

# NASKAH AKADEMIK



**RANCANGAN PERATURAN DAERAH PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR  
TENTANG PENYESUAIAN PERSEROAN TERBATAS BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH NUSA TENGGARA TIMUR MENJADI  
PERSEROAN TERBATAS BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
NUSA TENGGARA TIMUR PERSERODA**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, Naskah Akademik Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Naskah Akademik ini disusun sebagai landasan ilmiah, filosofis, sosiologis, dan yuridis dalam rangka pembentukan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur yang bertujuan menyesuaikan bentuk hukum Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur agar selaras dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, khususnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

Penyusunan Naskah Akademik ini merupakan hasil kerja sama yang sinergis antara Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan Kantor Wilayah Kementerian Hukum Nusa Tenggara Timur sebagai wujud komitmen bersama dalam menghadirkan regulasi daerah yang berkualitas, berkeadilan, dan memberikan kepastian hukum. Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroda memiliki makna strategis dalam memperkuat identitas bank sebagai Badan Usaha Milik Daerah milik bersama Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dengan status Perseroda, Bank Pembangunan Daerah NTT diharapkan mampu dikelola secara lebih profesional, transparan, dan akuntabel, serta berperan optimal sebagai agen pembangunan ekonomi daerah.

Naskah Akademik ini memuat analisis komprehensif mengenai latar belakang, landasan pembentukan, jangkauan dan arah pengaturan, serta implikasi penerapan Peraturan Daerah, sehingga dapat menjadi rujukan utama bagi para pemangku kepentingan dalam proses pembahasan dan penetapan Rancangan Peraturan Daerah dimaksud.

Kami menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Naskah Akademik ini, baik dari unsur Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur, Kantor Wilayah Kementerian Hukum Nusa Tenggara Timur, akademisi, praktisi, maupun pihak-pihak lain yang telah memberikan sumbangan pemikiran dan masukan yang konstruktif.

Akhir kata, semoga Naskah Akademik ini dapat memberikan manfaat dan menjadi dasar yang kuat dalam pembentukan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT BPD NTT (Perseroda), serta berkontribusi nyata bagi penguatan kelembagaan BUMD dan pembangunan ekonomi daerah di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Tim Penyusun

## DAFTAR ISI

COVER.....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan .....	4
1.3.1 Tujuan.....	4
1.3.2 Kegunaan.....	5
1.4 Metode Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTEK EMPIRIS.....	9
2.1 Kajian Teoretis.....	9
2.1.1 Teori Peran Negara dalam Perekonomian ( <i>State Intervention Theory</i> ).....	9
2.1.2 Teori Otonomi Daerah dan Desentralisasi Fiskal .....	11
2.1.3 Teori Tata Kelola Perusahaan yang Baik ( <i>Good Corporate Governance Theory</i> ) .....	13
2.1.4 Teori Badan Hukum ( <i>Legal Entity Theory</i> ).....	16
2.2 Kajian terhadap Asas/ Prinsip dalam penyusunan Norma.....	18
2.3 Praktik Penyelenggaraan, Kondisi Yang Ada dan Permasalahan yang dihadapi .	24
2.3.1 Praktik Penyelenggaraan .....	24
2.3.2 Kondisi Yang ada.....	37
2.3.3 Permasalahan yang dihadapi .....	76
2.4 Implikasi Penerapan Norma dalam Aspek Kehidupan Masyarakat dan Beban Keuangan Daerah .....	79
2.4.1 Implikasi Penerapan Norma dalam Aspek Kehidupan Masyarakat .....	79
2.4.2 Beban Keuangan Daerah .....	81
BAB III ANALISIS DAN EVALUASI PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN TERKAIT .....	83
3.1 Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 .....	83
3.2 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana.....	84

3.3	Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah	87
3.4	Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas Atau Anggota Komisaris Dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah.....	90
BAB IV LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS DAN YURIDIS .....		101
4.1	Landasan Filosofis.....	101
4.2	Landasan Sosiologis .....	102
4.3	Landasan Yuridis .....	104
BAB V JANGKAUAN, ARAH PENGATURAN DAN RUANG LINGKUP MATERI MUATAN.....		107
5.1	Jangkauan .....	107
5.2	Arah Pengaturan .....	108
5.3	Ruang Lingkup Materi Muatan .....	109
BAB VI PENUTUP .....		121
6.1	Simpulan.....	121
6.2	Saran .....	122
DAFTAR PUSTAKA.....		123

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Sasaran Strategis, Target Asumsi dan Program Strategis Tahun 2026.....	28
Tabel 2.2 Ringkasan Proyeksi Posisi Keuangan, Laba Rugi dan Rasio Keuangan .....	34
Tabel 2.3 Perkembangan Kinerja BPD/ Peer Group.....	39
Tabel 2.4 Perkembangan Kinerja Bank Induk KUB dan Anggota KUB.....	42
Tabel 2.5 Postur APBD 2025 .....	46
Tabel 2.6 Analisa SWOT .....	49
Tabel 2.7 Analisa Perkembangan Market Share DPK & Kredit.....	54
Tabel 2.8 Kebijakan Strategis .....	55
Tabel 2.9 Proyeksi Profil Risiko Bank.....	58
Tabel 2.10 Laporan Transaksi Keuangan.....	68
Tabel 2.11 Indikator Kinerja Bank.....	70
Tabel 2.12. Klasifikasi CAR.....	72
Tabel 2.13. Kriteria penilaian Peringkat ROA.....	72
Tabel 2.14 Penilaian Tingkat Kesehatan Bank NTT.....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kuadran SWOT Analysis.....	51
Gambar 2.2 TOWS Matrix.....	52

NA RAPERDA PENYESUAIAN PT BPD NTT MENJADI PT BPD NTT PERSERODA

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) menegaskan bahwa perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan dan berperan serta dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat. Pasal 33 UUD 1945 memberi dasar konstitusional bagi negara, daerah, dan rakyat untuk berperan dalam kegiatan ekonomi, termasuk melalui Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Dalam konteks UUD 1945, BUMD dipandang sebagai instrumen strategis pemerintah daerah untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya ekonomi wilayah, mendorong pelayanan publik dan memperkuat kemandirian fiskal daerah sesuai prinsip demokrasi ekonomi serta keberpihakan terhadap pembangunan nasional dan daerah<sup>1</sup>. Selanjutnya, Undang- Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (UU No.23 Tahun 2014) mempertegas otonomi daerah dan pemberian kewenangan penuh kepada pemerintah provinsi, kabupaten/kota untuk mengelola urusan pemerintahan termasuk di bidang ekonomi dan pembangunan melalui pembentukan BUMD. Dalam UU Pemerintahan Daerah tersebut, BUMD diatur sebagai entitas yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh daerah untuk menyediakan barang dan/atau jasa publik, serta bertujuan meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) dan kesejahteraan masyarakat. Pasal 334 UU No. 23 Tahun 2014 membagi BUMD menjadi dua bentuk: Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) dan Perseroan Daerah (Perseroda), di mana Perseroda adalah bentuk badan hukum yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dan modalnya sebagian besar dimiliki oleh pemerintah daerah. Pembagian bentuk ini penting karena kedudukan badan hukum suatu BUMD menentukan kepatuhan terhadap peraturan pasar modal dan undang-undang perseroan terbatas, serta tata kelola korporasi yang lebih transparan dan profesional<sup>2</sup>.

Sebelum berlakunya UU No. 23/2014, BUMD, khususnya bank pembangunan daerah, banyak berbentuk perusahaan daerah (PD) yang tunduk pada Undang - Undang No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Namun dengan hadirnya UU No. 23/2014,

---

<sup>1</sup> Sumpena, E., Adiwijaya, A. J. S., & Bahar, U. (2022)Optimalisasi Pengelolaan Penyertaan Modal Daerah pada BUMD Perseroda Pertambangan dan Perbankan. Jurnal Ilmiah Living Law.

<sup>2</sup> Widodo, I. S. (2022)Perubahan Bentuk Badan Hukum Usaha Milik Daerah Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah. Yurispruden: Jurnal Fakultas Hukum Universitas Islam Malang.

dasar hukum tersebut dicabut dan menuntut penyesuaian bentuk hukum PD menjadi Perseroda. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (PP 54/2017) memperkuat ketentuan perubahan struktur badan hukum BUMD pasca berlakunya UU Pemerintahan Daerah, termasuk menegaskan kewajiban seluruh PD untuk bertransformasi menjadi Perumda atau Perseroda sesuai ketentuan administratif dan korporasi. PP 54/2017 menjelaskan bahwa perubahan bentuk hukum BUMD menjadi Perseroda dapat meningkatkan efisiensi operasional, tata kelola perusahaan (*corporate governance*), dan memberikan keleluasaan bagi daerah dalam kerja sama investasi, pembiayaan, serta pengembangan usaha. Transformasi bentuk hukum BUMD menjadi Perseroda merupakan bagian dari strategi reformasi pengelolaan ekonomi daerah, di mana daerah tidak hanya menjadi regulator tetapi juga pemain aktif dalam pasar ekonomi melalui badan usaha yang memiliki keunggulan kompetitif<sup>3</sup>. Dalam banyak daerah di Indonesia, praktik transformasi dari PD ke Perseroda belum optimal karena sejumlah faktor di antaranya kurangnya pemahaman hukum, kesiapan struktur kelembagaan, dan perhatian terhadap aspek korporasi dan modal usaha. Jika ditelisik lebih jauh, perubahan status badan hukum BUMD menjadi Perseroda sesungguhnya memberikan dampak positif terhadap peningkatan pendapatan asli daerah dan kemampuan BUMD dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan pembangunan daerah<sup>4</sup>. Proses perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif tetapi juga menyentuh aspek kelembagaan, tata kelola perusahaan, dan hubungan antara pemilik modal (pemerintah daerah) dengan pemangku kepentingan lain seperti masyarakat dan investor.

Melalui bentuk Perseroda, BUMD dapat lebih fleksibel dalam pengelolaan modal, membuka peluang kerja sama dengan pihak lain dan masuk dalam koridor hukum Perseroan Terbatas, sehingga meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan. Bank pembangunan daerah sebagai BUMD memiliki peran sentral dalam mendorong pembangunan ekonomi lokal karena fungsi intermediasi keuangan yang dapat memperluas pembiayaan investasi dan sektor produktif di wilayahnya. Berdasarkan kondisi eksisting terhadap bank pembangunan daerah menunjukkan bahwa kompetisi di sektor ini mampu memicu efisiensi operasional dan perbaikan kinerja bank, hal yang dapat

---

<sup>3</sup> Fitrahady, K. F., et al. (202?)Urgensi Perubahan Status Badan Hukum Bagi Perusahaan Daerah Pasca PP 54 Tahun 2017 Tentang BUMD. Jurnal Hukum Mimbar Justitia.

<sup>4</sup> Al-Hafidhayani, T. I., & Ansari, M. I. (2024)Penyesuaian BUMD Menjadi Perumda/Perseroda. JIM Bidang Hukum Keperdataan

didukung dengan kerangka hukum dan kelembagaan yang kuat seperti bentuk Perseroda. Transformasi bentuk hukum menjadi Perseroda juga memberikan sinyal kuat kepada pemangku kepentingan bahwa bank pembangunan daerah menjalankan prinsip *corporate governance* yang lebih baik, transparan, akuntabel, dan profesional.

Penyesuaian BUMD menjadi Perseroda sekaligus memberikan kepastian hukum dan kejelasan status badan hukum, terutama dalam pengaturan aset, modal, dan hubungan kelembagaan dengan pemerintah daerah. Ketidakjelasan status badan hukum dalam PD sering menimbulkan kerumitan dalam pengelolaan modal, kerja sama investasi, dan pengaturan risiko yang berdampak pada kemampuan bank dalam mendukung pembangunan ekonomi daerah. Regulasi yang mendukung perubahan status ini merupakan bagian dari upaya sistemik mengatasi masalah struktural BUMD yang tidak efektif dalam memberikan kontribusi PAD dan mendorong pertumbuhan ekonomi regional. Di Provinsi Nusa Tenggara Timur, keberadaan Bank Pembangunan Daerah memiliki potensi strategis untuk memperkuat pembangunan ekonomi regional, mengingat tantangan geografis dan kebutuhan pembiayaan yang besar untuk pembangunan infrastruktur dan layanan sosial. Namun tanpa payung hukum yang jelas dalam bentuk Perseroda, bank daerah tersebut menghadapi keterbatasan dalam pemenuhan standar korporasi dan kemampuan bersaing di sektor jasa keuangan nasional.

Penyesuaian PT menjadi Perseroda melalui Perda akan memberikan identitas hukum yang jelas bahwa PT Bank Pembangunan Daerah NTT adalah BUMD Perseroda milik seluruh pemerintah daerah di wilayah NTT, baik provinsi maupun kabupaten/kota. Perda ini sangat penting untuk menegaskan kepemilikan, tanggung jawab tata kelola, dan hubungan hukum antara pemerintah daerah pemegang saham dengan entitas bank, sekaligus memberikan dasar implementasi tata kelola yang baik sesuai standar perseroan terbatas. Secara konseptual, penyusunan Ranperda ini bersifat strategis bagi Provinsi Nusa Tenggara Timur karena tidak hanya memenuhi kewajiban legal dari UU dan PP yang berlaku, tetapi juga memperkuat peran bank pembangunan daerah sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi lokal.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Kajian di dalam naskah akademik disusun guna menjadi acuan dalam rancangan Peraturan Daerah Provinsi NTT tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa

Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) mencakup 4 (empat) pokok masalah, yaitu sebagai berikut:

- a. Permasalahan apa yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam pelaksanaan Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda), serta bagaimana permasalahan tersebut dapat diatasi?
- b. Mengapa perlu Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda)?
- c. Apa yang menjadi pertimbangan atau landasan filosofis, sosiologis, yuridis dari pembentukan Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda)?
- d. Apa sasaran yang akan diwujudkan, ruang lingkup pengaturan, jangkauan, dan arah pengaturan dalam Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda)?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan**

#### **1.3.1 Tujuan**

Tujuan Naskah Akademik adalah untuk:

- 1) Merumuskan permasalahan apa yang dihadapi dalam pelaksanaan Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda), serta bagaimana permasalahan tersebut dapat diatasi.
- 2) Merumuskan alasan mengapa perlu Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda).

- 3) Merumuskan apa yang menjadi pertimbangan atau landasan filosofis, sosiologis, yuridis dari pembentukan Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda).
- 4) Merumuskan apa sasaran yang akan diwujudkan, ruang lingkup pengaturan, jangkauan, dan arah pengaturan dalam Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda).

### **1.3.2 Kegunaan**

Naskah Akademik Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) memiliki kegunaan strategis sebagai landasan ilmiah dan yuridis dalam proses pembentukan peraturan daerah yang berkualitas, legitimatif, dan akuntabel, yakni:

1. Pertama, naskah akademik ini berfungsi sebagai instrumen analisis ilmiah untuk mengkaji secara komprehensif urgensi penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda). Melalui pendekatan konseptual, yuridis, dan empiris, naskah akademik memberikan pemahaman yang utuh mengenai posisi hukum, karakteristik kelembagaan, serta implikasi perubahan bentuk hukum terhadap tata kelola bank daerah.
2. Kedua, naskah akademik menjadi dasar yuridis normatif dalam memastikan bahwa substansi Ranperda yang disusun selaras dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, khususnya UUD 1945, Undang - Undang tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah tentang BUMD, serta peraturan sektoral di bidang perbankan. Dengan demikian, Ranperda yang dihasilkan memiliki kepastian hukum dan tidak bertentangan dengan norma hukum nasional.

3. Ketiga, naskah akademik ini berguna sebagai pedoman perumusan norma dalam Ranperda, terutama dalam menentukan arah pengaturan mengenai status badan hukum, kepemilikan modal, kedudukan pemerintah daerah sebagai pemegang saham, serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Keberadaan naskah akademik membantu perancang peraturan daerah dalam merumuskan norma yang jelas, konsisten, dan operasional.
4. Keempat, naskah akademik berperan sebagai alat harmonisasi dan sinkronisasi kebijakan antara pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota se-Nusa Tenggara Timur sebagai pemilik modal Bank Pembangunan Daerah. Melalui kajian yang sistematis, naskah akademik memastikan bahwa Penyesuaian PT menjadi PT Perseroa mencerminkan kepentingan bersama seluruh pemerintah daerah dan mempertegas identitas bank sebagai BUMD milik kolektif daerah.
5. Kelima, naskah akademik memiliki kegunaan sebagai media pertanggungjawaban akademik dan publik atas kebijakan penyesuaian Bank Pembangunan Daerah NTT menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroa). Naskah ini menjadi sarana transparansi bagi DPRD, pemangku kepentingan, dan masyarakat dalam memahami alasan, tujuan, serta manfaat perubahan bentuk hukum yang diatur dalam Ranperda.
6. Keenam, naskah akademik ini juga berfungsi sebagai acuan evaluatif dalam pelaksanaan Perda di masa mendatang. Analisis yang termuat di dalamnya dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk menilai efektivitas penerapan Perda, khususnya dalam meningkatkan profesionalisme pengelolaan bank, kontribusi terhadap pendapatan asli daerah, dan peran bank dalam mendorong pembangunan ekonomi daerah.
7. Ketujuh, secara strategis, naskah akademik ini berguna untuk memperkuat legitimasi kebijakan daerah dalam menghadapi dinamika regulasi dan persaingan sektor perbankan nasional. Dengan basis akademik yang kuat, Ranperda yang dihasilkan tidak hanya memenuhi aspek legal formal, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan pembangunan daerah dan tuntutan tata kelola perbankan modern.

Naskah Akademik Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi

Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) merupakan instrumen penting yang menjembatani antara kajian ilmiah, kebutuhan kebijakan daerah, dan pembentukan peraturan daerah yang berdaya guna, berkeadilan, serta berorientasi pada kepentingan pembangunan daerah secara berkelanjutan.

#### 1.4 Metode Penelitian

Penyusunan Naskah Akademik Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) menggunakan metode penelitian hukum dengan pendekatan yuridis normatif yang dipadukan dengan pendekatan empiris terbatas. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai landasan hukum, kondisi faktual, serta kebutuhan pengaturan daerah terkait penyesuaian bentuk hukum Badan Usaha Milik Daerah. Pendekatan yuridis normatif digunakan untuk mengkaji norma hukum yang mengatur BUMD dan perbankan daerah, dengan menelaah peraturan perundang-undangan yang relevan, mulai dari Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah tentang Badan Usaha Milik Daerah, Undang-Undang Perseroan Terbatas, hingga peraturan sektoral di bidang perbankan. Melalui pendekatan ini dilakukan analisis terhadap kesesuaian, hierarki, dan sinkronisasi norma hukum guna memastikan bahwa Ranperda yang disusun sejalan dengan sistem hukum nasional.

Selain itu, pendekatan konseptual (*conceptual approach*) digunakan untuk mengkaji doktrin, teori, dan konsep hukum yang berkaitan dengan badan hukum Perseroan Daerah, pengelolaan BUMD, serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Pendekatan ini membantu merumuskan kerangka konseptual perubahan bentuk hukum Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai entitas Perseroda yang profesional, transparan, dan akuntabel.

Sementara itu, pendekatan empiris terbatas dilakukan melalui pengumpulan data sekunder yang bersumber dari dokumen resmi, laporan kinerja, kebijakan internal, serta data pendukung lainnya yang berkaitan dengan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur. Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi kondisi eksisting, permasalahan aktual, serta kebutuhan riil daerah dalam melakukan penyesuaian PT

menjadi PT Perseroda. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas bahan hukum primer, bahan hukum sekunder, dan bahan hukum tersier. Bahan hukum primer meliputi peraturan perundang-undangan dan kebijakan resmi yang relevan. Bahan hukum sekunder berupa buku teks, jurnal ilmiah, hasil penelitian, dan dokumen akademik yang membahas BUMD, Perseroda, dan bank pembangunan daerah. Adapun bahan hukum tersier digunakan sebagai pendukung berupa kamus hukum dan ensiklopedia hukum.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan (*library research*) dan penelusuran dokumen yang berkaitan dengan aspek hukum, kelembagaan, dan kebijakan Bank Pembangunan Daerah. Seluruh data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif dengan metode analisis deskriptif-analitis, yaitu menggambarkan fakta hukum dan kondisi empiris yang ada, kemudian dianalisis secara sistematis untuk merumuskan argumentasi hukum dan rekomendasi pengaturan. Hasil analisis tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam menyusun rumusan masalah, tujuan pengaturan, arah kebijakan, serta substansi norma Ranperda, sehingga Peraturan Daerah yang dihasilkan memiliki legitimasi akademik, kepastian hukum, dan relevansi terhadap kebutuhan pembangunan daerah. Dengan metode penelitian tersebut, Naskah Akademik ini diharapkan mampu memberikan landasan ilmiah dan yuridis yang kuat bagi pembentukan Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda).

## BAB II KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTEK EMPIRIS

### 2.1 Kajian Teoretis

#### 2.1.1 Teori Peran Negara dalam Perekonomian (*State Intervention Theory*)

Teori Peran Negara dalam Perekonomian yang dikemukakan oleh John Maynard Keynes merupakan salah satu teori fundamental dalam ilmu ekonomi dan kebijakan publik yang menempatkan negara sebagai aktor aktif dalam mengelola dan mengarahkan perekonomian. Teori ini lahir sebagai kritik terhadap pandangan klasik yang meyakini bahwa mekanisme pasar secara otomatis mampu menciptakan keseimbangan ekonomi. Dalam karya monumentalnya *The General Theory of Employment, Interest and Money* (1936), Keynes menegaskan bahwa pasar tidak selalu bekerja secara efisien, terutama dalam kondisi krisis, keterbatasan modal, dan ketimpangan distribusi sumber daya. Oleh karena itu, ketergantungan penuh pada mekanisme pasar justru berpotensi memperdalam ketidakstabilan ekonomi dan ketidakadilan sosial<sup>5</sup>. Keynes berpandangan bahwa negara memiliki legitimasi dan kewajiban untuk melakukan intervensi ekonomi guna menjaga stabilitas, mendorong pertumbuhan, serta menjamin kesejahteraan masyarakat. Intervensi tersebut dilakukan melalui kebijakan fiskal, pembentukan kelembagaan ekonomi, dan penguatan instrumen keuangan publik.

Intervensi negara menurut Keynes tidak dimaksudkan untuk menggantikan peran pasar, melainkan untuk mengoreksi kegagalan pasar (*market failure*) yang muncul akibat asimetri informasi, keterbatasan akses modal, dan ketimpangan regional dalam pembangunan ekonomi. Dalam konteks negara berkembang dan wilayah dengan keterbatasan infrastruktur ekonomi, teori Keynes semakin relevan karena pasar cenderung enggan masuk ke sektor-sektor yang berisiko tinggi atau memiliki tingkat pengembalian rendah, meskipun sektor tersebut penting bagi pembangunan masyarakat<sup>6</sup>. Salah satu bentuk konkret intervensi negara yang ditekankan dalam teori Keynes adalah pembentukan dan penguatan lembaga keuangan publik yang mampu menjadi katalis pembiayaan pembangunan. Lembaga keuangan ini berfungsi menjembatani kebutuhan

---

<sup>5</sup> Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.

<sup>6</sup> Stiglitz, J. E. (2010). *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. New York: W.W. Norton & Company.

pembiayaan sektor produktif yang tidak sepenuhnya dapat dilayani oleh perbankan swasta.

Dalam sistem pemerintahan desentralisasi, peran negara dalam perekonomian tidak hanya dijalankan oleh pemerintah pusat, tetapi juga oleh pemerintah daerah. Pemerintah daerah memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk mengembangkan instrumen ekonomi daerah sesuai karakteristik dan kebutuhan wilayahnya<sup>7</sup>. Bank Pembangunan Daerah (BPD) merupakan manifestasi nyata dari penerapan Teori Peran Negara dalam Perekonomian pada level daerah. BPD dibentuk sebagai instrumen intervensi ekonomi pemerintah daerah untuk mendukung pembiayaan pembangunan dan memperkuat ekonomi lokal.

Dalam konteks Provinsi Nusa Tenggara Timur, peran BPD menjadi sangat strategis mengingat keterbatasan akses pembiayaan, kondisi geografis kepulauan, serta dominasi sektor ekonomi rakyat yang membutuhkan dukungan permodalan yang berkelanjutan. Namun demikian, efektivitas intervensi ekonomi negara melalui BPD sangat ditentukan oleh bentuk hukum dan tata kelola kelembagaan yang digunakan. Bentuk hukum yang tidak adaptif berpotensi membatasi fleksibilitas, profesionalisme, dan daya saing bank daerah dalam sistem perbankan nasional. Penyesuaian bentuk hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) merupakan langkah strategis untuk memperkuat fungsi intervensi ekonomi daerah sebagaimana dikonsepsikan dalam teori Keynesian.

Melalui bentuk Perseroda, bank daerah memperoleh kerangka hukum perseroan terbatas yang memungkinkan pengelolaan usaha secara lebih profesional, efisien, dan kompetitif tanpa kehilangan karakter publiknya sebagai BUMD milik pemerintah daerah. Penyesuaian bentuk hukum ini sejalan dengan pandangan Keynes bahwa intervensi negara harus dilakukan melalui institusi yang kuat dan kredibel agar mampu menjalankan fungsi stabilisasi dan pembangunan ekonomi secara efektif. Dalam bentuk Perseroda, Bank Pembangunan Daerah NTT dapat lebih optimal menjalankan fungsi intermediasi keuangan, memperluas pembiayaan sektor produktif daerah, serta mendukung program pembangunan yang tidak sepenuhnya menarik bagi perbankan komersial.

Selain itu, perubahan bentuk hukum juga memperkuat kapasitas bank sebagai instrumen kebijakan fiskal daerah, khususnya dalam mendukung program pemerintah

---

<sup>7</sup> Mardiasmo. (2018). Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Yogyakarta: Andi Offset.

daerah yang membutuhkan dukungan pembiayaan jangka menengah dan panjang. Dari perspektif Teori Peran Negara dalam Perekonomian, penyesuaian bentuk hukum BPD NTT menjadi Perseroda merupakan bentuk modernisasi instrumen intervensi negara agar selaras dengan dinamika ekonomi dan regulasi perbankan kontemporer. Intervensi ekonomi yang dilakukan melalui Perseroda tidak bersifat distorsif, melainkan korektif dan produktif, karena bertujuan menutup kesenjangan pembiayaan, memperluas akses ekonomi masyarakat, serta mempercepat pembangunan daerah tertinggal.

Perubahan bentuk hukum ini tidak dapat dipandang semata sebagai penyesuaian administratif, melainkan sebagai kebijakan ekonomi daerah yang berakar kuat pada teori ekonomi makro Keynesian. Teori Peran Negara dalam Perekonomian memberikan justifikasi teoretis bahwa keberadaan dan penguatan Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai Perseroda adalah sah, rasional, dan diperlukan dalam rangka mewujudkan pembangunan ekonomi daerah yang berkeadilan. Oleh karena itu, Teori Keynesian menjadi landasan teoritis yang kuat dalam menjelaskan urgensi dan relevansi Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Perseroda sebagai instrumen intervensi ekonomi daerah yang modern, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

### **2.1.2 Teori Otonomi Daerah dan Desentralisasi Fiskal**

Teori Otonomi Daerah dan Desentralisasi Fiskal yang dikemukakan oleh Wallace E. Oates merupakan salah satu teori utama dalam kajian ekonomi publik dan tata kelola pemerintahan modern. Teori ini menekankan pentingnya pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dalam pengelolaan sumber daya dan pelayanan publik. Dalam karyanya *Fiscal Federalism* (1972), Oates berangkat dari asumsi bahwa kebutuhan dan preferensi masyarakat bersifat beragam antarwilayah. Oleh karena itu, kebijakan publik yang dirancang dan dilaksanakan secara terpusat sering kali kurang responsif terhadap kebutuhan lokal<sup>8</sup>. Oates menegaskan bahwa pemerintah daerah berada pada posisi yang lebih dekat dengan masyarakat sehingga memiliki informasi yang lebih baik mengenai kondisi sosial, ekonomi, dan kebutuhan riil wilayahnya. Kedekatan ini menjadikan pemerintah daerah lebih efektif dan efisien dalam merancang serta melaksanakan kebijakan pembangunan.

---

<sup>8</sup> Oates, W. E. (1972). *Fiscal Federalism*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Salah satu elemen kunci dalam teori ini adalah desentralisasi fiskal, yaitu pemberian kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengelola sumber-sumber pendapatan dan pembiayaan pembangunan secara mandiri. Desentralisasi fiskal dipandang sebagai prasyarat utama bagi keberhasilan otonomi daerah<sup>9</sup>. Menurut Oates, desentralisasi fiskal tidak hanya meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya, tetapi juga memperkuat akuntabilitas pemerintah daerah kepada masyarakatnya. Pemerintah daerah yang memiliki kewenangan fiskal akan terdorong untuk mengelola keuangan secara lebih bertanggung jawab.

Dalam kerangka ini, peran pemerintah daerah tidak lagi sekadar sebagai pelaksana kebijakan pusat, melainkan sebagai aktor utama pembangunan ekonomi lokal. Pemerintah daerah dituntut memiliki instrumen kelembagaan yang memadai untuk menjalankan fungsi tersebut. Salah satu instrumen penting dalam pelaksanaan desentralisasi fiskal adalah keberadaan lembaga keuangan daerah yang mampu mendukung pembiayaan pembangunan dan kegiatan ekonomi lokal. Lembaga ini berfungsi sebagai penggerak ekonomi daerah yang berbasis pada kebutuhan dan potensi wilayah<sup>10</sup>. Bank Pembangunan Daerah (BPD) merupakan bentuk konkret dari instrumen desentralisasi fiskal yang dirancang untuk mendukung peran pemerintah daerah dalam pembangunan ekonomi. Keberadaan BPD memungkinkan daerah memiliki kontrol lebih besar terhadap alokasi pembiayaan pembangunan.

Dalam konteks Provinsi Nusa Tenggara Timur, karakteristik wilayah kepulauan, keterbatasan infrastruktur, serta dominasi sektor ekonomi rakyat menuntut kebijakan pembiayaan yang kontekstual dan adaptif. Kondisi ini sejalan dengan asumsi dasar Teori Otonomi Daerah Oates. PT BPD NTT memiliki peran strategis sebagai lembaga keuangan yang memahami kebutuhan lokal dan mampu menjembatani kesenjangan pembiayaan yang tidak sepenuhnya dapat dijangkau oleh perbankan nasional. Namun, efektivitas peran tersebut sangat ditentukan oleh bentuk hukum dan tata kelola kelembagaannya. Penyesuaian bentuk hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) merupakan langkah penting dalam memperkuat fungsi desentralisasi fiskal sebagaimana dikonsepsikan oleh Oates. Bentuk Perseroda memberikan kerangka hukum yang lebih jelas dan modern bagi pengelolaan bank daerah,

---

<sup>9</sup> Bahl, R., & Linn, J. (2014). *Governing and Financing Cities in the Developing World*. Cambridge, MA: Lincoln Institute of Land Policy.

<sup>10</sup> Op.cit. Mardiasmo. (2018). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Offset.

sekaligus menegaskan kedudukan pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota sebagai pemilik modal bersama dalam satu entitas keuangan daerah. Dalam perspektif Teori Otonomi Daerah, kepemilikan kolektif pemerintah daerah terhadap BPD NTT sebagai Perseroda mencerminkan prinsip *shared responsibility* dalam pengelolaan sumber daya fiskal daerah untuk kepentingan pembangunan bersama. Penyesuaian bentuk hukum ini juga memperkuat kapasitas fiskal daerah melalui peningkatan profesionalisme, transparansi, dan kinerja keuangan bank, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan pendapatan asli daerah.

Dengan status Perseroda, BPD NTT memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam pengembangan usaha, kerja sama investasi, dan inovasi produk pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan ekonomi lokal, tanpa kehilangan karakter publiknya sebagai BUMD. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Oates bahwa desentralisasi fiskal harus didukung oleh institusi yang kuat dan mampu menjalankan fungsi ekonomi secara efektif di tingkat daerah. Penyesuaian bentuk hukum BPD NTT juga berkontribusi pada penguatan akuntabilitas publik, karena pemerintah daerah sebagai pemegang saham memiliki tanggung jawab langsung terhadap kinerja dan arah kebijakan bank. Dari sudut pandang teori, perubahan ini bukan sekadar penyesuaian administratif, melainkan bagian dari strategi penguatan otonomi daerah melalui instrumen fiskal dan kelembagaan yang modern. Dengan demikian, Teori Otonomi Daerah dan Desentralisasi Fiskal memberikan dasar konseptual yang kuat untuk menjelaskan urgensi dan relevansi penyesuaian bentuk hukum BPD NTT menjadi Perseroda dalam mendukung pembangunan ekonomi berbasis kebutuhan lokal. Oleh karena itu, penerapan teori Oates dalam konteks Ranperda ini menegaskan bahwa Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sebagai Perseroda merupakan instrumen strategis otonomi daerah dan desentralisasi fiskal yang mampu memperkuat kemandirian ekonomi daerah secara berkelanjutan.

### **2.1.3 Teori Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance Theory*)**

Teori Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*) merupakan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana suatu perusahaan seharusnya dikelola agar mencapai kinerja optimal, berkelanjutan, dan memperoleh kepercayaan dari para pemangku kepentingan. Teori ini berkembang seiring meningkatnya kompleksitas organisasi dan kebutuhan akan pengelolaan perusahaan yang profesional. Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) pada tahun 1999 merumuskan prinsip-prinsip dasar GCG sebagai respons terhadap berbagai

kegagalan tata kelola korporasi yang berdampak pada krisis kepercayaan publik terhadap perusahaan dan lembaga keuangan<sup>11</sup>. Menurut OECD, tata kelola perusahaan yang baik merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan hubungan antara manajemen, dewan pengawas, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya, dengan tujuan menciptakan nilai jangka panjang dan akuntabilitas perusahaan.

Prinsip utama GCG yang dikembangkan OECD meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Prinsip-prinsip ini menjadi standar internasional dalam pengelolaan korporasi modern, termasuk lembaga keuangan dan badan usaha milik negara maupun daerah<sup>12</sup>. Transparansi menuntut keterbukaan informasi yang relevan dan material agar pemangku kepentingan dapat memahami kondisi, kinerja, dan arah kebijakan perusahaan secara objektif. Tanpa transparansi, kepercayaan publik terhadap perusahaan akan melemah. Akuntabilitas mengharuskan adanya kejelasan fungsi, struktur, dan pertanggungjawaban setiap organ perusahaan, sehingga pengelolaan perusahaan dapat berjalan secara efektif dan dapat dievaluasi secara objektif.

Prinsip responsibilitas menekankan bahwa perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai etika serta tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan<sup>13</sup>. Independensi menghendaki pengelolaan perusahaan yang bebas dari benturan kepentingan dan tekanan pihak tertentu, sehingga keputusan bisnis dapat diambil secara objektif dan profesional. Prinsip ini sangat krusial bagi perusahaan yang dimiliki oleh entitas publik. Kewajaran (fairness) menuntut perlakuan yang adil terhadap seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham mayoritas dan minoritas, karyawan, serta masyarakat luas. Dalam konteks badan usaha milik negara dan daerah, penerapan GCG memiliki tantangan tersendiri karena adanya potensi intervensi politik dan konflik kepentingan antara tujuan bisnis dan tujuan publik<sup>14</sup>. Oleh karena itu, OECD menegaskan bahwa perusahaan publik harus memiliki kerangka

---

<sup>11</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.

<sup>12</sup> Tricker, B. (2015). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

<sup>13</sup> Solomon, J. (2020). Corporate Governance and Accountability (5th ed.). Chichester: Wiley.

<sup>14</sup> Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). Corporate Governance (5th ed.). Chichester: Wiley.

hukum dan kelembagaan yang kuat agar prinsip-prinsip GCG dapat diimplementasikan secara konsisten dan berkelanjutan<sup>15</sup>.

Bank Pembangunan Daerah sebagai lembaga keuangan milik pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi, namun sekaligus menghadapi risiko tata kelola apabila tidak dikelola secara profesional dan akuntabel. Penyesuaian bentuk hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) merupakan langkah penting untuk menempatkan pengelolaan bank dalam kerangka GCG yang lebih ketat dan terstandar. Bentuk Perseroda mewajibkan penerapan prinsip-prinsip GCG sebagaimana diatur dalam hukum perseroan terbatas dan regulasi sektor perbankan, sehingga mendorong profesionalisme manajemen dan penguatan fungsi pengawasan. Dalam perspektif teori GCG, perubahan bentuk hukum ini berfungsi sebagai mekanisme institusional untuk memisahkan secara jelas peran pemerintah daerah sebagai pemegang saham dengan peran manajemen bank sebagai pengelola operasional.

