NASKAH AKADEMIK

PD. BPR BANK SALATIGA

dalam rangka

Meningkatkan Permodalan dan Penyehatan Bank

2020

PD. BPR BANK SALATIGA
Jl. Diponegoro Nomor 10 Salatiga
Phone (0298) 323001 Fax (0298) 316666
Email : banksalatiga@gmail.com
Other e-mail : info@banksalatiga.com

Tim Penyusun Naskah Akademik

PD. BPR BANK SALATIGA
dalam rangka
Meningkatkan Permodalan dan Penyesehatan Bank

Salatiga, Maret 2020

Internal: PD BPR Bank Salatiga

Dartho Supriyadi, SE, M.Si :Direktur Utama
Adi Purnomo SE: Kepala bagian Operasional
Sutriarianto SE : Pejabat Eksekutif Kepatuhan dan manajemen risiko

Ekstenal:Akademisi
Dr. Gatot Sasongko SE., MS.: Dosen FEB UKSW
Hari Sunarto SE., MBA., PhD.: Dosen FEB UKSW

DAFTAR ISI

BAB I LATAR BELAKANG 1
BAB II PENDAHULUAN 3
2.1. Perkembangan Bank 3
2.2. Posisi BPR Jateng dari Sisi Aset 4
2.3. Arah kebijakan Sektor Keuangan 6
BAB III KAJIAN PUSTAKA PERAN MODAL 7
3.1. Proteksi Terhadap Risiko 7
3.2. Meningkatkan Modal Minimum Secara Bertahap 8
3.3. Manajen Risiko, Pembukaan Jaringan/Kantor Cabang dan Berdasar Modal Inti. 10
3.4. Tata Kelola yang Baik Bagi BPR 12
BAB IV SKENARIO PERMODALAN PD BPR BANK SALATIGA 13
4.1. Visi dan Misi 13
4.2. Milestone 13
4.3. Kinerja BPR tahun 2019 dan Januari 2020. 17
4.4. Skenario Penyehatan dari Sisi Permodalan 30
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI 37
5.1. Kesimpulan 37
5.2. Rekomendasi 38

Daftar Tabel

Tabel 1: Jenis Risiko yang Menjadi Perhatian Manajer Senior pada tahun 2010 8
Tabel 2: Jumlah Bank Umum Konvensional dan Bank Umum Syariah berdasarkan Strata Modal Inti tahun 2014 dan 2019..... 9
Tabel 3: Jumlah Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Kewajiban Pemenuhan Modal Inti tahun 2019 dan 2024 9
Tabel 4: Sangsi yang Diberikan Jika Pemenuhan Modal Inti Bank Perkreditan Rakyat tidak terpenuhi pada tgl 31 Des 2019 dan 31 Des 2024 10
Tabel 5: Jenis Risiko yang Harus Dikelola oleh Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Strata Modal Inti atau BPR Kegiatan Usaha.....11
Tabel 6: Persyaratan (kondisi) Modal Inti sebagai Bagian Pembukaan Jaringan Kantor Cabang 11
Tabel 7: Peristiwa Penting Dalam Perjalanan Binsi PD BPR Bank Salatiga sejak 1995 13
Tabel 8: Proyeksi Laporan Laba Rugi PD BPR Bank Salatiga - Ktr Pusat Rencana Bisnis Tahun 2020 .16
Tabel 9: Laporan Neraca (Aktiva) PD BPR Bank Salatiga 31 Des 2019 17
Tabel 10: Laporan Neraca (Pasiva) PD BPR Bank Salatiga Per Desember 2019 21
Tabel 11: Laporan Laba Rugi PD.BPR Bank Salatiga Desember 2019 22
Tabel 12: Laporan Neraca (Aset) PD BPR Bank Salatiga Januari 2020 25

Tabel 13: Laporan Neraca (Pasiva) PD BPR Bank Salatiga posisi 31 Januari 2020. 26
Tabel 14: Laporan Laba Rugi PD.BPR Bank Salatiga – Konsolidasi Januari 2020.....28
Tabel 15 : Proyeksi (Target) Ekuitas Tambahan Modal Disetor untuk Skenario I 2020-2025 32
Tabel 16 : Proyeksi (Target) Ekuitas Tambahan Modal Disetor untuk Skenario II 2020-2022 33

Daftar Grafik

Grafik 1: Jumlah BPR dan Jumlah Kantor BPR di Seluruh Indonesia selama Periode 2015 s./d 2019 4
Grafik 2: Perkembangan Kredit BPR untuk BPR ke Lima Provinsi terbesar selama 2011-2019..... 5
Grafik 3: Distribusi Kerugian yang Dapat Diperhitungkan dan Kerugian yang Tidak Dapat Diperhitungkan. 7
Grafik 4: Perkembangan Peningkatan NPL PD BPR Bank Salatiga Selama Juli 2018 s/d 31 Des 2019... 15

Pelantikan Direktur Utama PD BPR Bank Salatiga



Tanggal 9 Mei 2019, Walikota Salatiga, Yuliyanto, SE, MM melantik Dartho Supriyadi, SE, M.Si sebagai Direktur Utama (Dirut) Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD BPR) Bank Salatiga. Walikota Salatiga menyampaikan pesan :

> *"Kepada Direktur Utama dan seluruh jajaran PD BPR Bank Salatiga, saya minta agar setelah ini dapat segera bekerja. PR kita masih banyak, untuk itu segeralah menyesuaikan diri dan selesaikan PR yang di ranah internal dan ranah eksternal. Jalin komunikasi yang baik dengan nasabah, dewan pengawas dan juga OJK*"

BAB I
LATAR BELAKANG

PD BPR Bank Salatiga pada tahun 2020 dalam posisi Dalam Pengawasan Intensif OJK dengan tenggat waktu **satu tahun** terhitung mulai tanggal 15 Januari 2019 sampai dengan tanggal 15 Januari 2020 untuk periode I (Pertama) dan diperpanjang untuk yang kedua dengan tenggat waktu **satu tahun** terhitung mulai tanggal 16 Januari 2020 sampai dengan tanggal 16 Januari 2021 sebagai akibat dari Kebutuhan Pemenuhan Modal Minimum (KPMM) atau CAR dan Likuiditas yang memburuk selama tahun 2019, yang membuat bank dalam kondisi tidak sehat secara finansial, sebagai akibat *fraud* 2018.

Berdasarkan hasil pertemuan tanggal 12 Maret 2020 yang dihari empat pejabat Divisi Pengawsan Lembaga Jasa Keuangan Regional 3 Jawa Tengah dan DIY, yaitu (1) Deputi Direktur, U'Un Ilyana; (2) PlT. Kepala Bagian: Masruroh, (3) Pengawas: Fiky Firmansyah dan (4) Pengawas Junio, Masela Reka dengan utusan PD BPR Bank Salatiga, yaitu (1) Bagian Perekonomian & SDA/wakil pemegang saham: Zuly Rahayu W., (2) Anggota Dewan Pengawas : Roch Hadi, dan (3) Direktur Utama: Dharto Supriyadi. Dalam pertemuan Rapat tersebut membahas agenda Pembahasan Realisasi Action Plan Bank Dalam Pengawasan Intensif (BDPI) dan Kinerja Bank Posisi Februari 2020 PD BPR Bank Salatiga, terdapat 5 (lima) Tindak Lanjut dan Komitmen, dua diantaranya adalah terkait perubahan modal dasar dan modal disetor, sebagai berikut:

Butir 1:
Melakukan evaluasi terhadap penyusunan Naskah Akademik sebagai persyaratan dalam rangka perubahan modal dasar dan modal disetor dengan mempertimbangkan seluruh aspek upaya bank keluar dari status BDPI (Bank Dalam Pengawasan Intensif) dapat diselesaikan sebelum pembahasan Rancangan Peraturan Daerah dengen Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Butir 5:
Perwakilan dari Pemegang Saham melakukan upaya optimal dalam rangka upaya percepatan proses hapus buku dan persetujuan modal dasar serta modal disetor

Untuk memenuhi Tindak Lanjut dan Komitmen tersebut disusun Naskah Akademik tentang peningkatan modal dasar dan modal disetor - yang merupakan kajian akademis yang bersifat analitis independen tentang skenario rencana peningkatan modal dasar dan modal disetor dalam bentuk *fresh money* dan laba ditahan. Meskipun secara peraturan, penambahan modal disetor dapat berasal dari investor diluar pemegang saham saat ini, baik merger atau melalui akuisisi sebagian atau seluruh saham, tetapi dalam Naskah Akademik ini diasumsikan pemegang saham saat ini, Pemkot Salatiga sanggup menambah modal disetor demi mengembalikan dan menjaga reputasi Pemkot Salatiga.

Sebenarnya Pemkot Kota Salatiga telah memenuhi kekurangan modal disetor sebesar Rp. 16 milyar dari target Modal Dasar Rp. 40 milyar. Berdasarkan pasal 9 ayat 2 Perda No. 2 tahun 2009 tentang perubahan atas Perda No. 7 tahun 2007 tentang PD BPR Kota Salatiga, modal dasar PD BPR Bank Salatiga adalah Rp. 40.000.000.000,- (empat puluh milyar rupiah), yang telah disetor penuh tahun 2019. Namun demikian, rasio kecukupan modal masih belum sehat dan potensi kenaikan kerugian yang berasal

dari penggantian Dana Pihak Ketiga (DPK) berupa tabungan dan deposito yang harus dibayar oleh BPR Bank Salatiga dan biaya pencadangan kerugian kredit (PPAP) sebagai akibat naiknya NPL sampai 56,56% (31 Des 2019). Per 28 Februari 2020, NPL telah menurun menjadi 54,62% karena pelunasan kredit non lancar sebanyak 46 rekening sebesar Rp. 894,42 juta. Potensi penurunan NPL disamping dari pelunasan kredit non lancar (bermasalah), dari Tindak Lanjut dan Komitmen pertemuan OJK dan PD BPR Bank Salatiga tgl 12 Maret 2020 yang lalu, yaitu perlu segera mengajukan usulan kredit hapus buku sebesar Rp.8,4 milyar kepada pemegang saham untuk kredit macet yang sudah dibentuk PPAP berturut turut : Rp.1.200 juta (Maret 2020), Rp.4.000 juta (April 2020) dan Rp.3.200 juta (Mei 2020). Penurunan NPL memang terus menerus berjalan, tetapi bukan hal yang mudah karena selama tahun 2020, selama 2 (dua) bulan pertama tahun 2020, target penyelesaian kredit non lancar sebesar Rp. 12.671,89 juta, usaha yang keras Direksi beserta tim kolektor baru bisa terealisir sebesar Rp. 1.363,85 juta (10,8%). Keberhasilan Direksi dan tim kolektor bukan hanya pelunasan tetapi juga upaya restrukturisasi kredit yang menghasilkan Rp. 1.451,28 juta sehingga tingkat pencapain *action plan* sebesar 22,2% dari target. Hal yang penting dan perlu dicatat bahwa reputasi PD BPR Bank Salatiga berangsur angsur makin membaik dari sisi pendanaan relatif bisa menjaga likuiditas dan KPMM masih diatas 12%, yaitu 16% (Februari 2020) namun berdasarkan evaluasi OJK KPMM masih berisiko, sehingga PD BPR Bank Salatiga perlu melakukan perubahan ("peningkatan") Modal Dasar dan Modal Disetor.

Jadi sumber kerugian yang menggerus laba menjadi rugi yang besar, dan kemudian menggerus Ekuitas berasal dari fraud (1) dana pihak ketiga[1] tabungan dan deposito dan (2) kredit yang menyebabkan peningkatan NPL – dengan implikasi peningkatan biaya PPAP[2].

Perlu dicatat bahwa, dalam proses berikutnya secara normatif – PD BPR Bank Salatiga bisa memperlambat penurunan Modal Inti karena kerugian yang berasal dari biaya PPAP dengan meningkatkan penagihan (kolektor bunga dan denda dari kredit bermasalah) serta *recovery* aset, atau pengembalian dana dari tersangka ***fraud*** dan penjualan agunan dari nasabah yang telah AYDA (Agunan Yang Diambil Alih) dan/atau aset agunan untuk debitur yang telah dihapus buku, atau potensial macet kemudian hapus buku. Namun demikian, jika debitur sudah masuk dalam kategori macet dan/atu hapus buku, ada kesulitan menentukan tingkat recovery. Komitmen Direksi beserta kolektor PD BPR Bank Salatiga yang menjadi andalan untuk upaya meningkatkan tingkat *recovery* merupakan andalan penyelesaian masalah.

[1] Kamis 27 Juni 2019, Sejumlah nasabah penabung di PD BPR Bank Salatiga mendatangi kantor menuntut uang mereka, Lianawati (50) sebagai perwakilan nasabah mengaku simpanan mereka sebesar Rp. 14 milyar. Direktur Utama menyatakan, pencairan menunggu keputusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap (Suara Merdeka 28 Juni 2019).PD BPR Bank Salatiga wajib membayar Deposito dan bunga, jika PD BPR Bank Salatiga tidak mampu Pemkot Salatiga wajib mengalokasikan dana terkait putusan No.78/Pdt.G/2018/PN Slt, tgl 4 Maret 2019, Simpanan (Deposito?) Pokok Nominal Rp.100 juta dan bunga Rp.3,85 juta (Periode Juni – Nov 2018)

[2] Dengan peningkatan NPL menjadi 56,69% per 31 Des 2019, diperkirakan pada tahun 2020 masih ada kekurangan PPAP sebesar Rp. 10,1 milyar.

