepat selesaikan,nah kita pasti akan diskusi itu. Barangkali tidak hanya anak buah juga, kalau perlu mungkin dengan pengurus yang agak banyak berikan solusi, hal-hal yang mencakup suatu pengambilan keputusan. tapii apa yang kami bicarakan ya jarang dimasukan dalam keputusan yang diambil.

Peneliti : Menurut ibu, apakah pak marcel menyerahkan seluruh tanggung jawab kepada karyawannya?

>> gak..ya masing-masing ada porsinya. Kalau porsinya direktur ya direktur, kalau kepala bagian ya waktunya kepala bagian. Trus tahun ini juga misalnya ada sesuatu yang bisa kita handel, ya kita bantu. Tapi ya dalam kewenangan, kalau kewenangannya direksi ya direksi yang atur, kalau kewenangannya kepala bagian ya kepala bagian, masing-masing sudah ada porsinya. Jadi kita tetap sebagai pemimpin itu memantau anak buahnya, jadi sebagai anak-anak itu tidak harus jadi kita bantu dia ada kerja baru bisa kalau memang bukan gak bisa ya tapi mmm..tidak mampu untuk misalnya waktunya, ya kita sekalian membantu. Perlu juga untuk kita, jadi tidak dilepas tapi ada juga begini begini.

Peneliti : Menurut ibu, tipe kepemimpinan direktur utama mengarah ke otoriter, delegatif atau demokratis?

>> nah ini..hmm mungkin lebih ke otoriter. Ya memang direktur tanya ke kita ketika ada evaluasi atau semacamnya. Tapi ditahap akhir kami tidak melihat ada keterlibatan bawahannya.

Peneliti : Bagaimana tahap-tahap atau prosedur pengambilan keputusan di BPR Kurnia Sewon?

>> kalau yang sifatnya itu suatu kebijakan atau keputusan itu harus dari pengurus. Jadi pengurus membuat suatu kebijakan yang mereka lebih dari pengurus itu komisaris dan direksi. Direksi itu direktur utama sama direktur dua ya. Di sini direktur duanya belum ada jadi biasanya komisaris dan direksi itu sudah mereka membuat suatu keputusan, kebijakan itu harus dibuat suatu surat keputusan atau disitu ada yang namanya RUPS, keputusan dari Rapat Umum Pemegang Saham. Jadi kita sudah ada jatahnya itu. Nah kemudian yang dari kewenangan direksi sendiri suatu keputusan yang direksi sendiri nah itu biasanya juga datang dari pak Marcel. Dan disitu juga sudah ada undang-undang gak sekedar kita membuat keputusan. Dan kita juga dibawah lembaga keuangan ya sudah ada undang-undang. Keputusan-keputusan kita mengacu pada undang-undang.

Peneliti : Apa saja faktor-faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan?

>> faktor kendala kita dalam mengambil keputusan di bagian saya ya, kita ada di level kepala bagian. segala keputusan kan di atas ya, saya mengusulkan ini, nah di tahun ini kan kita tinggal di awal tahun kita dibuat suatu perencanaan. Dalam tahun 2012 penambahan karyawan itu sekian, dari sekian karyawan kita akan menambah sekian, nah misalnya saya ada karyawan resign jadi saya harus menambah karyawan lagi. Dan itu kalau penambahan anggaran tercukupi saya tinggal mengajukan kemudian dari atas tinggal oke, dibuat standar gajinya sekian, anggarannya sesuai gak di bulan sekian dari dulu rencana awalnya sekian jadi saya tambah sekian. Jadi saya pastiin sesuai dengan kita buat anggarannya kemarin. Kemudian kita membutuhkan inventaris, kita kekurangan..makanya di awal kita buat anggaran misalnya tahun depan tuh kita perlu penambahan komputer, penambahan printer, kendaraan, misalnya itu sudah lima tahun, perbaharui lagi kendaraan jadi kayak itu. Kemudian di tahun itu terjadi kendala misalnya kok begini-begini, itu biasanya kendalanya juga ooo ini masih bisa ini, kendaraannya masih bisa dipake, masih layak tolong dicek dulu masih layak gak, kalau masih layak kita gak perlu ada penambahan karena mungkin ditahun ini kita biaya terlalu besar. Kemudian saya perlu renovasi ini misalnya, ternyata anggaran juga dari pihak atas belum oke ya sudah, padahal dari bawah kok ini belum diganti, ya diatas saya masih ada, saya tinggal mengajukan.