Pemisahan tersebut penting untuk mengurangi intervensi politik yang berlebihan dalam pengambilan keputusan bisnis, sebagaimana dianjurkan dalam prinsip independensi OECD. Ranperda tentang Penyesuaian Bentuk Hukum BPD NTT menjadi Perseroda berperan sebagai dasar normatif untuk menginternalisasi prinsip-prinsip GCG ke dalam pengaturan kelembagaan bank daerah. Melalui Ranperda ini, pemerintah daerah dapat menetapkan kerangka tata kelola yang menjamin transparansi pengelolaan keuangan, akuntabilitas organ perusahaan, serta perlindungan kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Dengan penerapan GCG yang kuat, Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai Perseroda diharapkan mampu meningkatkan kinerja keuangan, memperkuat kepercayaan publik, dan berkontribusi lebih optimal terhadap pembangunan ekonomi daerah. Dengan demikian, Teori Tata Kelola Perusahaan yang Baik memberikan landasan teoretis yang kokoh untuk menjelaskan urgensi dan relevansi penyesuaian bentuk hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroda sebagai upaya membangun lembaga keuangan daerah yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja serta kepentingan publik.

---

<sup>15</sup> Zunairoh, Z., Wijaya, L. I., Mahadwartha, P. A., & Murhadi, W. (2021). Regional development bank competition: Evidence from Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 25(3), 473–488.

#### 2.1.4 Teori Badan Hukum (*Legal Entity Theory*)

Teori Badan Hukum (*Legal Entity Theory*) merupakan salah satu fondasi utama dalam hukum perusahaan dan hukum kelembagaan modern. Teori ini menjelaskan kedudukan korporasi sebagai subjek hukum yang berdiri sendiri, terpisah dari para pendirinya maupun pemilik modalnya. Salah satu tokoh penting dalam pengembangan teori badan hukum adalah Otto von Gierke, seorang pemikir hukum Jerman pada akhir abad ke-19. Gierke mengemukakan pandangan bahwa badan hukum bukan sekadar fiksi hukum, melainkan entitas nyata yang memiliki kehendak dan kepentingan sendiri yang diakui oleh hukum<sup>16</sup>. Menurut Gierke, badan hukum memiliki *Rechtspersönlichkeit* atau kepribadian hukum, yang memungkinkan suatu organisasi bertindak dalam lalu lintas hukum secara mandiri. Kepribadian hukum ini menjadi dasar bagi pengakuan hak dan kewajiban badan hukum di hadapan hukum. Teori ini menegaskan bahwa keberadaan badan hukum memungkinkan pemisahan yang tegas antara individu atau institusi pemilik dengan entitas yang dikelola. Pemisahan tersebut merupakan ciri utama korporasi modern dan menjadi prasyarat bagi kepastian hukum dalam aktivitas ekonomi. Dalam konteks hukum perusahaan, *Legal Entity Theory* memberikan legitimasi bahwa perseroan terbatas memiliki kekayaan, tanggung jawab, dan risiko hukum yang terpisah dari para pemegang sahamnya. Dengan demikian, perseroan dapat melakukan perbuatan hukum atas nama sendiri<sup>17</sup>.

Pemisahan kepribadian hukum ini juga berimplikasi pada pemisahan harta kekayaan (*separate patrimony*), di mana kekayaan perseroan tidak bercampur dengan kekayaan pemilik atau pendirinya. Prinsip ini sangat penting dalam menjaga akuntabilitas dan perlindungan hukum bagi semua pihak<sup>18</sup>. *Legal Entity Theory* berkembang seiring dengan kebutuhan dunia usaha akan struktur kelembagaan yang stabil, profesional, dan dapat dipercaya oleh pihak ketiga. Tanpa kejelasan status badan hukum, hubungan hukum dan ekonomi akan rentan terhadap ketidakpastian. Dalam sistem hukum modern, teori badan hukum menjadi dasar bagi pengaturan perseroan terbatas, baik yang dimiliki oleh swasta maupun oleh negara dan pemerintah daerah. Badan usaha milik negara dan daerah juga tunduk pada prinsip kepribadian hukum yang terpisah.

---

<sup>16</sup> Gierke, O. von. (1900). *Political Theories of the Middle Age*. Cambridge: Cambridge University Press

<sup>17</sup> Hansmann, H., Kraakman, R., & Squire, R. (2006). Law and the rise of the firm. *Harvard Law Review*, 119(5), 1333–1403

<sup>18</sup> Armour, J., Hansmann, H., & Kraakman, R. (2017). *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Penerapan teori badan hukum pada BUMD bertujuan untuk memastikan bahwa badan usaha tersebut tidak semata-mata dipandang sebagai bagian administratif dari pemerintah daerah, melainkan sebagai entitas korporasi yang tunduk pada hukum perusahaan dan prinsip tata kelola yang baik<sup>19</sup>. Dalam konteks Bank Pembangunan Daerah, kejelasan status badan hukum menjadi sangat penting mengingat aktivitas perbankan melibatkan hubungan hukum yang kompleks dengan nasabah, mitra usaha, otoritas pengawas, dan lembaga keuangan lainnya.

Penyesuaian bentuk hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) merupakan implementasi konkret dari *Legal Entity Theory* dalam kerangka hukum daerah. Melalui bentuk Perseroda, Bank Pembangunan Daerah NTT ditegaskan sebagai Perseroan Terbatas milik pemerintah daerah yang memiliki kepribadian hukum sendiri, terpisah dari pemerintah provinsi maupun pemerintah kabupaten/kota sebagai pemegang saham. Penegasan ini memperjelas pemisahan antara kekayaan daerah yang disertakan sebagai modal dengan kekayaan perseroan yang dikelola secara korporatif. Pemisahan tersebut penting untuk menjamin kepastian hukum dan tertib administrasi keuangan daerah. Dalam perspektif teori badan hukum, pemisahan harta kekayaan ini juga berfungsi melindungi pemerintah daerah dari risiko hukum dan finansial yang timbul dari kegiatan operasional bank, sepanjang dilakukan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Kejelasan status badan hukum Perseroda memudahkan Bank Pembangunan Daerah NTT dalam melakukan hubungan hukum dengan pihak ketiga, seperti perjanjian pembiayaan, kerja sama usaha, dan transaksi perbankan lainnya, karena bank bertindak atas nama entitasnya sendiri.

Selain itu, penerapan *Legal Entity Theory* melalui bentuk Perseroda memperkuat akuntabilitas organ perusahaan, karena tanggung jawab direksi dan dewan komisaris melekat pada pengelolaan entitas korporasi, bukan pada pemerintah daerah sebagai pemilik modal. Dalam konteks Ranperda, penyesuaian bentuk hukum ini berfungsi sebagai dasar normatif untuk menegaskan identitas hukum Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai BUMD berbentuk Perseroan Terbatas yang tunduk pada hukum perseroan dan perbankan. Dengan demikian, Ranperda tidak hanya mengatur perubahan nomenklatur atau struktur formal, tetapi juga menginternalisasi prinsip-prinsip *Legal*

---

<sup>19</sup> Fuady, M. (2017). Hukum Perseroan Terbatas. Bandung: Citra Aditya Bakti.

*Entity Theory* ke dalam sistem hukum daerah. Penerapan teori badan hukum ini diharapkan mampu meningkatkan kepastian hukum, profesionalisme pengelolaan, serta kepercayaan pemangku kepentingan terhadap Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai lembaga keuangan daerah. Oleh karena itu, Teori Badan Hukum (*Legal Entity Theory*) memberikan landasan teoretis yang kuat dalam menjelaskan urgensi dan relevansi penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroda sebagai entitas hukum yang mandiri, akuntabel, dan berdaya saing dalam sistem perbankan nasional.

## **2.2 Kajian terhadap Asas/ Prinsip dalam penyusunan Norma.**

Satjipto Rahardjo menyatakan bahwa asas hukum merupakan “jantungnya” peraturan hukum. Karena, asas hukum adalah landasan yang luas bagi lahirnya suatu peraturan hukum. Ini berarti, bahwa peraturan- peraturan hukum itu pada akhirnya bisa dikembalikan kepada asas-asas tersebut. Kecuali disebut landasan, asas hukum layak disebut sebagai alasan bagi lahirnya peraturan hukum, atau merupakan *ratio legis* dari peraturan hukum. Asas hukum tidak akan habis kekuatannya dengan melahirkan suatu peraturan hukum, melainkan akan tetap saja ada dan akan melahirkan peraturan-peraturan selanjutnya .

Dengan demikian maka penting untuk ditelusuri asas- asas yang menjadi dasar dalam pembentukan rancangan peraturan daerah ini yang akan meliputi beberapa Undang-Undang terkait. Asas- asas ini akan dijabarkan selanjutnya dalam pembahasan tentang asas dan prinsip terkait penyusunan norma.

Pembentukan peraturan perundang-undangan, termasuk pembentukan peraturan daerah harus berdasarkan pada asas pembentukan peraturan perundang-undangan yang baik, sebagaimana diatur dalam Pasal 5 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan dengan Undang- Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, meliputi :

- a. Kejelasan tujuan, bahwa setiap pembentukan peraturan perundang-undangan harus mempunyai tujuan yang jelas yang hendak dicapai;
- b. Kelembagaan atau pejabat pembentuk yang tepat, bahwa setiap jenis peraturan perundang-undangan harus dibuat oleh lembaga negara atau pejabat pembuat peraturan perundang-undangan yang berwenang. Peraturan perundang-undangan yang dibuat

- dapat dibatalkan atau batal demi hukum, apabila dibuat oleh lembaga negara atau pejabat yang tidak berwenang;
- c. Kesesuaian antara jenis, hierarki dan materi muatan, bahwa dalam pembentukan peraturan perundang-undangan harus benar-benar memperhatikan materi muatan yang tepat sesuai dengan jenis dan hierarki peraturan perundang-undangan;
  - d. Dapat dilaksanakan, bahwa setiap pembentukan peraturan perundang-undangan harus memperhitungkan efektivitas peraturan perundang-undangan tersebut dalam masyarakat, baik secara filosofis, yuridis, maupun sosiologis;
  - e. Kedayagunaan dan kehasilgunaan, bahwa setiap pembentukan peraturan perundang-undangan dibuat karena memang benar-benar dibutuhkan dan bermanfaat dalam mengatur kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara;
  - f. Kejelasan rumusan, bahwa setiap peraturan perundang-undangan harus memenuhi persyaratan teknis penyusunan peraturan perundang-undangan, sistematika, pilihan kata atau istilah, serta bahasa hukum yang jelas dan mudah dimengerti sehingga tidak menimbulkan berbagai macam interpretasi dalam pelaksanaannya;
  - g. Keterbukaan, bahwa dalam pembentukan peraturan perundang-undangan mulai dari perencanaan, penyusunan, pembahasan, pengesahan atau penetapan, dan pengundangan bersifat transparan dan terbuka. Dengan demikian, seluruh lapisan masyarakat mempunyai kesempatan yang seluas-luasnya untuk memberikan masukan dalam pembentukan peraturan perundang-undangan.

Oleh karena itu, peraturan daerah tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Menjadi Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) harus memenuhi amanat Pasal 5 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undang sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan dengan Undang- Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, yakni:

1. Harus mencantumkan kejelasan tujuan yakni Peraturan Daerah tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Menjadi Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) sesuai amanat dari Undang- Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana diubah beberapa kali

- terakhir dengan Undang- Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana dan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
2. Harus jelas Kelembagaan atau Pembentuk yang tepat yaitu Lembaga atau organ yang tepat membentuk Peraturan Daerah tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Menjadi Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) adalah Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dan DPRD Provinsi Nusa Tenggara Timur ;
  3. Peraturan Daerah tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Menjadi Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) yang diundangkan harus sesuai dan tidak bertentangan dengan peraturan di atasnya atau yang lebih tinggi.
  4. Peraturan Daerah tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Menjadi Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) harus bersifat implementatif, karena itu perlu mempertimbangkan beberapa aspek, di antaranya sosial ekonomi dan budaya masyarakat Provinsi Nusa Tenggara Timur
  5. Peraturan Daerah tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Menjadi Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) harus membawa kedayagunaan dan kehasilgunaan, sehingga bermanfaat bagi masyarakat Provinsi Nusa Tenggara Timur secara keseluruhan terutama dalam penegakan peraturan daerah yang sudah ada;
  6. Rumusan pasal yang tercantum dalam Peraturan Daerah tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Menjadi Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) harus memiliki kejelasan, sehingga tidak menimbulkan multitafsir; dan
  7. Peraturan Daerah tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Menjadi Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT

(Perseroda) harus memiliki sifat keterbukaan dalam implementasi dan pertanggungjawabannya.

Selain asas tersebut, berdasarkan Pasal 6 ayat (1) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan materi muatan Peraturan Daerah Kabupaten tentang Penyesuaian Perusahaan Umum Daerah Air Minum juga harus mencerminkan asas :

1. Pengayoman;

Yang dimaksud dengan “asas pengayoman” adalah bahwa setiap Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan harus berfungsi memberikan perlindungan untuk menciptakan ketenteraman masyarakat

2. Kemanusiaan;

Yang dimaksud dengan “asas kemanusiaan” adalah bahwa setiap Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan harus mencerminkan perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia serta harkat dan martabat setiap warga negara dan penduduk Indonesia secara proporsional.

3. Kebangsaan;

Yang dimaksud dengan “asas kebangsaan” adalah bahwa setiap Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan harus mencerminkan sifat dan watak bangsa Indonesia yang majemuk dengan tetap menjaga prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia.

4. Kekeluargaan;

Yang dimaksud dengan “asas kekeluargaan” adalah bahwa setiap Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan harus mencerminkan musyawarah untuk mencapai mufakat dalam setiap pengambilan keputusan.

5. Kenusantaraan;

Yang dimaksud dengan “asas kenusantaraan” adalah bahwa setiap Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh wilayah Indonesia dan Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan yang dibuat di daerah merupakan bagian dari sistem hukum nasional yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

6. Bhineka Tunggal Ika;

Yang dimaksud dengan “asas bhinneka tunggal ika” adalah bahwa Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan harus memperhatikan keragaman penduduk, agama,

suku dan golongan, kondisi khusus daerah serta budaya dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

7. Keadilan

Yang dimaksud dengan “asas keadilan” adalah bahwa setiap Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan harus mencerminkan keadilan secara proporsional bagi setiap warga negara.

8. Kesamaan kedudukan dalam hukum dan pemerintahan

Yang dimaksud dengan “asas kesamaan kedudukan dalam hukum dan pemerintahan” adalah bahwa setiap Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan tidak boleh memuat hal yang bersifat membedakan berdasarkan latar belakang, antara lain, agama, suku, ras, golongan, gender, atau status sosial.

9. Ketertiban dan Kepastian Hukum

Yang dimaksud dengan “asas ketertiban dan kepastian hukum” adalah bahwa setiap Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan harus dapat mewujudkan ketertiban dalam masyarakat melalui jaminan kepastian hukum.

10. Keseimbangan, Keserasian dan Keselarasan

Yang dimaksud dengan “asas keseimbangan, keserasian, dan keselarasan” adalah bahwa setiap Materi Muatan Peraturan Perundang-undangan harus mencerminkan keseimbangan, keserasian, dan keselarasan, antara kepentingan individu, masyarakat dan kepentingan bangsa dan negara.

Pasal 58 Undang- Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana dalam menyelenggarakan Pemerintahan Daerah berpedoman pada asas penyelenggaraan pemerintahan negara yang terdiri atas :

1. kepastian hukum;

Yang dimaksud dengan “kepastian hukum” adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan ketentuan peraturan perundang - undangan dan keadilan dalam setiap kebijakan penyelenggara negara.

2. tertib penyelenggara negara;

Yang dimaksud dengan “tertib penyelenggara negara” adalah asas yang menjadi landasan keteraturan, keserasian, dan keseimbangan dalam pengendalian penyelenggara negara.

3. kepentingan umum;

Yang dimaksud dengan “asas kepentingan umum” adalah asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif, akomodatif, dan selektif.

4. keterbukaan;

Yang dimaksud dengan “asas keterbukaan” adalah asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.

5. proporsionalitas;

Yang dimaksud dengan “asas proporsionalitas” adalah asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban penyelenggara negara.

6. profesionalitas;

Yang dimaksud dengan “asas profesionalitas” adalah asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan

7. akuntabilitas;

Yang dimaksud dengan “asas akuntabilitas” adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

8. efisiensi;

Yang dimaksud dengan “asas efisiensi” adalah asas yang berorientasi pada minimalisasi penggunaan sumber daya dalam penyelenggaraan negara untuk mencapai hasil kerja yang terbaik.

9. efektivitas; dan

Yang dimaksud dengan “asas efektivitas” adalah asas yang berorientasi pada tujuan yang tepat guna dan berdaya guna.

10. keadilan.

Yang dimaksud dengan “asas keadilan” adalah bahwa setiap tindakan dalam penyelenggaraan negara harus mencerminkan keadilan secara proporsional bagi setiap warga negara.

Agar pelaksanaan Penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Menjadi Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) dapat

terlaksana dengan baik hendaknya berpegang pada asas-asas materi muatan peraturan perundang-undangan sebagaimana dikemukakan di atas.

## 2.3 Praktik Penyelenggaraan, Kondisi Yang Ada dan Permasalahan yang dihadapi

### 2.3.1 Praktik Penyelenggaraan

#### 2.3.1.1 Ringkasan Eksekutif PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur

##### 2.3.1.1.1 Visi Misi

**Visi & Misi**

**Visi**  
Menjadi Bank yang Sehat, Kuat dan Terpercaya

**Misi**

1. Pelopor penggerak ekonomi rakyat
2. Menggali sumber potensi daerah untuk diusahakan secara produktif bagi kesejahteraan Masyarakat NTT
3. Meningkatkan sumber potensi daerah
4. Mengoptimalkan fungsi intermediasi Bank melalui penghimpunan dan penyaluran dana kepada Masyarakat dalam bentuk kredit

**2 (Dua) Grand Strategis**

1. Menurunkan angka kemiskinan dan pengangguran di NTT melalui pembiayaan mikro, kecil dan menengah berbasis potensi lokal dan berorientasi industry
2. Percepatan pertumbuhan ekonomi daerah melalui pembiayaan infrastruktur industrialisasi dan komoditi unggulan

[bpdntt.co.id](http://bpdntt.co.id)
[HUMAS BPD NTT](#)
[HUMAS BPD NTT](#)
[HUMAS BPD NTT](#)
[HUMAS BPD NTT](#)

##### 2.3.1.1.2 Arah Pendekatan dan Strategi Bank NTT

#### Arah Strategis PT. Bank NTT dalam Coorporate Plan



### 2.3.1.1.3 Kebijakan dan Strategi Bank NTT Tahun 2026



#### 1. Aspek Bisnis

Akselerasi bisnis melalui optimalisasi sinergi ekosistem linkage, kolaborasi dengan mitra usaha strategis, pendalaman sumber- sumber pertumbuhan berbasis keunggulan Perseroan sebagai mitra utama keuangan Pemerintah Prov NTT, Kab dan Kota. Aspek bisnis berfokus pada penguatan fundamental usaha Bank NTT melalui pertumbuhan kredit produktif dan konsumtif, peningkatan DPK, serta diversifikasi sumber pendapatan non-bunga. Peningkatan profitabilitas dilakukan melalui pengelolaan margin bunga (NIM), efisiensi biaya dana, serta ekspansi pada sektor potensial seperti UMKM, KUR, dan konsumen. Aspek ini juga menekankan penguatan likuiditas dan permodalan agar mendukung ekspansi bisnis dan menjaga stabilitas keuangan.

#### 2. Aspek Support Pemerintah Provinsi & Kabupaten/Kota

Aspek ini menegaskan peran Bank NTT sebagai agen pembangunan daerah melalui kemitraan strategis dengan Pemda untuk pembiayaan pembangunan, infrastruktur, dan pemberdayaan ekonomi lokal. Program seperti One Village One Product (OVOP), Woman Entrepreneur Program, dan pembiayaan UMKM daerah memperkuat kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi regional. Dukungan tambahan modal dari Pemda juga memperkuat struktur permodalan dan memperluas kapasitas pembiayaan daerah.

### 3. Aspek SDM

Aspek SDM menitikberatkan pada peningkatan kompetensi, profesionalisme, serta budaya kerja adaptif dan berintegritas. Fokus diarahkan pada pengembangan kapasitas pegawai melalui pelatihan digital, sertifikasi, dan leadership program bagi seluruh level manajemen. Restrukturisasi organisasi dilakukan untuk menyesuaikan arah bisnis dan kebutuhan organisasi modern, sejalan dengan visi transformasi Bank NTT menjadi bank yang kompetitif dan berdaya saing nasional.

### 4. Aspek IT & Digitalisasi

Aspek ini berorientasi pada percepatan transformasi digital melalui integrasi core banking, optimalisasi kanal digital, serta penerapan standar keamanan siber internasional (ISO 27001). Pengembangan Super Apps, Loan Origination System (LOS), dan digitalisasi proses kredit mendorong efisiensi dan pengalaman nasabah yang lebih baik. Penguatan early warning system serta cyber resilience framework memastikan tata kelola TI yang aman dan andal.

### 5. Aspek Customer (Nasabah), Layanan dan Operasional

- a. Fokus utama aspek ini adalah meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan pengalaman nasabah melalui layanan yang cepat, inklusif, dan berbasis digital. Program Service Excellence, survei kepuasan berbasis digital, customer gathering, serta perluasan akses melalui agen, ATM/EDC, dan QRIS mendukung peningkatan CSI  $\geq 85\%$ . Selain itu, kolaborasi ekosistem digital daerah memperkuat hubungan Bank NTT dengan masyarakat dan pelaku ekonomi lokal.
- b. Aspek ini berfokus pada peningkatan efisiensi operasional, pengendalian biaya, dan optimalisasi jaringan kantor. Target rasio BOPO  $\leq 85\%$  dicapai melalui pengendalian variable cost, standarisasi sarana kerja, serta pemanfaatan teknologi untuk efisiensi proses bisnis. Pengawasan internal dan business continuity plan (BCP) diterapkan untuk menjamin kesinambungan operasional dan keandalan layanan bagi seluruh nasabah.

### 6. Aspek GRC (Governance, Risk, Compliance)

Aspek GRC memastikan bahwa tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi dijalankan secara efektif dan terintegrasi. Bank

memperkuat sistem deteksi dini risiko, compliance framework, serta fraud detection system digital untuk menjaga integritas operasional. Fungsi audit internal ditingkatkan melalui digitalisasi kontrol (ISSO), penerapan whistleblowing system, dan penyempurnaan SOP agar pengawasan berlangsung real-time dan efektif.

#### 2.3.1.1.4 Sasaran Strategis, Target Asumsi dan Program Strategis Tahun 2026

Dalam menghadapi dinamika ekonomi regional dan nasional yang semakin kompetitif, Bank menetapkan arah kebijakan strategis tahun 2026 sebagai wujud komitmen untuk memperkuat kinerja keuangan, memperluas peran pembangunan daerah, dan mempercepat transformasi menuju bank modern yang tangguh, sehat, dan berdaya saing tinggi. Kebijakan strategis tersebut menjadi dasar dalam penyusunan Sasaran dan Program Strategis Tahun 2026, yang dirancang untuk memastikan kesinambungan pertumbuhan bisnis, peningkatan layanan kepada masyarakat, serta penguatan tata kelola dan kapasitas internal organisasi. Penetapan sasaran dan program strategis ini dilaksanakan melalui pendekatan Balanced Scorecard, yang mencakup empat perspektif utama, yaitu Financial (Keuangan), Customer, Internal Business Process, serta Learning & Growth (Pembelajaran dan Pertumbuhan).

Setiap perspektif dijabarkan ke dalam program prioritas yang terintegrasi dengan enam aspek pengembangan utama, yaitu:

1. Aspek Bisnis, melalui penguatan pertumbuhan aset, ekspansi kredit produktif, serta diversifikasi sumber pendapatan.
2. Aspek Dukungan Pemerintah, dengan memperkuat kemitraan strategis bersama Pemerintah Daerah dan sinergi Kelompok Usaha Bank (KUB) untuk mendorong pembangunan ekonomi daerah.
3. Aspek SDM, melalui pengembangan kompetensi, kepemimpinan, dan budaya kerja berbasis digital.
4. Aspek IT & Digitalisasi, melalui optimalisasi sistem informasi, digital banking, keamanan siber, serta pengembangan layanan berbasis teknologi modern.

5. Aspek Customer, Layanan & Operasional, melalui peningkatan kualitas layanan, kepuasan nasabah, efisiensi biaya, serta optimalisasi jaringan kantor dan kanal digital.
6. Aspek GRC (Governance, Risk, and Compliance), dengan memperkuat tata kelola, manajemen risiko, kepatuhan, serta sistem pengawasan internal berbasis digital.

Melalui sinergi seluruh aspek tersebut, Bank NTT menargetkan pencapaian kinerja yang berkelanjutan, berorientasi pada pertumbuhan sehat dan kontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi daerah. Tahun 2026 diharapkan menjadi tonggak penting bagi transformasi Bank NTT menuju lembaga keuangan yang lebih adaptif, inklusif, dan berdaya saing di tingkat regional maupun nasional.

**Tabel II.1 Sasaran Strategis, Target Asumsi dan Program Strategis Tahun 2026**

NA RAPERDA PENYESUAIAN PT BPD NTT MENJADI PT BPD NTT TERSEBUT

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
Aspek Bisnis	1. Kredit & Pembiayaan	Pertumbuhan Kredit 7,5% YoY	Financial	1. Pengendalian pendapatan bunga kredit & suku bunga kompetitif. 2. Pembiayaan Kredit Linkage Program dengan Koperasi.
		NPL Gross secara konsolidasi ≤ 3,0%	Internal Proses	1. Optimalisasi jaringan kantor untuk pertumbuhan portofolio kredit. 2. Pengendalian dan Penyelamatan Aset Bermasalah. a. Pengendalian kualitas portofolio & penyelesaian NPL, hapus buku dan subrogasi ≥15%. b. Pembentukan <i>Task Force</i> Kredit Bermasalah untuk mempercepat penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah di seluruh kantor. 3. Penguatan Sistem, Prosedur dan Tata Kelola Kredit. 4. Pembenahan sistem dan prosedur perkreditan, termasuk pembaruan kebijakan, SOP dan tata kelola risiko kredit. 5. Implementasi pembiayaan berkelanjutan & pelaporan <i>Environmental Social Government</i> (ESG). 6. <i>Cross-selling</i> dan Kegiatan Sosialisasi produk Penyaluran Dana ( <i>Lending</i> ). 7. Pengembangan produk <i>Lending</i> inovatif sesuai kebutuhan bisnis.

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
Aspek Bisnis	2. Dana & Fee Based Income	1. Pertumbuhan DPK ≤ 6,5% YoY (fokus Giro & Tabungan)	Financial	1. Optimalisasi pricing DPK. 2. Program khusus peningkatan CASA ≥55%.
		2. Fee Based Income tumbuh ≥15% YoY	Customer	1. Pengembangan produk Giro, Tabungan dan Deposito berbasis digital ( <i>lifestyle</i> ). 2. Optimalisasi kanal layanan Peningkatan transaksi elektronik channel: a. Perluasan layanan inklusi (agen laku pandai, ATM/CRM, EDC, <i>mobile banking</i> , IBB dan QRIS). b. Optimalisasi penggunaan layanan transaksi kanal digital & Elektronik. 3. <i>Cross-selling</i> dan kegiatan inklusi keuangan / sosialisasi produk Penghimpunan Dana & kanal elektronik.
		3. Pertumbuhan pengguna <i>digital banking</i> ≥25%	Internal Proses	1. Diversifikasi produk dan Simplifikasi Layanan Perbankan sesuai Kebutuhan Nasabah saat ini 2. Sinergi layanan treasury dalam ekosistem KUB.
3. Treasury & Likuiditas		Peningkatan pendanaan jangka Panjang	Financial	3. Peningkatan pendanaan jangka panjang melalui penerbitan Obligasi/NCD. 4. Pengembangan produk treasury, trade finance & payment gateway. 5. Penerbitan instrument jangka Panjang (Obligasi, NCD dan Instrument pendanaan jangka Panjang lainnya).
			Customer	1. Pengembangan layanan Bank Devisa (remitansi, transaksi valas, pembayaran internasional). 2. Dukungan fasilitas trade finance bagi UMKM & korporasi lokal.
			Internal Proses	Sinergi layanan treasury dalam ekosistem KUB.

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
Aspek Support Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota	1. Kredit & Pembiayaan	Kemitraan Strategis dengan Pemda	Customer	1. Peningkatan Pembiayaan Daerah: a. Pembiayaan pembangunan & infrastruktur. b. Penyaluran KUR pada segmen usaha kecil, mikro dan menengah untuk meningkatkan dan mendorong UMKM. c. Pengembangan bisnis industri lokal di kab dan kota melalui <i>OVOP</i> berbasis potensi sektor unggulan. d. <i>Woman Entrepreneur Program</i> , dukungan pembiayaan dan pendampingan bagi pelaku usaha perempuan (UMKM lokal).
				2. Layanan & Pemasaran Nasabah
	3. Permodalan	Penguatan Permodalan	Internal Proses	Kemitraan strategis Pemda Provinsi/Kab/Kota untuk tambahan penyertaan modal (tunai/inbreng).

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
<b>Aspek SDM</b>	1. SDM	1. 100% pegawai mengikuti pelatihan kompetensi & digital. 2. Indeks kompetensi SDM $\geq 85\%$ 3. 90% pejabat mengikuti program leadership	<i>Learning &amp; Growth</i>	1. Pengembangan Kompetensi SDM <ol style="list-style-type: none"> <li>Penyusunan cetak biru sumber daya manusia (<i>Human Capital Blueprint</i>)</li> <li>Implementasi kamus kompetensi SDM</li> <li>Implementasi key performance (Unit dan Individu)</li> <li>Program pengembangan SDM (<i>digital academy, e-learning, sertifikasi perbankan</i>)</li> <li>Pelatihan dan sertifikasi SDM di bidang :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Treasury;</li> <li>Kredit;</li> <li>Akuntansi &amp; Perpajakan;</li> <li>IT /Digitalisasi;</li> <li>Kepatuhan;</li> <li>Manajemen Risiko;</li> <li>SDM;</li> <li>Marketing ;</li> <li>Trade finance ;</li> <li>Sertifikasi Auditor;</li> <li>Alignment dengan Bank Jatim / KUB.</li> </ul> </li> <li>Peningkatan keterampilan kerja pegawai dan Skill melalui program pelatihan berkelanjutan dan berbasis kompetensi dan kebutuhan jabatan.</li> <li> KERJA sama pengembangan SDM bersama bank jatim pada semua lini aktivitas perbankan.</li> </ol> 2. Penguatan <i>Leadership</i> & Transformasi Digital Organisasi: <ol style="list-style-type: none"> <li>Kaderisasi kepemimpinan level menengah &amp; bawah untuk keberlanjutan organisasi.</li> <li>Program leadership untuk BOD &amp; eksekutif (<i>executive coaching, strategic foresight</i>).</li> <li>Transformasi digital organisasi melalui talent mapping &amp; learning management system (LMS).</li> </ol> 3. <i>Joint training &amp; knowledge sharing</i> dengan Bank Jatim & BPD anggota KUB terkait proses bisnis, operasional, jaringan kantor dan Bank Devisa.

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
<b>Aspek SDM</b>	2. Budaya Perusahaan	Budaya perusahaan terimplementasi di seluruh level	<i>Internal Proses</i>	1. Penguatan tata kelola SDM berbasis profesionalisme, integritas dan kinerja tinggi 2. Penguatan budaya kerja adaptif & digital mindset di seluruh level organisasi melalui melalui program pelibatan pegawai ( <i>employee engagement</i> ), kampanye nilai perusahaan ( <i>internal branding</i> ) dan monitoring pelaksanaan budaya kerja. 3. Pembentukan lingkungan kerja yang profesional, efisien dan kolaboratif di seluruh unit kerja.
	3. Re – Organisasi	Struktur organisasi sesuai strategi bisnis dan kebutuhan organisasi perbankan <i>modern</i>	<i>Internal Proses</i>	Restrukturisasi organisasi sesuai arah bisnis & penyesuaian fungsi kerja.
<b>Aspek IT &amp; Digitalisasi</b>	Teknologi Informasi & Digitalisasi	1. Integrasi <i>core banking</i> 2. Keamanan siber terjaga	<i>Internal Proses</i>	1. Penguatan Infrastruktur dan Integrasi Sistem <ol style="list-style-type: none"> <li>Kerjasama dan sinergi penguatan teknologi informasi, digitalisasi dan manajemen informasi system yang terintegrasi.</li> <li>Integrasi core banking dengan mobile/internet banking, API &amp; open banking.</li> </ol> 2. <i>Data Ware House</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>Penyediaan dashboard data keuangan secara terpusat tersistem dan akurat</li> <li>Implementasi <i>Enterprise data ware house</i></li> </ol>

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
<b>Aspek IT &amp; Digitalisasi</b>	2. Manajemen Risiko & Kepatuhan ( <i>Cybersecurity</i> )	Penguatan tata kelola, kepatuhan, dan manajemen risiko	<i>Internal Proses</i>	1. Penerapan standar keamanan informasi ISO 27001 & cyber resilience framework 2. Persiapan early warning system (EWS) alat deteksi dini kredit bermasalah.
	3. Layanan & Pemasaran Nasabah (Digital Channel)	1. Optimalisasi kanal digital 2. Peningkatan kualitas data	<i>Customer</i>	Optimalisasi Kanal Digital dan Layanan <ol style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan dan Implementasi Super Apps untuk mempercepat integrasi layanan digital end-to-end.</li> <li>Implementasi <i>Loan Originating System (LOS)</i> untuk mempercepat proses pengajuan kredit.</li> <li>Smart Card Program: "Smart Spending Card" untuk sektor Transportation &amp; Tourism sebagai produk sinergi digital dan daerah.</li> </ol> 1. <i>Service Excellence &amp; Customer Experience</i> 2. Perluasan layanan inklusif (agen, ATM/EDC, mobile, QRIS). 3. Program retensi ASN/PNS/PPPK (loyalty payroll + kredit). 4. <i>Customer Feedback Program</i> : Survei kepuasan debitur, nasabah & layanan secara berkala berbasis digital. 5. Customer Gathering di setiap kabupaten/kota untuk memperkuat hubungan dan retensi nasabah utama. 6. <i>Social Event &amp; Community Engagement</i> Program untuk membangun kedekatan sosial dan citra positif Bank.
<b>Aspek Customer (Nasabah), Layanan &amp; Operasional</b>	1. Layanan & Pemasaran Nasabah	Indeks Kepuasan Nasabah (CSI) $\geq 85\%$	<i>Customer</i>	

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
Aspek Customer (Nasabah), Layanan & Operasional	2. Operasional & Efisiensi	1. Target BOPO $\leq$ 85% 2. Standarisasi fasilitas & sarana operasional	Internal Proses	1. Penataan Jaringan Kantor. 2. Program <i>reward</i> kepada cabang. 3. Standarisasi fasilitas kerja dan penataan aset- Optimisasi jaringan kantor untuk efisiensi operasional. 4. Perbaikan rasio BOPO dengan target $\leq$ 80% melalui efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas unit kerja. 5. Peningkatan sarana dan prasana pendukung operasional dan bisnis: a. Standarisasi fasilitas sarana dan prasarana pendukung operasional dan bisnis. b. Penataan aset inventaris dan aset hak guna sewa.
	3. Audit & Pengawasan Internal	Peningkatan kualitas audit & pengawasan internal	Internal Proses  Learning & Growth	1. Peyempurnaan SOP pada semua level aktifitas bisnis. 2. Monitoring dan evaluasi internal berbasis digital real-time. 3. Implementasi sistem audit berbasis ISO. 4. <i>Fraud detection system</i> digital.  Implementasi <i>Whistleblowing System</i> & budaya anti-fraud di seluruh organisasi.

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
Aspek GRC (Governance, Risk & Compliance)	1. Manajemen Risiko & Kepatuhan	Tingkat kesehatan bank minimal Peringkat 2	Internal Proses	Tingkat Kesehatan Bank: 1. Implementasi <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i> berbasis sektor & portofolio. 2. Penguatan sistem keamanan siber dan <i>fraud detection</i> untuk transaksi internasional.
	2. Audit & Pengawasan Internal	Kepatuhan regulasi 100%	Learning & Growth	Kepatuhan dan Regulasi: 1. Kepatuhan regulasi OJK, BI dan peraturan Internal. 2. Pemenuhan regulasi dan infrastruktur pendukung status Bank Devisa (AML-CFT, sistem treasury internasional, cross-border payment). 3. Implementasi <i>Whistleblowing System</i> & budaya anti-fraud di seluruh organisasi.