BAB II
PENDAHULUAN

2.1. Perkembangan Bank

Perkembangan Bank, yaitu Bank Umum dan BPR dalam mendukung sektor riel dari waktu ke waktu mengalami pertumbuhan, yang relatif baik. Selama 8 tahun (2011 s/d 2019. Nov), penyaluran dana bertumbuh rata rata pertahun untuk seluruh bank adalah 17,9% dari Bank Umum yang bertumbuh 17.8% dan BPR 21.1 %. Secara proporsi, penyaluran dana (kredit dan pembiayaan) sumbangan BPR hanya 1,5% (2011) meningkat menjadi 1.7% (2019).

Tabel 1 Kegiatan Usaha Perbankan *(Bank Industries Operation)* Miliar Rp *(Billion Rp)*

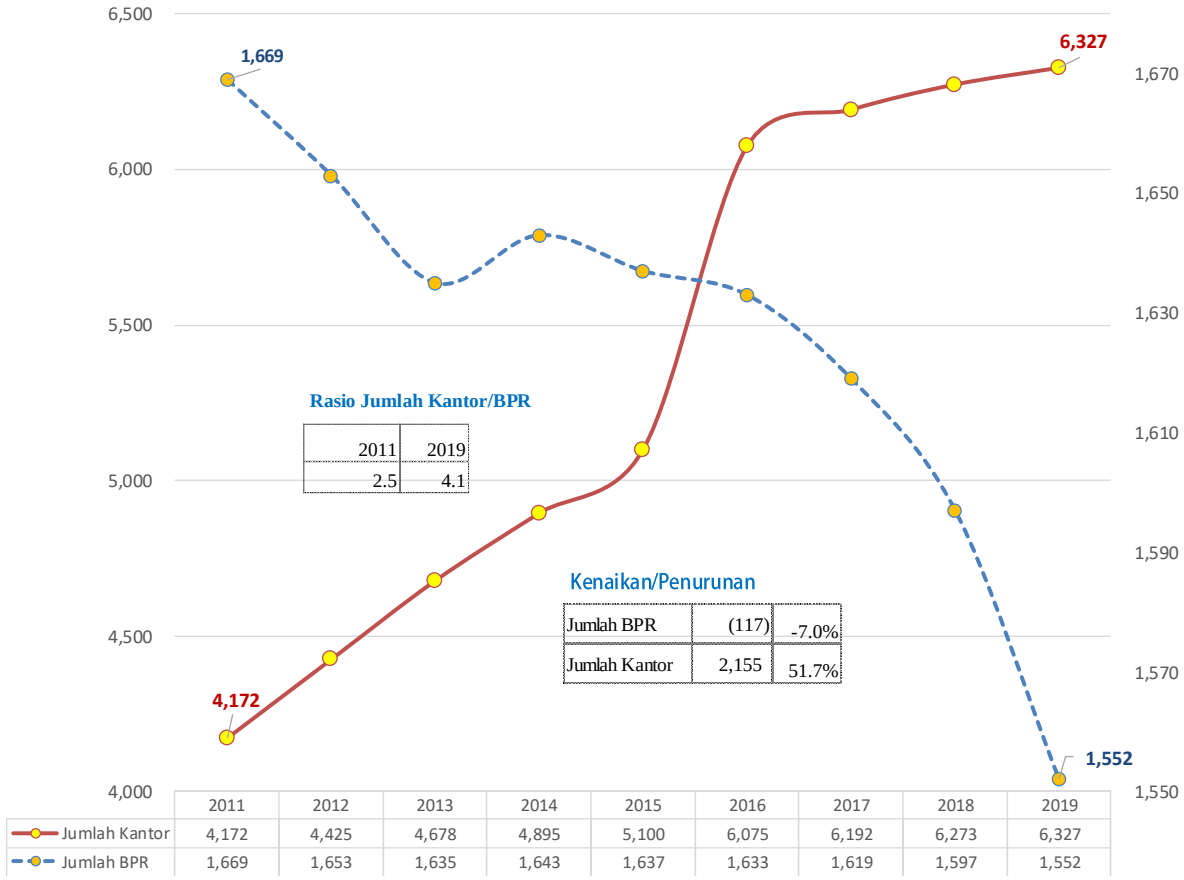
No.	Indikator	2011	Proporsi	2019	Proporsi	Tumbuh/th
A	**Penyaluran Dana**					
	Bank Umum	3,412,463	98.5%	8,280,812	98.3%	17.8%
	Bank Perkreditan Rakyat	53,534	1.5%	143,836	1.7%	21.1%
	Jumlah	**3,465,997**	**100.0%**	**8,424,648**	**100.0%**	**17.9%**
	SBI dan SBIS [1)]	117,983		68,974		
B	**Sumber Dana**					
	Bank Umum	3,093,848	98.6%	6,839,563	98.2%	15.1%
	Bank Perkreditan Rakyat	45,462	1.4%	123,227	1.8%	21.4%
	Jumlah	**3,139,310**	**100.0%**	**6,962,790**	**100.0%**	**15.2%**
C	**Jumlah Aset**					
	Bank Umum	3,652,832	98.5%	8,562,974	98.3%	16.8%
	Bank Perkreditan Rakyat	55,799	1.5%	149,623	1.7%	21.0%
	Jumlah	3,708,631	100.0%	8,712,597	100.0%	16.9%
D	**Jumlah Bank**					
	Bank Umum	120		110	6.6%	-1.0%
	Bank Perkreditan Rakyat	1,669		1,545	93.4%	-0.9%
	Jumlah	1,789		1,655	100.0%	-0.9%
E	**Jumlah Kantor**					
	Bank Umum	25,646		31,127	84.0%	2.7%
	Bank Perkreditan Rakyat	4,172		5,939	16.0%	5.3%
	Jumlah	**29,818**		**37,066**	**100.0%**	**3.0%**

Ket : [1)] Sertifikat Bank Indonesia Syariah
r) Angka-angka diperbaiki

Hampir mirip dengan penyaluran dana, sumber dana Bank Umum dan BPR memiliki karakter pertumbuhan yang mirip dengan penyaluran dana, demikian pula dari sisi proporsi sumber dana Bank Umum dan BPR

Berdasarkan tabel 1 diatas, nampak bahwa dari sisi jumlah bank baik Bank Umum maupun BPR mengalami penurunan selama periode 2011 s/d 2019, namun dari sisi jumlah kantor, baik Bank Umum maupun BPR mengalami kenaikan. Secara lebih nyata perkembangan jumlah BPR dan jumlah Kantor BPR lebih nampak pergerakannya jika dilihat dari Grafik 1 berikut ini

Grafik 1: Jumlah BPR dan Jumlah Kantor BPR di Seluruh Indonesia selama Periode 2015 s./d 2019



Sumber : OJK Jan 2020

Dalam periode 2011 s/d 2019, terjadi penurunan jumlah BPR dari 1.669 menjadi 1.552 unit perusahaan, dengan penurunan 117 unit atau 7 %, sebagian karena merger dan sebagian karena ditutup. Dari segi jumlah kantor, mengalami kenaikan sebanyak 2.115 kantor atau naik 51%, yaitu naik dari 4.172 kantor (2011) menjadi 6.327 kantor (2019) dengan rasio jumlah kantor dengan BPR naik dari 2,5 menjadi 4,1 yang berarti pada tahun 2011 setiap BPR rata rata memiliki sekitar 2 s/d 3 kantor (2011) menjadi 4 kantor per BPR (2019)

2.2. Posisi BPR Jateng dari Sisi Aset

Dari berbagai dimensi, Jumlah BPR, Jumlah Kantor, Jumlah Aset dan Jumlah Penyaluran Dana, Provinsi Jawa Tengah menduduki peringkat teratas.

Seperti tertuang dalam tabel 2, jumlah BPR di Jawa Tengah mencapai 252 unit, dengan kantor sebanyak 1.626 unit. Lima Provinsi terbesar dari sisi jumlah kantor adalah Jawa Tengah (teratas), disusul oleh Provinsi Jawa Timur dengan jumlah kantor 1.594 unit dan berikutnya disusul dengan Jawa Barat, Bali dan DIY.

Secara total kelima provinsi tersebut menyumbang sebanyak 76.6% dari total jumlah Kantor BPR di seluruh Indonesia.Dengan kata lain, konsentrasi BPR cenderung mengikuti konsentrasi penduduk.

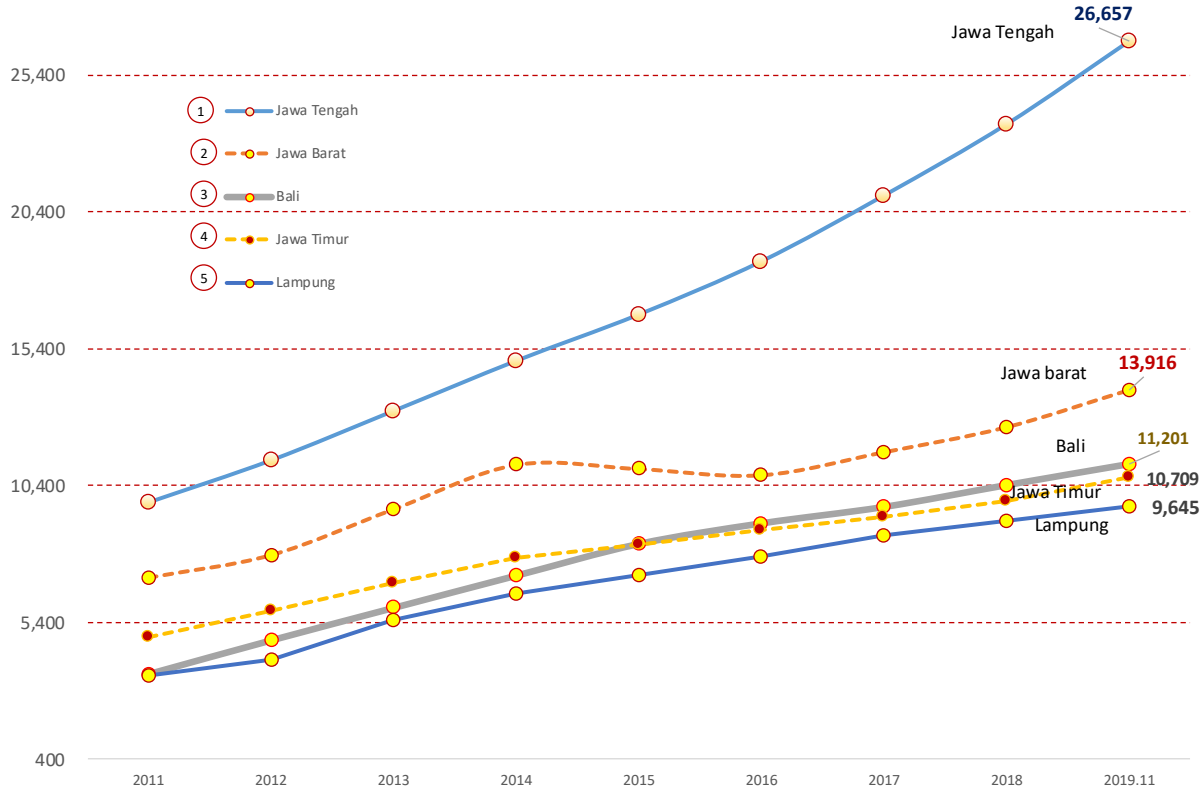
Tabel 2. Lima Terbesar Jumlah BPR dan Kantor BPR Berdasarkan Lokasi di Indonesia - November 2019

No	Lokasi	KP	KC	KPK	Total	
1	**Jawa Tengah**	**252**	**547**	**827**	**1,626**	
2	Jawa Timur	293	265	1,036	1,594	
3	Jawa Barat	248	380	431	1,059	
4	Bali	133	54	136	323	
5	D.I Yogyakarta	53	47	142	242	
	Sub Total (5 Provinsi)	979	1,293	2,572	4,844	76.6%
	Sub Total Provinsi lain	573	456	454	1,483	23.4%
	Total	**1,552**	**1,749**	**3,026**	**6,327**	

Sumber: OJK Januari 2020

Posisi lima terbesar dari sisi penyaluran kredit, ternyata BPR di Jawa Tengah berada pada posisi tertinggi juga (Grafik 2)

Grafik 2: Perkembangan Kredit BPR untuk BPR ke Lima Provinsi terbesar selama 2011-2019



Sumber: OJK Januari 2020

Total kredit dari kelima Provinsi terbesar adalah Rp. 72,13 Triliun atau 66,7% dari total kredit BPR seluruh Indonesia. Total Kredit BPR terkecil diduduki oleh Provinsi Lampung.
Secara khusus, pertumbuhan kredit rata rata per tahun tertinggi adalah Bali (27%), sementara posisi kedua pertumbuhan kredit adalah Jateng dan Lampung yaitu 22% per tahun

2.3. Arah kebijakan Sektor Keuangan

Pada 2020, OJK telah menyiapkan kebijakan dengan tema Ekosistem Keuangan Berdaya saing untuk Pertumbuhan Berkualitas adalah peningkatan skala ekonomi industri keuangan dengan dimensi lima kebijakan dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi, pemberdayaan UMKM dan masyarakat kecil, mendorong inovasi teknologi informasi industri jasa keuangan dan yang urgen dari sisi skala usaha yang dicerminkan juga besaran modal bagi Bank Umum dan BPR adalah butir 1, sebagai berikut:

1. Peningkatan skala ekonomi industri keuangan.
   a) Peningkatan modal minimum secara bertahap
   b) Mempercepat reformasi keuangan non bank
   c) Mengakselerasi konsolidasi dengan kebijakan insentif dan disinsentif termasuk kebijakan exit policy-nya
   d) Memperketat perizinan perusahaan efek berdasarkan tingkat modal
2. Mempersempit *regulatory & supervisory gap* antara sektor jasa keuangan.
3. Transformasi digital sektor jasa keuangan.
4. Mempercepat penyediaan akses keuangan serta mendorong penguatan penerapan market conduct & perlindungan konsumen.
5. Pengembangan ekosistem ekonomi & keuangan syariah.