Nama : Hadi
Jabatan : Kepala Bagian Operasional
Pendidikan : S-1
Hari, Tanggal Wawancara : Selasa, 10 Juli 2012
Tempat Wawancara : Ruang Operasional PT. BPR Kurnia Sewon

Peneliti : menurut bapak bagaimana tipe kepemimpinan yang digunakan oleh direktur utama dalam memimpin BPR Kurnia Sewon?

>> ee..sebenarnya kan kita itu bergerak di bidang mikro ya..mikro menengah gitu kita paling gak harus mengerti tentang pasar. Jadi bagaimana dengan kondisi pasar yang ada sekarang. Jadi karena kita geraknya di mikro jadi kita cukup pasarnya apa dulu. Karena pasar kita mikro jelas kredit yang kita berikan atau kebijakan yang kita berikan untuk penguatan pasar mikro itu sendiri. Untuk modal usaha mikro.

Peneliti : apakah direktur utama banyak melakukan pengarahan secara spesifik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan?

>> iya, iya setiap ee..kita paling gak setiap satu bulan,awal bulan kita ada pengarahan di semua bagian terutama karena kita bergerak di kredit ya jadi itu biasanya di bagian kreditnya itu yang diutamakan kita di bagian kreditnya. Kemudian penunjang dari operasional setiap satu bulan kita evaluasi untuk operasional juga. Kita selalu di pantau tiap bulan.

Peneliti : ketika karyawan bekerja apakah direktur utama selalu mengawasi dengan ketat?

>> kalau mengawasi secara orang per orang sih gak ya. Pengawasannya kita itu kan tiap bagian. Jadi kan bagiannya itu punya pengawasannya sendiri-sendiri. Jadi ya kayak di operasional ada pengawasannya sendiri,ya di marketing ada sendiri, di bagian ini ada sendiri ee..tinggal me-*manage* ketika ee apa kepala bagian itu yang biasanya melaporkan ke direktur.jadi gak gak langsung opo..gak langsung menangan. Kalau penilaiannya melalui kepala bagian.

Peneliti : apakah direktur utama memberikan kesempatan kepada karyawannya dalam mendiskusikan permasalahan, misalnya persoalan dalam pemberian kredit?

>> iya..iya setiap kredit kan ee..di kita itu kan ada ini BMPK-nya jadi batas minimal pemberian kredit. Jadi setiap kepala bagian ee..setiap bagian terutama kredit kan yang mengeluarkan itu kan bagian kredit ada batas minimal pemberian, kalau kepala bagian minimal 10 juta. Sedangkan nominal 10 juta sampai 50 juta itu kewenangan direktur. Diatas 50 juta ke atas itu masuknya ke ranahnya komisaris. Jadi setiap bagiannya udah ada. Untuk penyelesaian masalahnya juga kita setiap bulannya ada evaluasi.

Peneliti : berarti dalam evaluasi direktur utama selalu mendiskusikan dahulu atau minta pendapat dulu ke pada karyawan?

>> iya..minta pendapatnya bagaimana, sampai mana jalannya, trus kita buat keputusannya apa gitu.

Peneliti : ketika terjadi masalah di bidang pemberian kredit apakah direktur memutuskan sendiri atau selalu meminta saran ke karyawan ?