### 2.3.1.1.5 Rencana Jangka Menengah

Rencana jangka menengah Bank NTT periode 2026–2028 disusun dengan mengacu pada Corporate Plan Bank NTT 2024–2028 yang menjadi pedoman utama arah kebijakan dan strategi bisnis jangka menengah. Dokumen ini menjadi panduan bagi seluruh unit kerja dalam merumuskan prioritas pengembangan usaha, penguatan kelembagaan, dan peningkatan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Secara umum, rencana jangka menengah Bank NTT menitikberatkan pada konsolidasi kinerja dan akselerasi transformasi menuju Bank yang Sehat, Kuat, dan Terpercaya, sebagaimana tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Melalui strategi yang adaptif dan terukur, Bank NTT diarahkan untuk terus memperkuat daya saing di tengah dinamika industri perbankan nasional, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperluas peran dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah.

Dalam periode 2026–2028, fokus pengembangan diarahkan pada tiga pilar utama, yaitu:

1. Penguatan Fundamental Keuangan dan Bisnis, melalui peningkatan kualitas aset, optimalisasi sumber pendapatan, serta pengelolaan risiko yang lebih prudent.
2. Transformasi Digital dan Operasional, dengan memperkuat inovasi layanan berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi, kenyamanan, dan inklusi keuangan masyarakat NTT.
3. Peningkatan Kontribusi terhadap Pembangunan Daerah, dengan memperluas pembiayaan produktif, mendukung sektor-sektor unggulan daerah, serta memperkuat peran Bank NTT sebagai agen pembangunan regional.

Dengan arah kebijakan tersebut, Rencana Bisnis Bank (RBB) periode 2026–2028 diharapkan menjadi tahap konsolidasi dan percepatan transformasi menuju pencapaian sasaran Corporate Plan 2028, yaitu menjadikan Bank NTT sebagai lembaga keuangan daerah yang unggul, kompetitif, dan berkontribusi nyata bagi kesejahteraan masyarakat Nusa Tenggara Timur.

No	Arah	Fokus Kebijakan	Target Strategis
1.	Penguatan Struktur dan Tata Kelola	1. Peningkatan Permodalan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemenuhan modal disetor organisemprov, kabupaten dan kota.</li> <li>2. Pemenuhan MIM dengan Skema KUB bersama Bank Jatim.</li> </ol>
		2. Peningkatan tata Kelola manajemen risiko dan complaince	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat Kesehatan bank komposit 2 .</li> <li>2. Tingkat kepatuhan bank atas regulasi .</li> <li>3. Penurunan <i>Fraud</i>.</li> <li>4. Peningkatan pengawasan internal.</li> <li>5. Pnguatan stndar dan prosedur.</li> </ol>
		3. Peningkatan Pengembangan SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. implementasi budaya perusahaan pada semua level oraganisasi.</li> <li>2. Peningktan kompetensi dan skill .</li> </ol>

No	Arah	Fokus Kebijakan	Target Strategis
			<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Pengembangan metode dan struktur SDM.</li> <li>4. Peningkatan kompetensi perbankan pada semua level dan digitalisasi.</li> <li>5. Peningkatan <i>leadership</i> kepada BOD, Pejabat Eksekutif dan Level di bawah pejabat eksekutif.</li> </ol>
		1. Pengembangan Inovasi produk dan layanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan produk dan layanan sesuai dengan kebutuhan &amp; <i>lifestyle</i> nasabah.</li> <li>2. Kolaborasi dan sinergi dalam ekosistem digital, <i>platform sharing</i>, infrastruktur sharing dan distribusi layanan dan produk.</li> </ol>
2.	Peningkatan Daya Saing Bisnis dan Layanan Operasional	2. Optimalisasi, sinergi TI dan digital dalam mendukung layanan, operasional dan peningkatan bisnis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan <i>Fee base income</i></li> <li>2. Peningkatan transaksi kanal layanan</li> <li>3. Program Pengembangan bersama system pendukung dan kanal layanan digital, kolaboratif untuk meningkatkan integrasi dan optimalisasi sistem pendukung (<i>surrounding system</i>) yang terhubung langsung dengan kanal-kanal layanan digital perbankan, seperti Mobile Banking, <i>Internet Banking</i>, CMS serta kanal transaksi lainnya seperti kartu ATM, EDC Purchase dan EDC Laku pandai. Program ini difokuskan pada penguatan infrastruktur digital, peningkatan pengalaman pengguna, serta perluasan jangkauan layanan ke seluruh lapisan masyarakat melalui pemanfaatan teknologi yang aman, cepat, dan efisien.</li> </ol>
		3. Meningkatkan profitabilitas dan efisiensi operasional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ROA 1.37%</li> <li>2. NIM 6.36 %</li> <li>3. NPL 2.90%</li> <li>4. BOPO 86,92%</li> </ol>

#### 2.3.1.1.5.1 Asumsi Yang digunakan Bank

Bank NTT menargetkan agar kinerja keuangan kembali tumbuh positif dengan struktur yang lebih sehat dan berkelanjutan. Arah kebijakan pertumbuhan disusun dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi daerah, tren industri perbankan nasional, serta kemampuan internal bank dalam melakukan transformasi dan efisiensi.

No	Nama Komponen	Asumsi		
		Asumsi RBB 2024 Perubahan Juni	Asumsi RBB 2025 Perubahan Juni	Asumsi RBB 2026
1	Pertumbuhan PDB (%)	5.20	5.00	5.00
2	Inflasi (%)	2.80	2.80	2.80
3	Kurs IDR/USD	15,300	15,300	16,000
4	BI 7 Days Rate	6.00	5.00	4.25
No	Nama Komponen	Asumsi		
		Asumsi RBB 2024 Perubahan Juni	Asumsi RBB 2025 Perubahan Juni	Asumsi RBB 2026 Perubahan Juni
5	Pertumbuhan Kredit (%)	7.32	7.53	7.50
6	Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (%)	4.38	5.73	6.50
7	Suku Bunga Berdasarkan segmen bisnis			
	Kredit Korporasi	10.95	10.95	11.00
	Kredit Ritel	10.91	10.91	11.00
	Kredit Mikro	10.55	10.55	11.00
	Kredit Konsumsi			
	KPR	10.47	10.47	11.00
	Non KPR	10.42	10.42	11.00
	Suku Bunga Kredit			
	Kredit Korporasi	10.95	10.95	11.00
	Kredit Ritel	10.91	10.91	11.00
	Kredit Mikro	10.55	10.55	11.00
	Kredit Konsumsi			
	KPR	10.47	10.47	11.00
	Non KPR	10.42	10.42	11.00
	Suku Bunga Giro	1.00	1.00	1.00
	Suku Bunga Tabungan	1.00	1.00	1.00
	Suku Bunga Deposito 1 Bulan	3.00	3.00	3.00
Suku Bunga Deposito 3 Bulan	3.00	3.00	3.00	
Suku Bunga Deposito 6 Bulan	3.25	3.25	6.25	

#### 2.3.1.1.5.2 Proyeksi dan Indikator Keuangan Utama

Dalam penyusunan target keuangan tahun 2026 PT Bank NTT memperhatikan kondisi terkini perekonomian Indonesia dan kondisi Propinsi NTT saat ini serta kemampuan internal PT Bank NTT, khususnya pencapaian sampai dengan posisi September 2025 dan target keuangan Bank NTT di tahun 2026 secara ringkas sebagaimana berikut:

**Tabel II.2 Ringkasan Proyeksi Posisi Keuangan, Laba Rugi dan Rasio Keuangan**

No	Highlights	Target Keuangan RBB Perubahan Juni TW IV 2025		Estimasi	Proyeksi Keuangan - 2026				Pertumbuhan RBB 2026	2027	Pertumbuhan	2028	Pertumbuhan
		Dec-25	Dec-25		Mar-26	Jun-26	Sep-26	Dec-26					
		yoy	TW IV		yoy	TW IV	yoy	TW IV					
1	<b>Aset</b>	18.015.622	18.377.662	18.700.875	19.269.170	20.865.414	19.875.044	8,15	21.473.500	8,04	23.289.401	8,46	
2	<b>Kredit</b>	13.727.904	14.005.020	14.059.407	14.216.551	14.672.986	15.056.526	7,51	16.336.331	8,50	17.806.602	9,00	
	Kredit Modal Kerja	1.411.174	1.347.033	1.351.909	1.364.767	1.405.088	1.436.633	6,65	1.558.746	8,50	1.699.034	9,00	
	Kredit Investasi	536.628	520.455	522.229	527.344	542.688	554.556	6,55	601.694	8,50	655.847	9,00	
	Kredit Konsumsi	11.780.101	12.137.532	12.185.269	12.324.440	12.725.210	13.065.337	7,64	14.175.891	8,50	15.451.721	9,00	
3	<b>Kredit Produktif</b>	1.947.803	1.867.488	1.874.138	1.892.111	1.947.776	1.991.189	6,62	2.160.440	8,50	2.354.881	9,00	
4	<b>Kredit berdasarkan kategori usaha</b>	1.991.334	1.847.263	1.881.898	1.916.536	1.951.171	1.985.807	7,50	2.154.602	8,50	2.348.519	9,00	
	- Usaha Mikro	161.730	134.223	136.742	139.258	141.775	144.291	7,50	156.556	8,50	170.647	9,00	
	- Usaha Kecil	292.945	253.883	258.643	263.404	268.163	272.925	7,50	296.124	8,50	322.775	9,00	
	- Usaha Menengah	1.536.659	1.459.157	1.486.513	1.513.874	1.541.233	1.568.591	7,50	1.701.922	8,50	1.855.097	9,00	
5	<b>Dana Pihak Ketiga</b>	12.674.210	13.601.171	14.059.934	14.509.226	15.519.510	14.487.320	6,52	15.791.177	9,00	17.291.338	9,50	
	Giro	2.589.280	2.589.281	3.454.232	3.732.688	4.478.397	2.786.857	7,63	3.037.674	9,00	3.326.253	9,50	
	Pemerintah	1.756.169	1.756.195	2.912.509	3.156.894	3.868.527	1.853.726	5,55	2.043.889	10,26	2.267.872	10,96	
	Swasta	833.111	833.086	541.723	575.794	609.870	933.131	12,01	993.785	6,50	1.058.381	6,50	
	Tabungan	4.478.219	4.478.219	4.386.279	4.453.623	4.573.102	4.778.097	6,70	5.208.126	9,00	5.702.898	9,50	
	Deposito	5.606.711	6.533.671	6.219.423	6.322.915	6.468.011	6.922.366	5,95	7.545.377	9,00	8.262.187	9,50	
6	<b>Modal Disetor</b>	2.366.038	2.209.535	2.259.535	2.284.536	2.318.536	2.334.036	5,63	2.490.036	6,68	2.646.036	6,26	
7	<b>Modal Inti</b>	2.766.511	2.581.505	2.514.438	2.620.617	2.709.909	2.773.192	7,43	2.989.700	7,81	3.212.147	7,44	
8	<b>Labai/Rugi</b>												
	<b>Pendapatan Bunga</b>	1.680.840	1.685.532	437.807	875.648	1.313.407	1.753.856	4,05	1.847.882	5,36	1.947.887	5,41	
	Penempatan pada Bank Indonesia	41.113	41.114	8.593	17.187	25.781	32.553	(20,82)	34.142	4,88	35.980	5,38	
	Penempatan pada Bank Lain	36.112	36.112	5.903	11.806	17.709	23.613	(34,61)	24.558	4,00	25.663	4,50	
	Surat Berharga yang dimiliki	112.863	126.081	32.201	64.402	96.602	128.803	2,16	133.955	4,00	139.983	4,50	
	Kredit/Piutang/Pembiayaan yang Diberikan	1.490.745	1.482.219	391.108	782.250	1.173.309	1.568.881	5,85	1.655.169	5,50	1.746.204	5,50	
	- Modal Kerja	120.221	119.528	30.619	61.237	91.856	122.474	2,46	129.210	5,50	136.317	5,50	
	- Investasi	51.610	51.752	13.315	28.532	39.799	53.087	2,58	56.007	5,50	59.087	5,50	
	- Konsumsi	1.318.914	1.310.938	347.174	694.480	1.041.655	1.393.320	6,28	1.469.952	5,50	1.550.799	5,50	

No	Highlights	Target Keuangan RBB Perubahan Juni TW IV 2025		Estimasi	Proyeksi Keuangan - 2026				Pertumbuhan RBB 2026	2027	Pertumbuhan	2028	Pertumbuhan
		Dec-25	Dec-25		Mar-26	Jun-26	Sep-26	Dec-26					
		yoy	TW IV		yoy	TW IV	yoy	TW IV					
	Lainnya	7	7	2	3	6	7	-	58	723,56	58	-	
	<b>Beban Bunga</b>	517.107	527.006	136.426	277.886	418.028	566.083	7,41	581.127	2,66	601.929	3,58	
	Liabilitas pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Liabilitas pada Bank Lain	4.093	2.093	773	1.547	2.320	3.093	47,78	3.201	3,49	3.329	4,00	
	Dana pihak ketiga bukan bank	441.999	450.897	118.327	236.686	355.030	476.811	5,75	488.731	2,50	505.837	3,50	
	Surat Berharga yang diterbitkan	11.625	11.625	5.775	13.550	21.524	33.973	192,24	35.162	3,50	36.568	4,00	
	Pinjaman/Pembiayaan yang diterima	58.919	61.920	11.429	25.858	38.788	51.717	(16,48)	53.527	3,50	55.668	4,00	
	Lainnya	471	471	122	245	366	489	3,82	506	3,48	527	4,15	
	<b>Pend. Bunga Bersih</b>	1.163.733	1.158.526	301.381	597.762	895.379	1.187.773	2,52	1.266.755	6,65	1.345.958	6,25	
	<b>Pend. Opers Lainnya</b>	255.308	264.314	73.589	143.844	215.181	285.754	8,11	308.615	8,00	339.476	10,00	
	<b>Beban Opers Lainnya</b>	1.173.814	1.214.172	312.198	609.763	905.852	1.206.765	(0,61)	1.262.040	4,58	1.322.838	4,82	
	<b>Pend (Biaya) Non Opers</b>	(4.349)	(4.371)	(1.095)	(2.145)	(3.208)	(4.348)	(0,53)	(4.565)	4,99	(4.818)	5,54	
	<b>Laba Sebelum Pajak</b>	240.878	204.297	61.677	129.698	201.500	262.414	28,45	308.764	17,66	357.778	15,87	
	<b>Laba Setelah Pajak</b>	187.885	159.352	48.108	101.165	157.170	204.683	28,45	240.834	17,66	279.066	15,87	
9	<b>Solvabilitas (%)</b>												
	KPMM (CAR)	27,37	27,10	26,69	27,27	28,16	28,84		30,97		33,21		
10	<b>Profitabilitas &amp; Efisiensi (%)</b>												
	Return Of Assets (ROA)	1,34	1,15	1,37	1,40	1,33	1,37		1,47		1,57		
	Return Of Equity (ROE)	6,79	6,17	8,14	7,81	7,55	7,38		8,06		8,69		
	Net Interest Margin (NIM)	6,87	6,52	6,92	6,70	6,27	6,36		6,27		6,31		
	BOPO	87,33	89,30	87,73	87,07	86,61	86,92		85,47		84,15		
	CiR	69,42	71,35	73,45	72,04	71,29	71,41		69,71		68,23		
	Fee Based Income terhadap Total Pendapatan Operasional	6,41	6,37	6,83	6,70	6,72	6,70		6,84		7,09		
	Beban Overhead terhadap Pendapatan Bersih Kegiatan Utama	78,61	81,84	84,12	82,42	81,51	81,92		80,03		78,55		
	Beban Overhead terhadap Total Aset	5,47	5,52	1,47	2,77	3,79	5,29		5,11		4,94		
	Beban Overhead terhadap Pendapatan Operasional	50,88	52,06	53,85	52,41	51,80	51,59		50,92		50,27		
11	<b>Kualitas Aset (%)</b>												

No	Highlights	Target Keuangan RBB Perubahan Juni TW IV 2025	Estimasi	Proyeksi Keuangan - 2026				Pertumbuhan RBB 2026	2027	Pertumbuhan	2028	Pertumbuhan
		Dec-25	Dec-25	Mar-26	Jun-26	Sep-26	Dec-26	yoy	TW IV	yoy	TW IV	yoy
	- Kolektibilitas Kredit											
	Lancar	12.727.306	13.038.051	13.106.916	13.258.918	13.733.329	14.114.150		15.379.161		16.847.882	
	Dalam Perhatian Khusus	506.303	513.543	505.419	515.398	501.962	506.175		513.744		510.294	
	Kurang Lancar	14.692	17.499	11.509	11.036	11.309	11.309		12.275		12.190	
	Diragukan	13.507	10.993	9.262	9.748	9.397	8.654		15.081		14.956	
	Macet	466.096	424.934	426.301	421.451	416.989	416.238		416.070		421.280	
	<b>Total Kredit</b>	<b>13.727.904</b>	<b>14.005.020</b>	<b>14.059.407</b>	<b>14.216.551</b>	<b>14.672.986</b>	<b>15.056.526</b>		<b>16.336.331</b>		<b>17.806.602</b>	
	- CKPN	461.342	442.738	404.761	420.044	435.327	450.610		473.140		499.163	
	- KOL 3 - 5	494.295	453.426	447.072	442.235	437.695	436.201		443.426		448.426	
	- NPL Gross	3,60	3,27	3,18	3,11	2,98	2,90		2,65		2,43	
	- NPL Nett	0,24	0,10	0,30	0,16	0,02	-0,10		-0,24		-0,38	
	- Coverage CKPN	93,33	96,82	90,54	94,98	99,46	103,30		106,70		111,31	
<b>12</b>	<b>Likuiditas (%)</b>											
	LDR	108,31	102,97	100,00	97,98	94,55	103,93		103,45		102,98	
	Aset Likuid terhadap Total Aset	21,77	21,63	22,30	23,66	27,29	21,72		21,47		21,15	
	Aset Likuid terhadap Pendanaan Jangka Pendek	30,95	29,23	29,66	31,42	36,69	29,79		29,19		28,49	
	Deposan Inti terhadap Total DPK	37,55	35,28	34,13	33,07	30,92	33,12		30,38		27,75	
	CASA	55,76	51,96	55,76	56,42	58,32	52,22		52,22		52,22	
<b>13</b>	<b>Rasio - Rasio UMKM %</b>											
	Rasio Total Kredit kepada Usaha Mikro terhadap Total Kredit kepada UMKM	8,12	7,27	7,27	7,27	7,27	7,27		7,27		7,27	
	Rasio Total Kredit kepada Usaha Kecil terhadap Total Kredit kepada UMKM	14,71	13,74	13,74	13,74	13,74	13,74		13,74		13,74	
	Rasio Total Kredit kepada Usaha Menengah terhadap Total Kredit kepada UMKM	77,17	78,99	78,99	78,99	78,99	78,99		78,99		78,99	
	Rasio Total Kredit kepada UMKM terhadap Total Kredit	14,51	13,19	13,39	13,48	13,30	13,19		13,19		13,19	

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui pada Tahun 2026 PT. Bank NTT optimis dalam mengembangkan bisnis dengan target-target usaha yang ingin dicapai antara lain sebagai berikut:

- Total proyeksi Aset Desember 2026 diproyeksikan tercatat sebesar Rp. 19.875 Miliar atau tumbuh sebesar 8,15 % dibandingkan proyeksi Desember 2025 sebesar Rp 18.378 Miliar;
- Total Penyaluran Kredit Desember 2026 diproyeksikan tercatat sebesar Rp. 15.057 Miliar atau tumbuh sebesar 7,51% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2025 sebesar Rp 14.005 Miliar;
- Total proyeksi Dana Pihak Ketiga Desember 2026 diproyeksikan tercatat sebesar Rp 14.487 Miliar atau tumbuh sebesar 6,52% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2025 sebesar Rp 13.601 Miliar;
- Laba Setelah Pajak per posisi Desember 2026 diproyeksikan tercatat sebesar Rp. 204.683 juta atau tumbuh sebesar 28,45% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2025 sebesar Rp. 159.352 juta;
- ROA dan ROE proyeksi Desember 2026 masing-masing di proyeksikan tercatat sebesar 1.37% dan 7,38% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2025 masing – masing sebesar 1,15% dan 6,17%;

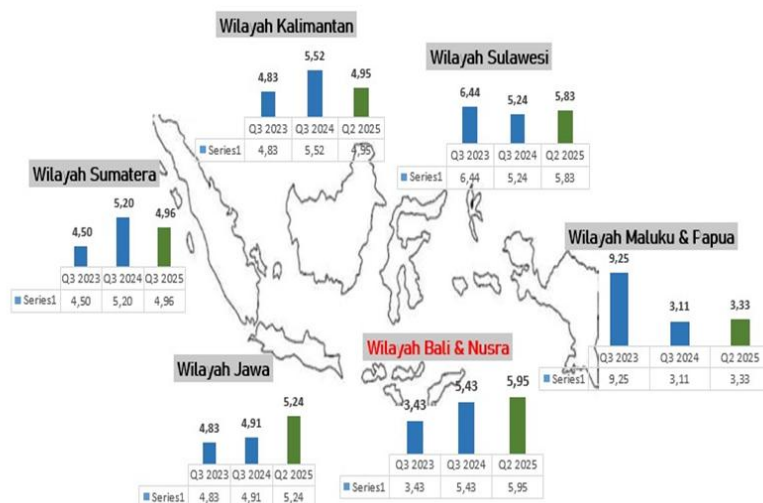
- f. Beban Operasional dibandingkan Pendapatan Operasional (BOPO) proyeksi Desember 2026 diproyeksikan tercatat sebesar 86,92% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2025 sebesar 89,30%;
- g. NPL Gross proyeksi Desember 2026 diproyeksikan tercatat sebesar 2,90% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2025 sebesar 3,27%;
- h. Capital Adequacy Ratio (CAR) proyeksi Desember 2026 diproyeksikan tercatat sebesar 28,84% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2025 sebesar 27,10%;
- i. Loan to Deposit Ratio (LDR) proyeksi Desember 2026 diproyeksikan tercatat sebesar 103,93% dengan proyeksi Desember 2025 sebesar 102,97%;
- j. Curent Account Saving (CASA) proyeksi desember 2026 diproyeksikan tercatat 52,22% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2025 sebesar 51,96%.

### 2.3.2 Kondisi Yang ada

#### 2.3.2.1 Kebijakan dan Strategi Manajemen

##### 2.3.2.1.1 Analisa Posisi Bank dalam Menghadapi Persaingan Usaha

Perbankan Indonesia menghadapi persaingan ketat, bank harus beradaptasi, berkembang dan berinovasi untuk terus tumbuh berkelanjutan. Pertumbuhan ekonomi Indonesia berdampak pada persaingan ketat perbankan di setiap wilayah. Pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi pada suatu wilayah dapat meningkatkan permintaan akan layanan perbankan (kredit, investasi dan layanan keuangan lainnya). Pertumbuhan yoy ekonomi Indonesia berdasarkan wilayah dipaparkan sebagai berikut:



Dalam menghadapi persaingan usaha, bank dihadapkan sejumlah tantangan baik yang bersifat jangka pendek maupun tantangan yang bersifat structural:

Dalam jangka pendek, Bank NTT menghadapi sejumlah tantangan strategis yang memerlukan respons terarah dan komprehensif. Keterbatasan modal inti masih menjadi isu utama mengingat posisi Bank dalam KBMI I dan ketergantungan pada penyertaan modal daerah yang terbatas, meskipun skema KUB dengan Bank Jatim telah membantu pemenuhan ketentuan modal inti minimum. Dari sisi kinerja keuangan, pertumbuhan aset menunjukkan pola fluktuatif dengan tren pemulihan yang masih moderat, sementara penghimpunan dana mengalami stagnasi akibat dominasi deposito yang menyebabkan biaya dana tinggi dan melemahkan kemampuan ekspansi intermediasi.

Di sisi penyaluran kredit, konsentrasi yang masih kuat pada kredit konsumsi membatasi peran Bank sebagai penggerak pembiayaan produktif daerah, terlebih ketika kredit UMKM, modal kerja, dan investasi mengalami kontraksi. Tekanan pada profitabilitas juga meningkat seiring kenaikan biaya bunga dan tingkat efisiensi yang belum optimal, ditambah dengan meningkatnya NPL yang menuntut penguatan manajemen risiko dan pengawasan portofolio. Efektif rate berbagai jenis kredit mengalami penurunan tajam di tahun berjalan akibat restrukturisasi dan meningkatnya risiko, sehingga menekan pendapatan bunga Bank. Meskipun likuiditas berada pada level aman, struktur pendanaan yang masih bergantung pada deposito mengharuskan percepatan penguatan CASA melalui inovasi digital, pengembangan payroll system, dan pendekatan komunitas. Secara keseluruhan, tantangan-tantangan ini menuntut strategi penguatan fundamental agar Bank NTT dapat mencapai pertumbuhan yang sehat, berkualitas, dan berkelanjutan

Pada tahun 2025, Bank NTT dihadapkan pada tantangan struktural yang menuntut langkah transformasi mendalam untuk memperkuat fondasi bisnis dan daya saing jangka panjang. Meskipun tetap menjadi bank dengan skala usaha terbesar di NTT, baik dari sisi aset, jaringan layanan, maupun pangsa pasar DPK dan kredit, Bank NTT harus meningkatkan keunggulan kompetitif di tengah pertumbuhan pesat digitalisasi perbankan dan penetrasi layanan bank pesaing

hingga ke wilayah pedesaan. Upaya penguatan daya saing juga perlu diiringi dengan percepatan pemenuhan Modal Inti Minimum (MIM) Rp3 triliun, sehingga kemampuan pengembangan usaha dapat berkelanjutan.

Transformasi digital menjadi tantangan sekaligus peluang strategis. Perubahan perilaku ekonomi masyarakat yang semakin digital mengharuskan Bank NTT mengakselerasi pengembangan layanan dan produk digital, memperkuat inovasi teknologi, meningkatkan efisiensi proses, serta memperluas akses layanan melalui kanal digital. Penguatan tata kelola dan manajemen risiko teknologi informasi pemanfaatan Open API, serta kolaborasi teknologi—menjadi bagian penting untuk memastikan kesiapan bank menghadapi risiko digital.

Pengembangan sumber daya manusia juga menjadi kebutuhan struktural utama. Bank NTT perlu terus membangun kompetensi SDM di seluruh jenjang jabatan melalui penguatan budaya perusahaan, standarisasi kompetensi, modernisasi metode pembelajaran, serta peningkatan infrastruktur pengembangan SDM agar mampu memenuhi tuntutan operasional dan bisnis yang semakin kompleks.

### 2.3.2.1.1 Analisa Kinerja Keuangan Bank NTT berdasarkan peer group

**Tabel II.3 Perkembangan Kinerja BPD/ Peer Group**

No	Highlights	Bank NTT			BANK KALBAR			BANK DIY			BANK BULELENG			BANK KALTENG			BANK NTB DYARUW			BANK SULTRA												
		Aug-24	Aug-23	(%)/%	Jul-24	Jul-23	(%)/%	Jun-24	Jun-23	(%)/%	Jun-24	Jun-23	(%)/%	Jun-24	Jun-23	(%)/%	Jun-24	Jun-23	(%)/%	Jun-24	Jun-23	(%)/%										
1	Aset	17.089.441	15.184.851	112,47	24.455.444	24.522.555	78,11	28.195.759	28.875.594	(89,26)	(8,45)	22.155.944	22.882.262	(72,91)	(8,32)	17.582.787	19.475.647	1.891.249	19.767,92	16.352.419	16.349.922	496,404	2,15	12.492.279	12.405.594	(89,785)	(8,72)					
2	Gross	12.799.121	12.426.212	716,891	6,83	14.442.877	15.239.849	893,872	6,19	19.798.428	18.289.852	(92,47)	(4,88)	15.424.128	16.190.851	786,725	4,87	18.875.422	11.872.958	997,476	9,90	10.827.210	11.240.970	712,760	6,77	9.972.518	9.287.798	134,872	1,49			
3	Data Pihak Ketiga	12.823.814	14.499.232	872,424	6,48	17.249.911	18.332.981	588,958	3,20	14.479.487	13.879.594	(892,983)	(4,38)	18.284.932	17.108.344	944,082	5,58	12.489.472	12.517.237	1.197,855	8,93	12.214.296	12.444,466	20,200	0,24	8.235.522	9.938.251	1.702.829	20,87			
	Giro	4.814,835	4.227,871	(87,064)	(8,32)	4.556,521	3.928,099	(828,422)	(12,75)	2.284,969	2.099,226	(775,741)	(12,07)	2.719,502	2.355,206	(390,298)	(12,25)	8.755,960	8.515,335	(242,132)	(5,91)	3.094,244	2.436,777	(658,567)	(21,21)	3.423,205	2.989,968	(433,238)	(14,52)			
	Tabungan	3.829,884	3.731,933	102,269	2,82	7.482,278	7.814,859	432,021	5,77	8.055,178	8.183,985	128,747	1,56	2.474,838	2.027,812	152,977	6,18	2.764,577	3.187,827	393,220	14,23	2.972,245	2.832,243	139,932	(4,99)	2.891,128	2.889,979	725,791	24,87			
	Deposito	5.275,815	6.495,324	1.057,219	19,63	5.756,512	6.488,353	782,441	13,71	4.159,268	3.886,313	(452,947)	(10,94)	11.211,144	12.122,528	1.111,241	10,28	2.849,127	3.842,885	996,738	25,12	6.348,877	7.172,948	826,269	13,02	2.731,189	4.161,275	1.420,187	32,18			
4	Modal (Equity)	2.182,352	2.133,188	38,158	1,42	1.747,998	1.791,390	33,588	1,82	2.859,885	2.959,853	299,148	11,25	1.327,118	1.499,368	72,949	5,88	1.828,510	2.288,938	388,828	20,48	889,332	897,851	86,318	7,86	841,451	716,842	73,281	11,88			
5	Modal Inti	2.385,898	2.469,241	79,745	3,33	3.987,878	4.232,480	244,724	6,14	3.727,799	4.189,355	462,557	12,14	1.825,869	1.847,926	122,265	6,69	3.087,585	3.486,999	393,284	12,82	1.899,885	2.125,746	455,999	25,74	1.827,958	1.928,878	191,216	5,94			
6	Labanya																															
	Ekspansi Bunga	1.048,088	1.061,770	10,784	1,31	919,186	1.038,082	118,898	12,83	882,282	896,297	50,235	4,49	1.140,627	1.178,359	35,822	3,18	711,783	784,119	86,256	12,13	870,828	816,228	(54,600)	(8,11)	931,949	599,408	(2,841)	(4,42)			
	Beban Bunga	341,289	345,211	3,906	1,14	212,234	274,187	61,953	29,19	108,224	106,480	1,288	1,19	519,827	514,842	(4,885)	(0,94)	186,278	214,852	88,577	37,48	270,008	285,770	(8,827)	(3,07)	178,888	184,547	15,889	8,69			
	Pend. Bunga Bersih	706,791	716,559	9,758	1,39	706,952	763,899	56,943	8,05	883,058	891,817	57,779	6,51	620,810	663,517	40,857	6,54	555,488	583,287	27,779	8,50	450,821	355,848	(44,773)	(11,13)	423,291	454,981	(16,430)	(4,35)			
	Pend. Operasional	123,187	127,099	3,842	3,20	90,432	92,219	(2,77)	(2,24)	68,812	62,022	(8,890)	(12,82)	139,888	71,903	(87,985)	(48,88)	50,317	81,038	10,221	21,31	85,872	81,427	4,445	1,09	55,982	47,864	(7,158)	(24,32)			
	Beban Operasional	696,339	696,734	4,628	0,64	486,278	520,185	33,974	6,97	431,788	491,170	19,610	4,50	570,211	499,284	(71,047)	(12,46)	385,690	391,847	26,327	7,18	295,848	293,287	24,742	13,43	199,419	239,504	29,524	14,81			
	Pend. (Beban) Non Operasi	8,863	(8,830)	(198,78)	(4,143)	(3,785)	388	(9,37)	(1,492)	(2,206)	(714)	47,86	(38,802)	(4,299)	31,443	(88,87)	483	43	(440)	(91,10)	(2,886)	(9,137)	(8,181)	209,10	819	498	(183)	(29,98)				
	Labanya Sebelum Pajak	145,173	138,284	(4,873)	(3,41)	308,968	332,205	23,245	7,87	190,889	190,463	66	0,03	194,862	229,997	78,138	48,82	240,838	252,681	11,823	4,91	145,119	146,806	1,687	1,16	279,973	210,038	(81,858)	(22,21)			
	Labanya Pajak	111,875	107,869	(3,898)	(3,41)	259,823	288,048	18,823	7,73	164,788	164,801	61	0,03	120,792	178,088	88,606	48,82	192,188	204,473	12,216	6,41	115,819	107,922	(3,897)	(3,31)	210,343	166,230	(47,113)	(22,33)			
7	Keuntungan (%)																															
	ROA (CAR)	21,45	20,80			36,83	35,68			36,17	37,24			19,10	19,80			45,81	45,76			22,17	24,99			32,91	35,29					
8	Profitabilitas & Efisiensi (%)																															
	Return of Assets (ROA)	1,33	1,18			2,89	2,82			2,15	2,33			1,45	2,11			3,80	2,89			1,95	1,82			4,55	5,91					
	Return of Equity (ROE)	7,15	6,87			12,49	12,73			8,80	7,71			14,22	19,68			13,88	12,28			10,38	10,71			22,75	17,91					
	Net Interest Margin (NIM)	8,23	8,27			6,43	6,34			6,51	6,51			6,47	6,79			7,39	6,76			6,32	6,24			7,81	7,42					
	BOPO	88,78	88,28			89,19	70,40			72,87	73,84			85,13	81,25			68,78	70,83			78,96	78,36			88,13	86,18					
9	Keuntungan Ases (%)																															
	NPL Gross	3,84%	3,44%			2,31%	2,16%			3,77%	3,12%			2,80%	2,74%			2,85%	2,84%			1,15%	1,73%			0,93%	1,21%					
	NPL NIM	1,03	1,02			0,86	0,89			1,33	1,37			1,43	1,62			1,87	1,89			0,28	0,76			0,16	0,23					
	NPL Absolute	482,812	481,827			252,585	234,402			408,611	320,752			432,027	442,828			288,999	321,117			118,598	184,832			84,378	111,614					
	CPA	200,023	203,288			221,970	221,598			268,809	283,222			226,517	210,244			124,488	187,201			110,496	140,247			127,786	121,021					
	Coverage CPN	71,81	82,86			99,48	96,17			80,70	119,41			86,89	47,36			48,82	58,33			92,89	72,02			151,42	108,82					
10	Likuiditas (%)																															
	LDR	93,29	92,81			85,47	81,87			74,05	83,31			95,18	98,84			81,19	81,82			83,88	89,18			88,42	92,85					

Sumber: Laporan Publikasi Triwulanan II-2025

## Analisa Kinerja Keuangan Bank NTT Berdasarkan Peer Group

- Aset

Secara umum, Bank NTT mencatat pertumbuhan aset sebesar 1,90% (Rp17,24 triliun → Rp17,57 triliun). Pertumbuhan ini lebih baik dibandingkan beberapa peer yang mengalami kontraksi (Bank DIY -0,45% dan Bank Sultra -0,72%), meskipun masih di bawah Bank Kalteng yang mencatat pertumbuhan tertinggi 10,76%. Hal ini menunjukkan posisi Bank NTT relatif stabil dalam menjaga ekspansi aset.

- Penyaluran Kredit

Dari sisi kredit, Bank NTT mampu menjaga pertumbuhan positif sebesar 2,18%, menjadi Rp12,77 triliun, lebih baik dibanding Bank DIY yang mengalami penurunan (-4,68%), namun masih di bawah pertumbuhan Bank SulutGo (+4,97%), Bank Kalteng (+9,90%), dan Bank Sultra (+6,77%). dan lebih rendah dibandingkan mayoritas peer yang tumbuh di atas 5% hal ini menegaskan bahwa pertumbuhan intermediasi Bank NTT relatif konservatif.

- Dana Pihak Ketiga (DPK)

Penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) Bank NTT hanya meningkat tipis 0,55%, dengan tekanan terutama pada giro yang turun cukup signifikan. Sementara itu, pertumbuhan tabungan berjalan lambat dan kenaikan terutama ditopang oleh deposito. Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan dalam memperkuat dana murah (CASA), yang di sisi lain berhasil dioptimalkan oleh beberapa peer dengan pertumbuhan lebih tinggi.