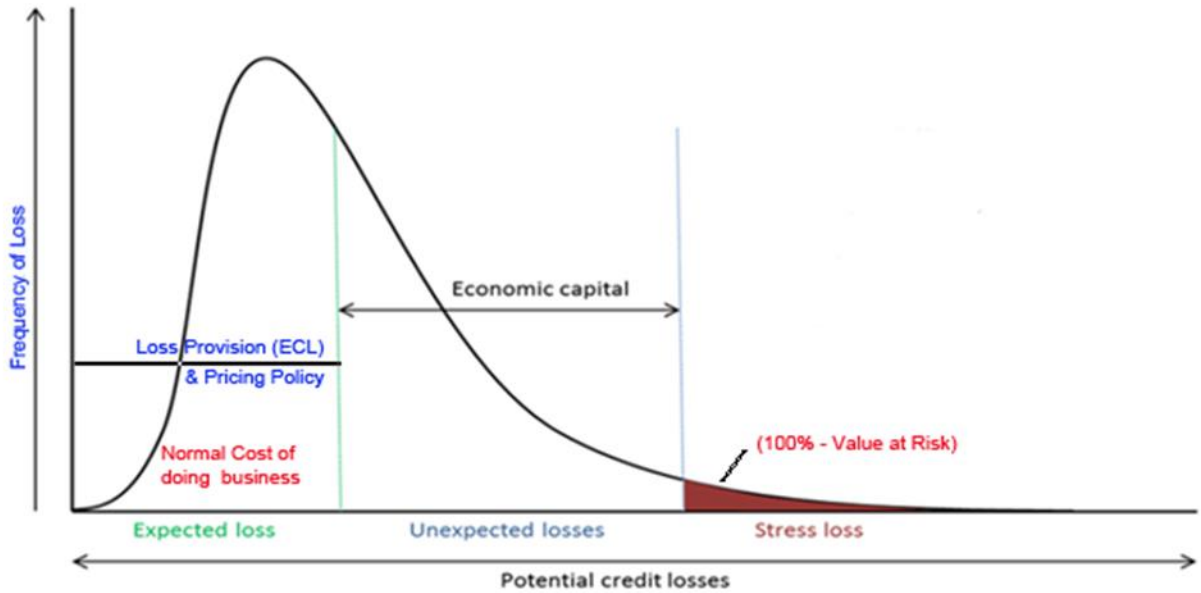
Meskipun belum ada uraian secara terperinci, dapat diduga bahwa butir 1 (a) dan 1(c) merupakan upaya OJK untuk mendesak pengelola dan pemilik BPR untuk memperbesar modal inti , dan volume usaha yaitu penyaluran kredit dan aset.

BAB III
KAJIAN PUSTAKA PERAN MODAL

3.1. Proteksi Terhadap Risiko

Standar internasional kebutuhan modal minimum (*Capital Adequacy Ratio*) yang dikenal dengan *Capital Standard* (Chockalingam, Dabadghao, and Soetekouw 2018) yang ditetapkan dalam Basel I (1988) diadopsi Bank Indonesia sejak 1993, Basel II (1996) diadopsi Bank Indonesia sejak 2003 dengan terbitnya PBI No. 5/8/PBI/2003 tanggal 15 Mei 2003 tentang Penerapan manajemen Risiko Bank Umum dengan tiga pilar: (1) Minimum Capital Requirement, (2) Supervisory Review Process, dan (3) Market Discipline dengan maksud memberikan kerangka manajemen modal berbasis sensitivitas terhadap risiko: khususnya risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional. Basel III sebagai penyempurnaan Basel berikutnya. Risiko yang utama yang mudah diperhitungkan adalah risiko kredit (pembiayaan), namun demikian risiko lain juga menjadi bagian unsur dalam manajemen risiko.

Grafik 3: Distribusi Kerugian yang Dapat Diperhitungkan dan Kerugian yang Tidak Dapat Diperhitungkan.



Sumber : Somnath Chatterjee, Bank of England, 2015
NB: *Loss Distribution* of a *Credit Portfolio* yang dibebankan PPAP dan Modal

Pada saat ini baik Bank Umum maupun BPR wajib melakukan mitigasi risiko untuk semua jenis risiko. Mitigasi risiko berarti melakukan proteksi dengan agunan, asuransi, melakukan pencadangan risiko. Khusus pencadangan risiko, khususnya risiko kredit BPR wajib membentuk cadangan yang disebut sebagai PPAP (Pencadangan Penghapusan Aktiva Produktif) dengan

pendekatan *Rule Based*, sementara itu Bank Umum pencadangan itu sekarang dikenal dengan CKPN : Cadangan Kerugian Penurunan Nilai berdasarkan perhitungan *Principle Based.* CKPN atau PPAP merupakan *Loan Loss Provision* atau dikenal dengan ECL : *Expected Credit Loss* yang tergolong *normal cost of doing business* (Grafik 1). Sehingga kerugian penurunan nilai dari kredit disamping mengurangi baki debet kredit yang diberikan dalam neraca, juga merupakan biaya operasional dalam laba rugi, dengan kata lain, makin besar kredit bermasalah makin menggerus laba.

Berdasarkan standar internasional, secara konseptual kerugian kerugian yang berasal dari risiko tak terduga (*unexpected loss),* berdasarkan standar internasional harus diserap oleh modal. Maka modal sering diartikan sebagai *cushion of risk* atau bantal atas munculnya risiko yang tak terduga. Jika bank umum wajib mengelola 8 (delapan) jenis risiko, maka BPR wajib mengelola risiko berdasarkan besarnya modal inti. Makin besar modal inti, makin banyak jenis risiko yang akan dikelola (Tabel 5). Penelitian Ernst & Young (2010) menunjukan terhadap manajer senior LJK (Lembaga Jasa Keuangan), jenis risiko yang paling diperhatikan adalah risiko kredit, seperti berikut ini:

Tabel 1: Jenis Risiko yang Menjadi Perhatian Manajer Senior pada tahun 2010

No	Jenis Risiko	Prosentase
1	Kredit	67
2	Operasional	44
3	Likuiditas	38
4	Pasar	33
5	Reputasi	26

Disamping risiko kredit, peringkat kedua yang menjadi perhatian manajer sinior adalah risiko operasional. Risiko operasional termasuk risiko yang terjadi di dalam perusahaan, termasuk terjadinya fraud yang dilakukan oleh pegawai bank atau kolusi dengan nasabah.

3.2. Meningkatkan Modal Minimum Secara Bertahap

Dua kebijakan OJK tahun 2020 tersebut butir 1.3. yang relevan dengan permodalan adalah : (1) **meningkatkan modal minimum secara bertahap**, (2) mengakselerasi konsolidasi dengan kebijakan intensif & disinsentif termasuk kebijakan exit policy nya (Otoritas Jasa Keuangan 2020).

Tabel 2: Jumlah Bank Umum Konvensional dan Bank Umum Syariah berdasarkan Strata Modal Inti tahun 2014 dan 2019

No.	BU Konvensional & BUS	Jumlah (Th)		Perubahan
	Modal Inti	2014	2019	
1	< Rp. 1 Triliun	6	2	-4
2	Rp. 1 s.d 10 Triliun	53	32	-21
3	Rp. 10 s.d 50 Triliun	37	47	10
4	> Rp. 50 Triliun	23	29	6
	Jumlah	119	110	-9
	BU Konvesional		96	
	BUS		14	

Sumber : Laporan Statistik keuangan OJK Januari 2020 (diolah)

Baik Bank Umum maupun BPR telah dibuat strata berdasarkan modal inti. Pengelompokan itu merupakan pemetaan bank yang dikaitkan dengan kapasitas melayani nasabah berdasarkan jenis transaksi dan cakupan wilayah yang bisa dilayani melalui pembukaan Kantor Cabang, perwakilan, Kantor Kas, dll. Oleh OJK, Bank Umum dan BPR diarahkan untuk meningkatkan modal inti, melalui laba yang ditahan dan *fresh money* dari pemegang saham.
Dari sisi modal inti, PD BPR Bank Salatiga seharusnya sudah masuk BPRKU2 jika tidak terjadi fraud, tetapi dengan terjadinya Fraud, diperkirakan turun menjadi BPR KU2, meskipun masih pada lapis tertinggi. Tetapi jika semua Dana Pihak Ketiga dan Biaya PPAP langsung diakui satu atau dua tahun kemudian, bisa jadi PD BPR Bank Salatiga masuk dalam kategori BPR KU1 lapis bawah, dengan skema sbb:

Tabel 3: Jumlah Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Kewajiban Pemenuhan Modal Inti tahun 2019 dan 2024

No	Strata	MI	Jateng	Indonesia	31-Dec-19	31-Dec-24
I	BPRKU1	**< 3M**	41	345		
		>3M - 6M	42	343	41	
		>6M-15M	92	603	134	175
		Sub-Tol	175	1,291	175	175
II	BPRKU2	>15M-50M	62	230		
III	BPRKU3	>50M	16	58		
	Jumlah		253	1,579		

Sumber: Laporan OJK dan POJK Oktober 2019

Keterangan:

MI = Modal Inti

Menambah Modal Inti
(1) Laba ditahan
(2) Modal disertor (fresh money)
(3) Merger, Konsolidasi dan Akuisisi

Sangsi jika target tak tercapai
(1) TKS turun
(2) Buka jaringan :NO
(3) Ush Valas : NO
(4) Kredit hanya satu Kab
(5) Pembatasan Remunerasi

Tabel tersebut menggambarkan bahwa, di Jawa Tengah sekitar 175 BPR masuk dalam BPRKU1, pada akhir Desember 2019 ada 41 BPR harus memenuhi Modal Inti Rp. 6 milyar dan ada 42 42 BPR yang harus memiliki Modal Inti lebih dari Rp. 6 milyar. Pada akhir tahun 2024, 41 BPR tersebut harus masuk dalam BPR KU1 lapis atas dengan modal minimal Rp. 6 milyar

Tabel 4: Sanksi yang Diberikan Jika Pemenuhan Modal Inti Bank Perkreditan Rakyat tidak terpenuhi pada tgl 31 Des 2019 dan 31 Des 2024

BPR a/d MI Per 31 Mei 2015	31 Des 2019	31 Des 2024	Sangsi
MI < Rp.3 M	MI≥ Rp. 3 M		(1) Penurunan TKS (2) Larangan membuka jaringan kantor (3) Larangan melakukan penukaran valas dan PPE (4) Pembatasan wilayah penyaluran dana menjadi satu kabupaten yang sama dengan lokasi BPR (5) Pembatasan remunerasi atau bentuk lainya kepada pengurus atau imbalan kepada pihak terkait
		MI≥ **Rp. 6 M**	Sangsi (1) sd/ (5) dan (6) Wajib merger, konsolidasi atau akuisisi dan/atau mendapatkan investor baru
$Rp.3M \leq$MI$< Rp.6M$	MI≥ Rp. 6M	Berlaku (2),(3) dan (4)	
			Paling lambat 31 Des 2024 berlaku (1), (5) dan (6)

Semua gambaran tentang ketentuan pemenuhan Modal Inti Minimum tersebut mencerminkan implementasi Peraturan OJK tentang Permodalan POJK 5/POJK.03/2015 tgl 31 Mei 2015 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum dan Pemenuhan Modal Inti Minimum BPR

OJK melakukan *Result Control* dengan kriteria result KPMM dan CR, sehingga setiap pengelola BPR wajib memantau indikator tersebut, tingkat kesehatan dan NPL. Pengawasan OJK Bab 5 Booklet Perbankan Indonesia (Otoritas Jasa Keuangan 2019, 107–18) secara tidak langsung melalui laporan rutin dan pengawasan *on the spot* yaitu dengan melakukan pemeriksaan, biasanya setahun sekali. Oleh karena itu, masalah Fraud internal di PD BPR Bank Salatiga, seharusnya bisa terdeteksi oleh pejabat eksekutif yang melaksanakan manajemen risiko dan internal audit, karena merekalah yang bisa melakukan pengawasan setiap hari atau setiap saat dengan dukungan Dewan Komisaris.

3.3. Manajemen Risiko, Pembukaan Jaringan/Kantor Cabang dan Berdasar Modal Inti.

Betapa pentingnya modal inti bagi pengembangan BPR, hingga OJK mengkaitkan modal inti dengan manajemen risiko dan jaringan usaha.

Manajemen Risiko BPR Berdasarkan Modal Inti, diatur oleh OJK bahwa BPR Stata I (BPRKU1) diwajibkan minimal mengelola tiga risiko pertama, yaitu risiko kredit, risiko operasional dan risiko likuiditas.

Tabel 5: Jenis Risiko yang Harus Dikelola oleh Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Strata Modal Inti (MI) atau BPR Kegiatan Usaha

BPRKU (Rp)	Jenis Risiko					
	Kredit	Operasional	Kepatuhan	Likuiditas	Strategic	Reputasi
(1) MI <15M						
(2) 15M≥MI<50M						
(3) MI> 50 M						

Dalam praktek, semua risiko harus diperhatikan oleh semua kategori BPR. Sebagai contoh, status pengawasan BPR berdasarkan KPMM dan Likuiditas, yang berlaku juga BPRKU1 – meskipun tidak wajib menangani risiko likuiditas.

Satu risiko dengan risiko lain bisa terkait, tidak bisa di kotak kotak. Kasus Fraud PD BPR Bank Salatiga masuk dalam risiko kredit – karena peningkatan kredit macet, risiko reputasi karena menyangkut nama baik Pemerintah Daerah Kota Salatiga dan PD BPR Bank Salatiga juga, serta risiko hukum karena bukan saja masuk ranah perdata tetapi sudah masuk ranah pidana dalam proses hukum yang mahal dan memakan waktu.