>> kalau keputusannya jelas keputusan yang berwenang, dalam arti sesuai dengan limitnya mbak. Tapi kalau untuk penyelesain masalahnya diurut, jadi gak kebijakan itu gak bisa langsung karena kewenangannya direktur langsung diputuskan gak bisa, harus tetap menimbang, mengingat, e sudah sampai sejauh mana ee para teman-teman marketing ini berusaha untuk menyelesaikan persoalan kredit itu. Memang kalau keputusan finalnya sendiri memang yang mengetuk adalah direktur sesuai dengan levelnya atau komisaris sesuai dengan levelnya itu sendiri. Tapi tetap ada pertimbangannya mbak.

Peneliti : menurut bapak sebenarnya tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama seperti apa?

>> kalau menurut saya tipe kepemimpinan itu cuma satu, dia partisipatif. Semua pemimpin itu partisipatif dalam artian dia sebenarnya peduli terhadap bawahannya. Ya..kita karyawannya bertanggung jawab, wewenang saya sampai dimana, kalau memang itu keputusannya direktur ya jadi kita

harus pikirkan. selebihnya direktur selalu berdiskusi dengan kita kalau terjadi masalah.

Peneliti : bagaimana proses pengambilan keputusan direktur utama terkait permasalahan dalam pemberian kredit?

>> ee ta ulang lagi mbak, prosesnya ee modelnya gini..kalau yang kita kan dibagi tiga. Jadi untuk 10 juta ke bawah itu kewenangannya langsung kepala bagian kredit.jadi semua keputusan itu tanpa meminta persetujuan dalam artian kongkritnya tanpa meminta persetujuan direktur itu sudah sah. Itupun nanti ada tanda tangan direktur. Untuk pemberiannya ya, pemberian kredit bentuk kongkritnya itu. Sedangkan diatas 10 juta sampai 50 juta keputusannya di direktur yang saya tanda tangan. Kemudian untuk 50 juta ke atas itu yang tanda tangan harus komisaris. Tapi dari kesemuanya itu ada yang namanya komite kredit. Komite kredit yaitu yang menganalisa bahwa kredit itu bisa masuk atau tidak kemudian yang ditanda tangani oleh kepala bagian, direktur ataupun komisaris.

Peneliti : dalam pemberian kredit permasalahan apa yang paling sering muncul?

>> biasanya kalau pemberian kredit yang menjadi masalah adalah kalau di kita adalah nilai jaminannya. Jadi nilai jaminannya terlalu gede kadang. Misalnya usahanya toko kelontong tapi jaminan yang diserahkan buat sertifikat yang nilainya mungkin pinjamnya Cuma 10 juta tapi nilai jaminan sertifikatnya itu bisa 100 juta. Jadi masalah-masalahna itu dijaminannya sering kita fokuskan. Kemudian yang kedua masalahnya yang ini eee apa..lokasi usaha terlalu jauh kadang. Cuma dua itu sih.

Peneliti : berarti persoalannya lebih ke nasabahnya ya pak?

>> iya..nasabahnya, memang kita kan kita ada dua kantor kas. Jadi sekarang kita pendekatannya ke kantor kas untuk ee menyelesaikan masalah yang lokasi usaha.

Peneliti : kalau dari masalah dananya sendiri seperti yang diketahui untuk BPR persoalan sering terdapat pada modal yang kurang. Apakah ada kesulitan dalam memilih nasabah yang tepat dalam pemberian kredit?