- Permodalan

Modal disetor naik terbatas 1,10%, sedangkan modal inti meningkat 3,31%. Kinerja permodalan ini positif tetapi jika dibandingkan peer dengan pertumbuhan modal yang lebih signifikan, seperti Bank Kalteng (+12,82%) dan Bank NTB Syariah (+25,74%).

- Laba/Rugi

Kinerja laba Bank NTT hanya tumbuh tipis 1,39%, sehingga profitabilitas relatif stagnan dibandingkan peer yang mencatat kenaikan signifikan. Hal ini tercermin dalam penurunan ROE menjadi 7,23% dan ROA yang hanya berada di level 1,33%,

jauh di bawah rata-rata peer group. Dengan demikian, NIM Bank NTT tetap kompetitif di kisaran 6,36%, sementara rasio efisiensi BOPO membaik ke level 86,97%, meskipun masih lebih tinggi dibandingkan peer yang lebih efisien.

Laba Bank NTT hanya meningkat tipis 1,39%, jauh di bawah peer group yang rata-rata mencatat pertumbuhan lebih kuat, seperti Bank SulutGo (+48,52%), Bank Kalteng (+4,91%), Bank DIY (+0,03%) Bank kalteng (+6,41%) Bank NTB (-3,31%) Hal ini mencerminkan lemahnya pertumbuhan profitabilitas.

#### Analisa Rasio Keuangan

- Solvabilitas

Rasio KPMM (CAR) meningkat menjadi 26,27%, tetap berada di atas ketentuan regulator serta mencerminkan permodalan yang kuat. Namun posisinya masih di bawah Bank DIY (37,24%) dan Bank Kalteng (39,75%).

- Profitabilitas dan Efisiensi

- ROA naik tipis ke 1,33%, namun relatif rendah dibanding peer group.
- ROE turun menjadi 7,23%, juga di bawah rata-rata peer group.
- NIM tetap tinggi di 6,36%, mencerminkan kemampuan menjaga margin bunga.
- BOPO membaik menjadi 86,97%, namun masih lebih tinggi dibanding peer yang lebih efisien seperti Bank Kalteng (70,80%).

- Kualitas Aset

Dari sisi kualitas aset, NPL Gross Bank NTT tercatat 3,47%, yang masih menjadi tantangan karena merupakan yang tertinggi di antara peer group, walaupun NPL Net tetap moderat di kisaran 1,12%. Coverage CKPN juga menunjukkan perbaikan, meningkat ke 82,32%, meskipun relatif lebih rendah dibandingkan beberapa peer yang sudah melampaui 100%.

- NPL Gross turun ke 3,47%, tetapi masih menjadi yang tertinggi di peer group.
- NPL Net stabil di 1,12%.
- Coverage CKPN meningkat dari 68,50% menjadi 82,32%, menunjukkan perbaikan cadangan kerugian penurunan nilai, meski masih tertinggal dibanding Bank Sultra (108,62%).

- Likuiditas

Sementara itu, rasio likuiditas Bank NTT yang tercermin dari LDR mencapai 97,30%, menjadi yang tertinggi di peer group. Hal ini menunjukkan intermediasi yang baik, namun berimplikasi pada potensi tekanan likuiditas apabila tidak diimbangi dengan penguatan dana pihak ketiga.

- Kesimpulan Analisa Posisi Bank NTT terhadap peer group

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja posisi Juni 2024–Juni 2025, dapat disimpulkan bahwa Bank NTT berada pada posisi moderat di antara peer group KBMI I. Bank NTT menunjukkan beberapa keunggulan, antara lain permodalan yang tetap kuat dengan rasio KPMM/CAR (Capital Adequacy Ratio) 26,27%, margin bunga bersih (NIM) yang kompetitif, serta efisiensi operasional (BOPO) yang mulai membaik. Namun demikian, terdapat sejumlah kelemahan yang memerlukan perhatian, yaitu pertumbuhan aset, kredit, dan dana pihak ketiga yang masih terbatas, laba yang relatif stagnan dengan imbas pada ROA dan ROE yang rendah, kualitas aset yang masih menjadi tantangan dengan NPL Gross tertinggi di peer group, serta rasio likuiditas (LDR) yang cukup tinggi sehingga berpotensi menekan stabilitas likuiditas.

### 2.3.2.1.1.2 Analisa Kinerja Keuangan Bank NTT berdasarkan Anggota KUB Bank Jatim

**Tabel II.4 Perkembangan Kinerja Bank Induk KUB dan Anggota KUB**

No	Highlights	Bank Jatim (Bank Iqah)					Bank NTT					Bank NTB Syariah					Bank Banten					Bank Lampung					Bank Gdn.					
		Dec-24		Jun-24		Jun-25	Dec-24		Jun-24		Jun-25	Dec-24		Jun-24		Jun-25	Dec-24		Jun-24		Jun-25	Dec-24		Jun-24		Jun-25	Dec-24		Jun-24		Jun-25	
		(Rp)	%	(Rp)	%	(Rp)	(Rp)	%	(Rp)	%	(Rp)	(Rp)	%	(Rp)	%	(Rp)	(Rp)	%	(Rp)	%	(Rp)	(Rp)	%	(Rp)	%	(Rp)	(Rp)	%	(Rp)	%		
1	Aset	102.073.370	191.240.277	191.797.587	518.910	0,51	16.434.461	17.241.953	17.583.314	327.256	1,90	16.119.599	15.932.410	16.340.822	498.404	3,13	7.591.114	7.132.291	8.538.427	1.406.136	19,71	16.464.297	11.516.457	10.891.944	(669.513)	(5,79)	14.193.788	12.493.279	12.493.294	(69.785)	(0,72)	
2	Kredit	64.056.833	55.890.610	64.065.834	8.195.021	16,01	12.766.399	13.344.889	12.777.900	577.031	4,38	11.296.399	10.237.310	11.200.070	712.769	6,77	3.091.291	3.634.322	4.199.272	524.950	14,41	7.297.849	7.199.064	9.010	1,64	9.279.864	9.072.910	9.297.790	124.872	1,49		
3	Dana Pihak Ketiga	77.495.520	81.035.216	79.991.709	(2.343.810)	(2,92)	11.997.259	13.061.232	13.132.919	71.180	0,55	12.530.084	12.414.266	12.444.669	30.399	0,24	4.055.041	4.538.137	5.099.930	1.599.993	35,97	7.813.421	5.524.480	8.033.337	(1.591.143)	(15,79)	16.193.997	9.235.822	9.338.291	1.792.839	20,87	
	Din	19.021.559	19.839.209	19.214.228	(412.744)	(2,10)	2.426.074	4.121.987	3.919.794	(891.201)	(14,69)	1.644.007	3.095.344	2.438.777	(896.567)	(21,21)	667.394	1.091.073	1.415.064	213.991	17,82	1.134.348	3.024.478	2.541.872	(482.606)	(16,58)	1.275.411	3.423.305	2.949.956	(453.309)	(13,54)	
	Tabungan	31.482.456	28.387.087	29.400.640	1.043.561	3,68	4.190.106	3.699.344	3.730.259	41.411	1,12	5.611.099	2.972.245	2.932.743	(139.852)	(4,69)	711.922	430.487	614.130	183.671	42,67	1.908.992	1.616.629	1.739.862	123.233	7,63	3.369.916	2.091.120	2.036.819	725.751	34,87	
	Deposito	27.011.913	33.650.240	33.375.833	(2.674.407)	(8,09)	6.411.075	9.293.911	9.894.899	693.070	7,40	6.964.979	6.246.877	7.172.948	926.069	14,82	3.477.125	3.006.997	3.899.928	893.291	29,38	4.572.823	4.882.275	5.741.693	(1.140.692)	(23,36)	6.544.710	2.731.169	4.161.276	1.420.167	52,36	
4	Modal Disusun	3.793.875	3.793.875	3.793.875	-	-	2.114.551	2.192.952	2.198.051	23.899	1,10	957.851	899.333	957.851	68.310	7,60	4.308.064	4.308.064	4.308.064	-	-	493.829	438.829	442.939	11.760	2,73	697.800	641.451	714.842	73.391	11,44	
5	Modal Inti	11.132.893	16.972.236	11.958.204	584.590	5,53	2.571.717	2.414.240	2.494.289	79.941	3,31	1.976.974	1.899.059	2.125.146	435.990	25,74	1.274.849	1.219.913	1.219.913	101.000	8,29	1.343.487	1.288.595	1.326.742	69.237	5,30	1.993.291	1.927.658	1.929.379	191.219	9,94	
6	Laba Bersih	9.029.370	3.784.866	4.171.432	396.767	10,22	1.639.350	791.223	794.911	3.689	0,47	1.276.245	870.620	619.226	(54.400)	(8,11)	491.805	229.729	299.987	27.158	11,82	1.016.659	494.200	495.321	1.151	0,23	1.224.327	601.949	599.408	(2.411)	(0,40)	
	Beban Bunga	2.648.460	1.216.298	1.233.037	16.739	1,38	596.619	282.958	248.778	(15.140)	(5,01)	939.035	270.005	269.378	(6.627)	(3,87)	302.443	147.000	199.928	12.848	8,73	499.441	237.641	191.032	(46.609)	(19,81)	399.893	178.659	194.547	16.899	8,89	
	Peny. Bunga Bersih	5.476.910	2.668.567	2.938.395	370.038	14,41	1.082.740	918.265	936.133	16.868	1,85	736.208	400.621	389.843	(44.773)	(11,18)	189.282	82.649	99.981	14.312	17,32	548.219	266.559	304.299	47.740	18,01	864.724	423.291	404.861	(18.430)	(4,33)	
	Peny. Operasional	924.649	473.002	922.869	49.816	10,53	134.629	114.300	124.068	9.768	8,58	102.729	50.872	51.427	595	1,09	915.993	329.273	29.297	(297.976)	(91,33)	191.242	99.268	100.174	908	0,91	149.969	55.082	41.864	(15.106)	(24,32)	
	Beban Operasional	4.753.832	(2.197.163,00)	(2.916.181,00)	(332.018)	(14,68)	991.692	838.496	640.828	(14.340)	(1,72)	899.800	289.849	293.387	34.742	13,43	609.161	378.068	119.143	(269.923)	(68,46)	598.141	287.094	292.860	(24.844)	(8,58)	478.678	199.419	238.343	14.811	7,41	
	Peny. (Beban) Non Oper.	3.890	(26.884,00)	(30.440,00)	(4.696)	(17,76)	6.292	7.007	(3.732)	(10.739)	(193,28)	(699)	(2.999)	(9.137)	(18,10)	209.110	(21.196)	(37.244)	183	27,47	(100,67)	(10,94)	(1.068)	(2.463)	(1.377)	128.98	1,873	619	436	(183)	(29,96)	
	Laba Bersih Bersih	1.891.228	616.402,00	911.832,00	63.239	11,39	231.109	113.096	114.660	1.973	1,79	287.369	145.119	148.808	1.687	1,18	74.999	87.262	6.296	2.738	78,81	140.271	67.933	129.450	71.816	106,18	939.487	279.973	210.939	(61.553)	(22,01)	
	Laba Bersih Bersih	1.291.116	620.886	703.192	82.328	13,26	176.837	88.207	89.438	1.227	1,39	216.899	111.919	107.922	(9.997)	(3,31)	39.330	3.982	6.298	2.738	78,81	103.194	50.960	108.771	97.811	113,44	418.377	21.243	168.230	144.887	676,88	
7	Kepuasan (%)																															
	KPMI (CAR)	23,49	22,89	23,14			27,05	24,99	26,27			25,14	22,17	24,99			42,99	43,04	43,19			23,23	25,2	27,18			34,75	32,91	33,29			
8	Keuntungan & Efisiensi (%)																															
	Return Of Assets (ROA)	1,60	1,63	1,77			1,33	1,20	1,23			1,86	1,93	1,82			1,02	0,10	0,16			1,25	1,63	2,61			4,31	4,95	3,81			
	Return Of Equity (ROE)	11,89	11,6	12,33			7,45	7,83	7,23			12,88	12,95	10,71			3,16	0,87	0,88			7,86	11,28	16,89			22,17	22,79	17,81			
	Net Interest Margin (NIM)	8,86	8,97	9,15			6,50	6,13	6,36			5,31	5,32	5,54			3,15	3,21	3,23			8,49	8,00	8,29			7,89	7,91	7,40			
	BOPO	81,69	80,89	80,45			87,20	88,15	88,97			80,87	79,96	78,38			90,48	94,99	95,92			87,47	84,24	76,17			60,88	60,13	66,18			
9	Kualitas Aset (%)																															
	NPL Gross	9,49%	3,09%	4,19%			3,44%	3,99%	3,47%			1,86%	1,19%	1,73%			7,93%	9,79%	7,08%			2,82%	3,22%	3,04%			0,93%	0,93%	1,21%			
	NPL Inti	1,53	1,48	1,69			1,21	1,12	1,12			0,21	0,25	0,75			1,98	1,74	1,74			1,36	1,71	1,65			0,14	0,16	0,23			
	NPL Absolute	2.019.954	1.715.271	2.081.134			436.171	447.874	443.393			119.791	119.999	194.843			290.011	384.969	293.712			203.239	196.162	218.978			77.013	84.378	111.414			
	Chop	1.995.445	1.807.597	2.432.222			347.845	306.682	364.999			127.469	110.496	140.047			343.841	320.223	295.883			155.844	99.378	145.913			96.998	127.766	121.921			
	Ekuitas-CAR	69,58	93,75	93,30			79,23	69,50	82,33			106,48	92,89	72,02			84,01	90,23	87,05			78,60	60,17	66,63			124,13	151,42	108,82			
10	Likuiditas (%)																															
	LDR	82,05	71,39	85,00			186,5	95,74	97,30			91,22	83,69	95,16			79,31	78,43	70,69			94,86	74,74	86,74			91,09	89,42	92,89			
	CASA	69,14	69,22	61,58			54,86	58,78	59,19			44,37	48,88	42,38			28,39	35,19	34,45			39,94	48,74	53,37			45,95	66,94	58,13			

Pada Kelompok Usaha Bank Bank Induk (KUB) dengan Bank Jatim sebagai induk, analisa komparatif kinerja keuangan Bank NTT terhadap anggota KUB lainnya, yakni Bank NTB Syariah, Bank

Banten, Bank Lampung, dan Bank Sultra. Analisa ini menggunakan data laporan keuangan konsolidasi per Juni 2025.

#### Skala Usaha (Aset, Kredit, dan DPK)

- a. Bank NTT mencatat total aset Rp17,57 triliun, lebih tinggi dibanding Bank Banten, Bank Lampung, dan Bank Sultra, serta relatif setara dengan Bank NTB Syariah. Secara skala aset, Bank NTT menempati posisi menengah dalam KUB Bank Jatim. Posisi aset yang cukup kuat memberikan ruang bagi Bank NTT untuk memperluas ekspansi bisnis dan meningkatkan daya saing antar-BPD anggota KUB namun, untuk mencapai kontribusi signifikan dalam konsolidasi grup, Bank NTT perlu terus meningkatkan pertumbuhan aset yang produktif, terutama melalui kredit sektor riil dan optimalisasi investasi.
- b. Penyaluran kredit Bank NTT mencapai Rp12,78 triliun atau tumbuh 2,18% YoY, menunjukkan pertumbuhan yang moderat. Ini mencerminkan kehati-hatian dalam menjaga kualitas aset. Namun, jika dibandingkan dengan anggota KUB lainnya, pertumbuhan kredit Bank NTT relatif belum seagresif BPD lainnya yang fokus ekspansi untuk memperkuat kontribusi dalam KUB, Bank NTT perlu mempercepat ekspansi kredit pada sektor prioritas daerah UMKM: sebagai penggerak utama perekonomian daerah. Kredit Konsumer: sebagai sumber pertumbuhan yang stabil, dengan memanfaatkan potensi payroll ASN, pensiunan, dan tenaga kerja formal, sekaligus mendukung peningkatan CASA melalui skema gaji dan transaksi rutin pemerintah daerah maupun ritel.
- c. Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar Rp13,13 triliun, dengan porsi terbesar pada deposito (44,8%) namun pertumbuhan relatif stagnan. Struktur DPK yang masih bergantung pada deposito menunjukkan tingginya ketergantungan Bank NTT pada dana mahal jika dibandingkan dengan anggota KUB lainnya, Bank NTT menghadapi tantangan yang sama, yaitu bagaimana meningkatkan CASA untuk menekan biaya dana (cost of fund). Dengan adanya sinergi dalam KUB, Bank NTT berpotensi memanfaatkan dukungan infrastruktur digital dan jaringan Bank Jatim untuk memperluas basis CASA, terutama melalui payroll ASN, transaksi keuangan daerah, serta produk digital perbankan.

#### Permodalan dan Solvabilitas

- a. Modal inti Bank NTT tercatat Rp2,49 triliun (YoY +3,31%), lebih kuat dibanding beberapa anggota lain tetapi lebih kecil dibanding Bank Jatim.
- b. CAR Bank NTT sebesar 26,27%, jauh di atas ketentuan minimum.

#### Kualitas Aset

- a. Tingkat NPL Gross Bank NTT tercatat sebesar 3,47%, yang relatif lebih tinggi dibanding mayoritas anggota KUB. Angka ini menunjukkan adanya tekanan pada kualitas portofolio kredit.
- b. Meskipun NPL Gross cukup tinggi, NPL Net Bank NTT berada pada level 1,12%. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar kredit bermasalah telah ditopang dengan pencadangan, sehingga risiko riil terhadap profitabilitas masih dapat dikendalikan.
- c. Rasio pencadangan (Coverage CKPN) berada pada 82,32%, masih di bawah standar ideal Bank Induk Kondisi ini menandakan perlunya penambahan cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) untuk memperkuat daya tahan bank terhadap potensi risiko kredit bermasalah di masa mendatang.

#### Likuiditas

- a. Loan to Deposit Ratio (LDR) Bank NTT tercatat 97,30%, lebih tinggi dibanding Bank Jatim dan Bank NTB Syariah, namun masih dalam batas aman. Hal ini mencerminkan pemanfaatan dana pihak ketiga yang cukup optimal meskipun ruang penyaluran likuiditas relatif terbatas.
- b. CASA (Current Account Saving Account) Bank NTT berada pada level 55,19% (Juni 2025), lebih tinggi dibanding Bank NTB Syariah (42,36%), Bank Banten (34,46%), dan Bank Lampung (53,37%). Namun masih di bawah Bank Jatim (61,55%) dan Bank Sultra (58,13%).
- c. Struktur CASA Bank NTT kompetitif dalam kelompok KUB, dengan posisi di atas rata-rata anggota lain. Hal ini menunjukkan kemampuan Bank NTT menjaga dana murah cukup baik, sehingga biaya dana (cost of fund) lebih terkendali. Tantangan ke depan adalah meningkatkan proporsi CASA agar mendekati standar Bank Jatim sebagai bank induk, melalui penguatan layanan digital banking, payroll ASN, dan kolaborasi strategis dengan pemerintah daerah.

#### Kesimpulan Analisa Posisi Bank NTT dalam KUB Bank Jatim

Secara keseluruhan, Bank NTT memiliki posisi kompetitif di dalam KUB Bank Jatim, dengan ketahanan permodalan yang kuat dan struktur CASA yang cukup baik. Tantangan utama yang harus diatasi adalah peningkatan kualitas aset (penurunan NPL Gross dan peningkatan coverage CKPN), serta percepatan pertumbuhan usaha agar setara

dengan standar Bank Induk. Dengan strategi penguatan CASA, manajemen risiko kredit, dan optimalisasi modal, Bank NTT berpotensi memperkuat perannya sebagai anggota strategis dalam KUB.

### 2.3.2.2 Kebijakan Pembangunan Pemerintah

#### 2.3.2.2.1 Pemerintah Pusat



#### 2.3.2.2.2 Pemerintah Provinsi



#### 2.3.2.2.3 Postur APBD Provinsi Nusa Tenggara Timur

Dari sisi Analisa postur APBD sebagai peluang peningkatan bisnis dalam tahun 2026. Peluang peningkatan Giro melalui PAD, TKDD peningkatan Tabungan melalui belanja pegawai dan peluang pembiayaan kredit konstruksi

RC proyek melalui belanja modal dan belanja barang jasa. Peningkatan modal disetor pada pengeluaran pembiayaan penyertaan modal pemerintah daerah.

Total proyeksi pendapatan daerah 2026 direncanakan sebesar Rp5,09 triliun, yang terdiri dari: Pendapatan Asli Daerah (PAD): Rp2,8 triliun, Transfer dan pendapatan lainnya: Rp3,1 triliun Pemerintah mendorong strategi intensifikasi dan ekstensifikasi PAD, di antaranya melalui: Digitalisasi sistem retribusi dan pajak, Optimalisasi aset strategis, Peningkatan kinerja BUMD, Revitalisasi UMKM, koperasi, dan BUMDes, Program “Beli NTT”, “Dapur Gelombang Murah”, dan “Entrepreneurship Flobamorata”.

Total belanja daerah 2026 diproyeksikan sebesar Rp6,26 triliun, terdiri dari: Belanja operasi: Rp5,08 triliun, Belanja modal: Rp298 miliar, Belanja tidak terduga dan transfer: Rp757 miliar, Kebijakan belanja diarahkan untuk mendukung: Prioritas daerah dan nasional, Standar Pelayanan Minimal (SPM), Program peningkatan PAD, Operasionalisasi birokrasi dan pelayanan public.

Dengan total belanja yang melebihi pendapatan, APBD 2026 mengalami defisit sebesar Rp1,17 triliun. Pemerintah merencanakan pembiayaan sebesar Rp163 miliar, meski masih terdapat gap fiskal yang perlu dicermati bersama.

**Tabel II.5 Postur APBD 2025**

AKUN		APBD (Anggaran)		Miliar Rupiah	
		2024	2025	Pertumbuhan (%) (+/-)	Pertumbuhan (%) (%)
<b>1</b>	<b>Pendapatan Daerah</b>	<b>29.648,15</b>	<b>30.077,49</b>	<b>778,28</b>	<b>2,63</b>
	<b>PAD</b>	<b>3.717,09</b>	<b>4.079,70</b>	364,45	9,80
	Pajak Daerah	2.192,09	2.679,84	489,33	22,32
	Retribusi Daerah	448,9	661,93	212,98	47,44
	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	228,67	188,73	(41,91)	(18,33)
	Lain-lain PAD yang Sah	847,43	549,20	(295,95)	(34,92)
	<b>TKDD</b>	<b>24.950,41</b>	<b>25.178,02</b>	<b>575,92</b>	<b>2,31</b>
	Pendapatan Transfer Pemerintah Pusat	24.950,41	25.178,02	575,92	2,31
	<b>Pendapatan Lainnya</b>	<b>980,65</b>	<b>819,77</b>	<b>(162,09)</b>	<b>(16,53)</b>
	Pendapatan Hibah	6,67	2,45	(4,22)	(63,27)
	Lain-lain Pendapatan Sesuai dengan Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan	284,24	284,37	1,75	0,62
	Pendapatan Transfer Antar Daerah	689,73	532,96	(159,61)	(23,14)
<b>2</b>	<b>Belanja Daerah</b>	<b>29.857,96</b>	<b>30.351,84</b>	<b>751,41</b>	<b>2,52</b>
	<b>Belanja Pegawai</b>	<b>11.760,11</b>	<b>14.152,51</b>	2.391,46	20,34
	<b>Belanja Barang dan Jasa</b>	<b>7.583,27</b>	<b>7.108,65</b>	(423,01)	(5,58)
	<b>Belanja Modal</b>	<b>3.937,75</b>	<b>3.097,52</b>	(617,48)	(15,68)
	<b>Belanja Lainnya</b>	<b>6.576,83</b>	<b>5.993,17</b>	(599,56)	(9,12)
<b>3</b>	<b>Pembiayaan Daerah</b>	<b>209,86</b>	<b>274,35</b>	<b>(26,90)</b>	<b>(12,82)</b>
	<b>Penerimaan Pembiayaan Daerah</b>	<b>698,72</b>	<b>563,37</b>	(227,21)	(32,52)
	Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Sebelumnya	486,81	563,05	(15,63)	(3,21)
	Penerimaan Kembali Pemberian Pinjaman Daerah	5,6	0,33	(5,27)	(94,11)
	<b>Pengeluaran Pembiayaan Daerah</b>	<b>488,86</b>	<b>289,02</b>	<b>(200,31)</b>	<b>-(40,97)</b>
	Pembentukan Dana Cadangan	-	-	-	-
	Penyertaan Modal Daerah	73,8	29,94	(43,86)	(59,43)
	Pembayaran Cicilan Pokok Utang yang Jatuh Tempo	415,06	258,61	(156,45)	(37,69)
	Pemberian Pinjaman Daerah	-	-	-	-
	<b>Penerimaan Pembiayaan Lainnya</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>Penyertaan Modal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>Pembayaran Pokok Utang</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Sumber: Direktorat Jenderal Anggaran, Kemenkeu

### 2.3.2.3 Asumsi Yang digunakan Bank

Bank NTT menargetkan agar kinerja keuangan kembali tumbuh positif dengan struktur yang lebih sehat dan berkelanjutan. Arah kebijakan pertumbuhan disusun dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi daerah, tren industri perbankan nasional, serta kemampuan internal bank dalam melakukan transformasi dan efisiensi:

No	Nama Komponen	Asumsi		
		Asumsi RBB 2024 Perubahan Juni	Asumsi RBB 2025 Perubahan Juni	Asumsi RBB 2026
1	Pertumbuhan PDB (%)	5.20	5.00	5.00
2	Inflasi (%)	2.80	2.80	2.80
3	Kurs IDR/USD	15,300	15,300	16,000
4	BI 7 Days Rate	6.00	5.00	4.25
No	Nama Komponen	Asumsi		
		Asumsi RBB 2024 Perubahan Juni	Asumsi RBB 2025 Perubahan Juni	Asumsi RBB 2026 Perubahan Juni
5	Pertumbuhan Kredit (%)	7.32	7.53	7.50
6	Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (%)	4.38	5.73	6.50
7	Suku Bunga Berdasarkan segmen bisnis			
	Kredit Korporasi	10.95	10.95	11.00
	Kredit Ritel	10.91	10.91	11.00
	Kredit Mikro	10.55	10.55	11.00
	Kredit Konsumsi			
	KPR	10.47	10.47	11.00
	Non KPR	10.42	10.42	11.00
	Suku Bunga Kredit			
	Kredit Korporasi	10.95	10.95	11.00
	Kredit Ritel	10.91	10.91	11.00
	Kredit Mikro	10.55	10.55	11.00
	Kredit Konsumsi			
	KPR	10.47	10.47	11.00
	Non KPR	10.42	10.42	11.00
	Suku Bunga Giro	1.00	1.00	1.00
	Suku Bunga Tabungan	1.00	1.00	1.00
	Suku Bunga Deposito 1 Bulan	3.00	3.00	3.00
Suku Bunga Deposito 3 Bulan	3.00	3.00	3.00	
Suku Bunga Deposito 6 Bulan	3.25	3.25	6.25	

#### 2.3.2.4 Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah metode yang digunakan untuk mengetahui lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dalam pengembangan bisnis saat ini maupun tantangan yang dihadapi bank ke depan. Analisa SWOT dapat digunakan untuk menentukan merumuskan strategi dalam mengembangkan dan memaksimalkan serta membantu dalam pengambilan keputusan strategis bisnis bank.

Evaluasi lingkungan internal (Strengths & Weaknesses) dan lingkungan eksternal (Opportunities & Threats) Bank NTT sebagai berikut:

 <b>S</b> <b>Strengths</b>	 <b>W</b> <b>Weaknesses</b>	 <b>O</b> <b>Opportunities</b>	 <b>T</b> <b>Threats</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank dengan aset terbesar milik masyarakat dan Pemerintah Daerah di Propinsi Nusa Tenggara Timur.</li> <li>2. Bank sebagai pengelola keuangan kas Pemerintah Daerah di NTT.</li> <li>3. Tingkat Kesehatan Bank dengan komposit SEHAT</li> <li>4. Bank Daerah dengan pangsa pasar/captive market yang masih besar di Wilayah NTT</li> <li>5. Kolaborasi dan dukungan penuh stakeholders; Pemegang Saham (Pemerintah Propinsi Kabupaten/Kota), pelaku usaha dan Masyarakat</li> <li>6. Bank dengan inovasi produk dan layanan berbasis digital</li> <li>7. Bank dengan jumlah jaringan kantor dan layanan yang menyebar luas di seluruh wilayah NTT</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas dan kompetensi SDM masih terus ditingkatkan untuk menciptakan SDM berintegritas dan berdaya saing</li> <li>2. Meningkatkan daya saing, pertumbuhan penyaluran kredit dan rendahnya penyaluran kredit produktif</li> <li>3. Menurunnya kualitas kredit dengan rata - rata rasio NPL 3,27% dalam lima tahun terakhir</li> <li>4. Profitabilitas bank; rasio rentabilitas bank yang rata-rata dalam 5 (lima) tahun terakhir mengalami penurunan</li> <li>5. Rendahnya penghimpunan dana murah dengan tingkat cost of fund yang semakin meningkat</li> <li>6. Optimalisasi teknologi informasi dan digital dalam mendukung operasional dan pengembangan bisnis bank</li> <li>7. Peningkatan tata kelola dan kemampuan mitigasi risiko bank meningkat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sinergis bisnis dan peluang kerjasama kelembagaan untuk mendukung operasional dan bisnis bank</li> <li>2. Pertumbuhan ekonomi di NTT yang mendukung pengembangan bisnis bank</li> <li>3. Captive Market PNS dan pengembangan usaha skala Mikro Kecil dan Menengah yang belum sepenuhnya dikuasai bank</li> <li>4. Peningkatan pangsa pasar atau market share penghimpunan dana dan penyaluran kredit di NTT</li> <li>5. Dukungan regulator, kebijakan pemerintah dan alokasi anggaran pembangunan di pusat dan daerah</li> <li>6. Pengembangan dan kerjasama bisnis berbasis teknologi informasi dan digital</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gejolak perubahan ekonomi global, regional dan domestic</li> <li>2. Skala usaha dan daya saing dengan kompetitor dan lembaga jasa non bank</li> <li>3. Risiko keamanan data, ancaman cyber dan berbagai kejahatan perbankan lainnya</li> <li>4. Perubahan regulasi atau ketentuan perbankan dengan segala tantangannya</li> <li>5. Perilaku nasabah yang semakin berubah dengan trend loyalitas yang semakin rendah</li> <li>6. Pengembangan teknologi informasi dan digitalisasi di sektor keuangan dan perbankan</li> </ol>

**Tabel II.6 Analisa SWOT**

Identifikasi Lingkungan Internal (Internal Factor Analysis Summary)

Parameter yang digunakan untuk analisis SWOT Bank NTT (Strength – Weakness - SW)

No	KEKUATAN (STRENGHT)	BOBOT	SKOR	NILAI
1	Bank dengan aset terbesar milik masyarakat dan Pemerintah Daerah di Propinsi Nusa Tenggara Timur.	5%	3	0.15
2	Bank sebagai pengelola keuangan kas Pemerintah Daerah di NTT.	7%	4	0.28
3	Tingkat Kesehatan Bank dengan komposit SEHAT	5%	3	0.15
4	Bank Daerah dengan pangsa pasar/captive market yang masih besar di Wilayah NTT	8%	4	0.32
5	Kolaborasi dan dukungan penuh stakeholders; Pemegang Saham (Pemerintah Propinsi Kabupaten/Kota), pelaku usaha dan masyarakat	5%	4	0.20
6	Bank dengan inovasi produk dan layanan berbasis digital	5%	3	0.15
7	Bank dengan jumlah jaringan kantor dan layanan yang menyebar luas di seluruh wilayah NTT	5%	2	0.10
<b>JUMLAH</b>		<b>40%</b>	<b>23</b>	<b>1.35</b>

No	KELEMAHAN (WEAKNESS)	BOBOT	SKOR	NILAI
1	Modal inti bank sampai tahun 2023 belum mampu memenuhi ketentuan Modal Inti Minimum (MIM) Rp. 3 triliun di tahun 2024	10%	4	0.40
2	Kualitas dan kompetensi SDM masih terus ditingkatkan untuk menciptakan SDM berintegritas dan berdaya saing	8%	4	0.32
3	Meningkatkan daya saing, pertumbuhan penyaluran kredit dan rendahnya penyaluran kredit produktif	7%	4	0.28
4	Menurunnya kualitas kredit dengan rata - rata rasio NPL 3,27% dalam lima tahun terakhir	7%	3	0.21
5	Profitabilitas bank; rasio rentabilitas bank yang rata-rata dalam 5 (lima) tahun terakhir mengalami penurunan	7%	3	0.21
6	Rendahnya penghimpunan dana murah dengan tingkat cost of fund yang semakin meningkat	6%	3	0.18
7	Optimalisasi teknologi informasi dan digital dalam mendukung operasional dan pengembangan bisnis bank	5%	3	0.15
8	Peningkatan tata kelola dan kemampuan mitigasi risiko bank meningkat	5%	4	0.20
9	Tindakan fraud yang semakin meningkat	5%	3	0.15
<b>JUMLAH</b>		<b>60%</b>	<b>31</b>	<b>2.10</b>
<b>TOTAL S + W</b>		<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>3.45</b>

### Identifikasi Lingkungan Eksternal (Eksternal Faktor Analysis Summary)

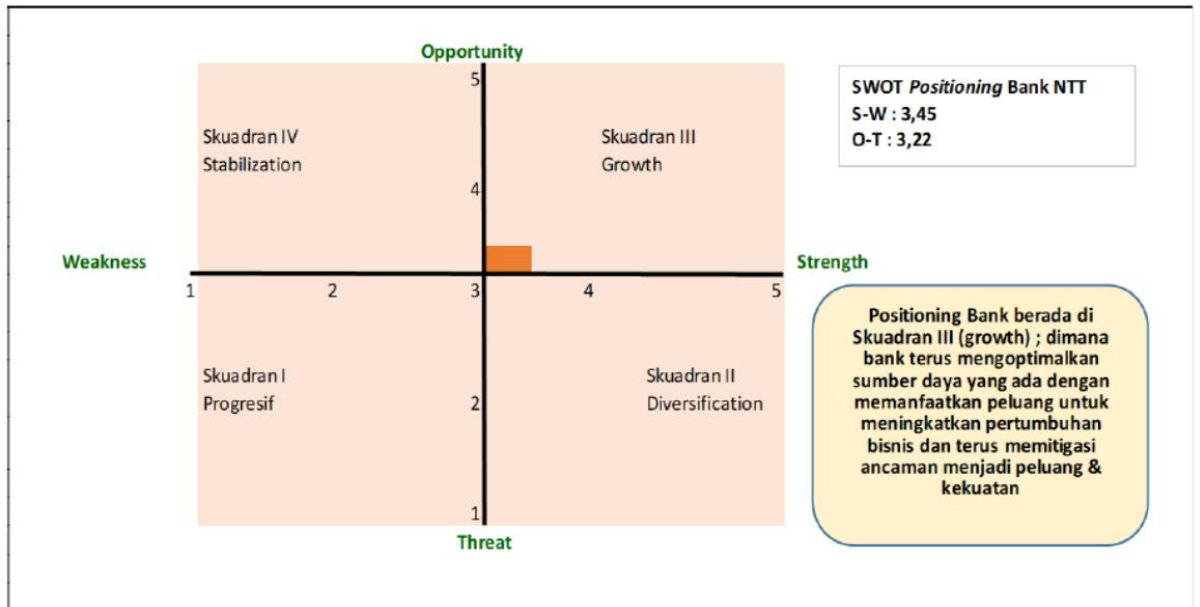
Parameter yang digunakan untuk analisis SWOT Bank NTT (Opportunity - Threat - OT)

No	PELUANG ( <i>OPPORTUNITIES</i> )	BOBOT	SKOR	NILAI
1	Sinergis bisnis dan peluang kerjasama kelembagaan untuk mendukung operasional dan bisnis bank	10%	4	0.40
2	Pertumbuhan ekonomi di NTT yang mendukung pengembangan bisnis bank	10%	3	0.30
3	<i>Captive Market</i> PNS dan pengembangan usaha skala Mikro Kecil dan Menengah yang belum sepenuhnya dikuasai bank	10%	4	0.40
4	Peningkatan pangsa pasar atau market share penghimpunan dana dan penyaluran kredit di NTT	10%	3	0.30
5	Dukungan regulator, kebijakan pemerintah dan alokasi anggaran pembangunan di pusat dan daerah	5%	3	0.15
6	Pengembangan dan kerjasama bisnis berbasis teknologi informasi dan digital	10%	3	0.30
<b>JUMLAH</b>		<b>55%</b>	<b>20</b>	<b>1.85</b>