Agar stakeholder bisa makin makmur, maka harus melakukan ekspansi bukan hanya menambah tenaga (AO dan Kolektor) tetapi juga harus membuka kantor cabang, dengan memperhatikan (a) POJK 12/POJK.03/2016 tgl 27 Januari 2016 dan (b) SEOJK 45/SEOJK.03/2017 tgl 19-Juli-2017.

OJK makin banyak memberi pagar bagi BPR yang kecil, dengan berbagai regulasi. Dalam rangka membuka kantor cabang, BPR harus memperhatikan lokasinya di Zona berapa, akan membuka cabang di Zona berapa karena hal ini mempunyai konsekuensi tentang kebutuhan modal minimum yang harus dipenuhi. Jika BPR masuk dalam kotak BPR-KU1 (Strata 1), BPR juga berada pada Zona 3 – (dari empat Zona) yaitu bagi pengusaha baru harus menyediakan modal disetor minimal Rp. 6 M, jika ingin masuk wilayah lokasi kantor pusat BPR HS berada, yang berarti *entry barrier* makin ketat. Kondisi modal Inti dan Pembukaan cabang sbb:

Tabel 6: Persyaratan (kondisi) Modal Inti sebagai Bagian Pembukaan Jaringan Kantor Cabang

Kondisi	Pembukaan Kantor Cabang
3M≥ MI < 6M	KC dalam 1 (satu) wilayah kabupaten atau kota yang sama dengan kabupaten atau lokasi kantor pusat BPR
MI ≥ 6M	membuka KC (a) di dalam Kab/Kota yang sama dengan kantor Pusat (b) di Kabupaten/kota yang berbatasan langsung kab/kota lokasi kantor pusat pada provinsi yang sama

NB: *) berada di Zona 2 (Pendirian BPR Baru, minimal Modal Setor Rp. 8 milyar)

Semua pembahasan tersebut mencerminkan betapa pentingnya modal atau modal inti dalam mengembangkan prospek BPR di masa yang akan datang.

3.4. Tata Kelola yang Baik Bagi BPR

Komitmen dalam pelaksanaan tata kelola BPR yang baik merupakan kunci untuk menghindari fraud (Korupsi, penyalahgunaan aset dan rekayasa akuntansi dan keuangan) berdasarkan tata kelola seperti yang tertuang dalam POJK no 4/ POJK.03/2015, SE OJK no 5/SEOJK.03 /2016, SE OJK no 6/SEOJK.03/2016 dan SE OJK no 7/SEOJK.03/2016 yang menyangkut aspek aspek sbb:

1. Prinsip TARIF (transparansi: keterbukaan, akuntabilitas, *responsibility* atau pertanggung-jawaban, independensi dan kewajaran -*fairness*). Fraud yang terjadi di PD BPR Bank Salatiga memberi indikasi adanya kurang transparan dalam proses pengambilan keputusan, dan pelanggaran atas prinsip akuntabilitas dan responsibilitas.
2. Struktur Tata Kelola merupakan pelaksana tugas dan tanggung jawab yang tertuang dalam struktur organisasi BPR, termasuk pejabat eksekutif (PE) yang menjalankan fungsi fungsi kepatuhan, manajemen risiko dan fungsi audit internal. Fungsi fungsi tersebut akan mendukung direksi dan dewan komisaris. para PE menjalankan tugasnya dan menyampaikan laporan untuk Pengurus dan OJK. Demikian juga, sebagai komisaris saya berkomitmen untuk memantau pelaksanaan 11 (sebelas) faktor Tata Kelola.

   Pelaksanaan pengendalian & audit intern, manajemen resiko dan kepatuhan, batas maksimum pemberian kredit, realisasi RBB dll, seharusnya mampu mengidentifikasi akar masalah dan solusinya, laporan laporan keuangan dan non keuangan sebagai wujud dari transparansi kondisi keuangan dan non keuangan
3. Proses Tata Kelola (*Governance Process*) Bank Indonesia yakni serangkaian standar teknis dan standar manajerial yang dilengkapi dengan Visi, Misi, dan budaya bisnis, Kebijakan, peraturan dan SOP.
4. Hasil Tata Kelola (*Governance Outcome*) dalam bentuk kinerja (Key Performance Indicators) untuk memantau kinerja berbagai unit di BPR – dengan memperhatikan empat perspektif dalam Balancescore card

BAB IV
SKENARIO PERMODALAN PD BPR BANK SALATIGA

4.1. Visi dan Misi

VISI

- Menjadikan PD.BPR Bank Salatiga bagai lembaga keuangan yang terpercaya, dengan selalu mengutamakan pelayanan terbaik sebagai perwujudan Mitra Usaha Sejati Nasabah.

MISI

- Menghimpun dana dari masyarakat.
- Mengembangkan usaha bagi pedagang kecil dan menengah serta melakukan pembinaan kepada debitur pengelola modal kerja.
- Memberi kontribusi sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah yang diandalkan.
- Membantu perkembangan ekonomi Kota Salatiga dan sekitarnya.

4.2. Milestone

PD BPR Bank Salatiga telah melalui perjalanan bisnis selama lebih dari dua dekade, atau 22 tahun terhitung mulai perolehan izin usaha dari Menteri Keuangan dengan SK. Menteri Keuangan No. Kep. 323/KM.17/1997. Pada saat memperoleh izin usaha, bertepatan dengan saat mulai krisis Keuangan dan Moneter di Indonesia, saat masa masa sulit bagi lembaga keuangan khususnya bank. Jika dilihat posisi keuangan beberapa tahun terakhir, PD BPR Bank Salatiga sesungguhnya menjadi BPR yang bertumbuh di atas rata rata, tetapi munculnya kasus Fraud baik dalam hal dana pihak ketiga (masyarakat) dan kredit yang terungkap sejak 2018, membuat PD BPR Bank Salatiga masuk dalam persoalan keuangan yang menimpa pada pemegang saham Pemkot Salatiga. Secara sepintas, perjalanan PD BPR Bank Salatiga dapat disajikan dalam Tabel 7 berikut ini:

Tabel 7: Peristiwa Penting Dalam Perjalanan Bisnis PD BPR Bank Salatiga sejak 1995

Bula, tahun	Peristiwa Penting
16 Februari 1995	Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD. BPR) Bank Salatiga didirikan berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) No. 02 Tahun 1995 tanggal 16 Februari 1995 dan terakhir diubah dengan Perda No. 2 Tahun 2009 tanggal 29 Juli 2009.
Tgl, bln,1997	Landasan hukum operasional sebagai Bank Perkreditan Rakyat adalah SK. Menteri Keuangan No. Kep. 323/KM.17/1997, tentang Pemberian Izin Usa sebagai Bank Perkreditan Rakyat Kepada Perusahaan Daerah Bank Perkred Rakyat Kotamadya Daerah Tingkat II Salatiga.

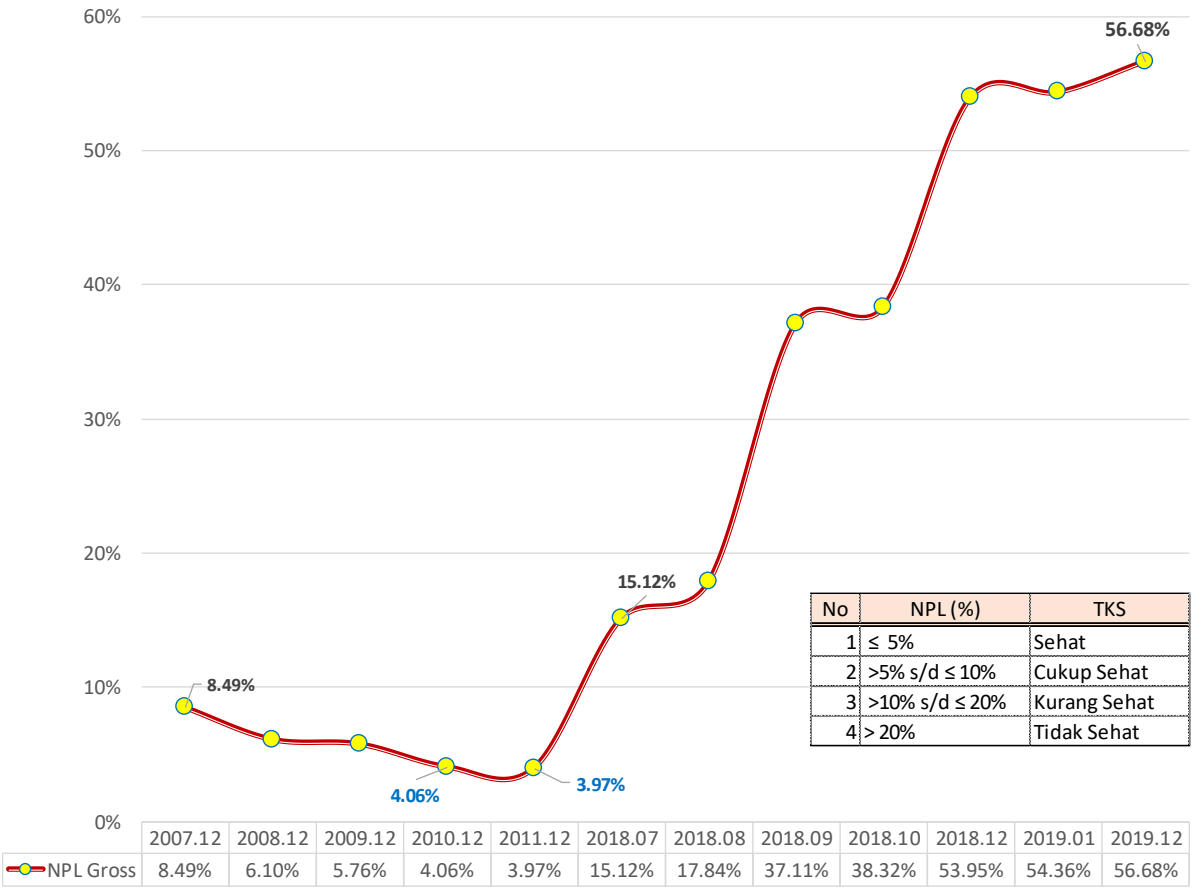
Bula, tahun	Peristiwa Penting
	Dari PD menjadi PD BPR Bank SalatigA
Agustus 2018	• M. Habib Shaleh, Direktur Utama PD BPR Bank Salatiga menjadi tersangka oleh Kejari Salatiga, dengan potensi kerugian negara Rp.25 milyar[3]
Sept 2018	• Asih Setyaningsih ditunjuk sebagai pelaksana harian (Plh) Direktur Utama PD BPR Bank Salatiga.[4]
Akhir 2018	• Potensi kerugian negara versi audit BPK sebesar Rp.24.074,94 juta[5] • Tambahan setoran modal dari Pemda Kota Salatiga Rp.16 milyar[6] • PD BPR Bank Salatiga tergugat 1 dan Pemkot Salatiga tergugat 1 atas gugatan deposito nasabah[7], memberi isyarat bahwa kerugian juga berasal dari simpanan nasabah.
9 Mei 2019	• Walikota Salatiga, Yuliyanto, SE, MM melantik Dartho Supriyadi, SE, M.Si sebagai Direktur Utama (Dirut) Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD BPR) Bank Salatiga. Walikota Salatiga menyampaikan pesan : *"Kepada Direktur Utama dan seluruh jajaran PD BPR Bank Salatiga, saya minta agar setelah ini dapat segera bekerja. PR kita masih banyak, untuk itu segeralah menyesuaikan diri dan selesaikan PR yang di ranah internal dan ranah eksternal. Jalin komunikasi yang baik dengan nasabah, dewan pengawas dan juga OJK*" • Proses pemilihan calon Direksi dilakukan secara bertahap, mulai dari tes kompetensi sejumlah calon yang menghasilkan tiga calon direktur utama, fit & proper test oleh OJK terhadap tiga calon, dan wawancara dilakukan terhadap tiga calon oleh tim yang dibentuk Walikota. Dari tiga calon dipilih salah satu, yaitu Dartho Supriyadi, SE, M.Si berdasarakan sejumlah kriteria obyektif.
31 Des 2019	**NPL** Tingkat kesehatan BPR memburuk, NPL Gross kantor pusat mencapai 56,56% dengan saldo total kredit sebesar Rp. 84.679,01 juta dan NPL Rp.47.894,7 juta, sementara NPL Kantor cabang Bawen sebesar 57,22% dengan rincian baki debet NPL sebesar Rp. 10.791,35 juta dari saldo total kredit sebesar Rp.18.858,93 juta. Sehingga NPL konsolidasi sebesar

[3] Suara Merdeka, 30 Agustus 2018, hal 26, "Dirut PD BPR Bank Salatiga Tersangka: Indikasi Kerugian Negara Rp.25 milyar.
[4] Suara Merdeka 5 Sept 2018, hal 26, Tersangka Dimungkinkan Bertambah: Wali Kota Tunjuk Dirut Bank Salatiga.
[5] Suara Merdeka 21 Januari 2019 (hal 26) " Negara Rugi Rp.24 milyar: Audit BPK di PD BPR Bank Salatiga.
[6] Suara Merdeka 31 Des 2018, hal 26, DPRD Ungkap Kronologi Penundaan Program Guyup RW: Diprioritaskan Suntikan Modal ke PD Bank Salatiga
[7] Suara Merdeka 26 Desember 2018, hal 26, BPR Bank Salatiga Dihukum Cairkan Dana Nasabah: Sidang Gugatan Deposito Tak Bisa Dicairkan.