>> kalau kita sih..memang ya kebanyakan kalau kita kekurangan dana dalam jumlah yang cukup lumayan ya, tapi kita kan ada asosiasinya BPR-BPR itu mulanya kita bisa pinjam di situ kalau kekurangan dana. Kalau tidak nanti Aba, jadi pinjam uang dari BPR-BPR tertentu yang mau kita join. Kalau tidak nanti untuk penyelesaiannya kalau dia tidak mau memberikan uang dan mereka deposito ke BPR kita atau BPR lain, kita bisa kerjasama Sindikasi namanya. Jadi misalnya kita BPMK kita batas minimal pemberian kredit kita minimal 400 juta, orangnya itu pinjamnya 500 juta ee otomatis kita Cuma mampu membiayai 400-nya. Yang seratus kan kurang, nah kita sindikasi kita kerjasama dengan BPR lain untuk pemberian 100 juta. Itu untuk mengatasi kekurangan modal kita. Jadi uang kita gak habis, nasabah juga ga lari, salah satunya yang terakhir ya sindikasi itu. Kalau dengan dua jalan tadi diasosiasi kita gak dapat dana kita cari ke pinjama BPR lain. Kalau gak bisa, ya sindikasi itu.

Nama : Sri
Jabatan : Kepala Bagian Kredit
Pendidikan : S-1
Hari, Tanggal Wawancara : Selasa, 10 Juli 2012
Tempat Wawancara : Ruang Kredit PT. BPR Kurnia Sewon

Peneliti : apakah direktur utama banyak melakukan pengarahan secara spesifik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan?

>> ngarahin sih gak ya..ya lebih ke tanggung jawab masing-masing saja. Tiap bagian kan sudah ngerti tugasnya, ya tinggal laksanakan sesuai pekerjaannya. Trus tahun ini juga misalnya ada sesuatu yang bisa kita handel, ya kita bantu. Tapi ya dalam kewenangan, kalau kewenangannya direksi ya direksi yang atur, kalau kewenangannya kepala bagian ya kepala bagian, masing-masing sudah ada porsinya. Kita semua sudah punya tanggung jawab dan kewenangan sesuai porsinya. tidak bisa nyerahin semuanya kepada kepala bagian atau karyawannya.

Peneliti : apakah direktur utama memberikan kesempatan kepada karyawannya dalam mendiskusikan permasalahan ketika terjadi kredit bermasalah?

>> ya ada. Apalagi ketika ada kasus kredit macet, direktur biasanya langsung memanggil saya, menanyakan bagaimana kondisi lapangan, karakter nasabah, bagaimana respon dari nasabah. Kayak gitu-gitu mbak, habis itu kita akan melakukan penanganan sesuai prosedur.

Peneliti : faktor-faktor apa saja yang menghambat dalam pemberian kredit?

>> klo dilihat dari BPRnya dananya mbak.. Kemudian analisisnya mbak. Jadi analisisnya kadang kita lemah dianalisa khususnya, jadi dalam kita mau melemparnya itu disamping intern kita dana, intern kedua kita analisisnya kadang kita lemah dianalisa.

Peneliti : lemahnya analisa disebabkan oleh apa bu?

>> karena sumber daya manusia kita. Kadang kan penilaian tanah itu kadang kan kalau di BPR itu kan kepercayaannya. Kita itu kan kecil atau mikro, untuk mereka bisa percaya kepada kita itu kan pendekatan personal kadang terlalu berlebihan, orangnya terlalu dekat jadi analisisnya keliru. Kalau misalnya tanah lokasi di X gitu, katakankalah tanah disitu permeter Cuma 1 juta, karena terlalu dekat karena biar masuk, kita cepat gede juga kita tulis 2 juta padahal Cuma 1 juta. Begitu terjadi masalah kredit macet gitu akhirnya mau dijual nih jatuh nilainya. Katakanlah 100 meter lakunya Cuma 100 juta jadi 200 juta, begitu dijual kan rugi, tanah Cuma 100 juta kok dijual 200 juta. Seringnya disitu, dianalisisnya.

Peneliti : peraturan dari pemerintah seringkali yang dinilai menjadi salah satu faktor yang menghambat pemberian kredit dengan berlakunya BMPK, bagaimana pendapat Ibu tentang ini?