No	ANCAMAN ( <i>THREATS</i> )	BOBOT	SKOR	NILAI
1	Gejolak perubahan ekonomi global, regional dan domestik	8%	2	0.16
2	Skala usaha dan daya saing dengan kompetitor dan lembaga jasa non bank	10%	4	0.40
3	Risiko keamanan data, ancaman <i>cyber</i> dan berbagai kejahatan perbankan lainnya	10%	3	0.30
4	Perubahan regulasi atau ketentuan perbankan dengan segala tantangannya	5%	3	0.15
5	Perilaku nasabah yang semakin berubah dengan trend loyalitas yang semakin rendah	7%	3	0.21
6	Pengembangan teknologi informasi dan digitalisasi di sektor keuangan dan perbankan	5%	3	0.15
<b>JUMLAH</b>		<b>45%</b>	<b>18</b>	<b>1.37</b>
<b>TOTAL O + T</b>		<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>3.22</b>

Berdasarkan hasil analisa SWOT di atas maka untuk memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), dan meminimalisir kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats) menjadi strategi maka dilakukan analisa TOWS sebagai berikut:

### Gambar II.1 Kuadran SWOT Analysis



Berdasarkan analisa SWOT dan analisa TOWS Mapping di atas dapat digambarkan strategi TOWS Matrix bank NTT sebagai berikut:

**Gambar II.2 TOWS Matrix**

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O)	<b>STRATEGI S – O</b> <b>Menggunakan Kekuatan untuk meraih peluang</b>	<b>STRATEGI W – O</b> <b>Menggunakan kekuatan untuk menangkal ancaman</b>
ANCAMAN (T)	<b>STRATEGI S – T</b> <b>Mangatasi kelemahan dalam rangka meraih peluang</b>	<b>STRATEGI W – T</b> <b>Mengatasi kelemahan untuk menangkal ancaman</b>



ANCAMAN (T)	ST STRATEGY	WT STRATEGY
<p>1 Gejala perubahan ekonomi global, regional dan domestik yang berdampak pada stabilitas bisnis perbankan.</p> <p>2 Efisiensi birokrasi dan tata kelola pemerintahan, keterlambatan penyerapan anggaran atau kebijakan fiskal daerah bisa mengganggu likuiditas dan aktivitas bisnis bank sebagai pengelola kas Pemda.</p> <p>3 Ketergantungan pada PAD dan APBD, jika terjadi penurunan penerimaan daerah, dampaknya langsung terasa pada likuiditas dan bisnis Bank NTT.</p> <p>4 Skala usaha dan daya saing dengan kompetitor dan lembaga jasa non bank.</p> <p>5 Fluktuasi inflasi dan perubahan suku bunga acuan yang berpotensi menekan biaya dana dan kualitas kredit bank.</p> <p>6 Risiko keamanan data, ancaman cyber dan berbagai kejahatan perbankan lainnya.</p> <p>7 Perubahan regulasi atau ketentuan perbankan dengan segala tantangannya</p> <p>8 Perilaku nasabah yang semakin berubah dengan trend loyalitas yang semakin menurun.</p> <p>9 Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi di sektor keuangan dan perbankan</p> <p>10 Risiko bencana alam di NTT yang berpotensi mengganggu operasional, kualitas kredit, dan pertumbuhan ekonomi daerah.</p> <p>11 Persaingan ketat dengan bank nasional dan asing yang sudah mapan sebagai Bank Devisa.</p>	<p>1 Memperkuat perlindungan dan pertukaran data, security system dan infrastruktur pendukung operasional dan bisnis bank.</p> <p>2 Peningkatan dan optimalisasi pengembangan produk dan layanan digital yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik nasabah bank NTT.</p> <p>3 Memperkuat peran sebagai mitra strategis Pemda dalam pengelolaan kas dan pembangunan ekonomi untuk menjaga stabilitas bisnis dari dampak gejolak fiskal.</p> <p>4 Memanfaatkan tingkat kesehatan bank dengan komposit SEHAT untuk memperkuat ketahanan menghadapi fluktuasi inflasi dan suku bunga.</p> <p>5 Meningkatkan loyalitas nasabah ASN/PNS dan captive market melalui inovasi produk, program loyalitas dan layanan unggulan.</p> <p>6 Mengoptimalkan dukungan stakeholder untuk adaptasi regulasi dan peningkatan daya saing terhadap kompetitor.</p> <p>7 Menyiapkan rencana kontinjensi (business continuity plan) dan memperkuat layanan digital untuk menjaga kelangsungan operasional saat terjadi bencana.</p> <p>8 Memanfaatkan pemahaman sosial budaya lokal untuk menjaga kedekatan dengan masyarakat dan memperkuat loyalitas nasabah.</p> <p>9 Memanfaatkan potensi remitansi diaspora dan transaksi perdagangan luar negeri sebagai basis pertumbuhan fee-based income, sambil memperkuat infrastruktur treasury, keamanan data, dan kepatuhan standar internasional untuk mengantisipasi fluktuasi global serta persaingan bank nasional maupun asing.</p>	<p>1 Meningkatkan peran GRC (Governance, Risk Management &amp; Compliance) dan internal control bank</p> <p>2 Memperkuat kualitas dan kapasitas SDM bank baik operasional, TI dan bisnis.</p> <p>3 Memperkuat sinergi dan kolaborasi kerjasama kelembagaan untuk operasional, bisnis dan layanan bank.</p> <p>5 Mendorong pertumbuhan dan peningkatan kredit konsumen dan UMKM sesuai dengan potensi daerah dan peningkatan pendanaan murah.</p> <p>7 Meningkatkan peran bank sebagai financial consultant bagi Pemerintah dan pembangunan di Daerah.</p> <p>9 Mengembangkan organisasi yang handal dengan membangun budaya organisasi yang kuat</p> <p>10 Memperkuat permodalan dan sinergi usaha untuk menghadapi persaingan dengan bank nasional dan lembaga non-bank.</p> <p>11 Meningkatkan manajemen risiko kredit melalui perbaikan proses, pengawasan sektor rawan dan mitigasi dampak bencana alam.</p> <p>12 Menekan biaya dana melalui strategi penghimpunan tabungan/giro dan diversifikasi sumber dana.</p> <p>13 Mengoptimalkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi, memperkuat keamanan data dan menghadapi ancaman cyber serta digitalisasi pesaing.</p> <p>14 Memperkuat sistem pengendalian internal, tata kelola, dan budaya anti-fraud untuk mengurangi risiko kejahatan perbankan dan menjaga kepercayaan nasabah.</p> <p>15 Layanan Bank Devisa diarahkan pada sinergi awal dengan Bank Jatim, penguatan infrastruktur treasury dan SDM, integrasi dengan ekosistem UMKM ekspor, serta penguatan kepatuhan dan manajemen risiko untuk mendorong diversifikasi pendapatan fee-based dan menjaga reputasi.</p>

### 2.3.2.5 Analisa Market Share Bank NTT

Analisis strategi market Share atau pangsa pasar dengan melihat hubungan antara pertumbuhan Bank NTT dibandingkan dengan pangsa pasar (market share) bank pesaing yang beroperasi di NTT.

**Tabel II.7 Analisa Perkembangan Market Share DPK & Kredit**

Indikator	2023			2024			Agt - 24			Agt - 25		
	Bank NTT	Perbankan	Market Share Bank NTT (%)	Bank NTT	Perbankan	Market Share Bank NTT (%)	Bank NTT	Perbankan	Market Share Bank NTT (%)	Bank NTT	Perbankan	Market Share Bank NTT (%)
Giro	2,474,435	4,387,554	56.40	2,426,074	4,347,499	55.80	4,614,635	6,515,044	70.83	4,327,571	6,637,414	65.20
Tabungan	4,080,616	19,859,278	20.55	4,150,064	20,701,063	20.05	3,629,693	19,233,625	18.87	3,731,933	20,097,177	18.57
Deposito	6,340,691	10,864,114	58.36	5,411,074	9,989,972	54.17	5,379,615	10,123,467	53.14	6,436,834	11,659,907	55.20
Total DPK	12,895,742	35,110,946	36.73	11,987,213	35,038,534	34.21	13,623,942	35,872,135	37.98	14,496,339	38,394,498	37.76

Indikator	2023			2024			Agt - 24			Agt - 25		
	Bank NTT	Perbankan	Market Share Bank NTT (%)	Bank NTT	Perbankan	Market Share Bank NTT (%)	Bank NTT	Perbankan	Market Share Bank NTT (%)	Bank NTT	Perbankan	Market Share Bank NTT (%)
Modal Kerja	1,781,769	17,726,650	10.05	1,381,691	17,311,547	7.98	1,424,996	17,867,413	7.98	1,125,265	17,154,270	6.56
Investasi	776,738	5,047,265	15.39	511,656	5,156,050	9.92	719,214	4,859,257	14.80	623,520	5,135,041	12.14
Konsumsi	9,915,706	26,097,014	38.00	10,873,238	28,403,686	38.28	10,564,910	27,568,493	38.32	11,676,428	30,275,867	38.57
Total Kredit	12,474,213	48,870,929	25.52	12,766,585	50,871,284	25.10	12,709,121	50,295,162	25.27	13,425,212	52,565,178	25.54

Sumber: Statistik Perbankan Daerah Agustus 2025- BI

### 2.3.2.6 Kebijakan Manajemen (Policy Statement)

Kebijakan Strategis PT. Bank NTT Tahun 2026



Tabel II.8 Kebijakan Strategis

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
Aspek Bisnis	1. Kredit & Pembiayaan	Pertumbuhan Kredit 7,5% YoY	Financial	1. Pengendalian pendapatan bunga kredit & suku bunga kompetitif. 2. Pembiayaan Kredit Linkage Program dengan Koperasi.
		NPL Gross secara konsolidasi $\leq 3,0\%$	Internal Proses	1. Optimalisasi jaringan kantor untuk pertumbuhan portfolio kredit. 2. Pengendalian dan Penyelamatan Aset Bermasalah. a. Pengendalian kualitas portfolio & penyelesaian NPL, hapus buku dan subrogasi $\geq 15\%$ . b. Pembentukan Task Force Kredit Bermasalah untuk mempercepat penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah di seluruh kantor. 3. Penguatan Sistem, Prosedur dan Tata Kelola Kredit. 4. Pembenahan sistem dan prosedur perkreditan, termasuk pembaruan kebijakan, SOP dan tata kelola risiko kredit. 5. Implementasi pembiayaan berkelanjutan & pelaporan Environmental Social Government (ESG). 6. Cross-selling dan Kegiatan Sosialisasi produk Penyaluran Dana (Lending). 7. Pengembangan produk Lending inovatif sesuai kebutuhan bisnis.
Aspek Bisnis	2. Dana & Fee Based Income	1. Pertumbuhan DPK $\leq 6,5\%$ YoY (fokus Giro & Tabungan)	Financial	1. Optimalisasi pricing DPK. 2. Program khusus peningkatan CASA $\geq 55\%$ .
		2. Fee Based Income tumbuh $\geq 15\%$ YoY	Customer	1. Pengembangan produk Giro, Tabungan dan Deposito berbasis digital (lifestyle). 2. Optimalisasi kanal layanan Peningkatan transaksi elektronik channel: a. Perluasan layanan inklusif (agen laku pandai, ATM/CRM, EDC, mobile banking, IBB dan QRIS). b. Optimalisasi penggunaan layanan transaksi kanal digital & Elektronik. 3. Cross-selling dan kegiatan inklusi keuangan / sosialisasi produk Penghimpunan Dana & kanal elektronik.
		3. Pertumbuhan pengguna digital banking $\geq 25\%$	Internal Proses	1. Diversifikasi produk dan Simplifikasi Layanan Perbankan sesuai Kebutuhan Nasabah saat ini 2. Sinergi layanan treasury dalam ekosistem KUB.
Aspek Bisnis	3. Treasury & Likuiditas	Peningkatan pendanaan jangka Panjang	Financial	3. Peningkatan pendanaan jangka panjang melalui penerbitan Obligasi/NCD. 4. Pengembangan produk treasury, trade finance & payment gateway. 5. Penerbitan instrument jangka Panjang (Obligasi, NCD dan Instrument pendanaan jangka Panjang lainnya).
			Customer	1. Pengembangan layanan Bank Devisa (remitansi, transaksi valas, pembayaran internasional). 2. Dukungan fasilitas trade finance bagi UMKM & korporasi lokal.
			Internal Proses	Sinergi layanan treasury dalam ekosistem KUB.

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
Aspek Support Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota	1. Kredit & Pembiayaan	Kemitraan Strategis dengan Pemda	Customer	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan Pembiayaan Daerah:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Pembiayaan pembangunan &amp; infrastruktur.</li> <li>Penyaluran KUR pada segmen usaha kecil, mikro dan menengah untuk meningkatkan dan mendorong UMKM.</li> <li>Pengembangan bisnis industri lokal di kab dan kota melalui OVOP berbasis potensi sektor unggulan.</li> <li>Woman Entrepreneur Program, dukungan pembiayaan dan pendampingan bagi pelaku usaha perempuan (UMKM lokal).</li> </ol> </li> <li>Penyediaan fasilitas akses pasar untuk UMKM (ritel / industri lokal) dalam entitas rantai pasok perdagangan NTT Mart.</li> <li>Kolaborasi bersama Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) dalam Program Strategis Nasional Makan Bergizi Gratis melalui dukungan ekosistem supplier pertanian, perkebunan, perternakan dan perdagangan.</li> <li>Implementasi Layanan Digitalisasi transaksi keuangan daerah (penerimaan dan pengeluaran) guna mendukung peningkatan pendapatan asli daerah (PAD).</li> </ol>
	2. Layanan & Pemasaran Nasabah			
	3. Permodalan	Penguatan Permodalan	Internal Proses	Kemitraan strategis Pemda Provinsi/Kab/Kota untuk tambahan penyertaan modal (tunai/inbreng).

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
Aspek SDM	1. SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>100% pegawai mengikuti pelatihan kompetensi &amp; digital.</li> <li>Indeks kompetensi SDM ≥85%</li> <li>90% pejabat mengikuti program leadership</li> </ol>	Learning & Growth	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan Kompetensi SDM               <ol style="list-style-type: none"> <li>Penyusunan cetak biru sumber daya manusia (<i>Human Capital Blueprint</i>)</li> <li>Implementasi kamus kompetensi SDM</li> <li>Implementasi key performance (Unit dan Individu)</li> <li>Program pengembangan SDM (<i>digital academy, e-learning, sertifikasi perbankan</i>)</li> <li>Pelatihan dan sertifikasi SDM di bidang :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>Treasury;</li> <li>Kredit;</li> <li>Akuntansi &amp; Perpajakan;</li> <li>IT /Digitalisasi;</li> <li>Kepatuhan;</li> <li>Manajemen Risiko;</li> <li>SDM;</li> <li>Marketing;</li> <li>Trade finance ;</li> <li>Sertifikasi Auditor;</li> <li>Alignment dengan Bank Jatim / KUB.</li> </ul> </li> <li>Peningkatan keterampilan kerja pegawai dan Skill melalui program pelatihan berkelanjutan dan berbasis kompetensi dan kebutuhan jabatan.</li> <li>Kerjasama pengembangan SDM bersama bank jatim pada semua lini aktivitas perbankan.</li> </ol> </li> <li>Penguatan Leadership &amp; Transformasi Digital Organisasi:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Kaderisasi kepemimpinan level menengah &amp; bawah untuk keberlanjutan organisasi.</li> <li>Program leadership untuk BOD &amp; eksekutif (<i>executive coaching, strategic foresight</i>).</li> <li>Transformasi digital organisasi melalui talent mapping &amp; learning management system (LMS).</li> </ol> </li> <li>Joint training &amp; knowledge sharing dengan Bank Jatim &amp; BPD anggota KUB terkait proses bisnis, operasional, jaringan kantor dan Bank Devisa.</li> </ol>

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
Aspek SDM	2. Budaya Perusahaan	Budaya perusahaan terimplementasi di seluruh level	Internal Proses	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penguatan tata kelola SDM berbasis profesionalisme, integritas dan kinerja tinggi</li> <li>Penguatan budaya kerja adaptif &amp; digital mindset di seluruh level organisasi melalui program pelibatan pegawai (<i>employee engagement</i>), kampanye nilai perusahaan (<i>internal branding</i>) dan monitoring pelaksanaan budaya kerja.</li> <li>Pembentukan lingkungan kerja yang profesional, efisien dan kolaboratif di seluruh unit kerja.</li> </ol>
	3. Re – Organisasi	Struktur organisasi sesuai strategi bisnis dan kebutuhan organisasi perbankan modern	Internal Proses	Restrukturisasi organisasi sesuai arah bisnis & penyalarsan fungsi kerja.
Aspek IT & Digitalisasi	Teknologi Informasi & Digitalisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Integrasi core banking</li> <li>Keamanan siber terjaga</li> </ol>	Internal Proses	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penguatan Infrastruktur dan Integrasi Sistem               <ol style="list-style-type: none"> <li>Kerjasama dan sinergi penguatan teknologi informasi, digitalisasi dan manajemen informasi system yang terintegrasi.</li> <li>Integrasi core banking dengan mobile/internet banking, API &amp; open banking.</li> </ol> </li> <li>Data Ware House               <ol style="list-style-type: none"> <li>Penyediaan dashboard data keuangan secara terpusat tersistem dan akurat</li> <li>Implementasi Enterprise data ware house</li> </ol> </li> </ol>

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
<b>Aspek IT &amp; Digitalisasi</b>	2. Manajemen Risiko & Kepatuhan ( <i>Cybersecurity</i> )	Penguatan tata kelola, kepatuhan, dan manajemen risiko	<i>Internal Proses</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penerapan standar keamanan informasi ISO 27001 &amp; cyber resilience framework</li> <li>Persiapan early warning system (EWS) alat deteksi dini kredit bermasalah.</li> </ol>
	3. Layanan & Pemasaran Nasabah (Digital Channel)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimalisasi kanal digital</li> <li>Peningkatan kualitas data</li> </ol>	<i>Customer</i>	<p>Optimalisasi Kanal Digital dan Layanan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan dan Implementasi Super Apps untuk mempercepat integrasi layanan digital end-to-end.</li> <li>Implementasi <i>Loan Originating System (LOS)</i> untuk mempercepat proses pengajuan kredit.</li> <li>Smart Card Program: "Smart Spending Card" untuk sektor Transportation &amp; Tourism sebagai produk sinergi digital dan daerah.</li> </ol>
<b>Aspek Customer (Nasabah), Layanan &amp; Operasional</b>	1. Layanan & Pemasaran Nasabah	Indeks Kepuasan Nasabah (CSI) $\geq 85\%$	<i>Customer</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Service Excellence &amp; Customer Experience</i></li> <li>Perluasan layanan inklusif (agen, ATM/EDC, mobile, QRIS).</li> <li>Program retensi ASN/PNS/PPPK (loyalty payroll + kredit).</li> <li><i>Customer Feedback Program</i> : Survei kepuasan debitur, nasabah &amp; layanan secara berkala berbasis digital.</li> <li>Customer Gathering di setiap kabupaten/kota untuk memperkuat hubungan dan retensi nasabah utama.</li> <li><i>Social Event &amp; Community Engagement Program</i> untuk membangun kedekatan sosial dan citra positif Bank.</li> </ol>

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
<b>Aspek Customer (Nasabah), Layanan &amp; Operasional</b>	2. Operasional & Efisiensi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Target BOPO <math>\leq 85\%</math></li> <li>Standarisasi fasilitas &amp; sarana operasional</li> </ol>	<i>Internal Proses</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penataan Jaringan Kantor.</li> <li>Program <i>reward</i> kepada cabang.</li> <li>Standarisasi fasilitas kerja dan penataan aset- Optimalisasi jaringan kantor untuk efisiensi operasional.</li> <li>Perbaiki rasio BOPO dengan target <math>\leq 80\%</math> melalui efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas unit kerja.</li> <li>Peningkatan sarana dan prasana pendukung operasional dan bisnis: <ol style="list-style-type: none"> <li>Standarisasi fasilitas sarana dan prasarana pendukung operasional dan bisnis.</li> <li>Penataan asset inventaris dan asset hak guna sewa.</li> </ol> </li> </ol>
	3. Audit & Pengawasan Internal	Peningkatan kualitas audit & pengawasan internal	<p><i>Internal Proses</i></p> <p><i>Learning &amp; Growth</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peyempurnaan SOP pada semua level aktifitas bisnis.</li> <li>Monitoring dan evaluasi internal berbasis digital real-time.</li> <li>Implementasi sistem audit berbasis ISO.</li> <li><i>Fraud detection system</i> digital.</li> </ol> <p>Implementasi <i>Whistleblowing System</i> &amp; budaya anti-fraud di seluruh organisasi.</p>

Aspek	Sasaran Strategis	Target asumsi	Prespektif BSC	Program
<b>Aspek GRC (Governance, Risk &amp; Compliance)</b>	1. Manajemen Risiko & Kepatuhan	Tingkat kesehatan bank minimal Peringkat 2	<i>Internal Proses</i>	Tingkat Kesehatan Bank: <ol style="list-style-type: none"> <li>Implementasi <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i> berbasis sektor &amp; portofolio.</li> <li>Penguatan sistem keamanan siber dan fraud detection untuk transaksi internasional.</li> </ol>
	2. Audit & Pengawasan Internal	Kepatuhan regulasi 100%	<i>Learning &amp; Growth</i>	Kepatuhan dan Regulasi: <ol style="list-style-type: none"> <li>Kepatuhan regulasi OJK, BI dan peraturan Internal.</li> <li>Pemenuhan regulasi dan infrastruktur pendukung status Bank Devisa (AML-CFT, sistem treasury internasional, cross-border payment).</li> <li>Implementasi <i>Whistleblowing System</i> &amp; budaya anti-fraud di seluruh organisasi.</li> </ol>

NA

### 2.3.2.7 Kebijakan Manajemen Resiko dan Kepatuhan

Profil risiko bank, yang ditargetkan untuk 3 (tiga) tahun yang akan datang diproyeksikan sebagai berikut:

**Tabel II.9 Proyeksi Profil Risiko Bank**

No Jenis Risiko		Realisasi Proyeksi				
		Des 2024	Des 2025	Tahun 2026	Tahun 2027	Tahun 2028
1	Risiko Kredit	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>
2	Risiko Pasar	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>
3	Risiko Likuiditas	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>
4	Risiko Operasional	<i>Moderate</i>	<i>Moderate</i>	<i>Moderate</i>	<i>Moderate</i>	<i>Moderate</i>
5	Risiko Hukum	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>
6	Risiko Reputasi	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>
7	Risiko Strategik	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>
8	Risiko Kepatuhan	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>	<i>Low to Moderate</i>
<b>Peringkat Komposit</b>		<b><i>Low to Moderate</i></b>	<b><i>Low to Moderate</i></b>	<b><i>Low to Moderate</i></b>	<b><i>Low to Moderate</i></b>	<b><i>Low to Moderate</i></b>

Penilaian terhadap profil risiko Bank posisi Juni 2025 (berdasarkan hasil penilaian OJK), berada pada peringkat 2 (Low to Moderat) yang menunjukkan bahwa:

- a. Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Bank, kemungkinan kerugian yang dihadapi Bank dari risiko inheren komposit tergolong Cukup (Moderate) selama periode waktu tertentu di masa datang.
- b. Kualitas penerapan manajemen risiko secara komposit Memadai (Satisfactory). Terdapat kelemahan minor, sehingga perlu mendapat perhatian khusus dari manajemen.

Berdasarkan profil risiko bank diharapkan tahun 2026 profil risiko bank tetap pada peringkat 2 (Low to Moderate).

#### 2.3.2.7.1 Kebijakan Manajemen Resiko

System manajemen risiko yang efektif merupakan salah satu komponen yang penting dalam manajemen bank dan landasan untuk menjalankan organisasi bank dengan sehat, aman dan baik. System manajemen risiko yang baik akan mengarahkan aktivitas bank pada misi dan tujuan bank yang sudah ditetapkan yaitu mencapai target laba jangka panjang yang terus meningkat dan berkesinambungan serta meningkatkan

alokasi permodalan secara optimal yang mendukung aktivitas operasional bank yang sehat.

System dimaksud akan membantu bank dalam melakukan pemantauan terhadap ketentuan dan hukum yang berlaku, kebijakan, rencana, ketentuan serta prosedur internal. Disamping itu system manajemen risiko juga dapat mengurangi risiko sistemik yang merugikan bank baik secara material dan immaterial.

Penerapan system manajemen risiko di Bank ke depan didasarkan atas 4 (empat) cakupan, yaitu:

1. Pengawasan efektif Dewan Komisaris dan Direksi Sebagai Bagian Dari Peran Pengawasan Manajemen

Dewan komisaris dan direksi secara aktif melakukan persetujuan serta mengevaluasi kebijakan dan strategi risiko secara periodik. Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan Dewan Komisaris digunakan sebagai acuan Direksi untuk menjalankan tujuan bank dengan mempertimbangkan toleransi risiko serta dampak terhadap permodalan, menjabarkan serta mengkomunikasikan kebijakan dan strategi risiko kepada satuan kerja terkait serta melakukan evaluasi atas implementasinya.

2. Kecukupan, Kebijakan, Prosedur Dan Penetapan Limit Sebagai Pedoman Penerapan Manajemen Risiko

Dalam tata kelola yang sehat (good governance) salah satu prinsipnya adalah tata kelola tanggungjawab (responsibility) atas kewenangan petugas maupun pejabat bank untuk melakukan suatu aktivitas kegiatan usaha bank pada suatu unit kerja. Untuk itu dalam rangka mitigasi risiko (risk mitigation) suatu usaha pada suatu unit kerja maka perlu dilakukan penetapan limit dari masing-masing jenis kegiatan usaha, agar risiko yang timbul dapat diminimalisir.

3. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan Dan Pengendalian Risiko Serta System Informasi Manajemen

Pedoman kebijakan pengendalian risiko telah memberikan acuan proses identifikasi dan pengukuran risiko secara memadai. Bank telah mengatur dan memantau secara rutin dengan mempertimbangkan berbagai komponen risiko.

4. System Pengendalian Internal Yang Menyeluruh

Bank memiliki struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas batas wewenang dan tanggungjawab satuan manajemen risiko. Di dalam organisasi yang dimiliki, terdapat pemisahan fungsi yang jelas antara unit kerja operasional dan satuan kerja yang melaksanakan pengendalian. Kerangka pengelolaan risiko dilakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan kemampuannya berfungsi sesuai standar yang ditetapkan dan memantau tindaklanjut temuan hasil pemeriksaan.

#### 2.3.2.7.2 Pengembangan Manajemen Resiko ke Depan

Bank NTT telah merencanakan beberapa inisiatif untuk meningkatkan kapabilitas dan kualitas penerapan manajemen risiko. Adapun langkah-langkah strategis serta upaya perbaikan yang akan ditempuh bank untuk mencapai target pengembangan manajemen risiko ke depan sebagai berikut:

1. Internalisasi Budaya Sadar Risiko, melalui:
  - a) Sosialisasi budaya sadar risiko dan code of conduct;
  - b) ISO 31000:2018 Risk Mangement.
2. Optimalisasi kinerja Risk Control:
  - a) Membangun kesamaan pemahaman tentang prinsip – prinsip penanganan risiko;
  - b) Meminimalisir serta memitigasi risiko pada kejadian loss berulang, modus – modus baru serta tindaklanjut kejadian pada setiap aktivitas;
  - c) Menyamakan pemahaman terkait proses pengisian kertas kerja CRC (Credit Risk Checklist);
  - d) Meng-update pemahaman terkait kebijakan dan peraturan baru;
  - e) Menyamakan pemahaman terhadap proses pengisian Laporan pada aplikasi PRC dan LED.
3. Pembuatan dan Pengkinian Pedoman/SOP/Kebijakan yang terkait dengan Manajemen Risiko:
  - a) Pengkinian terhadap pengelolaan risiko pasar & likuiditas (sebagai Bank Devisa);
  - b) Pengelolaan risiko counterparty (counterparty chceklist untuk penempatan);
  - c) Pengkinian Pedoman tata kerja SKMR;
  - d) Pengkinian pedoman manajemen risiko keamanan siber;

- e) Penyempurnaan proc check list sesuai pedoman pengadaan baru;
- 4. Pengembangan dan Pemeliharaan Perangkat Aplikasi Manajemen Risiko, memastikan aplikasi manajemen risiko selalui terbaru, terintegrasi dan sesuai parameter serta ketentuan terbaru POJK dan SEOJK sehingga hasil pengukuran risiko, kecukupan modal, dan tingkat kesehatan bank dapat tersaji secara akurat, real time dan compliant dengan standar OJK.
- 5. Pemenuhan Kewajiban Pelaporan kepada otoritas eksternal dan para pemegang saham.
- 6. Peningkatan Pengendalian Risiko
  - a) Information technology security assessment, menindaklanjuti POJK No.11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan teknologi Informasi oleh Bank Umum;
  - b) Mengembangkan fraud risk management system, menyediakan fraud control yang terintegrasi yang dapat mendeteksi awal transaksi yang terjadi pada kanal – kanal Bank NTT serta transaksi yang bersifat anomali pada pada kantor cabang atau pegawai;
  - c) Peningkatan kesadaran (awareness) ketahanan dan keamanan siber, menindaklanjuti SEOJK No. 29/SEOJK/03/2022 tentang ketahanan dan keamanan siber bagi Bank Umum;
  - d) Perhitungan, melakukan perhitungan CKPN Bank NTT Berbanding CKPN Peer Grup, Stress Test (Kredit, Pasar & Likuiditas, Limit Wewenang dan Pengukuran risiko pasar dan likuiditas (Devisa).

#### 2.3.2.7.3 Kebijakan Bidang Kepatuhan

Fungsi Kepatuhan bank dilakukan sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 46 tahun 2017, yakni:

- 1. Mewujudkan terlaksananya budaya kepatuhan pada semua tingkatan organisasi dan kegiatan usaha bank;
- 2. Fungsi Kepatuhan bank dilakukan sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan nomor 46 tahun 2017, yakni:
  - a) Mewujudkan terlaksananya budaya kepatuhan pada semua tingkatan organisasi dan kegiatan usaha bank;
  - b) Mengelola risiko kepatuhan yang dihadapi oleh bank;

- c) Memastikan agar kebijakan, ketentuan, system dan prosedur serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh Bank telah sesuai dengan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan dan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- d) Memastikan kepatuhan bank terhadap komitmen yang dibuat oleh bank kepada OJK dan/atau otoritas pengawas lain yang berwenang.

#### 2.3.2.7.4 Kebijakan Kepatuhan Ke depan

1. Memastikan pelaksanaan Pedoman Kepatuhan yang berisi kerangka kerja, kebijakan dan proses yang tepat untuk memastikan terpenuhinya peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Peraturan Bank Indonesia, Peraturan Bapepam LK dan perundang-undangan lainnya yang berlaku. Mengembangkan suatu program kepatuhan bagi Bank dan bekerja sama dengan divisi lain untuk memperjelas tanggung jawab masing-masing pihak.
2. Mengembangkan prosedur kepatuhan pada setiap satuan kerja, dengan menginformasikan perubahan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk disesuaikan ke dalam pedoman intern bank oleh Divisi terkait.
3. Mengembangkan, melaksanakan dan mempertahankan kepatuhan bank dengan memberikan pandangan kepada pihak manajemen mengenai masalah hukum yang ditemukan.
4. Mengembangkan, melaksanakan dan mempertahankan kepatuhan bank terhadap penerapan kebijakan, prosedur dan panduan mengenai anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme.
5. Bertindak sebagai pihak yang dihubungi di Bank mengenai penanganan secara internal laporan transaksi yang mencurigakan dari staf, dan juga pihak yang dapat dihubungi untuk Unit Anti Money Laundering oleh instansi pemerintah yang berkepentingan terhadap tindak pidana pencucian uang.
6. Melakukan kajian atas kebijakan bank yang belum selaras dengan peraturan perundangan yang berlaku.
7. Memberikan masukan kepada pihak manajemen mengenai masalah Kepatuhan dan potensi dampak, tren serta perkembangan peraturan yang ada. Melaksanakan penyelidikan mandiri atas setiap transaksi yang mencurigakan, yang dilaporkan baik oleh staf Bank sendiri ataupun oleh nasabah Bank.

8. Memastikan bahwa Bank selalu memenuhi persyaratan regulasi dalam waktu yang tepat.
9. Mengkaji aspek kepatuhan atas usulan produk baru dan pengembangan bisnis baru.
10. Mengkaji aspek kepatuhan atas dokumentasi publik mengenai Bank, termasuk data yang ditampilkan di website Bank.
11. Menanggapi dokumen konsultatif ataupun diskusi terkait aspek hukum dan kepatuhan yang diterbitkan oleh badan regulasi perbankan atau keuangan.
12. Meningkatkan kesadaran akan kepatuhan di antara para staf dengan cara memberikan informasi, publikasi dan pelatihan mengenai Kepatuhan secara reguler.
13. Melaksanakan pemantauan Kepatuhan.
14. Memastikan Bank selalu mematuhi peraturan yang berlaku.
15. Menilai setiap rencana keputusan atau rancangan kebijakan untuk memastikan bahwa rencana keputusan/rancangan kebijakan tersebut tidak menyimpang dari POJK dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
16. Merekomendasikan atau Berkoordinasi dengan Divisi-Divisi terkait melakukan review dan menyempurnaan kebijakan, ketentuan, system maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank agar sesuai dengan ketentuan POJK / Ketentuan perundang- undangan yang berlaku.

#### 2.3.2.7.5 Penerapan Program Anti Pencurian Uang dan Pencegahan Terorisme (Program APU-PPT)

Sesuai dengan regulasi UU Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang No. 8 Tahun 2010, UU Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pendanaan Terorisme No. 9 Tahun 2013, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2023 Tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang, Pencegahan Pendanaan Terorisme, Dan Pencegahan Pendanaan Proliferasi Senjata Pemusnah Massal Di Sektor Jasa Keuangan, SEOJK No. 32/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang & Pencegahan Pendanaan Terorisme di Sektor Perbankan serta peraturan PPAJK. Manajemen Bank NTT berkomitmen penuh untuk senantiasa melaksanakan program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme yang telah diatur dalam Undang Undang No. 8 tahun 2010 dan No. 9

Tahun 2013 serta ketentuan lainnya. Penerapan program APU & PPT yang ditetapkan dan diawasi secara aktif oleh Direksi dan Dewan Komisaris Bank NTT sebagai berikut:

1. Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

a) Pengawasan Aktif Direksi dalam Penerapan Program APU PPT dan PPPSPM

- Direksi telah membentuk unit kerja khusus (Unit Kerja Khusus) sebagai penanggung jawab penerapan program APU PPT dan PPPSPM kantor pusat Bank NTT sesuai ketentuan yang berlaku.
- Direksi telah menetapkan Pedoman Penerapan program APU, PPT, dan PPPSPM Di lingkungan Bank NTT berdasarkan persetujuan Dewan Komisaris.
- Direksi memastikan penerapan program APU PPT dan PPPSPM dilaksanakan di Bank NTT sesuai dengan kebijakan dan prosedur tertulis yang telah ditetapkan
- Direksi memastikan pejabat dan/atau pegawai, khususnya pegawai dari satuan kerja terkait dan pegawai baru, telah mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan penerapan program APU, PPT, dan PPPSPM sebanyak 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
- Direksi memastikan adanya pembahasan terkait penerapan program APU PPT dan PPPSPM dalam rapat Direksi.

b) Pengawasan Aktif Komisaris dalam Penerapan Program APU, PPT dan PPPSPM

- Dewan Komisaris memberikan persetujuan atas kebijakan dan prosedur penerapan program APU PPT dan PPPSPM yang diusulkan oleh Direksi;
- Dewan Komisaris melakukan evaluasi atas kebijakan dan prosedur penerapan program APU PPT dan PPPSPM
- Dewan Komisaris melakukan pengawasan atas pelaksanaan tanggung jawab Direksi terhadap penerapan program APU PPT dan PPPSPM

- Dewan Komisaris memastikan adanya pembahasan terkait penerapan program APU PPT dan PPPSPM dalam rapat Direksi dan Dewan Komisaris.
2. Kebijakan dan prosedur APU PPT dan PPPSPM berbasis risiko sesuai dengan kompleksitas usaha Bank NTT yang mencakup prosedur teknis sebagai berikut:
- a) Customer Due Diligence (CDD).