Bula, tahun	Peristiwa Penting
	56,68% dengan saldo NPL Rp.58.686,1 juta dan saldo total kredit Rp.103.538,0 juta. NB : Per 28 Februari 2020, NPL telah menurun menjadi 54,62% **Macet** Tingkat keparahan kredit bermasalah (NPL) dapat dilihat proporsi kolektibilitas macet. Kredit macet kantor pusat sebesar Rp.39.318.7 juta atau 82.1% dari total NPL dan kredit macet kantor cabang sebesar Rp. 10.557.54 juta atau 97.8% dari total NPL sehingga nilai kredit macet secara konsolidasi sebesar Rp.49.876.24 juta atau 85.0% dari NPL

Masalah keuangan di PD BPR Bank Salatiga bukan saja masalah *Fraud* dana nasabah seperti yang terungkap dalam media masa, tetapi juga meningkatnya kredit bermasalah. Kedua masalah tersebut bukan hanya masalah manajemen risiko kredit dan dana masyarakat, tetapi merembet ke risiko hukum dan yang lebih berat lagi adalah risko reputasi PD BPR Bank Salatiga dan Pemegang saham, yaitu Pemkot Salatiga. Berikut ini tambahan informasi untuk memberi indikasi penurunan Tingkat Kesehatan PD BPR Bank Salatiga selama periode Juli 2018 s/d Desember 2019 berdasarkan perkembangan peningkatan NPL (Grafik4)

Grafik 4: Perkembangan Peningkatan NPL PD BPR Bank Salatiga Selama Juli 2018 s/d 31 Des 2019



Sumber: PD BPR Bank Salatiga

Peningkatan NPL tersebut sebagai implikasi dari permasalah tata kelola PD BPR Bank Salatiga dengan pemicu adanya *fraud* dari sisi penyaluran kredit dan penghimpunan dana masyarakat yang mulai terungkap pada Juli 2018 dengan NPL 15,12% menjadi 56,68% pada akhir Desember 2019 dan menurun menjadi 54,62% per 28 Februari 2020. Kondisi NPL tersebut pada tingkat tidak sehat, bahkan bisa disebut NPL dalam status sangat tidak sehat. Kondisi NPL yang tinggi tersebut bukan hanya mencerminkan penurunan kesehatan yang sangat drastis yang berdampak pada laba, yang seterusnya berdampak pada Modal Inti dan Ekuitas, sehingga memperburuk KPPM. Sehingga PD BPR Bank Salatiga masuk dalam Pengawasan Intensif oleh OJK. Direksi Utama baru, Dartho Supriyadi, SE, M.Si yang telah dilantik Walikota Salatiga, Yuliyanto, SE, pada hari Kamis 09 Mei 2019 disamping telah menggerakan organisasi untuk menyelesaikan masalah operasional, juga telah menyusun rencana bisnis 2020 dengan proyeksi (target) Laba Rugi (Tabel 8) sebagai berikut.

Tabel 8: Proyeksi Laporan Laba Rugi PD BPR Bank Salatiga dlm Rencana Bisnis 2020

(Juta rupiah)

No	URAIAN	EST 2019	TAHUN 2020				Perubahan
		DESEMBER	MARET	JUNI	SEPT	DES	
A.	Pendapatan Operasional	11,942,853	2,746,808	5,896,376	9,520,266	13,542,210	13.39

	1	Pendapatan bunga	10,601,489	2,217,161	4,603,424	7,140,555	9,789,269	-7.66
	2	Pendapatan lainnya	1,341,364	529,648	1,292,952	2,379,710	3,752,940	179.79
B.	Beban Operasional		17,357,218	3,534,430	6,999,496	10,130,329	13,268,294	-23.56
	2	Beban kerugian restrukturisasi kredit	0	0	0	0	0	
	3	Beban penyisihan penghapusan aset produktif	3,955,930	51,274	116,960	171,925	221,379	-94.40
	4	Beban pemasaran	353,558	94,950	204,950	291,700	424,450	20.05
	5	Beban penelitian dan pengembangan	0	0	0	0	0	
	6	Beban administrasi dan umum	5,143,229	1,749,045	3,384,571	4,764,447	6,114,378	18.88
	7	Beban Lainnya	84,412	46,850	81,200	110,050	165,400	95.94
C.	Laba Operasional		(5,414,365)	(787,622)	(1,103,120)	(610,064)	273,915	-105.06
D.	Pendapatan Non Operasional		42,711	7,797	20,572	41,949	78,190	83.06
E.	Beban Non Operasional		90,500	30,000	60,000	90,000	120,000	32.60
F.	Laba Non Operasional		(47,789)	(22,203)	(39,428)	(48,051)	(41,810)	-12.51
	Rugi Non Operasional			0	0	(4,552)	(4,552)	
G.	Laba Tahun Berjalan		(5,462,154)	(809,825)	(1,142,548)	(658,115)	232,105	-104.25
	Rugi Tahun Berjalan			0	0	0	0	
H.	Taksiran Pajak Penghasilan			0	0	0	0	
I.	**Jumlah Laba**		**(5,462,154)**	**(809,825)**	**(1,142,548)**	**(658,115)**	**232,105**	**-104.25**

Sumber: PD BPR Bank Salatiga

Pada akhir tahun 2019 diperkirakan mengalami kerugian operasional sebesar Rp.5,46 milyar dan ditargetkan mulai memperoleh keuntungan (Kantor Pusat) sebesar Rp.232 juta pada akhir Desember 2020.

Berdasarkan laporan realisasi laba rugi Januari 2020, BPR telah memperoleh keuntungan Rp.197,9 juta. Jika memang demikian maka laba bisa dicapai lebih cepat dari RBB tersebut. Implikasi berikutnya, laporan Ekuitas tercapai 113,59% dari target yaitu Rp.15,83 milyar, dengan rugi akumulatif yang tercatat di dalam Neraca Januari 2020 adalah Rp.29,36 milyar.

4.3. Kinerja BPR tahun 2019 dan Januari 2020.

Untuk memberikan gambaran kinerja perusahaan selama dalam status Dibawah Pengawasan Intensif (DPI) , berikut disajikan Tabel 9 tentang posisi Neraca akhir tahun 2019 sisi aktiva.

Tabel 9: Laporan Neraca (Aktiva) PD BPR Bank Salatiga 31 Des 2019

(Ribuan rupiah)

ASSET	Anggaran	Realisasi	Capaian (%)
Asset			
Kas	797,173	969,598	121.63
Kas dalam valuta asing	0	0	

Pendapatan bunga yang akan diterima	1,137,498	297,502	26.15
Penempatan pada bank lain	9,553,392	12,843,384	134.44
-/- Penyisihan penghapusan aset produktif	(1,911)	(13,171)	689.34
Kredit yang diberikan	99,995,944	102,839,638	102.84
-/- Penyisihan penghapusan aset produktif	(8,555,057)	(16,379,585)	191.46
Agunan yang diambil alih	0	0	
Aset tetap dan inventaris	2,495,923	2,513,857	100.72
-/- Akumulasi penyusutan dan penurunan nilai	(2,097,043)	(2,097,486)	100.02
Aset tidak berwujud	181,201	206,201	113.80
-/- Akumulasi amortisasi dan penurunan nilai	(141,281)	(138,180)	97.80
Aset antar kantor			
Aset lain-lain	0		
Biaya Dibayar Dimuka	280,020	280,933	
Pajak Dibayar Dimuka	594,893	460,386	77.39
RRA Lainnya	334,400	122,573	36.65
TOTAL ASET	104,575,153	101,905,650	97.45

Beberapa catatan untuk capaian akhir tahun 2019 :

1. Target aset sebesar Rp. 104.575.153 ribu tidak tercapai. Realisasi akhir Desember 2019 sebesar Rp. 101.905.650 ribu, atau sebesar 97,45 %. OJK memberikan batas toleransi < 5%, sehingga capaian 97,45 masih tergolong baik.
2. Yang cukup mendukung rasa optimis, capaian target kredit yang diberikan. Dar target sebesar Rp. 99.995.944 ribu, terealisasi sebesar Rp 102.839.638 ribu atau sebesar 102,84%. Capaian yang patut disyukuri.
3. Sisi lain yang perlu mendapat perhatian adalah realisasi PPAP yang mencapai 102,84%. Dari anggaran sebesar Rp. 99.995.944 ribu, pada akhirnya pencadangannya sebesar Rp. 16.379.585 ribu. Beberapa hal yang perlu dicermati adalah : taksasi jaminan, pengikatan jaminan jangka waktu kolektibilitas macet. Perusahaan harus lebih berhati-hati dalam membuat anggaran PPAP
4. Capaian penempatan pada Bank lain sebesar 134,44 % perlu diikuti dengan kebijakan operasional dalam hal manajemen aset untuk meningkatkan pendapatan. Berbagai pilihan jenis penempatan, deposito atau tabungan dan dan pilihan jenis bank, Bank Umum (Pemerintah/ Swasta) atau sesama BPR dapat menjadi salah satu upaya untuk optimalisasi pendapatan dari sisi penempatan dana.

Lebih lanjut disajikan sisi pasiva dari neraca posisi akhir tahun 2019 dapat dilihat pada

Tabel 10 berikut.

Tabel 10: Laporan Neraca (Pasiva) PD BPR Bank Salatiga Per Desember 2019

(Ribuan rupiah)

KEWAJIBAN DAN EKUITAS	Angaran	Realisasi	Capaian (%)
Kewajiban		0	
Kewajiban segera	487,799	711,938	145.95
Utang bunga	533,135	228,831	42.92
Utang pajak	0	0	
Simpanan	0	0	
a. Tabungan	17,382,727	17,010,260	97.86
b. Deposito	49,940,669	46,803,437	93.72
Simpanan dari bank lain	18,216,686	19,028,190	104.45
Pinjaman diterima	4,213,249	4,161,082	98.76
Kewajiban lain-lain	0	21,470	
JUMLAH KEWAJIBAN	90,774,266	87,965,208	96.91
Ekuitas		0	
Modal		0	
a. Modal dasar	40,000,000	40,000,000	100.00
a. Cadangan umum	2,352,835	2,352,835	100.00
b. Cadangan tujuan	2,637,362	2,637,362	100.00
c. Laba/Rugi	0	0	
1) Tahun-tahun yang lalu	0	0	
i. Laba	0	0	
ii. Rugi -/-	(27,230,238)	(27,230,238)	
2) Tahun berjalan	0	0	
i. Laba	(3,959,072)	(3,819,517)	96.48
ii. Rugi -/-	0	0	
JUMLAH EKUITAS	13,800,887	13,940,442	101.01
TOTAL KEWAJIBAN + EKUITAS	104,575,153	101,905,650	97.45

Sumber: Laporan PD BPR Bank Salatiga, Februari 2020.

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dari sisi pasiva neraca Tahun 2019 :

1. Target Dana Pihak Ketiga (DPK) khususnya deposito yang tercantum dalam RBB tahun 2019 tidak tercapai. Dari rencana sebesar Rp 49,940,669,- ribu tercapai sebesar Rp. 46,803,437,- ribu atau capaiannya hanya 93,72% dengan deviasi lebih rendah 6,28%.
   Dengan standar maksimal deviasi 5 %, artinya deviasi capaiannya lebih besar dari standar yang ditetapkan OJK.
   Dalam hal rencana DPK hal ini menggambarkan belum pulihnya kepercayaan masyarakat terhadap PD BPR Bank Salatiga. Masih perlu kerja yang lebih keras dari seluruh staf agar kepercayaan masyarakat terus menjadi lebih baik.

2. Bisa dimengerti kalau pihak manajemen dalam hal ini Pengurus memanfaatkan simpanan dari Bank lain dengan capaian sebesar 104.45%. Dari rencana anggaran Rp. 18,216,686,- ribu capaiannya mencapai Rp. 19,028,190,- ribu.
3. Target kerugian sebesar Rp. 3,959,072,- ribu tercapai rugi sebesar Rp. 3,819,517,- ribu. Itu artinya kerugian lebih kecil dari yang direncanakan.

Lebih lanjut ditelusuri proses bisnis selama satu tahun yang dapat dilihat dari laporan laba rugi. Tabel 11 berikut menggambarkan aliran pendapatan selama satu tahun.

Tabel 11: Laporan Laba Rugi PD.BPR Bank Salatiga Desember 2019

(Ribuan rupiah)

No	URAIAN	Angggaran	Realisasi	Capaian (%)
A.	Pendapatan Operasional	12,618,258	15,425,958	122.25
1	Pendapatan bunga	12,159,886	10,796,335	88.79
a.	Bunga kontraktual	11,731,611	10,227,442	87.18
ii	Penempatan pada bank lain	216,914	263,610	121.53
	Giro	122,607	169,998	138.65
	Tabungan	11,311	10,275	100.00
	Deposito	82,996	83,337	100.41
iii	Kredit yang diberikan	11,514,698	9,963,832	86.53
b.	Provisi kredit	428,275	568,893	132.83
2	Pendapatan lainnya	458,372	4,629,623	1,010.01
d.	Penerimaan kredit yang dihapusbuku	0	128,645	
e.	Pemulihan PPAP	0	4,098,944	
f.	Lainnya	458,372	402,034	87.71

Sumber: Laporan PD BPR Bank Salatiga, Februari 2020.

Beberapa pos yang perlu mendapatkan perhatian :

1. Pendapatan bunga direncanakan selama tahun 2019 sebesar Rp. 12,159,886,- ribu, tercapai sebesar Rp. 10,796,335,- ribu. Atau hanya tercapai sebesar 88.79%. Dengan batasan deviasi sebesar 5%, capaiannya tersebut jauh dari yang diharapkan karena deviasinya sebesar 11,21%.

   Hal ini perlu mendapatkan perhatian. Tidak tercapainya rencana pendapatan bunga mengindikasikan banyak tagihan bunga yang tidak bisa dibayar oleh nasabah. Apabila ini tidak ditangani secara serius, menjadi potensi kredit bermasalah atau Non Performing Loan (NPL).
2. Namun ada sisi positif yang perlu dicermati dari laporan laba rugi diatas, yakni adanya pendapatan yang bersumber dari penerimaan kredit dari kredit yang sudah di hapus buku

sebesar Rp. 128,645,- ribu. Upaya ini perlu diteruskan sehingga harta karun yang tercatat di rekening administrasi yang mencatat kredit hapus buku terus diupayakan penyelesaiannya.

