

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Sistem Pengendalian Intern

Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

##### 2.1.1. Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Pengendalian intern dalam arti sempit merupakan pengecekan, penjumlahan atau pengurangan, baik penjumlahan atau pengurangan ke samping. Dalam arti yang luas pengendalian intern tidak hanya meliputi pekerjaan pengecekan tetapi meliputi semua alat-alat yang digunakan manajemen untuk mengadakan pengawasan. Definisi pengendalian intern secara luas sebagai berikut :

Pengendalian intern meliputi rencana orang dan semua metode dan kebijaksanaan yang dalam suatu perusahaan untuk mengamankan harta kekayaannya, menguji ketepatan dan sampai berapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, mengalahkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan pimpinan yang telah digariskan. (Theodorus M Tuanakota 1990 : 24).

### 2.1.2. Tujuan Sistem Pengendalian Intern

Manajemen merancang struktur pengendalian intern yang efektif dengan empat tujuan pokok antara lain :

1. Menjaga kekayaan dan catatan organisasi

Kekayaan fisik suatu perusahaan dapat dicuri, disalahgunakan atau hancur karena kecelakaan kecuafi kekayaan tersebut dilindungi dengan pengendalian yang memadai.

2. Mengecek ketelitian dan kehandalan data akuntansi

Manajemen memerlukan informasi keuangan yang teliti dan andal untuk menjalankan kegiatan usahanya. Pengendalian intern dirancang untuk memberikan jaminan proses pengolahan data akuntansi akan menghasilkan laporan keuangan yang teliti dan andal.

3. Mendorong efisiensi

Pengendalian intern ditujukan untuk mencegah duplikasi usaha yang tidak perlu atau pemborosan dalam segala kegiatan bisnis perusahaan dan untuk mencegah penggunaan sumber daya perusahaan yang tidak efisien.

4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Sistem pengendalian intern ditujukan untuk memberikan jaminan yang memadai agar kebijakan manajemen dipatuhi oleh karyawan perusahaan.

### 2.1.3. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern

Unsur-unsur pengendalian intern yang seharusnya ada dalam sistem pengendalian intern dalam buku pelatihan UPK tahap pengembangan KMW-SWK II (2001;5) materi Internal Kontrol dan Audit ada lima :

1. Adanya struktur organisasi yang menggambarkan pemisahan fungsi (*segregation of function*)
2. Sistem pemberian wewenang dan prosedur pencatatan
3. Unsur pelaksanaan yang wajar (peraktek yang sehat)
4. Unsur kualitas pegawai
5. Adanya suatu bagian pengawasan intern (*internal auditing*)

Unsur-unsur sistem pengendalian intern (*internal control*) adalah :

1. Adanya struktur organisasi yang menggambarkan pemisahan fungsi (*segregation of function*) adalah :

Setiap petugas atau pejabat tidak boleh melakukan pekerjaan semua tahap ada rangkaian pekerjaan. Pemisahan fungsi merupakan dasar terciptanya SPI pengabungan fungsi memperlemah SPI akan terciptanya *fand* (penyelewengan) fungsi operasi, pencatatan, penyimpanan, pengawasan).

2. Sistem pemberian wewenang dan prosedur pencatatan adalah :

Salah satu cara untuk mengendalikan harta, uang , pendapatan, biaya, adalah pemberian wewenang sampai batas-batas uang tetap. Pihak lain setiap transaksi melalui prosedur ditetapkan termasuk prosedur pencatatan dokumen harus menggambarkan adanya persiapan, pemeriksaan, persetujuan (*approval*) dilaksanakan pejabat berwenang.

3. Unsur pelaksanaan yang wajar (peraktek yang sehat) adalah :

Perlu disadari walaupun perusahaan telah memiliki organisasi, uraian tugas, fungsionaris yang ahli dalam bidangnya dan manual sistem akuntansi yang baik tetapi kalau tidak melaksanakan dengan sebagaimana mestinya malahan menjurus mengabaikan prosedur yang berlaku tetap akan mengundang penyelewengan.

4. Unsur kualitas pegawai adalah :

Kecakapan berdasarkan pengalaman/pendidikan harus sesuai dengan tugasnya, dari seleksi penerimaannya.

5. Adanya suatu bagaian pengawasan intern (*internal auditing*) adalah :

Sistem dan prosedur yang sekarang masih sesuai tidak dengan yang ditetapkan. Fungsinya ialah pemeriksaan fisik secara priodik.