Dalam rangka melaksanakan kegiatan Identifikasi Calon Nasabah/Nasabah dan Pengkinian Data Nasabah, termasuk metode penilaian risiko nasabah (Risk Customer Profiling) terhadap potensi pencucian uang dan pendanaan terorisme, identifikasi Beneficial Owner. Identifikasi Walk In Customer dan penyaringan data nasabah terhadap database Anti Money Laundering Watchlist yang terdiri dari DTTOT, Daftar PPSPM serta Adverse Info (berita negatif)
  - b) Pengukuran Risiko APU PPT dan PPPSPM dilakukan dengan menggunakan indikator/parameter Risk Based Approach (RBA), yang mencakup penilaian risiko nasabah (Customer Risk Rating) dan Penilaian risiko inheren atas PT Bank/Asuransi/Multifinance (AML Risk Rating).
  - c) Pengendalian dan Pengelolaan Risiko APU PPT dan PPPSPM yang dilakukan melalui pelaksanaan proses Customer Due Diligence (CDD) atau Enhanced Due Diligence (EDD) untuk mengetahui profil Nasabah serta analisa terhadap kesesuaian transaksi dengan profil Nasabah/ WIC serta sosialisasi kebijakan dan prosedur, pelatihan kepada seluruh pegawai Bank, evaluasi terhadap penerapan APU PPT dan PPPSPM di Kantor Cabang.
  - d) Pemantauan dan analisa secara berkelanjutan untuk mengidentifikasi kesesuaian antara transaksi nasabah dengan profil Nasabah, termasuk penutupan hubungan usaha dan penolakan transaksi dalam rangka penerapan APU PPT dan PPPSPM.
  - e) Identifikasi dan penilaian risiko terjadinya pencucian uang dan pendanaan terorisme terkait produk dan layanan dan aktivitas baru pada AML Risk Rating, termasuk pembukaan electronic channel.

- f) Identifikasi dan Pelaporan Laporan Transaksi Keuangan Mencurigakan (LTKM), Laporan Transaksi Keuangan Tunai (LTKT), Laporan Transaksi Keuangan Luar Negeri (LTKL) dan Sistem Pengguna Jasa Terpadu (SIPESAT) ke PPATK.
- g) Prosedur penyaringan karyawan baru dan monitoring aktivitas transaksi karyawan sebagai bagian dari penerapan Know Your Employee (KYE).
- h) Penatausahaan dokumen CDD dan dokumen lainnya terkait APU PPT dan PPPSPM.
- i) Tindak lanjut hasil evaluasi serta Pelaporan eksposur risiko APU PPT dan PPPSPM kepada manajemen senior, komite, dan regulator.
- j. Aktivitas Pengendalian internal (Internal control), meliputi:
  - Penyiapan proses dan aktivitas pengendalian sebagai pedoman unit bisnis sekaligus memastikan kepatuhan serta pemahaman terhadap program APU PPT dan PPPSPM. aktivitas pengendalian internal tertuang di dalam kebijakan dan prosedur (SOP) APU PPT dan PPPSPM.
  - Proses testing untuk memastikan bahwa Kantor Cabang dan Unit Kerja terkait telah menerapkan APU PPT dan PPPSPM sesuai Kebijakan dan Prosedur yang berlaku.
  - Penilaian indikator risiko yang didasarkan pada pertimbangan risiko dan Metodologi yang tepat serta pendokumentasian.
  - Pengendalian Intern untuk mengevaluasi kecukupan dan efektivitas dari program APU PPT dan PPPSPM

3. Pengendalian Intern untuk mengevaluasi kecukupan dan efektivitas dari program APU PPT dan PPPSPM

Untuk memastikan bahwa penerapan program APU dan PPT sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan, diterapkan prosedur self-assessment di kantor cabang maupun unit bisnis yang kemudian divalidasi oleh UKK kantor pusat. Dilakukannya pemeriksaan secara independen untuk memastikan penerapan program APU PPT dan PPPSPM baik Pihak Internal dalam hal ini Divisi Pengawasan dan SKAI maupun pihak External baik OJK, PPATK dan KAP.

4. Sistem Informasi Manajemen dalam Rangka Penerapan Program APU PPT dan PPPSPM.

Untuk memitigasi Bank NTT tidak digunakan sebagai sarana pencucian uang, pendanaan terorisme dan pendanaan proliferasi senjata pemusnah massal baik itu transaksi rupiah maupun valas maka Bank NTT telah memiliki system APU PPT yang dapat mengidentifikasi, menganalisa, memantau, dan menyediakan laporan secara efektif mengenai karakteristik transaksi nasabah, memiliki dan memelihara profil nasabah secara terpadu dan memiliki dan memelihara profil Walk in Customer sejak tahun 2020. Aplikasi ini dilengkapi dengan parameter dan threshold, yang secara berkesinambungan dievaluasi sesuai dengan perkembangan modus pencucian uang dan pendanaan terorisme. Aplikasi ini juga memiliki fungsi untuk pelaksanaan proses screening terhadap watchlist yang lazim digunakan dalam best practice secara internasional (antara lain The Office of Foreign Assets Control (OFAC) List, United Nation (UN) List, Daftar Terduga Teroris dan Organisasi Teroris (DTTOT) dan Daftar Proliferasi, daftar Politically Exposed Person (PEP) dan pemberitaan negatif (adverse news), juga melakukan screening ulang atas seluruh nasabah existing pada setiap kali terjadi pembaharuan/penambahan watchlist dari LPP. serta pelaporan LTKM, LTKT, LTKL, SIPESAT & SIPENDAR. Bank secara berkesinambungan juga terus melakukan penyempurnaan terhadap aplikasi yang digunakan untuk menambahkan berbagai fungsi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem termasuk penyesuaian sistem terhadap perubahan atas regulasi.

5. Sumber Daya Manusia dalam Rangka Program APU PPT dan PPPSPM
  - a) Prosedur penyaringan untuk memastikan standar yang tinggi pada penerimaan pegawai baru (pre-employee screening), baik pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap, termasuk pejabat senior, tenaga ahli, dari mulai tingkat paling rendah sampai dengan 1 (satu) tingkat di bawah Direksi dan Dewan Komisaris
  - b) Pengenalan dan pemantauan terhadap profil pegawai (know your employee), baik pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap, termasuk tenaga ahli, dari mulai level paling rendah sampai dengan Direksi dan Dewan Komisaris
  - c) Pelatihan APU PPT dan PPPSPM wajib diikuti oleh semua karyawan secara berkala, dengan metode pelatihan dilakukan baik Luring, daring maupun melalui e-learning dilakukan secara berkesinambungan serta dilakukan

- evaluasi pemahaman karyawan terhadap program APU PPT dan PPPSPM melalui quis e-learning.
- d) Bank telah menyelenggarakan pelatihan/sosialisasi yang berkesinambungan terkait ketentuan, pengetahuan tentang teknik dan tipologi APU PPT dan PPPSPM, serta kebijakan dan prosedur penerapan program APU PPT dan PPPSPM baik dilakukan bagi petugas APU PPT dan PPPSPM maupun bagi karyawan bank NTT secara keseluruhan.
  - e) Khusus pelatihan/sosialisasi untuk petugas APU PPT dan PPPSPM dilakukan minimal 1 kali 1 tahun dilakukan secara berkesinambungan.
  - f) Untuk UKK diikuti dalam setiap sosialisasi ketentuan external berkaitan dengan penerapan APU PPT dan PPPSPM yang dilakukan oleh BI, OJK, PPATK, KPK, dan lembaga lain yang berkaitan dengan penerapan APU PPT dan PPPSPM.
6. Uji Kepatuhan dan Pemberian Opini terkait APU PPT dan PPPSPM UKK Mengkaji Kebijakan, Prosedur, Produk/Aktiva/Channel  
Untuk memastikan pemenuhannya terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait APU PPT dan PPPSPM. Selain itu, UKK memberikan opini kepada unit kerja bisnis dan unit kerja lainnya terkait berbagai pertanyaan dan permasalahan yang berkaitan dengan penerapan APU PPT dan PPPSPM.
7. Pelaporan dan Pemenuhan Permintaan Data Kepada Regulator/Penegak Hukum Dalam Rangka Program APU PPT dan PPPSPM  
Penerapan APU PPT dan PPPSPM. pada bank NTT telah dilaksanakan dan sudah berjalan dengan baik, untuk mendukung pelaporan APU PPT bank NTT telah mengembangkan Aplikasi Pelaporan APU PPT yang dapat mempermudah petugas atau pegawai baik di Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Pusat dalam menyapaikan laporan kepada PPATK.yang telah di sampaikan kepada PPATK sebagai berikut:

**Tabel II.10 Laporan Transaksi Keuangan**

No	Jenis Laporan	Jumlah			Ket.
		TW 1 2025	TW 2 2025	TW 3 2025	
1	Laporan Transaksi Keuangan Tunai/ <i>Cash Transaction Report</i> (LTKT/CTR)	91	64	93	-
2	Laporan Transaksi Keuangan Mencurigakan/ <i>Suspicious Transaction Report</i> (LTKM/STR)	9	27	22	Pro aktif media massa
3	Laporan Transaksi Keuangan dari dan Keluar Negeri (LTKL)	4	-	1	-
4	Penyampaian Data Transaksi Permintaan PPAK	4	3	3	-
5	Sistim Informasi Pengguna Jasa Terpadu (SIPESAT)	19.094	23.060	104.871	-
6	Sistim Informasi Terduga Pendanaan Terorisme (SIPENDAR)	22	23	22	-

8. Dalam Rangka Pemenuhan Pelaksanaan Program APU PPT Dan PPPSPM, Bank Telah Menerapkan 3 (Tiga) Lini Pertahanan (*Three Lines Of Defense*) Sebagai Berikut:

1. Pertahanan Lini Pertama, Pertahanan Lini Pertama dilaksanakan oleh Unit Bisnis/Kantor Cabang yang melakukan aktivitas perusahaan sehari-hari sebagai garis depan organisasi. Di Setiap Bisnis Unit/Kantor Cabang terdapat penanggung jawab terhadap penerapan program APU PPT dan PPPSPM, disamping yang bersangkutan diberikan akses kepada sistem informasi penanganan APU PPT dan PPPSPM.
2. Pertahanan Lini Kedua, Pertahanan Lini Kedua merupakan fungsi pemantauan untuk memastikan pertahanan lapis pertama telah menjalankan fungsinya dengan baik. Satuan Kerja APU PPT dan PPPSPM yang bertindak sebagai pertahanan lini kedua, menyiapkan strategi dan langkah yang akan dilakukan, sistem yang akan dipakai untuk memperkuat penerapan program APU PPT dan PPPSPM.
3. Pertahanan Lini Ketiga, Pertahanan Lini Ketiga merupakan fungsi pengawasan terhadap penerapan Program APU PPT dan PPPSPM yang dilakukan oleh pertahanan lini pertama dan kedua. Fungsi ini dijalankan oleh auditor internal, auditor eksternal untuk memastikan fungsi pertahanan lini pertama maupun pertahanan lini kedua telah berjalan secara efektif.

#### 2.3.2.8 Analisis Investasi PT BPD NTT

Kesehatan suatu bank merupakan kemampuan suatu bank dalam melaksanakan kegiatan operasional perbankan secara normal dan mampu memenuhi

semua kewajibannya dengan baik dengan cara-cara yang sesuai dengan peraturan perbankan yang berlaku. Terhadap suatu bank yang dinilai kondisinya baik dan dinyatakan sehat maka bank tersebut mendapatkan kepercayaan dan kelayakan dalam suatu investasi atau dalam konteks ini yaitu penyertaan modal sebagai bentuk investasi langsung.

Di dalam ketentuan perbankan mewajibkan bank untuk memelihara Kesehatan bank sesuai dengan kecukupan modal, kualitas aset, kualitas manajemen, likuiditas, rentabilitas, solvabilita, dan aspek lain yang berhubungan dengan usaha bank, dan wajib melakukan kegiatan usaha sesuai dengan prinsip kehati-hatian.

Untuk menilai kelayakan Bank NTT dalam menerima penyertaan modal Malaka maka digunakan beberapa rasio atau indikator yang didapatkan melalui data sekunder yang ada namun dianggap cukup untuk menilai proyeksi Bank NTT untuk dapat memberikan deviden bagi pemerintah daerah. Indikator tersebut antara lain *Capital Adequacy Ratio*, *Return On Asset*, *Return On Equity* dan *Loan to Deposit Ratio* dan *BOPO*. Data tersebut tersaji sebagai berikut:

**Tabel II.11 Indikator Kinerja Bank**

No	Highlights	2021	2022	2023	Sep-24
	1	2	3	4	5
1	<b>Aset</b>	<b>15.666.743</b>	<b>17.032.120</b>	<b>17.325.444</b>	<b>17.444.777</b>
2	<b>Kredit</b>	<b>11.181.261</b>	<b>11.815.139</b>	<b>12.474.213</b>	<b>12.782.453</b>
	Kredit Modal Kerja	2.036.438	2.077.320	1.781.769	1.504.437
	Kredit Investasi	482.512	490.827	776.738	541.803
	Kredit Konsumsi	8.662.311	9.246.992	9.915.706	10.736.212
	Kredit Produktif	2.518.950	2.568.147	2.558.508	2.046.241
3	<b>Dana Pihak Ketiga</b>	<b>12.493.078</b>	<b>12.799.276</b>	<b>12.895.747</b>	<b>13.770.409</b>
	Giro	1.860.365	1.857.132	2.474.435	4.742.887
	Tabungan	4.177.028	4.361.133	4.080.622	3.598.760
	Deposito	6.455.685	6.581.011	6.340.691	5.428.762
4	<b>Laba/Rugi</b>				
	Pendapatan Bunga	1.532.767	1.518.696	1.575.856	1.178.415
	Beban Bunga	(594.798)	(448.778)	(535.812)	( 378.169)
	Pend. Bunga Bersih	937.969	1.069.918	2.111.668	800.246
	Pend. Opers Lainnya	136.667	123.604	126.427	142.094
	Beban Opers Lainnya	(763.842)	(874.457)	(1.017.481)	(775.106)
	Laba Operasional	310.794	319.064	148.989	167.234
	Pend (Biaya) Non Opers	(8.284)	(13.712)	(445)	4.948
	Laba Sebelum Pajak	302.51	305.353	148.544	172.182
	Laba Setelah Pajak	228.268	228.931	110.151	134.302
5	<b>Modal Disetor</b>	<b>1.735.458</b>	<b>1.956.186</b>	<b>2.045.186</b>	<b>2.102.952</b>
6	<b>Modal Inti</b>	<b>2.085.755</b>	<b>2.331.009</b>	<b>2.336.861</b>	<b>2.372.908</b>
7	<b>Solvabilitas (%)</b>				
	KPMM (CAR)	24.29	26.55	25.35	25.29
8	<b>Profibilitas &amp; Efisiensi (%)</b>				
	Return Of Assets (ROA)	1.93	1.95	0.65	1.32
	Return Of Equity (ROE)	9.89	11.59	4.95	7.63
	Net Interest Margin (NIM)	6.55	7.65	6.34	6.39
	BOPO	81.83	80.83	91.25	87.55
9	<b>Kualitas Aset (%)</b>				
	NPL Gross	2.60	2.63	2.87	3.73
	NPL Nett	0.90	1.27	1.23	1.43
10	<b>Likuiditas (%)</b>				
	LDR	89.50	92.31	96.73	92.83
	CASA	48.32	48.58	50.83	60,58

Sumber: Rencana Bisnis Bank PT BPD NTT Tahun Buku 2025-2027

Salah satu indikator bahwa Bank telah mengembangkan bisnis secara sehat dapat dilihat pada Rasio Kecukupan Modal (*Capital Adequacy Ratio*/CAR). Untuk memastikan bahwa permodalan telah memenuhi persyaratan permodalan eksternal dan mempertahankan peringkat kredit yang kuat dan rasio permodalan yang sehat dalam rangka menunjang bisnis dan memaksimalkan nilai pemegang saham maka Bank NTT telah melakukan manajemen modal.

Data Rencana Bisnis Bank PT BPD NTT Tahun Buku 2025-2027 menyebutkan bahwa Rasio permodalan Bank NTT, *Capital Adequacy Ratio* (CAR), terjaga di level yang cukup tinggi pada sampai dengan Desember 2025 diproyeksikan tercatat sebesar 26,74% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2024 sebesar

26,20%<sup>20</sup>. Angka tersebut diatas rata-rata klasifikasi Bank Indonesia yakni diatas 12 persen. Oleh karena itu Bank NTT layak mendapatkan penyertaan modal.

**Tabel II.12. Klasifikasi CAR**

<b>Peringkat 1 CAR &gt;12%</b>	<b>Sangat sehat</b>
<b>Peringkat 2 9 % ≤ CAR &lt; 12%</b>	<b>Sehat</b>
<b>Peringkat 3,8 % ≤ CAR &lt; 9%</b>	<b>Cukup Sehat</b>
<b>Peringkat 4,6 % ≤ CAR &lt; 8%</b>	<b>Kurang sehat</b>
<b>Peringkat 5 % ≤ 6%</b>	<b>Tidak sehat</b>

**Sumber SE BI Nomor 6/23/DPNP/2011**

Terhadap ROA sampai dengan Desember 2025 di proyeksikan tercatat sebesar 1,24% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2024 sebesar 1,28%<sup>21</sup>, Angka ini diatas rata-rata klasifikasi tingkat ROA menurut Bank Indonesia yakni 1.22% untuk mengklasifikasikan Bank dinyatakan sehat.

ROA digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam memperoleh keuntungan secara keseluruhan. Semakin besar ROA suatu bank, maka semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai bank tersebut dan semakin baik pula posisi bank tersebut dari sisi penggunaan asset. Oleh karena itu Bank NTT layak mendapatkan penyertaan modal.

**Tabel II.13. Kriteria penilaian Peringkat ROA**

<b>Peringkat 1 ROA &gt; 1,5%</b>	<b>Sangat Sehat</b>
<b>Peringkat 2 1,25% &lt; ROA ≤ 1,5%</b>	<b>Sehat</b>
<b>Peringkat 3 0,5% &lt; ROA ≤ 1,25%</b>	<b>Cukup Sehat</b>
<b>Peringkat 4 0% &lt; ROA ≤ 0,5%</b>	<b>Kurang Sehat</b>
<b>Peringkat 5 ROA ≤ 0 %</b>	<b>Tidak Sehat</b>

**Sumber SE BI Nomor 6/23/DPNP/2011**

<sup>20</sup> Rencana Bisnis PT BPD NTT Tahun 2025-2027

<sup>21</sup> Ibid

Data lainnya yang menunjukkan bahwa Bank NTT masuk dalam klasifikasi Bank sehat dapat dilihat pada indikator yang biasa digunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas suatu perusahaan yakni *Return On Equity* (ROE). Rasio ROE Bank NTT pada Rencana Bisnis Bank Tahun Buku 2025-2027 di dua tahun terakhir menunjukkan sampai dengan Desember 2025 di proyeksikan tercatat sebesar 6,86% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2024 sebesar 7,12%<sup>22</sup>. Data tersebut jauh diatas kriteria penilaian peringkat ROE dari Bank Indonesia yang menyatakan bank sehat dikisaran angka diatas 1.5 persen. Oleh karena itu Bank NTT termasuk kategori bank sehat yang layak mendapatkan penyertaan modal.

Pengukuran data indikator Bank sehat selanjutnya melalui data *Loan to Deposit Ratio* (LDR). LDR merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank dalam memenuhi kewajibannya yang berasal dari permintaan pembiayaan. Rasio ini dihitung dengan membandingkan komposisi jumlah pembiayaan yang diberikan dengan jumlah dana pihak ketiga. LDR menggambarkan kemampuan bank untuk membayar kembali penarikan yang dilakukan nasabah penyimpan dengan mengandalkan pinjaman dari sumber likuiditasnya. Semakin tinggi rasio LDR ini, maka semakin rendah kemampuan likuiditas bank tersebut. Oleh karena itu, selain mencerminkan kondisi likuiditas bank, rasio ini juga digunakan untuk mengukur tingkat risiko yang menjadi beban bank dalam menjalankan usahanya.

Bank dianggap sehat apabila besarnya LDR antara 78% sampai dengan 100%. Data Loan to Deposit Ratio (LDR) sampai dengan Desember 2025 diproyeksikan tercatat sebesar 99,78% dengan proyeksi Desember 2024 sebesar 99,14%<sup>23</sup> yang menunjukkan bahwa PT BPD NTT termasuk dalam kategori Bank sehat.

Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) yang merupakan rasio profitabilitas perusahaan yang membandingkan beban operasional dengan pendapatan operasional. BOPO dapat melihat seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mengelola operasionalnya. Makin bengkak beban operasional berarti makin buruk pengelolaan perusahaan tersebut. Rasio BOPO Bank NTT sampai dengan Desember 2025 diproyeksikan tercatat sebesar 87,19% dibandingkan dengan proyeksi Desember 2024 sebesar 87,33%<sup>24</sup> dan berada di atas rata rata Rasio BOPO

---

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Ibid

BPD seluruh Indonesia yaitu 79,03% dan rasio BOPO Bank Umum 83,12% (Data LBU dan SPI OJK per Oktober 2021).

Pencapaian penting tahun 2024 adalah tingkat kesehatan menjadi Sehat berdasarkan penilaian Otoritas Jasa Keuangan dengan penilaian tingkat kesehatan bank sebagai berikut<sup>25</sup>:

**Tabel II.14 Penilaian Tingkat Kesehatan Bank NTT**

No	Indikator	2021	2022	2023	Juni 2024
1	<i>Risk Profile</i>	2	2	2	2
2	<i>Good Corporate Governance</i>	3	3	3	3
3	Rentabilitas	2	2	2	2
4	Permodalan	2	2	2	2
Komposit		2	2	2	2

Sumber: Rencana Bisnis Bank Tahun Buku 2025-2027

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa PT Bank Pembangunan Daerah NTT merupakan BUMD yang sehat.

#### 2.3.2.9 Urgensi Penyesuaian Bentuk PT BPD NTT menjadi PT BPD NTT (Perseroda)

Urgensi penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) berangkat dari kebutuhan untuk mewujudkan kepastian hukum dan kesesuaian kelembagaan dengan kerangka regulasi nasional. Pasal 334 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana secara tegas membatasi bentuk BUMD hanya pada dua model, yakni Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perseroan Daerah (Perseroda). Ketentuan ini diperjelas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah yang mengatur secara rinci karakteristik, tata kelola, hingga penamaan Perseroda. Tanpa penyesuaian, PT BPD NTT berpotensi berada dalam posisi yang tidak sepenuhnya selaras dengan norma hukum yang berlaku.

Secara kelembagaan, perubahan menjadi Perseroda merupakan langkah strategis untuk mempertegas identitas bank daerah sebagai entitas bisnis milik

<sup>25</sup> Rencana Bisnis Bank NTT Tahun Buku 2025-2027

pemerintah daerah yang mengelola kekayaan daerah yang dipisahkan. Status Perseroda memberikan landasan hukum yang lebih kokoh dalam aspek struktur permodalan, hubungan antara pemegang saham (kepala daerah sebagai kuasa pemilik modal), serta mekanisme pengawasan oleh DPRD. Penegasan ini penting agar tata kelola perusahaan berjalan sesuai prinsip good corporate governance, transparan, akuntabel, dan profesional.

Dari perspektif ekonomi pembangunan, urgensi tersebut semakin kuat mengingat peran PT BPD NTT sebagai lembaga intermediasi keuangan yang strategis dalam mendukung pembiayaan pembangunan di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Karakteristik wilayah kepulauan, keterbatasan infrastruktur, serta kebutuhan pembiayaan sektor produktif dan UMKM menuntut keberadaan bank daerah yang memiliki legitimasi kuat sebagai instrumen kebijakan pembangunan. Dengan status Perseroda, posisi bank menjadi lebih jelas sebagai perpanjangan tangan pemerintah daerah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi regional.

Selain itu, penyesuaian menjadi Perseroda juga memiliki implikasi terhadap penguatan struktur permodalan dan daya saing. Sebagai Perseroda, PT BPD NTT memiliki dasar hukum yang lebih kuat untuk melakukan penambahan modal melalui penyertaan modal daerah, kerja sama strategis, maupun ekspansi usaha sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Hal ini akan meningkatkan kapasitas pembiayaan, memperluas akses layanan keuangan, serta memperkuat ketahanan lembaga dalam menghadapi dinamika industri perbankan.

Urgensi lainnya terletak pada aspek kepastian hukum dan mitigasi risiko. Ketidaksesuaian bentuk badan hukum dengan ketentuan regulasi berpotensi menimbulkan persoalan administratif, audit, maupun evaluasi oleh instansi pengawas. Dengan penyesuaian menjadi Perseroda, seluruh aktivitas korporasi berada dalam koridor hukum yang jelas dan selaras dengan sistem hukum nasional, sehingga meminimalisasi potensi sengketa atau hambatan dalam pengambilan kebijakan strategis. Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT BPD NTT (Perseroda) bukan sekadar perubahan nomenklatur, melainkan langkah fundamental untuk memperkuat legitimasi, tata kelola, dan kapasitas kelembagaan bank sebagai motor penggerak pembangunan daerah. Transformasi ini merupakan kebutuhan mendesak demi memastikan bahwa keberadaan bank daerah benar-benar mencerminkan identitasnya sebagai BUMD

yang profesional, berdaya saing, dan berpihak pada kepentingan pembangunan Provinsi Nusa Tenggara Timur.

### **2.3.3 Permasalahan yang dihadapi**

#### **2.3.3.1 Permasalahan Empiris**

Permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur yakni dalam konteks pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Provinsi Nusa Tenggara Timur berangkat dari ketidaksesuaian bentuk dan penamaan badan hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur (PT BPD NTT) dengan kerangka regulasi nasional yang berlaku. Pasal 334 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana secara tegas membagi bentuk BUMD menjadi dua, yaitu Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perseroan Daerah (Perseroda). Ketentuan ini merupakan penegasan normatif terhadap restrukturisasi kelembagaan BUMD agar memiliki kepastian hukum, tata kelola yang akuntabel, serta identitas kelembagaan yang jelas sebagai entitas milik pemerintah daerah.

Lebih lanjut, Pasal 14 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah menegaskan aspek teknis mengenai penulisan nama Perseroan Daerah. Penulisan nama secara lengkap harus didahului dengan frasa “Perusahaan Perseroan Daerah” dan diikuti nama perusahaan. Dalam bentuk singkat, kata “(Perseroda)” wajib dicantumkan setelah singkatan PT dan nama perusahaan. Pengaturan ini bukan semata persoalan administratif, melainkan bagian dari penegasan identitas hukum dan status kepemilikan daerah dalam struktur korporasi, sehingga tidak menimbulkan ambiguitas mengenai kedudukan badan usaha tersebut sebagai BUMD.

Dalam praktiknya, PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT hingga saat ini belum secara eksplisit menyesuaikan bentuk dan nomenklturnya menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda). Kondisi ini menimbulkan persoalan normatif karena terdapat ketidaksinkronan antara ketentuan peraturan perundang-undangan dengan status formal badan hukum yang digunakan. Ketidaksesuaian tersebut berpotensi menimbulkan implikasi hukum, baik dalam aspek tata kelola,

pengawasan, penyertaan modal daerah, maupun pertanggungjawaban publik sebagai entitas yang mengelola kekayaan daerah yang dipisahkan.

Dari sisi strategis, keberadaan PT BPD NTT memiliki arti penting bagi pembangunan ekonomi regional di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Sebagai lembaga intermediasi keuangan daerah, bank pembangunan daerah berperan dalam mendukung pembiayaan sektor produktif, pembangunan infrastruktur, pemberdayaan UMKM, serta pelayanan sosial yang membutuhkan dukungan pembiayaan berkelanjutan. Tantangan geografis wilayah kepulauan, keterbatasan infrastruktur, serta kebutuhan akselerasi pertumbuhan ekonomi menjadikan penguatan kelembagaan bank daerah sebagai kebutuhan mendesak dan strategis. Tanpa penyesuaian bentuk hukum menjadi Perseroa sesuai amanat undang-undang, posisi PT BPD NTT sebagai BUMD milik Pemerintah Daerah belum terlihat secara tegas dalam perspektif hukum publik. Hal ini dapat memengaruhi persepsi pemangku kepentingan, baik pemerintah, DPRD, regulator sektor keuangan, maupun masyarakat, terhadap legitimasi dan karakter kelembagaan bank tersebut sebagai instrumen kebijakan pembangunan daerah.

Permasalahan ini pada akhirnya tidak hanya menyangkut aspek formil penamaan, melainkan juga menyentuh prinsip legalitas, kepastian hukum, dan konsistensi sistem hukum nasional dalam tata kelola BUMD. Oleh karena itu, diperlukan langkah penyesuaian melalui pembentukan atau perubahan peraturan daerah yang secara eksplisit menetapkan PT BPD NTT sebagai Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroa), sehingga selaras dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan memperkuat posisinya sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi Provinsi Nusa Tenggara Timur.

#### 2.3.3.2 Permasalahan Normatif

Permasalahan Normatif berkaitan dengan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 1999 tentang Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Nusa Tenggara Timur dari Perusahaan Daerah Menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur (Lembaran Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Nusa Tenggara Timur Tahun 1999 Nomor ..., Tambahan Lembaran Negara Nomor ...) yang secara

tegas perlu kita cabut dan perbaharui karena beberapa permasalahan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Logo masih menggunakan lambang Provinsi NTT seharusnya lambang Negara Burung Garuda.
2. Sudah tidak dikenal Frasa Daerah Tingkat I Propinsi Nusa Tenggara Timur saat ini dikenal Pemerintah Daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Terhadap Peraturan yang dibentuk karena peraturan perundang-undangan lebih tinggi maka tidak perlu menyebutkan landasan-landasan yang menjadi dasar penyusunan perda. Perda ini merupakan perintah dari peraturan yang lebih tinggi sehingga hanya perlu disusun untuk melaksanakan ketentuan pasal yang memerintahkan.
4. Jenis huruf bookman old style dengan font 12 sehingga semua dokumen perlu disesuaikan
5. Belum mencantumkan Pasal 18 ayat (6) UUD 1945 sebagai dasar hukum
6. Dasar Hukum 1 s/d 14 sudah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
7. Pasal 1 harus dirumuskan kembali sesuai dengan angka 98 Lampiran II Undang- Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang- Udnang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan kedua Atas Undang- Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan.
8. Belum ada pengaturan mengenai jangka waktu PT BPD NTT
9. Pasal 4 seharusnya merupakan singkatan dicantumkan dalam ketentuan umum
10. Bab IV Prinsip, Maksud dan Tujuan Pasal 7 dan pasal 8 merupakan bagian dari ketentuan umum sehingga harus diformulasi Kembali
11. Pasal 9 kedusukan adalan di ibukota Daerah karena sudah diberikan batasan pengertian dari kata Daerah
12. Pasal 20 tidak menggunakan .... (tanda titik) dalam batang tubuh peraturan.

## **2.4 Implikasi Penerapan Norma dalam Aspek Kehidupan Masyarakat dan Beban Keuangan Daerah**

### **2.4.1 Implikasi Penerapan Norma dalam Aspek Kehidupan Masyarakat**

Penerapan norma dalam Rancangan Peraturan Daerah tentang Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) membawa implikasi yang luas dan strategis terhadap berbagai aspek kehidupan masyarakat di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Perubahan bentuk hukum ini tidak hanya berdimensi kelembagaan, tetapi juga berdampak pada aspek ekonomi, sosial, tata kelola pemerintahan, pelayanan publik, dan pembangunan daerah secara berkelanjutan.

1. Aspek ekonomi masyarakat, penerapan norma Ranperda ini berimplikasi pada penguatan peran Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai lembaga intermediasi keuangan daerah yang lebih profesional dan berdaya saing. Dengan bentuk Perseroda, bank memiliki fleksibilitas dan kapasitas yang lebih besar dalam mengembangkan produk pembiayaan, khususnya bagi sektor UMKM, koperasi, petani, nelayan, dan pelaku ekonomi lokal. Akses pembiayaan yang lebih luas dan terjangkau akan mendorong peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat serta memperkuat struktur ekonomi daerah.
2. Aspek pembangunan daerah, penyesuaian bentuk hukum bank daerah menjadi Perseroda memperkuat fungsi bank sebagai mitra strategis pemerintah daerah dalam mendukung pembiayaan program pembangunan. Bank dapat berperan lebih optimal dalam mendukung pembiayaan infrastruktur, proyek strategis daerah, serta program prioritas yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas hidup masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, dan pengembangan wilayah tertinggal.
3. Aspek kesejahteraan sosial, peningkatan kinerja dan stabilitas Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai Perseroda berimplikasi pada penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat. Aktivitas pembiayaan yang lebih efektif akan mendorong pertumbuhan usaha produktif dan memperluas kesempatan kerja, sehingga secara tidak langsung berkontribusi pada pengurangan tingkat kemiskinan dan kesenjangan sosial di Nusa Tenggara Timur.
4. Aspek pelayanan publik, penerapan norma Ranperda ini mendorong peningkatan kualitas layanan perbankan kepada masyarakat. Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) menuntut bank untuk memberikan layanan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepuasan

nasabah. Hal ini berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan daerah.

5. Aspek tata kelola pemerintahan, perubahan bentuk hukum menjadi Perseroda memperjelas pemisahan peran pemerintah daerah sebagai pemegang saham dengan peran manajemen bank sebagai pengelola operasional. Pemisahan ini mengurangi potensi intervensi politik dalam pengambilan keputusan bisnis dan mendorong profesionalisme pengelolaan BUMD, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas tata kelola pemerintahan daerah secara keseluruhan.
6. Aspek keuangan daerah, penerapan norma Ranperda berimplikasi pada peningkatan kontribusi Bank Pembangunan Daerah NTT terhadap pendapatan asli daerah (PAD). Dengan kinerja keuangan yang lebih sehat dan efisien, dividen yang dihasilkan bank sebagai Perseroda dapat menjadi sumber pendapatan yang berkelanjutan bagi pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota se-NTT.
7. Aspek kepastian hukum dan perlindungan masyarakat, penegasan status badan hukum Perseroda memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara bank dengan nasabah, mitra usaha, dan pemangku kepentingan lainnya. Kepastian ini meningkatkan rasa aman masyarakat dalam memanfaatkan layanan perbankan daerah dan mendorong partisipasi publik dalam sistem keuangan formal.
8. Aspek kepercayaan publik, penerapan norma Ranperda ini berimplikasi pada meningkatnya legitimasi Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai lembaga keuangan milik bersama seluruh pemerintah daerah di Nusa Tenggara Timur. Kejelasan identitas hukum dan kepemilikan memperkuat rasa memiliki (*sense of ownership*) masyarakat terhadap bank daerah.
9. Aspek pemerataan pembangunan antarwilayah, bank daerah yang dikelola secara profesional sebagai Perseroda memiliki kemampuan yang lebih besar untuk mendukung pembiayaan di wilayah-wilayah yang selama ini kurang terlayani oleh lembaga keuangan komersial. Hal ini mendukung tujuan pemerataan pembangunan dan pengurangan kesenjangan antar kabupaten/kota di Nusa Tenggara Timur.
10. Aspek keberlanjutan pembangunan, penerapan norma Ranperda mendorong Bank Pembangunan Daerah NTT untuk mengelola usahanya secara prudent, berkelanjutan, dan bertanggung jawab. Hal ini memastikan bahwa manfaat ekonomi yang dihasilkan tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada stabilitas ekonomi daerah dalam jangka panjang.

Penerapan norma dalam Ranperda Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroda membawa implikasi positif yang signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan masyarakat. Ranperda ini tidak hanya memperkuat kelembagaan bank daerah, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen kebijakan publik yang mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan penguatan kemandirian daerah di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

#### **2.4.2 Beban Keuangan Daerah**

Pemberlakuan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi BUMD Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur (PT BPD NTT Perseroda) pada prinsipnya tidak menimbulkan beban keuangan daerah yang signifikan dalam jangka pendek. Penyesuaian bentuk hukum ini lebih bersifat administratif dan normatif, terutama terkait dengan penyesuaian nomenklatur, anggaran dasar, dan penegasan status badan hukum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Secara terbatas, terdapat potensi beban keuangan daerah yang bersifat incidental, seperti biaya penyesuaian dokumen hukum, perubahan anggaran dasar perseroan, penyesuaian sistem administrasi, serta pemenuhan persyaratan kelembagaan sebagai Perseroda. Namun, beban tersebut relatif kecil dan bersifat satu kali (*one-off cost*), sehingga tidak memberikan tekanan berarti terhadap struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur maupun APBD Kabupaten/Kota sebagai pemegang saham.