3. Hal positif lain adalah adanya pemulihan PPAP sebesar RP. 4,098,944,- ribu. Upaya penyelesaian NPL baik dalam wujud perbaikan pengikatan ataupun penagihan dengan hasil pemulihan PPAP perlu terus diupayakan, sehingga beban biaya perusahaan semakin berkurang yang pada gilirannya dapat mempercepat proses recovery perusahaan untuk kembali menjadi perusahaan yang sehat.
4. Pendapatan provisi realisasinya mencapai Rp. 568,893 ,- ribu dari rencana Rp. 428,275,- ribu. Realisasi sebesar 132.83% menunjukkan realisasi penyaluran kredit selama tahun 2019 lebih besar dari yang direncanakan. Sebagai lembaga intermediary, fungsi Bank adalah sebagai lembaga penghimpun dana dan penyaluran kredit. Dalam hal penyaluran kredit, secara perlahan PD BPR Bank Salatiga sudah semakin baik.
5. Tabel 3 lanjutan berikut memberikan informasi tentang kinerja perusahaan dari sisi biaya. Beban bunga, capaiannya lebih rendah dari yang dianggarkan. Dalam RBB direncanakan sebesar Rp. 8,008,061,- ribu, realisasinya Rp. 7,832,629,- ribu. Deviasi sebesar 2,19% dengan capaian sebesar 97.81%. Capaian yang wajar berdasarkan kriteria OJK.
6. Yang sangat perlu untuk mendapatkan perhatian adalah realisasi beban PPAP yang jauh capaiannya 230.37%,. Realisasi sebesar Rp. 5,230,232 ,- ribu, jauh melampaui angka anggaran yang ditetapkan sebesar Rp. 2,270,339,- ribu. Ketentuan OJK mengatur, bahwa kredit macet yang jangka waktu klasifikasi macet lebih dari 4 tahun nilai jaminan tidak lagi dapat dipergunakan sebagai pengurang beban PPAP.
7. Pos lain realisasinya wajar.

Tabel 11, lanjutan : Laporan Laba Rugi, Lanjutan.

B.	Beban Operasional			16,585,506	19,216,038	115.86
	1.	Beban bunga		8,008,061	7,832,629	97.81
		a.	Beban bunga kontraktual	8,008,061	7,832,629	97.81
		i.	Tabungan	614,377	535,501	87.16
		ii	Deposito	4,591,953	4,544,829	98.97
		iii	Simpanan dari bank lain	2,222,839	2,183,530	98.23
		iv	Pinjaman yang diterima	298,923	356,327	119.20
		vi.	Lainnya	280,119	212,442	75.84
	3	Beban PPAP		2,270,339	5,230,232	230.37
		b.	Penempatan pada bank lain	98,528	0	0.00
		c.	Kredit yang diberikan	2,171,811	5,230,232	240.82
	4	Beban pemasaran		375,155	380,755	101.49
	6	Beban administrasi dan umum		5,772,948	5,664,122	98.11
		a.	Beban tenaga kerja	4,404,009	4,154,024	94.32
		i.	Gaji dan Upah	4,214,659	3,939,268	93.47
		ii	Honorarium	161,600	153,600	95.05
		iii.	Lainnya	27,750	61,156	220.38
		b.	Beban pendidikan dan pelatihan	209,204	159,200	76.10
		c.	Beban sewa	77,497	85,510	110.34
		d.	Beban penyusutan atas ATI	184,978	172,853	93.45
		e.	Beban amortisasi aset tidak berwujud	24,539	24,535	99.98
		f.	Beban premi asuransi	146,954	27,937	19.01
		g.	Beban pemeliharaan dan perbaikan	316,960	314,999	99.38
		h.	Beban barang dan jasa	371,867	309,269	83.17
		I.	Pajak-pajak	36,940	415,795	1,125.60
	7	Beban Lainnya		159,004	108,300	68.11
C.	Laba Operasional			39,660	(3,790,080)	-9,556.52
	Rugi Operasional			(4,006,907)	0	
D.	Pendapatan Non Operasional			73,178	52,640	71.93
E.	Beban Non Operasional			65,000	82,077	126.27
F.	Laba Non Operasional			8,176	(29,437)	-360.04
G.	Laba Tahun Berjalan			(3,959,072)	(3,819,517)	96.48
	Rugi Tahun Berjalan			0	0	
I.	Jumlah Laba/Jumlah Rugi			(3,959,072)	(3,819,517)	96.48

Sumber: Laporan PD BPR Bank Salatiga, Februari 2020.

Kesimpulan :

1. Gambaran yang semakin baik terlihat dalam hal : (a) kredit yang diberikan, (b) dana phak ketiga dalam bentuk tabungan, (c) Pendapatan provisi kredit, (d) pendapatan dari kredit yang sudah dihapus buku dan (e) pemulihan PPAP.

2. Hal yang perlu diperbaiki : (a) beban PPAP, (b) penagihan pokok pinjaman dan bunga, dan (c) dana pihak ketiga dalam bentuk deposito.

Realisasi kegiatan operasi perusahaan selama Januari dapat dilihat pos Neraca posisi akhir Januari 2020 sebagai berikut.

Tabel 12: Laporan Neraca (Aset) PD BPR Bank Salatiga Januari 2020

(Ribuan Rupiah)

ASSET	Anggaran	Realisasi	Capaian (%)
Asset			
Kas	897,718	906,256	100.95
Kas dalam valuta asing	0	0	
Pendapatan bunga yang akan diterima	547,071	513,937	93.94
Penempatan pada bank lain	11,987,541	12,747,359	106.34
-/- Penyisihan penghapusan aset produktif	(1,021)	(928)	90.92
Kredit yang diberikan	100,687,138	101,624,692	100.93
-/- Penyisihan penghapusan aset produktif	(18,765,107)	(16,312,777)	86.93
Agunan yang diambil alih	0	0	
Aset tetap dan inventaris	2,550,608	2,524,677	98.98
-/- Akumulasi penyusutan dan penurunan nilai	(2,090,006)	(2,112,177)	101.06
Aset tidak berwujud	206,201	206,201	100.00
-/- Akumulasi amortisasi dan penurunan nilai	(140,619)	(140,294)	99.77
Aset antarkantor			
Aset lain-lain	0		
Biaya Dibayar Dimuka	289,813	280,899	96.92
Pajak Dibayar Dimuka	776,127	460,386	59.32
RRA Lainnya	310,463	181,025	58.31
TOTAL ASET	97,255,928	100,879,256	103.73

Sumber: Laporan PD BPR Bank Salatiga, Februari 2020.

Kinerja perusahaan mengawali tahun 2020 cukup baik dan membawa rasa optimisme. Tabel 11 di atas cukup menggambarkan dilihat dari Neraca posisi akhir Januari 2020 dari sisi Aktiva. Beberapa hal yang perlu di cermati :

1. Realisasi aset melebihi rencana. RBB dianggarkan sebesar Rp. 97,255,928,- ribu, realisasinya mencapai Rp. 100,879,256,- ribu atau 103,73%. Dengan menempatkan angka Rp. 100.000.000,- ribu sebagai batas angka psikologis, perusahaan sudah dapat melampaui. Hal ini membawa rasa optimisme untuk perkembangan perusahaan di masa mendatang.
2. Capaian kredit juga melampaui rencana. Dari RBB sebesar Rp. 100,687,138,- ribu, tercapai sebesar Rp. 101,624,692,- ribu atau 100.93%.

3. Pos lain yang perlu mendapat perhatian adalah penempatan dana pada bank lain. Dari rencana sebesar Rp. 11,987,541,- ribu capaiannya sebesar Rp. 12,747,359,- ribu atau 106.34%.

Dalam Tabel 13. berikut menyajikan sisi pasiva Neraca PD BPR Bank Salatiga posisi 31 Januari 2020.

Tabel 13: Laporan Neraca (Pasiva) PD BPR Bank Salatiga posisi 31 Januari 2020.

(Ribuan rupiah)

KEWAJIBAN DAN EKUITAS	Anggaran	Realisasi	Capaian (%)
Kewajiban		0	
Kewajiban segera	494,741	353,989	71.55
Utang bunga	218,597	220,462	100.85
a. Tabungan	15,290,309	17,425,579	113.96
b. Deposito	47,106,158	46,379,598	98.46
Simpanan dari bank lain	17,940,057	18,288,670	101.94
Pinjaman diterima	4,161,082	4,061,082	97.60
Kewajiban lain-lain	9,223	40,114	
JUMLAH KEWAJIBAN	85,220,167	86,769,494	101.82
Ekuitas		0	
Modal		0	
a. Modal dasar	100,000,000	40,000,000	40.00
b. Modal yang belum disetor -/-	(60,000,000)	0	
a. Cadangan umum	2,352,835	2,352,835	100.00
b. Cadangan tujuan	2,637,362	2,637,362	100.00
1) Tahun-tahun yang lalu	0	0	
i. Laba	0	0	
ii. Rugi -/-	(32,682,856)	(31,049,753)	
2) Tahun berjalan	0	0	
i. Laba	(271,580)	169,318	-62.35
ii. Rugi -/-	0	0	
JUMLAH EKUITAS	12,035,761	14,109,762	117.23
TOTAL KEWAJIBAN + EKUITAS	97,255,928	100,879,256	103.73

Sumber: Laporan PD BPR Bank Salatiga, Februari 2020.

Beberapa pos yang perlu mendapat perhatian, antara lain :

1. Dana pihak ketiga dalam wujud tabungan melebih RBB. Dari rencana sebesar Rp. 15,290,309,- ribu, realisasinya sebesar Rp. 17,425,579,- ribu atau 113.96%. Dana pihak ketiga dalam bentuk deposito capaiannya 98.46%. Dari RBB sebesar Rp. 47,106,158,- ribu, realisasinya sebesar Rp. 46,379,598,- ribu. Secara keseluruhan (tabungan dan deposito), RBB sebesar Rp. 62,396,467,- ribu realisasinya mencapai Rp. 63,805,177,- ribu atau 102.26%.
2. Laba perusahaan posisi akhir Januari 2020 sebesar Rp. 169,318,- ribu, sementara dalam RBB yang dianggarkan masih rugi sebesar Rp 271,580,- ribu. Pos mana yang menjadi penyebab dapat dilihat pada laporan laba rugi yang dapat dilihat pada Tabel 14 berikut

Tabel 14: Laporan Laba Rugi PD.BPR Bank Salatiga – Konsolidasi Januari 2020

(Ribuan rupiah)

No	URAIAN			Anggaran	Realisasi	Capaian (%)
A.	Pendapatan Operasional			895,465	2,428,287	271.18
	1	Pendapatan bunga		726,685	1,146,968	157.84
		a.	Bunga kontraktual	696,284	1,078,481	154.89
		ii	Penempatan pada bank lain	30,174	75,464	250.10
			Giro	29,459	70,137	238.09
			Tabungan	542	2,317	100.00
			Deposito	174	3,010	1,734.20
		iii	Kredit yang diberikan	666,111	1,003,017	150.58
		b.	Provisi kredit	30,401	68,487	225.28
	2	Pendapatan lainnya		168,780	1,281,319	759.17
		d.	Penerimaan kredit yang dihapus buku	33,767	44,557	131.95
		e.	Pemulihan penyisihan penghapusan aset produktif	84,362	1,212,384	1.437.12
		f.	Lainnya	50,650	24,378	48.13

Sumber: Laporan PD BPR Bank Salatiga, Februari 2020.

Dari sisi pendapatan, sebab perolehan laba dapat dillihat dari tabel di atas.

1. Capaian pendapatan bunga dari kredit yang diberikan sebesar 150.58%. Dari rencana sebesar Rp. 666,111,- ribu, realisasinya mencapai Rp. 1,003,017,- ribu.

2. Realisasi provisi kredit sebesar Rp. 68,487,- ribu dari rencana sebesar Rp. 30,401,- ribu, atau capaian sebesar 225.28%. Angka ini menggambarkan target lending pada bulan Januari 2020 dapat tercapai.

3. Pendapatan yang berasal dari kredit yang dihapus buku mencapai 131.95%. Dari baki debet sebesar Rp. 33,767,- ribu, realisasinya mencapai Rp. 44,557,- ribu. Upaya perlu terus dilakukan dalam rangka perbaikan kinerja.

4. Capaian pemulihan PPAP sebesar 1.437,12%. Capaian yang sangat bagus dari upaya penanganan NPL sehingga dapat terjadi pemulihan PPAP. Dari RBB sebesar Rp. 84,362,- ribu realisasinya mencapai Rp. 1,212,384,- ribu.

Perbandingan antara anggaran dan realisasi dari sisi biaya pada akhir Januari dapat dilihat pada lanjutan Tabel 14 berikut.