>> sebenarnya kalau kita memang di BPR itu kalau mematuhi peraturan saya kira gak ada yang salah sih sebenarnya Cuma strategi kita aja. Kalau menurutku sih gak masalah peraturan BI itu. Sebenarnya menghambat atau tidak menghambat itu tidak menghambat. Sebenarnya kita mikro ya, jadi kalau mikro itu memang kadang kita terlalu berlebihan dalam artian kita pengen yang gede-gede. Yang menjadi penghambat ya itu katakanlah BMPK

kita. Kalau asset kita 10 miliar, BMPK kita katakanlah 400 kita pengena kasih kredit ya 600,800 juta. Sebenarnya kita ngerjain yang 5 juta kan masih banyak jadi gak masalah. Kitanya aja yang pengen kayak mereka, BPR yang udah gede-gede itu. Salahnya disitu.

Peneliti : menurut Ibu apa sebenarnya yang membuat direktur utama terkesan lambat dalam memberi keputusan?

>> memang kadang bisa kelihatan terlalu lama. Karena memang..sebenarnya bukan lama ya prosedurnya memang seperti itu, memang harus dipangkas sih. Memang kalau bisa cepat sih, sekarang masuk besok pagi sudah harus cair. Karena kelamaan itu biasanya data. Data-data dari nasabahnya misalnya yang mau pinjam itu siapa, kita taunya itu gak akurat, jadi begitu mau dianalisa di komitenya itu gak bisa. Jadi disitulah titik kelemahan kita. Karena kan kita terbentur diperaturannya. Misalnya kalau diatas 5 juta itu kan harus dengan akta notaries, kadang data-data yang untuk notaris itu belum ada. Jadi sebenarnya pengen cepat tapi data tak ada, jadi terlalu lama.

Peneliti : berarti ada unsur SDM yang menjadi salah satu faktor pengambilan keputusan menjadi lambat?

>> iya..karena kita takut juga untuk kelengkapan data kredit ini harus benar-benar ya memenuhi unsurnya yang unsur di kita sendiri sudah penuh. Dan untuk legalnya juga harus terpenuhi. Yang terberat kan dilegal kalau kita bisa dicari besok udah selesai tinggal ditambahi gak apa-apa. Kalau legal kan harus ada dan sudah harus siap, kalau belum ada kan gak bisa kan legalnya akan hilang.begitu legal gak terpenuhi,tim kredit macet gak bisa selesaikan kita yang rugi. Misalnya pinjam 10 juta,legalnya gak jalan, jaminannya ditarik ya udah kita kasih aja wong secara hokum legal formal kita kalah kok. Ya itu, yang lama disitu kadang.

Nama : Marselianus Sampo
Jabatan : Direktur Utama
Pendidikan : S-1 Sosiologi
Hari, Tanggal Wawancara : Jumat, 20 April 2012 dan Sabtu, 14 Juli 2012
Tempat Wawancara : Ruang Kredit PT. BPR Kurnia Sewon

Peneliti : selama ini seperti apa Bapak dalam pengambilan kebijakan ? apa diputuskan sendiri?

>> Jadi gini, ada hal-hal tertentu yang harus diputuskan sendiri kayak tentang kebijakan internal perusahaan tapi ada juga hal-hal yang harus dibicarakan bersama seperti kebijakan dalam penyaluran kredit. Ada saatnya saya membutuhkan saran dari karyawan kredit misalnya, dalam menganalisa. Ya jadi tipe kepemimpinan yang saya terapkan menyesuaikan dengan kondisi yang ada, kalau situasi ini saya harus otoriter, situasi itu saya menggunakan kepemimpinan partisipatif.

Peneliti : jika ada kepala bagian yang tidak menyetujui dengan keputusan Bapak, bagaimana?

>> jika mereka tidak menyetujuinya, saya tidak memperlmasalahkan.

Peneliti : biasanya Bapak mengambil keputusan untuk kebijakan apa saja?