Dalam perspektif jangka menengah dan jangka panjang, penyesuaian bentuk hukum ini justru diproyeksikan memberikan manfaat ekonomi yang jauh lebih besar dibandingkan dengan potensi beban keuangan yang timbul. Dengan status sebagai Perseroda, Bank Pembangunan Daerah NTT memperoleh kejelasan kelembagaan dan fleksibilitas korporasi yang lebih kuat untuk meningkatkan kinerja usaha, efisiensi operasional, serta daya saing dalam industri perbankan nasional. Peningkatan kinerja Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai Perseroda berimplikasi langsung terhadap optimalisasi laba perusahaan yang pada gilirannya akan meningkatkan penerimaan daerah melalui pembagian dividen. Dividen tersebut menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang strategis dan berkelanjutan bagi Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Manfaat dividen yang dihasilkan oleh PT BPD NTT Perseroda memiliki dampak pengganda (multiplier effect) terhadap pembangunan daerah. Dana dividen dapat dialokasikan untuk mendukung pembiayaan sektor-sektor prioritas pembangunan, seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur dasar, dan pengentasan kemiskinan, yang secara langsung menyentuh kebutuhan masyarakat. Selain kontribusi finansial melalui dividen, keberadaan Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai Perseroda juga memberikan manfaat tidak langsung berupa peningkatan akses pembiayaan bagi pelaku usaha lokal dan UMKM. Dampak ini berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi daerah yang pada akhirnya memperluas basis pajak dan retribusi daerah, sehingga memperkuat kapasitas fiskal pemerintah daerah secara berkelanjutan.

Dengan demikian, apabila ditinjau secara komprehensif, potensi beban keuangan daerah yang timbul akibat penyesuaian bentuk hukum PT BPD NTT menjadi Perseroda tidak sebanding dengan manfaat jangka panjang yang akan diperoleh. Justru, Perda ini menjadi instrumen strategis untuk mengoptimalkan peran BUMD sebagai sumber pendapatan daerah dan pendorong utama pembangunan ekonomi di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dampak keuangan dari Perda tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroda bersifat positif dan konstruktif. Dengan tata kelola yang lebih profesional dan kinerja usaha yang meningkat, kontribusi dividen PT BPD NTT Perseroda berpotensi memberikan dampak yang sangat signifikan dan luar biasa bagi pembangunan daerah serta kesejahteraan masyarakat Provinsi Nusa Tenggara Timur.

### **BAB III**

#### **ANALISIS DAN EVALUASI PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN TERKAIT**

Di Indonesia menganut sistem hierarki peraturan perundang-undangan sebagaimana diatur di dalam Pasal 7 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2019 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan. Pada ayat (1) dapat dilihat dalam puncak tabulasi terdapat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 sebagai *basic norm* dan peraturan daerah terletak pada akhir tabulasi yang artinya tidak boleh bertentangan dengan semua peraturan perundang-undangan di atasnya sebagaimana disebutkan pada ayat (2) Pasal 7 bahwa kekuatan hukum peraturan perundang-undangan sesuai dengan hierarki.

Oleh karena itu penting untuk dikaji semua jenis peraturan perundang-undangan terkait Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Perseroda agar rancangan peraturan daerah tidak lagi mengatur norma yang telah diatur serta tidak bertentangan di dalam peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, selain itu dengan mengkaji semua peraturan perundang-undangan terkait maka akan menjadi bahan bagi materi muatan apa yang sesuai dengan kewenangan baik atributif maupun delegasi yang diberikan di dalam peraturan daerah tentang Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Perseroda ini.

Peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai Penyesuaian PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Perseroda yaitu:

#### **3.1 Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945**

Berdasarkan Pasal 18 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, maka penyelenggaraan urusan pemerintahan dilakukan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Ketentuan Pasal 18 tersebut sebagai berikut:

- (1) Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi itu dibagi atas kabupaten dan Kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten, dan kota itu mempunyai pemerintahan daerah, yang diatur dengan undang-undang.\*\*)

- (2) Pemerintah daerah provinsi, daerah Kabupaten, dan Kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan.\*\*)
- (3) Pemerintahan daerah provinsi, daerah kabupaten, dan kota memiliki Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang anggota-anggotanya dipilih melalui pemilihan umum.\*\* )
- (4) Gubernur, Bupati, dan Walikota masing-masing sebagai kepala pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota dipilih secara demokratis.\*\*)
- (5) Pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ditentukan sebagai urusan Pemerintahan Pusat.\*\*)
- (6) Pemerintahan daerah berhak menetapkan peraturan daerah dan peraturan-peraturan lain untuk melaksanakan otonomi dan tugas pembantuan.\*\* )
- (7) Susunan dan tata cara penyelenggaraan pemerintahan daerah diatur dalam undang-undang.\*\* )

Ketentuan Pasal 18 tersebut menjadi dasar konstitusional keberadaan Pemerintahan Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia; sekaligus merupakan dasar atribusi kewenangan bagi pemerintah daerah untuk menetapkan peraturan daerah, termasuk Peraturan Daerah tentang mengenai Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Perseroda.

### **3.2 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana.**

BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah<sup>26</sup>. Sesuai Undang- Undang ini Pemerintah Daerah tidak harus memiliki BUMD, namun BUMD dapat menjadi pertimbangan bagi daerah untuk menjadi sarana dalam rangka memberikan pelayanan bagi masyarakat. BUMD dapat didirikan oleh pemerintah daerah dan pendiriannya ditetapkan dengan Perda<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Pasal 1 angka 40 Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

<sup>27</sup> Pasal 331 ayat (1) dan (2) Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

BUMD itu sendiri terbagi menjadi dua jenis, yaitu perusahaan umum daerah (Perumda) dan perusahaan perseroan daerah (Perseroda). Pendirian BUMD ditujukan untuk<sup>28</sup>:

- memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya;
- menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik, dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
- memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Sedangkan Pendirian BUMD didasarkan pada kebutuhan Daerah dan kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk. Sumber modal BUMD terdiri dari penyertaan modal daerah, pinjaman, hibah, dan sumber modal lainnya yang terdiri dari kapitalisasi cadangan, keuntungan revaluasi aset, dan agio saham<sup>29</sup>.

Penyertaan modal tersebut harus ditetapkan dengan Perda. Penyertaan modal dimaksud dapat dilakukan dalam rangka pembentukan BUMD maupun penambahan modal BUMD, baik berupa uang ataupun barang milik daerah. Terkait dengan barang milik daerah yang disertakan, harus dinilai sesuai nilai riil pada saat barang milik daerah tersebut akan dijadikan penyertaan modal<sup>30</sup>.

Hukum BUMD terdiri dari Perumda dan Perseroda. Ciri-ciri Perumda sebagaimana diatur pada Pasal 334 sampai dengan Pasal 338 adalah sebagai berikut:

1) Permodalan

Perumda adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Dalam hal Perumda akan dimiliki oleh lebih dari satu daerah, Perumda tersebut harus merubah Hukum menjadi Perseroda. Perumda juga dapat membentuk anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain.

2) Organ

Perumda terdiri atas:

---

<sup>28</sup> Pasal 331 ayat (4) Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

<sup>29</sup> Pasal 332 Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

<sup>30</sup> Pasal 333 Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

- a) Kepala daerah selaku wakil daerah sebagai pemilik modal;
- b) Direksi; dan
- c) Dewan pengawas.

3) Laba

Laba Perumda ditetapkan oleh kepala daerah selaku wakil daerah. Laba yang menjadi hak daerah disetor ke kas daerah setelah disahkan oleh kepala daerah sebagai pemilik modal. Laba tersebut dapat ditahan atas persetujuan kepala daerah, dengan tujuan reinvestment berupa penambahan, peningkatan, dan perluasan prasarana dan sarana pelayanan fisik dan nonfisik serta untuk peningkatan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pelayanan umum, pelayanan dasar, dan usaha perintisan.

4) Restrukturisasi

Perumda dapat melakukan restrukturisasi untuk menyetatkan perusahaan umum Daerah agar dapat beroperasi secara efisien, akuntabel, transparan, dan profesional.

5) Pembubaran

Pembubaran Perumda ditetapkan dengan Perda. Kekayaan perumda yang dibubarkan menjadi hak daerah dan dikembalikan kepada daerah.

Sedangkan, Perseroda diatur di dalam Pasal 339 sampai dengan Pasal 342, yang mana ciri-cirinya sebagai berikut:

1) Permodalan

Perseroda adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh satu daerah. Setelah pendiriannya ditetapkan dengan Perda, selanjutnya pembentukan badan hukumnya dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai perseroan terbatas.

Modal Perseroda terdiri dari saham-saham, dalam hal pemegang saham perusahaan perseroan daerah terdiri atas beberapa daerah dan bukan daerah, salah satu daerah merupakan pemegang saham mayoritas.

Perseroda dapat membentuk anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain. Pembentukan anak perusahaan tersebut didasarkan atas analisa kelayakan investasi oleh analis investasi yang profesional dan independen.

2) Organ

Perseroda terdiri atas:

- a) Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);
- b) Direksi; dan
- c) Komisaris.

3) Pembubaran

Perseroda dapat dibubarkan dan kekayaan Perseroda yang dibubarkan menjadi hak daerah dan dikembalikan kepada daerah.

Undang- Undang ini juga memaparkan unsur-unsur yang harus diatur pada ketentuan lebih lanjut terkait pengelolaan BUMD setidaknya harus memuat<sup>31</sup>:

- a. tata cara penyertaan modal;
- b. organ dan kepegawaian;
- c. tata cara evaluasi;
- d. tata kelola perusahaan yang baik;
- e. perencanaan, pelaporan, pembinaan, pengawasan;
- f. kerjasama;
- g. penggunaan laba;
- h. penugasan Pemerintah Daerah;
- i. pinjaman;
- j. satuan pengawas intern, komite audit dan komite lainnya;
- k. penilaian tingkat kesehatan, restrukturisasi, privatisasi;
- l. perubahan Hukum;
- m. kepailitan; dan
- n. penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan.

### 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah

Berdasarkan delegasi dari Undang- Undang Pemerintahan Daerah dibentuklah Peraturan Pemerintah Tentang BUMD sebagai Peraturan Pelaksananya. Inti dari BUMD ini sama seperti dengan yang dituangkan dalam Undang- Undang Pemerintahan Daerah. Hal-hal yang diatur lebih lanjut dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Pendirian perusahaan

---

<sup>31</sup> Pasal 434 Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Perseroda. Pada awal pembentukannya Perusahaan Umum Daerah ini bertujuan untuk<sup>32</sup>:

- a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah;
- b. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik, dan
- c. memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Perusahaan perseroan Daerah merupakan BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah<sup>33</sup>.

Kondisi ini merupakan konsep ideal dari awal perencanaan pembangunan Perusahaan Daerah. Sehingga pendirian Perusahaan Daerah ini didasarkan pada Kebutuhan daerah dan kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk.

Untuk dasar pendirian perusahaan ini harus dilaksanakan melalui beberapa kajian yakni untuk Kebutuhan Daerah perlu dikaji melalui studi yang mencakup aspek pelayanan umum dan kebutuhan masyarakat. Sedangkan mengenai dasar kelayakan bidang usaha sendiri harus dikaji melalui analisis terhadap kelayakan ekonomi, analisis pasar dan pemasaran, analisis kelayakan keuangan, dan analisis aspek lainnya yang meliputi peraturan perundang-undangan, ketersediaan teknologi; dan ketersediaan sumber daya manusia. Kajian ini diprakarsai oleh Pemerintah Daerah dan dilaksanakan oleh Perangkat Daerah yang membidangi ekonomi dan penganggarannya melalui APBD<sup>34</sup>. Setelah kajian ini dilaksanakan maka Kepala Daerah menyampaikan usulan rencana pendirian BUMD kepada Menteri Dalam Negeri dengan melampirkan:

- a. kebutuhan Daerah;
- b. analisa kelayakan usaha;
- c. ringkasan laporan keuangan Pemerintah Daerah 3 (tiga) tahun terakhir;
- d. dokumen Perda tentang APBD 3 (tiga) tahun terakhir; dan

---

<sup>32</sup> Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah

<sup>33</sup> Pasal 8 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah

<sup>34</sup> Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah

e. dokumen RPJMD.

Setelah menerima dokumen ini Menteri Dalam Negeri melakukan penilaian atas usulan rencana pendirian BUMD ini dan Hasil penilaian ini disampaikan kepada gubernur dan bupati/ walikota paling lambat 15 (lima belas) hari kerja sejak usulan rencana pendirian BUMD diterima. Berdasarkan hasil penilaian yang diberikan oleh Menteri Dalam Negeri ini maka Daerah dapat menyusun rancangan Perda yang mengatur mengenai pendirian BUMD. Inilah tahapan yang harus dilalui oleh Pemerintah Daerah untuk mendirikan sebuah BUMD atau Perusahaan Umum Daerah<sup>35</sup>.

## 2) Karakteristik Perseroda:

a. Perusahaan perseroan Daerah harus menggunakan nama yang:

- belum dipakai secara sah oleh perseroan terbatas, perusahaan umum, dan perusahaan umum Daerah lain atau sama pada pokoknya dengan nama perseroan terbatas, perusahaan umum, dan perusahaan umum Daerah lain;
- tidak bertentangan dengan kepentingan umum dan/atau kesusilaan;
- berbeda dengan nama lembaga negara, lembaga Pemerintah Pusat, dan lembaga Pemerintah Daerah;
- berbeda dengan nama lembaga internasional, kecuali mendapat izin dari yang bersangkutan;
- sesuai dengan maksud dan tujuan, serta kegiatan usaha, atau menunjukkan maksud dan tujuan perusahaan perseroan Daerah saja tanpa nama diri;
- terdiri atas angka atau rangkaian angka, huruf atau rangkaian huruf yang membentuk kata;
- tidak mempunyai arti sebagai BUMD, badan hukum, atau persekutuan perdata;
- tidak mengandung bahasa asing; atau
- sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perseroan terbatas

b. Dalam hal penulisan nama perusahaan perseroan Daerah dilakukan secara lengkap, didahului dengan perkataan perusahaan perseroan Daerah diikuti dengan nama perusahaan.

---

<sup>35</sup> Pasal 10 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah

- c. Dalam hal penulisan nama perusahaan perseroan Daerah dilakukan secara singkat, kata (Perseroda) dicantumkan setelah singkatan PT dan nama perusahaan<sup>36</sup>.
- 3) Organ BUMD pada perusahaan perseroan Daerah terdiri atas:
    - a. RUPS;
    - b. Komisaris; dan
    - c. Direksi
  - 4) Pembubaran BUMD

Pembubaran BUMD dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah dan ditetapkan dengan Perda. Fungsi BUMD yang dibubarkan dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah dan kekayaan daerah hasil pembubaran BUMD dikembalikan kepada Daerah<sup>37</sup>.

Penggabungan, peleburan, pengambilalihan, dan pembubaran BUMD dilakukan berdasarkan hasil analisis investasi, penilaian tingkat kesehatan, dan hasil evaluasi BUMD<sup>38</sup>.

#### **3.4 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas Atau Anggota Komisaris Dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah**

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan: 1. Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah. 4. Kepala Daerah Yang Mewakili Pemerintah Daerah Dalam Kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Pada Perusahaan Umum Daerah yang selanjutnya disebut KPM adalah organ perusahaan umum Daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan umum Daerah dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Pengawas. 18. Perusahaan Umum Daerah yang selanjutnya disebut Perumda adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham.

**BAB II PENYERAHAN KEWENANGAN** Pasal 2 Berdasarkan keputusan KPM, KPM menyerahkan kewenangan kepada Kepala Daerah selaku penyelenggara Pemerintahan Daerah. Berdasarkan keputusan RIIPS, RUPS menyerahkan kewenangan

---

<sup>36</sup> Pasal 14 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah

<sup>37</sup> Pasal 124 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah

<sup>38</sup> Pasal 125 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah

kepada Kepala Daerah selaku penyelenggara Pemerintahan Daerah sebagai pemegang saham terbesar dan/atau Daerah yang menginisiasi peraturan daerah mengenai pendirian BUMD. Penyerahan kepada Kepala Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilakukan untuk melaksanakan seleksi anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris dan anggota Direksi yang masa jabatannya berakhir dan/atau dalam hal terjadi kekosongan jabatan. Penyerahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) berakhir pada saat pelaksanaan seleksi selesai dilakukan.

BAB III DEWAN PENGAWAS DAN KOMISARIS Pasal 3 Anggota Dewan Pengawas diangkat oleh KPM dan anggota Komisaris diangkat oleh RUPS. Pasal 4 Proses pemilihan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris dilakukan melalui seleksi. Seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit melalui tahapan: a. seleksi administrasi; b. UKK; dan c. -wawancara akhir. Pasal 5 Kepala Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dan ayat (2) menugaskan Perangkat Daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengurusan BUMD untuk melaporkan kekosongan jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris yang masa jabatannya berakhir. Penyusunan kekosongan jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris yang masa jabatannya berakhir sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan paling lambat 6 (enam) bulan sebelum masa jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris berakhir. Kepala Daerah melaporkan kekosongan jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (2) kepada Menteri melalui Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak laporan diterima oleh Kepala Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1). (4) Dalam hal anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris meninggal dunia atau diberhentikan sewaktu- waktu, Perangkat Daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengurusan BUMD melaporkan kekosongan jabatan kepada Kepala Daerah. (5) Kepala Daerah melaporkan kekosongan jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) kepada Menteri Dalam Negeri melalui Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak terjadi kekosongan. Pasal 6 Untuk dapat diangkat sebagai anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris memenuhi syarat sebagai berikut: a. sehat jasmani dan rohani; b. memiliki keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik. dan dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan; c. memahami penyelenggaraan Pemerintahan Daerah; d. memahami manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen: e.

menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya; f. berijazah paling rendah S-1 (strata satu); g. berusia paling tinggi 60 (enam puluh) tahun pada saat mendaftar pertama kali; h. tidak pernah dinyatakan pailit; i. tidak pernah menjadi anggota Direksi, Dewan Pengawas, atau," Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan badan usaha yang dipimpin dinyatakan pailit; j. tidak sedang menjalani sanksi pidana; dan k. tidak sedang menjadi pengurus partai politik, calon Kepala Daerah atau calon wakil Kepala Daerah, dan/atau calon anggota legislatif.

Pasal 7 (1) Panitia Seleksi berjumlah ganjil dan paling sedikit beranggotakan: a. Perangkat Daerah; dan b. unsur independen dan/atau perguruan tinggi. (2) Dalam hal BUMD memiliki komite nominasi, komite nominasi menjadi anggota Panitia Seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1). (3) Panitia Seleksi bertugas: a. menentukan jadwal waktu pelaksanaan; b. melakukan penjaringan Bakal Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris; c. membentuk tim atau menunjuk Lembaga Profesional untuk melakukan UKK; d. menentukan formulasi penilaian UKK; e. menetapkan hasil penilaian; f. menetapkan Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris; dan g. menindaklanjuti Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris terpilih untuk diproses lebih lanjut menurut ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau kebijakan Pemerintah. (4) Panitia Seleksi ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah. Pasal 8 (1) Penunjukan Lembaga Profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) huruf c, oleh Panitia Seleksi mempertimbangkan paling sedikit: a. kemampuan keuangan BUITID; b. ketersediaan Lembaga Profesional; dan c. ketersediaan Sumber Daya Manusia. (2) Proses penunjukan Lembaga Profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pasal 9 Dalam melakukan seleksi, Panitia Seleksi melakukan penjaringan Bakal Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris. Pasal 10 (1) Panitia Seleksi melakukan seleksi administrasi berdasarkan hasil penjaringan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9. (2) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan terhadap unsur independen dan pejabat Pemerintah Daerah dengan memenuhi paling sedikit persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf f sampai dengan huruf k. (3) Panitia Seleksi menetapkan Bakal Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris berdasarkan hasil seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2).

Pasal 11 (1) Panitia Seleksi melaksanakan UKK berdasarkan hasil seleksi administrasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (3) (2) UKK sebagaimana

dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh: a. tim; atau b. lembaga profesional. Pasal 12 (1) UKK yang dilaksanakan oleh tim sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11. ayat (2) huruf a, melibatkan konsultan perorangan. (2) Tim atau lembaga Profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (2) bertugas: a. melaksanakan proses UKK sesuai dengan indikator penilaian UKK; b. menetapkan hasil penilaian UKK; dan c. menyampaikan hasil penilaian kepada Panitia Seleksi. (3) Tim atau Lembaga Profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan dengan keputusan Kepala Daerah. Pasal 13 Indikator penilaian UKK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) huruf a paling sedikit meliputi: a. pengalaman mengelola perusahaan; b. keahlian; c. integritas dan etika; d. kepemimpinan; e. pemahaman atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah; dan f. memiliki kemauan yang kuat dan dedikasi tinggi. Pasal 14 UKK Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris paling sedikit melalui tahapan: a. psikotes; b. ujian tertulis keahlian; c. penulisan makalah strategi pengawasan; d. presentasi makalah strategi pengawasan; dan e. wawancara,. Pasai 15 (1) Anggota Dewan Pengawas dan anggota Komisaris dapat terdiri dari unsur independen dan unsur lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan. (2) Unsur independen sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri atas: a. anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris BUMD lain dan/ atau anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris BUMD yang telah menyelesaikan masa jabatannya; b. pensiunan pegawai BUMD c. mantan Direksi BUMD; atau d. eksternal BUMD selain tersebut pada huruf a, huruf b dan huruf c. Unsur independen sebagaimana dimaksud pada ayat (2), merupakan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris yang tidak ada hubungan bisnis dengan Direksi maupun pemegang saham.

Unsur lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dapat terdiri atas pejabat Pemerintah Pusat dan pejabat Pemerintah Daerah yang tidak bertugas melaksanakan pelayanan publik. Pejabat Pemerintah Pusat dan pejabat Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (4), diprioritaskan pejabat yang melakukan evaluasi, pembinaan dan pengawasan BUMD. Pelayanan publik sebagaimana dimaksud pada ayat (4) merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 16 (1) Jumlah anggota Dewan Pengawas ditetapkan oleh KPM dan jumlah anggota Komisaris ditetapkan oleh RUPS. (2) Jumlah anggota Dewan Pengawas dan

anggota Komisaris paling banyak sama dengan jumlah Direksi. (3) Dalam hal anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris terdapat lebih dari 1 (satu) orang anggota, 1 (satu) orang anggota Dewan Pengawas diangkat sebagai Ketua Dewan Pengawas atau 1 (satu) orang anggota Komisaris diangkat sebagai Komisaris Utama. (4) Penentuan jumlah anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilakukan berdasarkan asas efisiensi dan efektivitas keputusan, pengawasan, dan pembiayaan bagi kepentingan BUMD.

Pasal 23 Berdasarkan hasil seleksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (2), Menteri menyampaikan surat penugasan pejabat Pemerintah Pusat sebagai Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris terpilih kepada Kepala Daerah. Pasal 24 (1) Kepala Daerah menyerahkan Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris terpilih kepada KPM atau RUPS. (2) Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris terpilih melakukan penandatanganan kontrak kinerja sebelum diangkat sebagai anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris. (3) Selain menandatangani kontrak kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris terpilih menandatangani surat pernyataan yang berisi kesanggupan untuk menjalankan tugas dengan baik, bersedia diberhentikan sewaktu-waktu, dan tidak akan menggugat atau mengajukan proses hukum sehubungan dengan pemberhentian tersebut. Pasal 25 Pengangkatan Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris terpilih dilakukan dengan: a. keputusan KPM bagi Perumda; b. keputusan RUPS bagi Perseroda yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Daerah; dan c. keputusan RUPS secara fisik atau keputusan seluruh pemegang saham di luar RUPS bagi Perseroda yang seluruh sahamnya tidak dimiliki oleh Daerah.

Pasal 26 Pengangkatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris tidak bersamaan waktunya dengan pengangkatan anggota Direksi, kecuali untuk pengangkatan pertama kali pada saat pendirian. Pengangkatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dimaksudkan untuk menghindari terjadinya kekosongan kepengurusan BUMD. Pasal 27 Anggota Dewan Pengawas dan anggota Komisaris diangkat untuk masa jabatan paling lama 4 (empat) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan. Ketentuan mengenai seleksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 tidak berlaku bagi pengangkatan kembali anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris yang dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik selama masa jabatannya. (3) Penilaian kemampuan tugas sebagaimana

dimaksud pada ayat (2) paling sedikit terhadap: a. pelaksanaan pengawasan BUMD; b. pemberian masukan dan saran atas pengelolaan BUMD; c. penerapan tata kelola perusahaan yang baik; d. antisipasi dan/atau minimalisasi terjadinya kecurangan; dan e. pemenuhan target dalam kontrak kinerja. (4) Dalam melakukan penilaian kemampuan tugas sebagaimana yang dimaksud pada ayat (3) berdasarkan dokumen paling sedikit terdiri atas: a. rencana bisnis; b. rencana kerja dan anggaran BUMD; c. laporan keuangan; d. laporan hasil pengawasan; e. kontrak kinerja; dan f. risalah rapat dan kertas kerja. (5) Dalam hal anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris diangkat kembali, anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris wajib menandatangani kontrak kinerja. (6) Penandatanganan kontrak kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan sebelum pengangkatan kembali sebagai anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris.

Pasal 28 Jabatan anggota. Dewan Pengawas atau anggota Komisaris berakhir apabila: a. meninggal dunia; b. masa jabatannya berakhir; dan/atau c. diberhentikan sewaktu-waktu. Pasal 29 (1) Dalam hal jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris berakhir karena masa jabatannya berakhir sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 huruf b, anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris wajib menyampaikan laporan pengawasan tugas akhir masa jabatan paling lambat 3 (tiga) bulan sebelum berakhir masa jabatannya. (2) Anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib melaporkan sisa pelaksanaan tugas pengawasan yang belum dilaporkan paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhir masa jabatannya. (3) Laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sebagai dasar pertimbangan oleh KPM atau RUPS untuk memperpanjang atau memberhentikan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris. (4) Laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris yang berakhir masa jabatannya dilaksanakan setelah hasil audit dengan tujuan tertentu atau audit tahunan dari kantor akuntan publik kepada KPM atau RUPS tahunan. (5) Dalam hal terjadi kekosongan jabatan seluruh anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris, pelaksanaan tugas pengawasan BUMD dilaksanakan oleh KPM atau RUPS.

Pasal 30 (1) Dalam hal jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris berakhir karena diberhentikan sewaktu-waktu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 huruf c, pemberhentian dimaksud wajib disertai alasan pemberhentian. (2) Pemberhentian anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan apabila berdasarkan data dan informasi yang dapat dibuktikan secara sah,

anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris yang bersangkutan: a. tidak dapat melaksanakan tugas; b. tidak melaksanakan ketentuan peraturan perundang - undangan dan/atau ketentuan anggaran dasar; c. terlibat dalam tindakan kecurangan yang mengakibatkan kerugian pada BUMD, Negara, dan/atau Daerah; d. dinyatakan bersalah dengan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap; e. mengundurkan diri; f. tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/atau g. tidak terpilih lagi dalam hal adanya perubahan kebijakan Pemerintah Daerah seperti restrukturisasi, likuidasi, akuisisi, dan pembubaran BUMD. BAB IV DIREKSI Pasal 32 Direksi pada Perumda diangkat oleh KPM dan Direksi pada Perseroda diangkat oleh RUPS. Pasal 33 (1) Proses pemilihan anggota Direksi dilakukan melalui seleksi. (2) Seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit melalui tahapan: a. seleksi administrasi; b. UKK; dan c. wawancara akhir.

Pasal 34 (1) Kepala Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dan ayat (2) menugaskan perangkat daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengurusan BUMD untuk melaporkan kekosongan jabatan anggota Direksi yang masa jabatannya berakhir. (2) Penyusunan kekosongan jabatan anggota Direksi yang masa jabatannya berakhir sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan paling lambat 6 (enam) bulan sebelum masa jabatan anggota Direksi berakhir. (3) Kepala Daerah melaporkan kekosongan jabatan anggota Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) kepada Menteri melalui Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak laporan diterima oleh Kepala Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1). (4) Dalam hal anggota Direksi meninggal dunia atau diberhentikan sewaktu-waktu, perangkat daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengurusan BUMD melaporkan kekosongan jabatan kepada Kepala Daerah. (5) Kepala Daerah melaporkan kekosongan jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) kepada Menteri Dalam Negeri melalui Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak terjadi kekosongan.

Pasal 35 Untuk dapat diangkat sebagai anggota Direksi, yang bersangkutan harus memenuhi syarat sebagai berikut: a. sehat jasmani dan rohani; b. memiliki keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, dan dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan; c. memahami penyelenggaraan pemerintahan Daerah; d. memahami manajemen perusahaan; e. memiliki pengetahuan

yang memadai di bidang usaha perusahaan; f. berijazah paling rendah S-1 (strata satu); g. pengalaman kerja minimal 5 (lima) tahun di bidang manajerial perusahaan berbadan hukum dan pernah memimpin tim; h. berusia paling rendah 35 (tiga puluh lima) tahun dan paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat mendaftar pertama kali; i. tidak pernah menjadi anggota Direksi, anggota Dewan Pengawas, atau anggota Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan badan usaha yang dipimpin dinyatakan pailit; j. tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara atau keuangan daerah; k. tidak sedang menjalani sanksi pidana; dan l. tidak sedang menjadi pengurus partai politik, calon Kepala Daerah atau calon wakil Kepala Daerah, dan/ atau calon anggota legislatif.

Pasal 36 (1) Panitia Seleksi berjumlah ganjil dan paling sedikit beranggotakan: a. Perangkat Daerah; dan b. unsur independen dan/atau perguruan tinggi. (2) Dalam hal BUMD memiliki komite nominasi, komite nominasi menjadi anggota panitia seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1). (3) Panitia Seleksi bertugas: a. menentukan jadwal waktu pelaksanaan; b. melakukan Penjaringan Bakal Calon anggota Direksi; c. membentuk Tim atau menunjuk lembaga Profesional untuk melakukan UKK; d. menentukan Formulasi Penilaian UKK; e. menetapkan hasil penilaian; f. menetapkan Calon anggota Direksi; dan g. menindaklanjuti Calon anggota Direksi Terpilih untuk diproses lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau kebijakan Pemerintah. (4) Panitia Seleksi ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah.

Pasal 37 (1) Penunjukan Lembaga Profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 ayat (3) huruf c, oleh Panitia Seleksi mempertimbangkan paling sedikit: a. kemampuan keuangan BUMD; b. ketersediaan lembaga Profesional; dan c. ketersediaan Sumber Daya manusia; (2) Proses penunjukan Lembaga Profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 38 Dalam melakukan seleksi, Panitia Seleksi melakukan penjaringan Bakal Calon anggota Direksi. Pasal 39 (1) Panitia Seleksi melakukan seleksi administrasi berdasarkan hasil penjaringan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 38. (2) Panitia Seleksi melakukan seleksi administrasi sesuai persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 35 huruf f sampai dengan huruf l. (3) Panitia Seleksi menetapkan Bakal Calon anggota Direksi yang telah lulus persyaratan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk mengikuti UKK. Pasal 40 (1) UKK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 39 ayat (2), dilaksanakan oleh: a. tim; atau b. Lembaga Profesional. (2) UKK yang dilaksanakan oleh tim

sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, melibatkan konsultan perorangan. (3) Tim atau Lembaga Profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertugas: a. melaksanakan proses UKK sesuai dengan indikator penilaian UKK; b. menetapkan hasil penilaian UKK; dan c. menyampaikan hasil penilaian kepada Panitia Seleksi. (a) Tim atau Lembaga Profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah.

Pasal 41 Indikator penilaian UKK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 40 ayat (3) huruf a paling sedikit meliputi: a. pengalaman mengelola perusahaan; b. keahlian; c. integritas dan etika; d. kepemimpinan; e. pemahaman atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah; dan f. memiliki kemauan yang kuat dan dedikasi tinggi. Pasal 42 UKK Calon anggota Direksi paling sedikit melalui tahapan: a. psikotes; b. ujian tertulis keahlian; c. penulisan makalah dan rencana bisnis; d. presentasi makalah dan rencana bisnis; dan e. wawancara

Pasal 45 Bakal Calon Anggota Direksi yang diangkat menjadi Calon anggota Direksi yaitu Bakal Calon yang memenuhi klasifikasi penilaian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 43 ayat (4) huruf a sampai dengan huruf c. Pasal 46 (1) Pelaksanaan seleksi administrasi dan UKK menghasilkan paling sedikit 3 (tiga) atau paling banyak 5 (lima) Calon anggota Direksi. (2) Panitia seleksi menyampaikan Direksi sebagaimana dimaksud Kepala Daerah.

Pasal 47 Kepala Daerah melaksanakan seleksi tahapan wawancara akhir terhadap Calon anggota Direksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 46 ayat (2). Kepala Daerah menetapkan I (satu) Calon anggota Direksi terpilih untuk masing-masing jabatan anggota Direksi, setelah melakukan wawancara akhir sebagaimana dimaksud pada ayat (1). (3) Dalam hal terdapat jabatan Direktur Utama, Kepala Daerah terlebih dahulu menetapkan Calon Direktur Utama Terpilih. (4) Kepala Daerah dapat meminta masukan Direktur Utama atau Calon Direktur Utama terpilih sebagaimana dimaksud pada ayat (3) untuk menetapkan Calon anggota Direksi terpilih lainnya. Pasal 49 Pengangkatan Calon anggota Direksi Terpilih dilakukan dengan: a. keputusan KPM untuk Perumda; b. keputusan RUPS bagi Perseroda yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Daerah; dan c. keputusan RUPS secara fisik atau keputusan seluruh pemegang saham diluar RUPS bagi Perseroda yang seluruh sahamnya tidak dimiliki oleh Daerah. Pasal 52 Jabatan anggota Direksi berakhir apabila: a. meninggal dunia; b. masa jabatannya berakhir; dan/ atau c. diberhentikan sewaktu-waktu.

Pasal 53 (1) Dalam hal masa jabatannya berakhir sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 huruf b, anggota Direksi wajib menyampaikan laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan paling lambat 3 (tiga) bulan sebelum berakhir jabatannya. (2) Anggota Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib melaporkan sisa pelaksanaan tugas pengurusan yang belum dilaporkan paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhir masa jabatannya. (3) Berdasarkan laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Dewan Pengawas atau Komisaris wajib menyampaikan penilaian dan rekomendasi atas kinerja Direksi kepada pemegang saham. (4) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) serta penilaian dan rekomendasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) sebagai dasar pertimbangan KPM atau RUPS untuk memperpanjang atau memberhentikan anggota Direksi. (5) Laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan anggota Direksi yang berakhir masa jabatannya dilaksanakan setelah hasil audit dengan tujuan tertentu atau audit tahunan dari kantor akuntan publik dan disampaikan kepada KPM atau RUPS tahunan

Pasal 54 (1) Dalam hal jabatan anggota Direksi berakhir karena diberhentikan sewaktu-waktu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 huruf c, pemberhentian dimaksud wajib disertai alasan pemberhentian. (2) Pemberhentian anggota Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan apabila berdasarkan data dan informasi yang dapat dibuktikan secara sah, anggota Direksi yang bersangkutan: a. tidak dapat melaksanakan tugas; b. tidak melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan anggaran dasar; c. terlibat dalam tindakan kecurangan yang mengakibatkan kerugian pada BUMD, negara, dan/ atau Daerah; d. dinyatakan bersalah dengan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap; e. mengundurkan diri; f. tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Direksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/ atau g. tidak terpilih lagi disebabkan adanya perubahan kebijakan Pemerintah Daerah dalam hal restrukturisasi, likuidasi, akuisisi, dan pembubaran BUMD.

Pasal 55 (1) Direksi pada Perumda diberhentikan oleh KPM dan Direksi pada Perseroda diberhentikan oleh RUPS. (2) KPM atau RUPS mengatur teknis pelaksanaan pemberhentian sebagaimana dimaksud pada ayat (1), paling sedikit memuat materi: a. usulan pengunduran diri dari yang bersangkutan; b. jangka waktu persetujuan pemberhentian; dan c. tata cara pemberhentian.

**BAB V INFORMASI PELAKSANAAN SELEKSI** Pasal 56 (1) Pemerintah Daerah menginformasikan pelaksanaan setiap tahapan seleksi Calon anggota Dewan

Pengawas atau anggota Komisaris dan anggota Direksi melalui media massa lokal/nasional dan/atau elektronik. (2) Media elektronik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di muat dalam laman Pemerintah Daerah dan/ atau laman BUMD. (3) Tahapan seleksi yang diinformasikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit: a. penjurian; b. hasil seleksi administrasi; dan c. hasil UKK.

BAB VI PENDANAAN Pasal 57 (1) Biaya penyelenggaraan seleksi anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris dan anggota Direksi pada BUMD provinsi dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah provinsi atau BUMD. (2) Biaya penyelenggaraan seleksi anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris dan anggota Direksi pada BUMD kabupaten/kota dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah kabupaten/kota atau BUMD.