Tabel 14 **:** Laporan Laba Rugi, lanjutan

B.	Beban Operasional			1,158,243	2,248,270	194.11
	1.	Beban bunga		535,410	531,106	99.20
		a.	Beban bunga kontraktual	535,410	531,106	99.20
		i.	Tabungan	31,465	30,717	97.62
		ii	Deposito	343,482	335,710	97.74
		iii	Simpanan dari bank lain	121,517	121,021	99.59
		iv	Pinjaman yang diterima	24,818	29,433	118.60
		vi.	Lainnya	14,127	14,225	100.69
	3	Beban PPAP		11,932	1,133,333	9,497.93
		b.	Penempatan pada bank lain	1,021	0	0.00
		c.	Kredit yang diberikan	10,912	1,133,333	10,386.38
	4	Beban pemasaran		32,950	11,917	36.17
	6	Beban administrasi dan umum		559,001	570,537	102.06
		a.	Beban tenaga kerja	390,204	365,144	93.58
		i.	Gaji dan Upah	375,504	346,726	92.34
		ii	Honorarium	12,800	12,800	100.00
		iii.	Lainnya	1,900	5,618	295.68
		b.	Beban pendidikan dan pelatihan	28,000	16,695	59.63
		c.	Beban sewa kantor	7,799	7,514	96.35
		d.	Beban penyusutan atas ATI	14,145	14,691	103.86
		e.	Beban amortisasi aset tidak berwujud	2,115	2,115	100.02
		f.	Beban premi asuransi	15,000	27,534	183.56
		g.	Beban pemeliharaan dan perbaikan	51,550	51,160	99.24
		h.	Beban barang dan jasa	41,538	34,993	84.24
		I.	Pajak-pajak	8,650	50,691	586.02
	7	Beban Lainnya		18,950	1,377	7.27
C.	Laba Operasional			(262,778)	180,017	-68.51
D.	Pendapatan Non Operasional			2,198	9,301	423.10
E.	Beban Non Operasional			11,000	20,000	181.82
F.	Laba Non Operasional			110,686	(10,699)	-9.67
	Rugi Non Operasional			(123,938)	0	
G.	Laba Tahun Berjalan			(271,580)	169,318	-62.35
	Rugi Tahun Berjalan			0	0	
I.	Jumlah Laba/Jumlah Rugi			(271,580)	169,318	-62.35

Sumber: Laporan PD BPR Bank Salatiga, Februari 2020.

Dari sisi biaya, pos yang perlu mendapat perhatian :

1. Realisasi beban PPAP yang mencapai 9.497,93%. Dari RBB sebesar Rp. 11,932,- ribu, realisasinya jauh melampaui yaitu sebesar Rp. 1,133,333,- ribu. Menurunnya kualitas kredit tentu tidak terjadi secara tiba-tiba, tetapi melalui proses dan semestinya bisa diantisipasi.

Pembuatan RBB yang realistis dan sesuai dengan ketentuan OJK perlu dilaksanakan secara konsisten. Hal ini untuk menghindari penetapan OJK pada posisi yang kurang menguntungkan ada saat dilaksanakan pemeriksaan. Apabila sesuai dengan ketentuan pembentukan PPAP harus 100% dari baki debet, hal ini harus dianggarkan secara terbuka oleh perusahaan.

2. Meningkatkan biaya operasional ternyata diimbangni dengan meningatknya pendapatan operasional. Dengan demikian secara keseluruhan rencana laba operasional dapat tercapai bahkan melebihi. Dalam RBB direncanakan rugi sebesar Rp. 262,778,- ribu, realisasinya memperoleh keuntungan sebesar Rp. 180,017 ,- ribu.
3. Pos lain perbandingan antara rencana dan realisasi relatif baik karena deviasinya kurang dari 5%.

4.4. Skenario Penyehatan dari Sisi Permodalan

Perhitungan tambahan modal disetor dengan dua skenario ini berdasarkan sejumlah asumsi, antara lain:

1. Berbekal kompetensi dan integritas yang telah teruji untuk memulihkan dan mengembangkan BPR melalui komitmen Pengurus (Dewan Komisaris/Pengawas dan Direksi) dalam pelaksanaan tata kelola BPR yang baik**,** dalam hal ini terkait dengan pelaksanaan (1) Prinsip TARIF (transparansi: keterbukaan, akuntabilitas, *responsibility* atau pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran - *fairness*), (2) struktur organisasi yang lengkap, dan (3) proses yang memadai. Acuan dasar yang dipakai adalah (a) POJK no 4/POJK.03/2015 tgl 31 Maret Penerapan Tata Kelola bagi BPR, dan SE OJK no 5/SEOJK.03/2016 tgl 16 Maret Penerapan Tata Kelola BPR (b) SE OJK no 6/SEOJK.03/2016 tgl 10 Maret 2016, Penerapan Fungsi Kepatuhan, dan (c) SE OJK No 7/SEOJK.03/2016 tgl 10 Maret 2016 Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern.
2. Aset yang terimbas *Fraud* sebagian akan menjadi kerugian BPR dan sebagian lain bisa dilakukan *recovery*, melalui penerapan manajemen risiko ini sekurang kurangnya berdasarkan acuan POJK 13/POJK.03/2015 tanggal 12 November 2015. Namun untuk mendalami ketentuan tersebut, saya biasanya menambahkan kerangka pikir :(a) *Enterprise Risk Management* (ERM) dan (b) Tiga lapis Pertahanan (*Three Lines of Defence*).

   Penerapan Manajemen Risiko secara umum mencakup paling sedikit 4 (empat) pilar sebagai berikut:

   a. Pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris
   b. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan limit
   c. Kecukupan proses dan sistem
   d. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh
3. Secara khusus, POJK 5/POJK.03/2015 dan SEOJK 8/SEOJK.03/ 2015 tentang KPMM dan Modal Inti Minimum. PD BPR Bank Salatiga yang telah memenuhi modal Setor hingga

Rp.40 milyar, telah tergerus dengan kerugian dua tahun terakhir yang mengakibatkan penurunan modal inti hingga menjadi Rp. 14,13 milyar, sehingga KPMM[8] per 31 Desember 2019 adalah 17,26% . Namun perlu diingat bahwa tahun 2020 masih terdapat potensi kerugian dari dampak keputusan Pengadilan untuk membayar simpanan nasabah dan penambahan PPAP akan menurunkan KPMM dan harus dikompensasi dengan tambahan modal disetor. PD BPR Bank Salatiga dapat mengambil skenario A atau Skenario B dalam menetapkan modal dasar

No	Strata	MI	
I	BPRKU1	**< 3M**	
		>3M - 6M	
		>6M-15M	
		Sub-Tol	
II	**BPRKU2**	**>15M-50M**	**Skenario A**
III	**BPRKU3**	**>50M**	**Skenario B**

4. Pemegang saham masih memiliki reputasi yang tinggi dan bersedia menaikkan modal dasar dan menambah disetor, berdasarkan asumsi nomor (1) dan nomor (2), dengan dua skenario berikut ini:

Skenario I Tambahan Modal Setor Rp. 13 milyar

Skenario I, penambahan modal disetor sebesar Rp. 13 milyar dilakukan melalui beberapa tahap . **Tahap I** : Tahun 2020 menambah modal disetor Rp. 3 milyar dan **tahap berikut:** Tahun tahun berikutnya (5 tahun) @ Rp. 2 milyar**.** Perhitungan Skenario I disajikan dalam Tabel 15 halaman berikut ini.

[8] Rp14,13 m/Rp.81,86 m =17,26%

Tabel 15 : Proyeksi (Target) Ekuitas Tambahan Modal Disetor untuk Skenario I 2020-2025

KEWAJIBAN DAN EKUITAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ekuitas							
Modal							
a. Modal dasar	40,000,000	84,000,000	84,000,000	84,000,000	84,000,000	84,000,000	84,000,000
b. Modal yang belum disetor -/-	0	(41,000,000)	(39,000,000)	(37,000,000)	(35,000,000)	(33,000,000)	(31,000,000)
c. Agio	0	0	0	0	0	0	0
d. Disagio -/-	0	0	0	0	0	0	0
e. Modal sumbangan	0	0	0	0	0	0	0
Dana setoran modal - ekuitas	0	0	0	0	0	0	0
Laba/Rugi yang belum direalisasi	0	0	0	0	0	0	0
Surplus revaluasi aset tetap	0	0	0	0	0	0	0
Saldo laba	0	0	0	0	0	0	0
a. Cadangan umum	2,352,835	2,352,835	2,352,835	2,352,835	2,352,835	2,352,835	2,352,835
b. Cadangan tujuan	2,637,362	2,637,362	2,637,362	2,637,362	2,637,362	2,637,362	2,637,362
c. Laba/Rugi	0	0					
1) Tahun-tahun yang lalu	0	0					
i. Laba	0	0					
ii. Rugi -/-	**(27,230,238)**	**(32,692,392)**	**(32,460,287)**	**(31,517,684)**	**(30,808,858)**	**(29,836,753)**	**(28,964,647)**
2) Tahun berjalan	0	0					
i. Laba	(5,462,154)	232,105	942,603	708,826	972,105	872,106	1,845,604
ii. Rugi -/-	0	0					
JUMLAH EKUITAS	**12,297,805**	**15,529,910**	**18,472,513**	**21,181,339**	**24,153,444**	**27,025,550**	**30,871,153**
TOTAL KEWAJIBAN + EKUITAS	**99,940,277**	**99,006,775**	**101,461,388**	**103,763,311**	**106,949,081**	**110,778,343**	**115,664,460**
Modal Dasar	40,000,000	84,000,000	84,000,000	84,000,000	84,000,000	84,000,000	84,000,000
Modal Disetor	40,000,000	43,000,000	45,000,000	47,000,000	49,000,000	51,000,000	53,000,000
Tambahan Modal Dasar (Tahun t)	0	3,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Tambahan Modal Dasar (Akumulatif)		**3,000,000**	**5,000,000**	**7,000,000**	**9,000,000**	**11,000,000**	**13,000,000**
Laba akumulatif mulai tahun 2020		**232,105**	**1,174,708**	**1,883,534**	**2,855,639**	**3,727,744**	**5,573,348**
Tambahan Modal Akumulatif & Laba		3,232,105	6,174,708	8,883,534	11,855,639	14,727,744	18,573,348
JUMLAH EKUITAS (Cek)	12,297,805	15,529,910	18,472,513	21,181,339	24,153,444	27,025,550	30,871,153

Sumber: Laporan PD BPR Bank Salatiga, Februari 2020.

1) Selama 6 tahun kedepan s/d 2025, akumulasi laba mencapai Rp. 5,57 milyar

2) Selama 7 (Tujuh tahun) 2020 s/d 2025 dibebankan kerugian Biaya Penggantian Dana (Simpanan) Nasabah Rp. 8,398,388 ribu, dan 2021- 2028 sebesar Rp. 7,524,922 , sementara itu perkiraan kerugian dana nasabah Rp. 27,2 milyar

3) Dana nasabah yang bermasalah karena Fraud, terkait penyelesaian hukum yang sudah masuk proses litigasi – dan peluang recovery setelah ada keputusan hukum tetap. Proses ini diasumsikan mendapat perhatian khusus, sehingga mengurangi kerugian pemegang saham yang akan menutup kerugian dengan “pajak” masyarakat.

Skenario II Tambah Modal Disetor bertahap Rp. 15 milyar.

Skenario II yaitu penambahan modal disetor melaui dua tahap, yaitu tahap I: 2020 penambahan modal disetor sebesar Rp. 11 Milyar dan tahun 2021 tambah modal disetor Rp. 4 milyar.

Tabel 16 : Proyeksi (Target) Ekuitas Tambahan Modal Disetor untuk Skenario II 2020-2022

Setoran tahap I tahun 2020 Rp. 11 milyar agar KPMM > 12%.

Pos – pos akun	Tahun Operasional (buku)					
	2019			2020		
ATMR			81,863.5			85,956.6
Modal			14,133.7			12,926.3
Modal Inti		13,940.4			12,728.2	
Modal disetor	**40,000.0**			**51,000.0**		
Cadangan Umum	2,352.8			2,352.8		
Cadangan Tujuan	2,637.4			2,637.4		
Laba Rugi Tahun lalu	-27,230.2			-31,049.8		
Potensi rugi DPK (2 th)	0.0			-8,005.2		
Laba Rugi Tahun berjalan	-3,819.5			116.1		
Pemenuhan PPAP				-4,323.1		
Modal pelengkap		193.3			198.1	
CAR		SEHAT	17.26%		**SEHAT**	**15,04%**
Standard			12.00%			**12.00%**
Aset						118,363.6
ROA					TS	0.17%

Sumber: Laporan PD BPR Bank Salatiga, Februari 2020.

Tabel 16 **:** Lanjutan

Tahap II: Tambah Modal Setor : 2021 tambah modal setor Rp.4 milyar

Pos – pos akun	Tahun Operasional (buku)					
	2021			2022		
ATMR			92,403.4			115,504.2
Modal			11,648.9			21,659.2
Modal Inti		11,445.9			21,451.0	
Modal disetor	**55,000.0**			**55,000.0**		
Cadangan Umum	2,352.8			2,352.8		
Cadangan Tujuan	2,637.4			2,637.4		
Laba Rugi Tahun lalu	-35,256.8			-34,933.7		
Potensi rugi DPK (2 th)	-8.005.2			0.0		
Laba Rugi Tahun berjalan	1,000.0			2,000.0		
Pemenuhan PPAP	-6,282.3			-6,282.0		
Modal pelengkap		203.0			208.1	
CAR		SEHAT	12.61%		**SEHAT**	**18.75%**
Standard			12.00%			**12.00%**
Aset			130,200.0			156,240.0
ROA		KS	0.77%		SEHAT	1.28%

Sumber: Laporan PD BPR Bank Salatiga, Februari 2020.