>> ya semua yang terkait dengan operasional. Prosedurnya bagaimana sesuai dengan peraturan yang ada.

Peneliti : bagaimana dengan keputusan di bidang personalia, misalnya keputusan dalam penambahan karyawan atau inventaris perusahaan seperti kendaraan?

>> Ooo ini masih bisa ini, kendaraannya masih bisa dipake, tolong dicek dulu, gak perlu ada penambahan karena mungkin ditahun ini kita biaya terlalu besar. Saya rasa untuk penambahan karyawan juga belum terlalu

mendesak, karyawan yang ada sampai sekarang masih bisa melaksanakan tugas dengan baik, tambah lagi kita kekurangan modal.

Peneliti : tapi dari data yang ada omset Kurnia Sewon meningkat, dari situ modal kan bisa bertambah, bagaimana Bapak membuat kebijakan?

>> Omset kami memang terus meningkat tiap tahunnya, tapi kami lebih fokus ke penyaluran kredit. Kalau untuk inventaris kantor saya kira kita masih bisa gunakan yang ada dulu. Kalau udah rusak kita kan masih bisa perbaiki lagi, ya jadi masih bisa diminimalisir lah pengeluaran dana perusahaan

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT. BPR Kurnia Sewon Yogyakarta :

Didit, Karyawan bidang personalia, 14 Juli 2012

Peneliti : bagaimana menurut anda mengenai kepemimpinan direktur utama selama ini?

>> Dari yang saya dengar dan saya rasakan sendiri direktur utama kurang memperhatikan kebutuhan kita. Saya pribadi bertugas sebagai sopir, saya rasa kendaraannya sudah waktunya diganti. Kata bu Diana sudah diusulin ke direktur utama, tapi dijawab pak Marcel belum bisa tahun ini, masih banyak pengeluaran. Tapi dari tahun-tahun sebelumnya udah diusulin sampai sekarang belum ada juga. Yaa kami sudah usulin mbak, tapi keputusannya dari yang di atas.

Hary, Karyawan marketing, 11 Juli 2012

Peneliti : menurut anda bagaimana proses pengambilan keputusan di bidang kredit?

>> yang saya ketahui dan saya alami sendiri selama ini direktur tidak akan memutuskan mengambil kebijakan tanpa berkoordinasi dengan bawahan. Terutama ketika direktur menganalisa kriteria calon debitur, direktur selalu minta pertimbangan saya. Ya mungkin karena saya tugasnya survey langsung ke lapangan, jadi direktur percaya dengan data lapangan.

Dyah, karyawan administrasi kredit, 11 Juli 2012

Peneliti : apakah direktur utama melibatkan karyawannya ketika terjadi masalah khususnya terjadi kredit bermasalah?

>> saya sering ditugasi oleh direktur untuk mendeteksi gejala terjadinya kredit bermasalah. Mungkin karena saya sejak awal yang bertugas menganalisa kriteria debitur jadi direktur berpikir saya lebih paham soal melihat perkembangan kualitas kredit.





LAMPIRAN II

FOTO

Gambar 1



Ket: Gedung PT. BPR Kurnia Sewon Yogyakarta

Gambar 2



Ket: Teller BPR Kurnia Sewon melayani pembayaran angsuran kredit

Gambar 3



Ket: Customer service melayani pengajuan permohonan kredit

Gambar 4



Ket : Ruang Operasional PT. BPR Kurnia Sewon Yogyakarta

Gambar 5



Ket: Ruang *Meeting* PT.BPR Kurnia Sewon Yogyakarta

Gambar 6



Baca kiri ke kanan: Informan Penelitian, Elly (Customer Service);
Hary (Staf Kredit); Sari (Teller); Eko (Staf Operasional)

Gambar 7



Ket: Hadi (Kepala Bagian Operasional)

Gambar 8



Ket: Diana (Kepala Bagian Personalia)