NA RAPERDA PENYESUAIAN PT BPD NTT MENJADI PT BPD NTT TERSEBUT

## **BAB IV**

### **LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS DAN YURIDIS**

#### **4.1 Landasan Filosofis**

Pancasila sebagai dasar negara dan sumber dari segala sumber hukum mengandung nilai-nilai fundamental yang menjadi pijakan filosofis pembentukan Peraturan Daerah. Penyesuaian bentuk hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroda berlandaskan pada nilai Ketuhanan, Kemanusiaan, Persatuan, Kerakyatan, dan Keadilan Sosial sebagai satu kesatuan yang menuntun penyelenggaraan perekonomian daerah agar berorientasi pada kesejahteraan bersama, bukan semata-mata keuntungan ekonomi.

Sila Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia menjadi landasan utama keberadaan Bank Pembangunan Daerah sebagai instrumen pemerataan ekonomi. Secara filosofis, penyesuaian bentuk hukum ini dimaksudkan untuk memperkuat peran bank dalam memperluas akses pembiayaan bagi masyarakat Nusa Tenggara Timur, khususnya kelompok usaha kecil dan menengah, sehingga hasil pembangunan dapat dirasakan secara lebih merata. Nilai Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan tercermin dalam pengelolaan Perseroda yang menempatkan pemerintah daerah sebagai representasi kepentingan rakyat. Penyesuaian bentuk hukum ini mengandung makna filosofis bahwa pengelolaan bank harus dilaksanakan secara demokratis, akuntabel, dan bertanggung jawab kepada publik sebagai pemilik manfaat utama.

Dari perspektif Persatuan Indonesia, Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai Perseroda merupakan simbol kebersamaan seluruh pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota se-Provinsi Nusa Tenggara Timur. Secara filosofis, bentuk Perseroda menegaskan identitas bank sebagai milik bersama yang berfungsi memperkuat integrasi ekonomi daerah dalam satu kesatuan pembangunan wilayah. Landasan filosofis ini juga berakar pada Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, khususnya Pasal 33 ayat (1) dan ayat (4), yang menegaskan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan dan dilaksanakan berdasarkan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, dan keberlanjutan. Penyesuaian bentuk hukum BPD NTT menjadi Perseroda merupakan manifestasi prinsip tersebut dalam konteks ekonomi

daerah. Pasal 18 ayat (2) dan ayat (5) UUD 1945 memberikan landasan konstitusional bagi daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan, termasuk dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah. Secara filosofis, Perda ini mencerminkan pelaksanaan otonomi daerah yang bertanggung jawab dalam memperkuat kelembagaan ekonomi daerah melalui penyesuaian bentuk hukum yang sesuai dengan perkembangan regulasi nasional.

Penyesuaian bentuk hukum menjadi Perseroda mengandung filosofi pemisahan yang jelas antara kekayaan daerah dan kekayaan badan usaha. Hal ini sejalan dengan prinsip negara hukum dalam UUD 1945 yang menuntut kepastian dan ketertiban hukum. Kejelasan status badan hukum bank memberikan arah yang pasti dalam pengelolaan aset, tanggung jawab hukum, dan hubungan dengan pihak ketiga. Dari sudut pandang kemanfaatan hukum, perubahan bentuk hukum ini bertujuan menciptakan kelembagaan bank yang lebih adaptif, profesional, dan berdaya saing. Filosofi hukum yang hidup dalam masyarakat menuntut agar peraturan daerah tidak hanya sah secara formal, tetapi juga mampu memberikan manfaat nyata bagi peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat Nusa Tenggara Timur.

Penyesuaian bentuk hukum PT Bank Pembangunan Daerah NTT menjadi Perseroda juga mencerminkan filosofi keberlanjutan pembangunan. Dengan struktur kelembagaan yang lebih kuat dan tata kelola yang lebih baik, bank diharapkan mampu berperan secara konsisten dalam mendukung pembiayaan pembangunan daerah jangka panjang tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian dan tanggung jawab sosial. Secara filosofis, Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroda merupakan perwujudan nilai-nilai Pancasila dan amanat UUD 1945. Perda ini menjadi fondasi normatif untuk menghadirkan Bank Pembangunan Daerah yang profesional, berkeadilan, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat Nusa Tenggara Timur dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **4.2 Landasan Sosiologis**

Provinsi Nusa Tenggara Timur memiliki karakteristik sosial dan ekonomi yang khas sebagai daerah kepulauan dengan tingkat ketersebaran wilayah yang tinggi dan disparitas akses layanan publik, termasuk layanan keuangan. Kondisi ini berdampak pada terbatasnya kemampuan masyarakat, khususnya pelaku usaha kecil dan menengah, dalam

mengakses sumber permodalan formal yang terjangkau dan berkelanjutan. Secara sosiologis, masyarakat Nusa Tenggara Timur masih menghadapi tantangan struktural berupa tingginya angka kemiskinan, keterbatasan lapangan kerja, serta rendahnya tingkat literasi dan inklusi keuangan. Dalam konteks tersebut, keberadaan Bank Pembangunan Daerah menjadi instrumen sosial yang strategis untuk menjembatani kesenjangan antara kebutuhan pembiayaan masyarakat dan sistem perbankan formal.

Dalam praktiknya, perkembangan kebutuhan masyarakat dan dinamika ekonomi lokal menuntut Bank Pembangunan Daerah NTT untuk beroperasi secara lebih profesional, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan usaha. Namun, secara sosiologis, bentuk hukum yang belum secara tegas menegaskan status Perseroda berpotensi menimbulkan persepsi publik mengenai lemahnya kepastian tata kelola dan akuntabilitas bank sebagai lembaga milik daerah. Kebutuhan penyesuaian bentuk hukum dari PT menjadi PT Perseroda muncul sebagai respons terhadap tuntutan masyarakat akan pengelolaan badan usaha daerah yang lebih transparan dan bertanggung jawab. Masyarakat mengharapkan agar bank daerah tidak hanya berfungsi sebagai lembaga komersial, tetapi juga memiliki sensitivitas sosial dalam mendukung pembangunan ekonomi berbasis kebutuhan lokal.

Secara sosiologis, penguatan identitas Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai Perseroda milik bersama Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-NTT penting untuk membangun rasa memiliki (*sense of ownership*) di kalangan masyarakat. Identitas tersebut mempertegas bahwa bank merupakan instrumen kolektif daerah yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara luas. Penyesuaian bentuk hukum ini juga merespons aspirasi para pemangku kepentingan daerah, termasuk pemerintah kabupaten/kota, pelaku usaha, dan masyarakat, yang menghendaki adanya kejelasan peran dan tanggung jawab bank dalam mendukung pembiayaan sektor-sektor produktif. Secara sosiologis, kejelasan tersebut memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga keuangan daerah.

Dari perspektif hubungan sosial-ekonomi, bentuk Perseroda memungkinkan bank untuk memperluas jangkauan layanan keuangan hingga ke wilayah-wilayah terpencil. Hal ini sejalan dengan kebutuhan masyarakat Nusa Tenggara Timur yang secara geografis sulit dijangkau oleh lembaga keuangan nasional, sehingga membutuhkan kehadiran bank daerah yang memahami konteks lokal. Selain itu, secara sosiologis, perubahan bentuk hukum menjadi Perseroda menciptakan ekspektasi baru terhadap peningkatan kualitas

pelayanan perbankan. Masyarakat menuntut layanan yang lebih cepat, mudah diakses, dan berorientasi pada kepuasan nasabah, sebagai bagian dari hak mereka atas pelayanan publik yang berkualitas di bidang jasa keuangan.

Penyesuaian bentuk hukum ini juga berdampak pada penguatan relasi sosial antara pemerintah daerah dan masyarakat. Dengan bank yang dikelola secara profesional dan berlandaskan prinsip tata kelola yang baik, masyarakat cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap kebijakan ekonomi daerah dan berpartisipasi aktif dalam sistem keuangan formal. Secara sosiologis, Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroan merupakan respons normatif terhadap realitas sosial dan kebutuhan masyarakat daerah. Perda ini diharapkan mampu memperkuat fungsi Bank Pembangunan Daerah NTT sebagai lembaga keuangan yang inklusif, dipercaya, dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat Nusa Tenggara Timur.

#### **4.3 Landasan Yuridis**

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan kewenangan pemerintah daerah dalam mengelola urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, termasuk pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah sebagai instrumen pendukung penyelenggaraan otonomi daerah. Dalam konteks ini, pembentukan, pengelolaan, dan penyesuaian bentuk hukum BUMD merupakan bagian dari kewenangan atribusi yang diberikan oleh undang-undang kepada pemerintah daerah. Pasal 331 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana menyatakan bahwa daerah dapat mendirikan BUMD yang bertujuan memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah, menyelenggarakan kemanfaatan umum, serta memperoleh laba. Ketentuan ini menjadi dasar yuridis bagi keberadaan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sebagai BUMD yang menjalankan fungsi ganda, yakni fungsi komersial dan fungsi pembangunan. Lebih lanjut, Pasal 334 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana menegaskan bahwa bentuk BUMD terdiri atas Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroan). Ketentuan ini memberikan kerangka hukum yang tegas

mengenai pilihan bentuk badan hukum BUMD, sekaligus menuntut penyesuaian kelembagaan bagi BUMD yang berbentuk perseroan terbatas.

Ketentuan tersebut kemudian dijabarkan secara lebih rinci dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah. Peraturan ini mengatur secara komprehensif mengenai pendirian, pengurusan, pengawasan, dan pembubaran BUMD, serta menegaskan karakteristik hukum masing-masing bentuk BUMD, termasuk Perseroda sebagai perseroan terbatas yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh satu daerah atau lebih. Pasal 14 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 secara eksplisit menyatakan bahwa BUMD berbentuk Perusahaan Perseroan Daerah menggunakan nomenklatur “Perseroan Terbatas” dan wajib menambahkan kata “Perseroda” setelah nama perseroan. Norma ini bersifat imperatif dan mengikat bagi seluruh BUMD yang memilih atau telah berbentuk perseroan terbatas milik daerah. Dalam kaitannya dengan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur, ketentuan tersebut menimbulkan konsekuensi yuridis berupa kewajiban penyesuaian nama dan bentuk hukum agar selaras dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi. Tanpa adanya penyesuaian melalui Peraturan Daerah, terdapat potensi ketidaksesuaian norma yang dapat berdampak pada kepastian hukum dan legitimasi kelembagaan bank. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 menegaskan bahwa perubahan bentuk hukum dan penyesuaian anggaran dasar BUMD harus ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Hal ini menunjukkan bahwa Ranperda tentang Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah NTT menjadi Perseroda merupakan instrumen hukum yang secara yuridis wajib dibentuk sebagai dasar legalitas perubahan tersebut.

Landasan yuridis Perda ini juga berkaitan dengan prinsip hierarki peraturan perundang-undangan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan. Peraturan Daerah sebagai peraturan pelaksana di tingkat daerah harus menjabarkan dan menyesuaikan diri dengan norma yang diatur dalam undang-undang dan peraturan pemerintah di atasnya. Dengan ditetapkannya Perda tentang Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi Perseroda, maka kedudukan hukum bank sebagai BUMD berbentuk perseroan terbatas milik daerah memperoleh dasar hukum yang kuat dan tidak menimbulkan keraguan dalam penerapan ketentuan perbankan, pengelolaan keuangan daerah, maupun hubungan hukum dengan pihak ketiga. Secara yuridis, pembentukan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Bentuk Hukum PT

Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Perseroda merupakan konsekuensi hukum dari berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang- Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana dan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah. Perda ini menjadi dasar legal yang menjamin kepastian hukum, kesesuaian norma, dan tertib administrasi dalam pengelolaan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sebagai BUMD Perseroda.

NA RAPERDA PENYESUAIAN PT BPD NTT MENJADI PT BPD NTT PERSERODA

## BAB V

### JANGKAUAN, ARAH PENGATURAN DAN RUANG LINGKUP MATERI MUATAN

#### 5.1 Jangkauan

Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Perseroan memiliki jangkauan pengaturan yang terbatas namun strategis, yaitu untuk memastikan kesesuaian bentuk hukum, nomenklatur, dan kedudukan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sebagai Badan Usaha Milik Daerah berbentuk Perseroan Terbatas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Jangkauan pengaturan Perda ini mencakup penegasan status hukum Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sebagai Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroan) yang modalnya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur bersama Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi Nusa Tenggara Timur. Penegasan ini dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum mengenai identitas bank sebagai BUMD milik bersama yang berfungsi sebagai instrumen pembangunan ekonomi daerah. Selanjutnya, Perda ini menjangkau pengaturan mengenai penyesuaian nama dan bentuk hukum perseroan, termasuk kewajiban penambahan kata “Perseroan” setelah nama PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur. Pengaturan ini memastikan keselarasan antara nama badan hukum dengan bentuk BUMD sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah. Dalam lingkup kelembagaan, Perda ini menjangkau pengaturan mengenai kedudukan pemerintah daerah sebagai pemegang saham, baik Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Kabupaten/Kota, serta prinsip umum hubungan hukum antara pemilik modal dengan perseroan. Pengaturan ini bertujuan memperjelas peran pemerintah daerah sebagai pemegang saham tanpa mencampuri kewenangan organ perseroan dalam pengurusan dan pengawasan.

Perda ini juga menjangkau aspek penyesuaian anggaran dasar Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur agar sejalan dengan statusnya sebagai Perseroan. Penyesuaian tersebut meliputi ketentuan mengenai maksud dan tujuan perseroan, struktur permodalan, serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik sebagai landasan operasional bank. Selain itu, jangkauan pengaturan Perda ini mencakup pengaturan mengenai transisi kelembagaan, yaitu penegasan bahwa perubahan bentuk hukum tidak menghilangkan hak dan kewajiban hukum yang telah ada sebelumnya. Seluruh hubungan hukum, aset,

kewajiban, serta perikatan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur tetap diakui dan berlanjut dalam status hukum Perseroda. Dengan jangkauan pengaturan yang terfokus tersebut, Perda ini berfungsi sebagai dasar hukum penyesuaian bentuk dan identitas kelembagaan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sebagai Perseroda, sekaligus menjamin kepastian hukum dan tertib administrasi dalam pengelolaan BUMD di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

## **5.2 Arah Pengaturan**

Arah pengaturan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Perseroda ditujukan untuk mewujudkan kepastian hukum dan kesesuaian kelembagaan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sebagai Badan Usaha Milik Daerah berbentuk Perseroan Terbatas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perda ini diarahkan untuk menegaskan identitas hukum Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sebagai Perseroda milik bersama Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi Nusa Tenggara Timur. Penegasan tersebut bertujuan memperkuat kedudukan bank sebagai instrumen pembangunan ekonomi daerah yang bersifat kolektif dan berorientasi pada kepentingan publik daerah.

Arah pengaturan Perda ini juga difokuskan pada penyesuaian nomenklatur dan bentuk hukum perseroan dengan menambahkan kata “Perseroda” setelah nama PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur. Pengaturan ini dimaksudkan untuk menjamin konsistensi antara nama badan hukum dengan bentuk BUMD sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah. Selanjutnya, Perda ini diarahkan untuk memperjelas hubungan hukum antara pemerintah daerah sebagai pemegang saham dengan perseroan sebagai subjek hukum mandiri. Arah pengaturan ini menekankan pemisahan yang tegas antara fungsi kepemilikan modal oleh pemerintah daerah dan fungsi pengurusan serta pengawasan yang dijalankan oleh organ perseroan sesuai dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Dalam konteks pengelolaan BUMD, Perda ini diarahkan untuk memperkuat penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam pengelolaan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sebagai Perseroda. Dengan demikian,

bank diharapkan mampu dikelola secara efisien, berdaya saing, dan bebas dari intervensi yang tidak sejalan dengan tujuan korporasi. Arah pengaturan Perda ini juga mencakup penegasan keberlanjutan hak dan kewajiban hukum Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur. Penyesuaian bentuk hukum tidak dimaksudkan untuk menghapus atau mengubah hubungan hukum yang telah ada sebelumnya, melainkan menjamin kelangsungan seluruh perikatan, aset, dan kewajiban dalam kerangka hukum yang lebih jelas dan tertib. Perda ini diarahkan untuk mendukung penguatan peran Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sebagai agen pembangunan daerah. Dengan status Perseroda yang jelas, bank diharapkan memiliki fleksibilitas kelembagaan yang lebih besar dalam mendukung pembiayaan sektor-sektor produktif yang menjadi prioritas pembangunan daerah.

Selain itu, arah pengaturan Perda ini secara tegas tidak memasuki ranah pengaturan teknis operasional perbankan yang telah diatur oleh peraturan perundang-undangan di bidang perbankan dan kewenangan otoritas pengawas. Perda ini difokuskan pada pengaturan normatif dan struktural untuk menghindari tumpang tindih kewenangan. Arah pengaturan Perda Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur Perseroda ditujukan untuk menciptakan kerangka hukum yang tertib, konsisten, dan berorientasi pada penguatan kelembagaan BUMD. Perda ini menjadi landasan normatif bagi pengelolaan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur yang profesional, akuntabel, dan berkontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat daerah.

### **5.3 Ruang Lingkup Materi Muatan**

Ruang lingkup materi muatan dari Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi BUMD Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur / atau PT BPD NTT (Perseroda) sebagai berikut:

#### **BAB I KETENTUAN UMUM**

Bagian ini harus diatur mengenai:

- a. Batasan pengertian atau definisi;
- b. singkatan atau akronim yang dituangkan dalam batasan pengertian atau definisi; dan /atau

- c. hal-hal lain yang bersifat umum yang berlaku bagi pasal atau beberapa pasal berikutnya antara lain ketentuan yang mencerminkan asas, maksud, dan tujuan tanpa dirumuskan tersendiri dalam pasal atau bab.

Definisi, Batasan Pengertian, Singkatan dan Akronim yang dapat diatur sebagai berikut:

1. Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah.
2. Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur yang selanjutnya disebut PT. BPD NTT (Perseroda) adalah Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang perbankan dan kegiatan usaha lain yang diberikan dan/atau mendapatkan persetujuan pemegang saham, yang kepemilikan saham sebesar paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) dimiliki oleh Pemerintah Daerah.
3. Rapat Umum Pemegang Saham yang selanjutnya disingkat RUPS adalah organ perusahaan perseroan Daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan perseroan Daerah dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Komisaris.
4. Komisaris adalah organ perusahaan perseroan Daerah yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan perusahaan perseroan Daerah.
5. Direksi adalah organ BUMD yang bertanggung jawab atas pengurusan BUMD untuk kepentingan dan tujuan BUMD serta mewakili BUMD baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.
6. Kekayaan Daerah yang dipisahkan adalah kekayaan Daerah yang berasal dari anggaran pendapatan dan belanja Daerah untuk dijadikan penyertaan modal Daerah pada Perusahaan Perseroan Daerah.
7. Kerjasama adalah suatu rangkaian kegiatan yang terjadi karena ikatan formal antara Perusahaan Umum Daerah dan Pihak Ketiga untuk bersama-sama melakukan suatu kegiatan usaha guna mencapai suatu tujuan tertentu yang saling menguntungkan.
8. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang selanjutnya disingkat APBD adalah rencana keuangan tahunan Daerah yang ditetapkan dengan Perda
9. Daerah adalah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
10. Pemerintah Daerah adalah kepala Daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.

11. Gubernur adalah Gubernur Nusa Tenggara Timur.

## BAB II

### HUKUM, NAMA, TEMPAT KEDUDUKAN DAN JANGKA WAKTU

#### Bagian Kesatu Hukum

Materi yang dapat diatur:

Dengan Peraturan Daerah ini disesuaikan Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi BUMD Perusahaan Perseroan Daerah.

#### Bagian Kedua Nama

Materi yang dapat diatur:

BUMD Perusahaan Perseroan Daerah Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur diberi nama PT BPD NTT (Perseroda).

#### Bagian Ketiga Tempat Kedudukan

Materi yang dapat diatur:

BUMD PT BPD NTT (Perseroda) berkedudukan di ibukota Daerah.

#### Bagian Keempat Jangka Waktu

Materi yang dapat diatur:

Jangka waktu berdirinya BUMD PT BPD NTT (Perseroda) terhitung sejak berdirinya Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sampai dengan waktu yang tidak tentu.

## BAB III MAKSUD, TUJUAN DAN KEGIATAN USAHA

#### Bagian Kesatu Maksud

Materi yang dapat diatur:

Maksud penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur diberi nama PT BPD NTT (Perseroda) meliputi:

- a. untuk meningkatkan peran dan fungsi BUMD dalam mendorong pertumbuhan perekonomian; dan
- b. menggali dan meningkatkan potensi pendapatan asli Daerah guna mewujudkan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

#### Bagian Kedua Tujuan

Materi Yang dapat diatur:

Tujuan penyesuaian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur diberi nama PT BPD NTT (Perseroda) meliputi:

- a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah;
- b. menyelenggarakan pelayanan umum berupa penyediaan jasa perbankan sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
- c. memperoleh laba dan/atau keuntungan.

#### Bagian Ketiga Kegiatan Usaha

Materi yang dapat diatur:

1. Kegiatan usaha PT BPD NTT (Perseroda) berupa penyediaan kegiatan perbankan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Pengembangan jenis bidang usaha dilakukan setelah mendapat persetujuan dari RUPS dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, PT BPD NTT (Perseroda) dapat mengembangkan jenis usaha berupa:

- a. membuka anak perusahaan, kantor cabang dan/atau unit usaha baru;
- b. melakukan Kerjasama/usaha bersama dengan BUMN, BUMD, Badan Usaha Milik Desa, koperasi dan badan usaha swasta; dan/atau
- c. menentukan bidang usaha prioritas sesuai kondisi, karakteristik, potensi dan perkembangan perekonomian sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

## BAB IV MODAL USAHA

1. Modal Usaha BUMD PT BPD NTT (Perseroda) berasal dari:
  - a. penyertaan modal, terdiri dari:

1. modal dasar BUMD PT BPD NTT (Perseroda); dan
  2. penyertaan modal dalam rangka penambahan modal;
- b. pinjaman;
  - c. hibah; dan
  - d. sumber modal lainnya.
2. Penyelenggaraan modal usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya:

Modal dasar PT BPD NTT (Perseroda) berasal dari:

- a. kekayaan Daerah yang dipisahkan; dan
- b. neraca awal PT BPD NTT (Perseroda) berasal dari semua aktiva dan pasiva Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur.

## BAB V ORGAN DAN KEPEGAWAIAN

### Bagian Kesatu Organ

Materi Yang dapat diatur:

1. Organ BUMD PT BPD NTT (Perseroda) terdiri atas:
  - a. RUPS;
  - b. Komisaris; dan
  - c. Direksi
2. Ketentuan mengenai Organ sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### Bagian Kedua Kepegawaian

#### Paragraf 1 Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepegawaian

Materi yang dapat diatur:

1. BUMD PT BPD NTT (Perseroda) dipimpin oleh 1 (satu) orang Direksi.

2. Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, Direktur Utama dibantu 3 (tiga) Direksi yang membidangi:
  - a. Direksi teknologi informasi dan operasional;
  - b. Direksi kepatuhan;
  - c. Direksi dana dan *treasury*; dan
  - d. Direksi kredit.
3. Ketentuan lebih lanjut terkait Susunan Organisasi dan tata kerja diatur dengan Peraturan Direktur.

#### Paragraf 2 Proses Seleksi

Materi yang dapat diatur:

Direktur Utama berwenang melakukan seleksi penerimaan pegawai PT BPD NTT (Perseroda).

1. Seleksi meliputi:
  - a. seleksi administrasi;
  - b. seleksi kompetensi; dan
  - c. wawancara.
2. Dalam melaksanakan seleksi Direksi membentuk tim.
3. Ketentuan mengenai seleksi diatur dengan Peraturan Direktur Utama.

#### Paragraf 3 Pengangkatan, Pemberhentian, Kedudukan, Hak Dan Kewajiban

Materi yang dapat diatur:

Pengangkatan, pemberhentian, kedudukan, hak dan kewajibannya Pegawai PT BPD NTT (Perseroda) ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai ketenagakerjaan.

## BAB VI SATUAN PENGAWAS INTERN, KOMITE AUDIT, DAN KOMITE LAINNYA

### Bagian Kesatu Satuan Pengawas Intern

Materi yang dapat diatur:

1. Pada BUMD PT BPD NTT (Perseroda) dibentuk satuan pengawas intern yang merupakan aparat pengawas intern perusahaan.
2. Satuan pengawas intern ditetapkan dengan Keputusan Direktur Utama.
3. Ketentuan mengenai Satuan pengawas intern sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Bagian Kedua Komite Audit dan Komite Lainnya

Materi yang dapat diatur:

1. Komisaris membentuk komite audit dan komite lainnya yang bekerja secara kolektif dan berfungsi membantu Komisaris dalam melaksanakan tugas pengawasan
2. Ketentuan mengenai komite audit dan komite lainnya dilaksanakan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

### BAB VII PERENCANAAN, OPERASIONAL DAN PELAPORAN

#### Bagian Kesatu Perencanaan

Materi yang dapat diatur:

1. Direktur Utama BUMD PT BPD NTT (Perseroda) wajib menyiapkan rencana bisnis yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.
2. Ketentuan mengenai Rencana bisnis sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya:

1. Direktur Utama wajib menyiapkan rencana kerja dan anggaran yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana bisnis.
2. Rencana kerja dan anggaran paling sedikit memuat rencana rinci program kerja dan anggaran tahunan termasuk dana representatif.
3. Direktur Utama menyampaikan rencana kerja dan anggaran kepada Komisaris paling lambat pada akhir bulan september untuk ditandatangani bersama.
4. Atas penyampaian Komisaris dapat mengemukakan keberatan atau menolak disertai alasan.

5. Direktur Utama melakukan perbaikan atas keberatan atau penolakan dan menyampaikan hasil perbaikan kepada Komisaris paling lambat pada akhir bulan november untuk ditandatangani bersama.
6. Rencana kerja dan anggaran yang telah ditandatangani bersama disampaikan kepada RUPS untuk mendapatkan pengesahan.

Selanjutnya:

1. Dana representatif diberikan sebanyak 75% (empat puluh lima persen) dari jumlah penghasilan Direktur Utama dalam 1 (satu) tahun untuk biaya operasional Direksi.
2. Dana representatif digunakan berdasarkan prinsip efektif dan efisien dalam rangka mendukung kelancaran pengelolaan dan pengembangan BUMD PT BPD NTT (Perseroda).
3. Direksi wajib mempertanggungjawabkan Dana representatif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kedua Operasional

Materi Muatan:

1. Operasional BUMD PT BPD NTT (Perseroda) dilaksanakan berdasarkan standar operasional prosedur.
2. Standar operasional prosedur harus sudah dipenuhi paling lambat 1 (satu) tahun sejak perubahan bentuk menjadi BUMD PT BPD NTT (Perseroda).
3. Ketentuan mengenai Standar operasional prosedur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya:

1. Dalam melakukan pengurusan PT BPD NTT (Perseroda), Direktur Utama wajib menetapkan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.
2. Ketentuan mengenai Tata Kelola Perusahaan Yang Baik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya:

1. BUMD PT BPD NTT (Perseroda) dapat melaksanakan pengadaan barang dan jasa, melakukan pinjaman serta Kerjasama dengan pihak lain.
2. Ketentuan mengenai Pengadaan barang dan jasa ditetapkan dengan Peraturan Gubernur.
3. Ketentuan mengenai pinjaman dan kerja sama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### Bagian Ketiga Pelaporan

Materi yang dapat:

1. Pelaporan BUMD PT BPD NTT (Perseroda) terdiri atas:
  - a. Laporan Komisaris;
  - b. Laporan Direktur Utama; dan
  - c. Laporan Tahunan PT BPD NTT (Perseroda).
2. Ketentuan mengenai Pelaporan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## BAB VIII PENETAPAN PENGGUNAAN LABA

Materi Muatan yang dapat diatur:

1. Penggunaan laba BUMD PT BPD NTT (Perseroda) diatur dalam anggaran dasar.
2. Laba digunakan untuk:
  - a. pemenuhan dana cadangan;
  - b. peningkatan kuantitas dan kontinuitas pelayanan umum, pelayanan dasar, dan usaha perintisan BUMD PT BPD NTT (Perseroda);
  - c. deviden yang menjadi hak Daerah;
  - d. tantiem untuk anggota Direksi dan Komisaris;
  - e. bonus untuk pegawai; dan/atau
  - f. penggunaan laba lainnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Ketentuan mengenai penggunaan laba sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## BAB IX PENUGASAN PEMERINTAH DAN ANAK PERUSAHAAN

Bagian Kesatu Penugasan Pemerintah

Materi yang dapat diatur:

1. Dalam hal terdapat penugasan dari Pemerintah Pusat dan/ atau Pemerintah Daerah maka BUMD PT BPD NTT (Perseroda) bertanggung jawab melaksanakan penugasan dimaksud dengan tetap memperhatikan maksud dan tujuan BUMD PT BPD NTT (Perseroda).
2. Ketentuan mengenai penugasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Bagian Kedua Anak Perusahaan

Materi yang dapat diatur:

1. BUMD PT BPD NTT (Perseroda) dapat membentuk anak perusahaan.
2. Ketentuan mengenai pembentukan anak perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### BAB X PERUBAHAN, PENGGABUNGAN, PELEBURAN, PENGAMBIL ALIHAN DAN PEMBUBARAN

Materi yang dapat diatur:

1. BUMD PT BPD NTT (Perseroda) dapat melakukan perubahan Hukum, penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan pembubaran.
2. Ketentuan mengenai Perubahan Hukum, penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan pembubaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### BAB XI EVALUASI

Materi yang dapat diatur:

1. Pemerintah Daerah dan BUMD PT BPD NTT (Perseroda) berwenang melakukan evaluasi BUMD.
2. Evaluasi sekurang-kurangnya meliputi:
  - a. penilaian kinerja;
  - b. penilaian tingkat kesehatan; dan
  - c. penilaian pelayanan.
3. Ketentuan mengenai evaluasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### BAB XII PEMBINAAN DAN PENGAWASAN

## Bagian Kesatu Pembinaan

Materi yang dapat diatur:

1. Pemerintah Daerah berwenang melakukan pembinaan terhadap BUMD PT BPD NTT (Perseroda).
2. Ketentuan mengenai pembinaan sebagaimana sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## Bagian Kedua Pengawasan

Materi yang dapat diatur:

1. Pengawasan terhadap PT BPD NTT (Perseroda) dilakukan melalui pengawasan internal dan pengawasan eksternal untuk menegakkan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.
2. Ketentuan mengenai pengawasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## BAB XIII KETENTUAN PERALIHAN

Materi yang dapat diatur:

1. Pada saat Peraturan Daerah ini mulai berlaku, seluruh bentuk penyertaan modal, hibah dan bantuan yang sudah tercatat, yang telah dilaksanakan atau belum dilaksanakan dengan nama Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur tetap dilanjutkan oleh PT BPD NTT (Perseroda) sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan.
2. Komisaris Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur yang diangkat sebelum Peraturan Daerah ini mulai berlaku, tetap melaksanakan tugas sebagai Komisaris Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sampai dengan ditetapkan anggota Komisaris definitif paling lama 6 (enam) bulan sesuai Peraturan Perundang-Undangan.
3. Periodisasi jabatan Direktur Utama dan Direksi yang telah ditetapkan sebelum berlakunya Peraturan Daerah ini, tetap berlaku sampai dengan berakhirnya periodisasi masa jabatan dimaksud.
4. Seluruh Keputusan Direktur Utama, perjanjian kerjasama dan peraturan Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur masih tetap berlaku sebagai

- Keputusan Direksi, perjanjian kerjasama dan peraturan Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur sepanjang belum ditetapkan yang baru.
5. Seluruh dokumen, perizinan, aset dan pegawai Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur beralih menjadi dokumen, perizinan, aset dan pegawai PT BPD NTT (Perseroda).

#### BAB XIV KETENTUAN PENUTUP

Materi yang dapat diatur:

Pada saat Peraturan Daerah ini mulai berlaku,

Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 1999 tentang Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Nusa Tenggara Timur dari Perusahaan Daerah Menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur (Lembaran Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Nusa Tenggara Timur Tahun 1999 Nomor ..., Tambahan Lembaran Negara Nomor ... ) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku

Materi yang dapat diatur:

Peraturan Daerah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Daerah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

## **BAB VI PENUTUP**

### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan dalam masing-masing bab tersebut maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur belum dilakukan Penyesuaian Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi BUMD Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau PT BPD NTT (Perseroda) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi yakni Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah sehingga berdasarkan kajian praktik empiris sehingga diperlukan peraturan daerah untuk mengatur penyesuaian guna menjawab tantangan permasalahan di jabarkan sebelumnya.
2. Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi BUMD Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur / atau PT BPD NTT (Perseroda) diperlukan untuk memberikan kerangka dan landasan hukum bagi pelaksanaan penyesuaian Perusahaan Umum Daerah berdasarkan kewenangan dari pada Pemerintah Daerah.
3. Pertimbangan dari pembentukan Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi BUMD Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur / atau PT BPD NTT (Perseroda) dapat dilihat dari landasan filosofis, sosiologis dan yuridis.
4. Jangkauan, Arah Pengaturan serta ruang lingkup pengaturan dari Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi BUMD Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur / atau PT BPD NTT (Perseroda) meliputi penyesuaian perusahaan, bentuk, nama, tempat kedudukan dan jangka waktu, modal usaha, organ dan kepegawaian, satuan pengawas intern, komite audit dan komite lainnya, perencanaan operasional dan pelaporan, penetapan

penggunaan laba, penugasan pemerintah dan anak perusahaan, perubahan penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan pembubaran, evaluasi, pembinaan dan pengawasan yang dalam perda sebelumnya belum diatur dengan tegas.

## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil analisis yang telah dikemukakan maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Naskah Akademik ini memuat uraian teoritis dan praktis Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi BUMD Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur / atau PT BPD NTT (Perseroda). Oleh karena itu, secara substansi dalam Naskah Akademik ini kiranya menjadi dasar terhadap pembentukan Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi BUMD Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur / atau PT BPD NTT (Perseroda).
2. Naskah akademik ini masih jauh dari sempurna sehingga kami membutuhkan masukan dan kritik saran dari semua stakeholder terkait untuk penyempurnaannya.
3. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan maka disarankan supaya Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tentang Penyesuaian Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur menjadi BUMD Perusahaan Perseroan Daerah Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur / atau PT BPD NTT (Perseroda) menjadi prioritas dalam Pembahasan di Agenda Sidang berikutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku, Jurnal dan Dokumen

- Al-Hafidhayani, T. I., & Ansari, M. I. (2024) Penyesuaian BUMD Menjadi Perumda/Perseroda. JIM Bidang Hukum Keperdataan
- Armour, J., Hansmann, H., & Kraakman, R. (2017). *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bahl, R., & Linn, J. (2014). *Governing and Financing Cities in the Developing World*. Cambridge, MA: Lincoln Institute of Land Policy.
- Fitrahady, K. F., et al. (202?) Urgensi Perubahan Status Badan Hukum Bagi Perusahaan Daerah Pasca PP 54 Tahun 2017 Tentang BUMD. *Jurnal Hukum Mimbar Justitia*.
- Fuady, M. (2017). *Hukum Perseroan Terbatas*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Gierke, O. von. (1900). *Political Theories of the Middle Age*. Cambridge: Cambridge University Press
- Hansmann, H., Kraakman, R., & Squire, R. (2006). Law and the rise of the firm. *Harvard Law Review*, 119(5), 1333–1403
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.
- Mardiasmo. (2018). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). *Corporate Governance* (5th ed.). Chichester: Wiley.
- Oates, W. E. (1972). *Fiscal Federalism*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
- Rencana Bisnis Bank NTT Tahun Buku 2025-2027
- Stiglitz, J. E. (2010). *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. New York: W.W. Norton & Company.
- Sumpena, E., Adiwijaya, A. J. S., & Bahar, U. (2022) Optimalisasi Pengelolaan Penyertaan Modal Daerah pada BUMD Perseroda Pertambangan dan Perbankan. *Jurnal Ilmiah Living Law*.
- Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability* (5th ed.). Chichester: Wiley.
- Tricker, B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Widodo, I. S. (2022) Perubahan Bentuk Badan Hukum Usaha Milik Daerah Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah. *Yurispruden: Jurnal Fakultas Hukum Universitas Islam Malang*.
- Zunairoh, Z., Wijaya, L. I., Mahadwartha, P. A., & Murhadi, W. (2021). Regional development bank competition: Evidence from Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*

### Peraturan Perundang - Undangan

Undang- Undang Dasar 1945

Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang - Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana

Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas Atau Anggota Komisaris Dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah

NA RAPERDA PENYESUAIAN PT BPD NTT MENJADI PT BPD NTT PERSERODA