Keterangan

(1.) Penilaian Tingkat Kesehatan ROA

1,215% Sehat	SEHAT
0,999% s/d < 1,215% Cukup Sehat	CUKUP SEHAT (CS)
0,765% s/d < 0,999% Kurang Sehat	KURANG SEHAT (KS)
< 0,765% Tidak Sehat	TIDAK SEHAT (TS)

(2.) Kerugian Dana Pihak Ketiga (Satuan juta rupiah)

1	Total kerugian karena Fraud	27.177.3
2	Sudah diselesaikan tahun 2018	11.167,0
	Sisa yang masih harus diselesaikan	16.010,3
	Diselesaikan bertahap masing masing 2020 & 2021	8.005,2

(3.) Potensi PH[9]

Baki Debet Desember 2019	104,092.900
Baki Debet Desember 2020, RBB	104,406.500
Lending Baru, RBB	41,892.600
Penghapusan kredit Macet 2020	40,000.000

(4.) Proyeksi Perbaikan NPL

Kolektibilitas Kredit 31 Desember 2019

No	Kolektibilitas	Baki Debet	
		Desember 2019	Desember 2020
1	Lancar	36,797,826	77,157,165
2	Dibawah Perhatian Khusus	8,054,140	8,859,554
3	Kurang Lancar	4,668,799	4,579,570
4	Diragukan	4,141,003	3,933,953
5	Macet	49,876,255	9,876,255
Jumlah		103,538,023	104,406,497
6	Kredit KL, D, M	58,686,057	18,389,778
7	**NPL Gross**	**56.68%**	**17.61%**

Skenario II mengusulkan :

1. Modal dasar Rp. 100.000 juta rupiah
2. Modal setor bertahap :
   a. Tahun 2020 sebewsar Rp. 11.000,- juta rupiah
   b. Tahun 2021 sebesar Rp. 4.000,- juta rupiah

Skenario II ini didasarkan pada asumsi :

1. **Keputusan pengadilan yang mewajibkan perusahaan harus mengganti dana pihak ketiga akibat fraud (Keputusan No. 78/Pdt.G/2018/PN Slg). Acuan ini bisa menjadi dasar OJK untuk memaksa perusahaan segera menyelesaikan.**
2. **KPMM minimal 12% tidak boleh dilanggar, dan standar pengelolaan BPR yang relatif aman sekitar 15% s/d 17,5%.**

[9] Per 28 Februari 2020, NPL telah menurun menjadi 54,62% karena pelunasan kredit non lancar sebanyak 46 rekening sebesar Rp. 894,42 juta. Potensi penurunan NPL disamping dari pelunasan kredit non lancar (bermasalah), dari Tindak Lanjut dan Komitmen pertemuan OJK dan PD BPR Bank Salatiga tgl 12 Maret 2020 yang lalu, yaitu perlu segera mengajukan usulan kredit hapus buku sebesar Rp.8,4 milyar kepada pemegang saham untuk kredit macet yang sudah dibentuk PPAP berturut turut : Rp.1.200 juta (Maret 2020), Rp.4.000 juta (April 2020) dan Rp.3.200 juta (Mei 2020).

3. Total kerugian sebesar Rp. 27.177,3,- juta telah diselesaikan tahun 2018 sebesar Rp. 11.167,0,- juta. Sisanya sebesar Rp. 16.010,3 juta diselesaikan tahun 2020 dan 2021 masing-masing sebesar Rp. 8.005,2,- juta rupiah.
4. Kredit Macet yang telah disediakan PPAP Penuh Di hapus buku tahun 2020 sebesar Rp. 40,000- juta rupiah.
5. Jangka waktu kredit rata-rata 24 bulan, sehingga posisi baki debet tahun 2020 mempertimbangkan : angsuran kredit dengan tenor 24 bulan, dan lending baru seperti yang tercantum dalam RBB.
6. Kinerja perusahaan selama tahun 2019 dan bulan Januari 2020 semakin baik, sehingga Direksi dengan pengawasan Dewan Komisaris bertanggung jawab dalam bidang tungas masing masing agar likuiditas tetap terjaga sehat setiap saat.
7. Sesuai ketentuan OJK, perusahaan harus memenuhi kewajiban PPAP 100% (tanpa memperhatikan jaminan) bagi nasabah kredit yang sudah macet lebih dari 4 tahun.
8. Jika upaya keras Direksi bersama seluruh staf dalam mengelola kredit bermasalah khususnya kategori macet (M) diharapkan menurunkan biaya PPAP
9. Optimalisasi penagihan rekening administrasi untuk kredit yang telah hapus buku dapat mempercepat recovery dari hasil tagihan dan penjualan aset.
10. Dengan meningkatnya KPMM dan kepercayaan masyarakat sehingga masalah cash ratio teratasi, penyaluran kredit dapat meningkat dengan tetap memperhatikan aspek kehati hatian
11. Dewan Komisari sebagai wakil pemegang saham dapat melakukan pengawasan secara efektif untuk mengendalikan RBB yang telah dibuat bersama dengan prinsip demokrasi sehingga capaian RBB menjadi tanggung jawab bersama.

BAB V
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

1. Kondisi permodalan dan likuiditas yang telah memburuk sejak terjadinya *Fraud* yang ditemukan tahun 2018, sehingga PD BPR Bank Salatiga masuk dalam Status Pengawasan Intensif dan BPR harus dikembalikan ke posisi normal. Hal ini menjadi pertaruhan reputasi baik dari sisi Pemegang Saham, Pemkot Kota Salatiga dan Pengelola PD BPR Bank Salatiga untuk keluar dari Status Pengawasan Intensif oleh OJK berdasarkan : (a) *Action Plan* dan realisasi pada tahun 2020 yang menjadi tanggung jawab Direksi beserta tim internal BPR dan (b) kesiapan Pemkot Salatiga sebagai pemegang saham sebagai penanggung risiko terakhir untuk memenuhi tambahan modal disetor yang diperlukan atau melepaskan (menjual) kepada pihak lain, (c) Proses Hukum yang berkekuatan tetap yang berpeluang menambah kerugian atau peluang *recovery* aset dalam kasus fraud masih belum bisa diperhitungkan. Sementara itu, OJK cenderung mengambil skenario pesimis sehingga membebankan biaya PPAP yang besar pada tahun 2020.

2. Dengan skenario moderat, upaya butir (1) bisa diterima oleh Pemegang saham dan pengelola PD BPR Bank Salatiga, yaitu jika Pemkot berkomitmen dengan persetujuan DPRD Kota Salatiga dalam merencanakan modal dasar dan modal disetor secara bertahap, maka reputasi pemegang saham tetap terjaga – meskipun telah menjadi korban *fraud* dari pelaku di PD BPR Bank Salatiga. Jika tidak ada komitmen baik Pemkot dan DPRD, maka skenario terburuk PD BPR Bank Salatiga harus dijual kepada pemegang saham baru, yang penyelesaiannya tidak mudah

3. Dengan asumsi bahwa komitmen dan daya juang yang tinggi Direksi baru PD BPR Bank Salatiga dan Pemkot sebagai pemegang saham dengan persetujuan DPRD, maka disusun dua skenario penambahan modal disetor, dengan sejumlah asumsi yang mendasari.
   a. **Skenario pertama** : total tambahan modal disetor sebesar Rp.13 milyar, yang disetor secara bertahap. Tahun 2020 sebesar Rp.3 milyar dan lima tahun berikutnya @ Rp.2 milyar. Skenario ini berisiko lambatnya pemulihan kesehatan dan adanya status pengawasan intensif berikutnya oleh OJK, serta reputasi BPR dan Pemegang saham pengendali, Pemkot Salatiga dipertaruhkan.
   b. **Skenario kedua** : total tambahan setoran modal sebesar Rp.15 milyar secara bertahap, yaitu Rp.11,0 milyar tahun 2020 dan sisanya Rp.4 milyar tahun 2021. Skenario ini sesuai saran OJK dan diharapkan mempercepat pemulihan tingkat kesehatan.
4. Pilihan mana yang paling tepat sangat tergantung dari berbagai faktor disamping Pemkot, DPRD Kota Salatiga, komitmen Direksi PD BPR Bank Salatiga beserta jajarannya dan

seberapa besar peluang memperoleh pengembalian (*recovery*) dari *fraud* dana pihak ketiga dan aset yang diambil alih atau aset agunan dari debitur macet dan hapus buku bisa terjual.

5.2. Rekomendasi

Bahwa salah satu *Action Plan* Bank Dalam Pengawasan Intensif (DPI) tahun 2020, paling lambat Triwulan II tahun 2020, PD BPR Bank Salatiga wajib mengajukan usulan perubahan modal dasar berdasarkan kajian dalam Naskah Akademik ini. Berdasarkan kajian tersebut diatas, beberapa rekomendasi yang bersifat saling terkait dapat diungkapkan sebagai berikut:

1. **Modal Dasar** merupakan, modal yang dicita citakan Pemerintah Daerah Kota Salatiga dan akan dipenuhi sampai 10 tahun yang akan datang. Dengan keyakinan dan dukungan semua pihak, modal dasar direkomendasi sebesar Rp. 100.- milyar rupiah, yang berarti PD BPR Bank Salatiga berpotensi masuk dalam strata BPR KU 2 atau BPR KU 3, berdasarkan perkiraan modal inti yang akan dicapai pada tahun tahun mendatang.

2. Pemenuhan modal dasar sebesar Rp. 100 milyar dapat berasal dari (a) modal disetor oleh Pemkot Salatiga, (b) laba ditahan yang diakumulasi dari kegiatan operasional yang yang menjadi tanggung jawab Direksi dan jajaranya, atau (c) pemodal baru melalui merger dan akuisisi. Jika Pemkot Salatiga memilih menjaga reputasi, maka opsi yang dipilih adalah (a) dan (b). Pada tahun 2020, manajemen PD BPR Bank Salatiga sudah menyusun Rencana Bisnis dengan target laba sekitar Rp.232 juta, sehingga untuk menjaga risiko yang tak terduga dari (a) kerugian yang harus ditanggung dari akibat *fraud* – yaitu dana pihak ketiga dan (b) tambahan biaya PPAP – yang berpotensi menggerus laba, maka Pemkot Salatiga dapat memilih skenario menambah modal disetor seperti yang tertuang dalam butir (3) dibawah ini.

3. Skenario penambahan modal disetor oleh Pemkot Salatiga adalah : Skenario I, menambah Modal Disetor Rp. 13 milyar, tahap 1 tahun 2020 Rp. 3 milyar, selanjutnya 5 tahun berikutnya Rp, 2 milyar. Skenario II, menambah modal disetor Rp. 15 milyar, tahun 2020 sebesar Rp. 11 milyar dan tahun 2021 sebesar Rp. 4 milyar. Masing masing pilihan memiliki risiko. Skenario I memiliki risiko penurunan KPMM menjadi tidak sehat dan masuk kembali dalam pengawasan intensif, yang berpotensi menurunkan reputasi PD BPR Bank Salatiga. Hal ini bisa terjadi jika Pengurus (Dewan Komisari/Pengawas dan Direksi) tidak mampu menggerakan penyelesaian kredit macet yang sangat besar dan *recovery aset* dari agunan kredit macet atau AYDA serta saldo (*outstanding*) kredit hapus buku. Lebih lanjut, untuk memenuhi syarat keluar dari status DPI skor TKS minimal 66 sulit dipenuhi.

Skenario II, penambahan modal sekaligus yang besar, yaitu Rp,.11,- milyar tahun 2020 dan Rp. 4,- milyar tahun 2021 menghadapi risiko kesulitan dalam proses perubahan APBD. Pilihan ini mempunyai upaya untuk keluar dari status DPI lebih besar karena lending dapat lebih longgar dan NPL dimungkinkan turun secara signifikan dengan adanya PH .

4. Semua skenario tersebut memerlukan prasyarat, yaitu : (a) implementasi Tata Kelola yang baik bagi Bank Perkreditan Rakyat seperti tertuang dalam uraian diatas, yang mencakup ; prinsip TARIF, Struktur organisasi yang lengkap, standard manajerial dan proses yang lengkap. Secara khusus Dewan Komisaris/Pengawas memiliki berkomitmen untuk memantau pelaksanaan 11 (sebelas) faktor tata kelola seperti yang tertuang dalam POJK no 4/ POJK.03/2015, SE OJK no 5/SEOJK.03 /2016, SE OJK no 6/SEOJK.03/2016 dan SE OJK no 7/SEOJK.03/2016. Secara khusus, aspek aspek fokus perhatian adalah:

Komitmen Pemegang saham dalam penambahan Modal dasar dan Modal Disetor akan meningkatkan reputasi PD BPR Bank Salatiga, sehingga kepercayaan masayarakat dalam menempatkan dana akan cepat pulih. Bersaamaan dengan itu, diharapkan semangat Direksi bersama jajarannya untuk meningkatkan kinerja BPR diharapkan makin meningkan. Hal ini perlu disertai pelaksanaan pengendalian & audit intern, manajemen resiko dan kepatuhan dalam batas maksimum pemberian kredit, realisasi RBB : masalah dan solusinya, laporan laporan keuangan dan non keuangan sebagai wujud dari transparansi kondisi keuangan dan non keuangan.

Peran Dewan Pengawas (komisaris) dalam pengawasan akan menjadi penguat dalam Manajemen Risiko. Dari sisi manajemen sekurang kurangnya berdasarkan acuan POJK 13/POJK.03/2015 tanggal 12 November 2015. Untuk mendalami ketentuan tersebut, akan lebih bagu jika ditambahkan kerangka fikir :(a) *Enterprise Risk Management* (ERM) dan (b) Tiga lapis Pertahanan (*Three Lines of Defence*). Kedepan, sebagai BPR dengan strata BPR KU 2 atau BPR KU 3 maka semua jenis risiko menjari relevan untuk dikelola bagi PD BPR Bank Salatiga: risiko kredit, risiko operasional (termasuk *anti fraud*) dan risiko kepatuhan, risiko likuiditas, risiko hukum, risiko strategis, risiko reputasi

---ooOOOoo---

DAFTAR PUSTAKA

Chockalingam, Arun, Shaunak Dabadghao, and Rene Soetekouw. 2018. “Strategic Risk, Banks, and Basel III: Estimating Economic Capital Requirements.” *The Journal of Risk Finance* 19 (3): 225–46. https://doi.org/10.1108/JRF-11-2016-0142.

Otoritas Jasa Keuangan. 2019. “Booklet Perbankan Indonesia.” Jakarta.

———. 2020. “Kebijakan Strategis OJ 2020 : ‘Ekosistem Keuangan Berdaya Saing Untuk Pertumbuhan Berkualitas.’”
The Ernst & Young. 2010. “The Risk for Global Business.”