Adapun kegiatan pengendalian intern dijelaskan dalam buku pelatihan UPK tahap pengembangan KMW-SWK II (2001;5) materi Internal Kontrol dan Audit sebagai berikut :

1. Feed back control system

Suatu sistem PI yang lebih refresip adalah setelah terjadinya kegiatan dengan cara menganalisa sebab-sebab setiap penyimpangan yang terjadi dari rencana yang telah ditetapkan semula, laporan harus memenuhi *accountability*.

2. Preventive control system

Mencegah adanya penyelewengan.

## 2.2. Pengertian Pinjaman

Pemberian Pinjaman atau Kredit merupakan bahasa yang sudah tidak asing lagi didengar terutama bagi masyarakat yang bergerak dalam bidang usaha perbankan atau sejenisnya.

Kata kredit berasal dari bahasa Yunani (*credere*) yang berarti kepercayaan (*Truth* atau *faith*). Oleh karena itu dasar dari kredit adalah kepercayaan. Seorang yang memberi pinjaman atau kredit (debitur) percaya bahwa penerima kredit (debitur) dimasa akan datang akan dapat memenuhi segala sesuatu yang telah dijanjikan (atau bentuk kewajiban yang telah disetujui) apa yang dijanjikan itu dapat berupa uang, barang, atau jasa.

Sedang dalam pengertian Nasional sesuai dengan Undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan, kredit adalah :

Penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersembahkan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga, imbalan atau pembagian hasil keuntungan (Moh. Tjoekam ; 1999 ; hal 2)

Adapun tugas dan tanggung jawab dari seorang analis kredit adalah :

1. Mempelajari dan senantiasa mengikuti perkembangan dan peraturan bank indonesia, kantor pusat dan intansi lainnya yang berhubungan dengan perkreditan.
2. Menganalisa keuangan debitur atau calon debitur yang mengajukan permohonan kredit pada bank antara lain analisa laporan keuangan, pengumpulan data perusahaan dan kemajuan atas data yang diperoleh.
3. Bekerja sama dengan *account officer* sehingga data mengenai calon debitur dapat diperoleh dengan lancar, lengkap dan tepat waktu.

Secara singkat pekerjaan seorang analisa kredit adalah menganalisa seluruh bidang organisasi, keuangan, pemasaran maupun bidang lain dalam suatu proyek dan membuat proyeksi-proyeksi dengan adanya permohonan dari debitur.

### 2.2.1. Jenis

Macam-macam kredit yang diberikan kepada para nasabah dapat dilihat dari beberapa segi, antara lain (Gatot Supramono ; 1997; hal 45)

#### 1. Menurut jangka waktu

Dari segi jangka waktunya terdapat tiga macam kredit yaitu :

##### a. Kredit jangka pendek

Kredit jangka pendek adalah kredit yang berjangka waktu paling lama satu tahun.

##### b. Kredit jangka menengah

Kredit jangka menengah adalah kredit yang berjangka waktu antara satu tahun sampai tiga tahun.

##### c. Kredit jangka panjang

Kredit jangka panjang adalah kredit yang berjangka waktu lebih dari tiga tahun.

#### 2. Menurut kegunaannya

Ditinjau dari kegunaannya, maka kredit dapat dibedakan menjadi tiga macam, antara lain :

##### a. Kredit investasi

Kredit investasi adalah kredit yang diberikan kepada nasabah untuk keperluan penanaman modal yang bersifat ekspansi, modernisasi, maupun rehabilitasi perusahaan.

b. Kredit modal kerja

Kredit modal kerja adalah kredit yang diberikan untuk kepentingan kelancaran modal kerja nasabah.

c. Kredit profesi

Kredit profesi adalah yang diberikan bank kepada nasabah semata-mata untuk kepentingan profesinya.

3. Menurut pemakaiannya

Menurut pemakaiannya kredit dapat digolongkan menjadi dua golongan antara lain :

a. Kredit konsumtif

Kredit konsumtif adalah kredit yang diberikan kepada nasabah untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.

b. Kredit produktif

Adalah kredit yang diberikan untuk pembiayaan kebutuhan usaha nasabah agar produktifitasnya bertambah atau meningkat.

4. Menurut sektor yang dibiayai

Disamping macam-macam kredit yang dibiayai di atas, masih ada beberapa macam kredit yang diberikan nasabah dipandang dari sektor yang dibiayai bank, sebagai berikut : Kredit perdagangan, kredit pemborongan, kredit pertanian, kredit peternakan, kredit perhotelan, kredit percetakan, kredit pengangkutan, kredit perindustrian.

### 2.2.2. Ketentuan Pokok Pemberian Pinjaman

Pemberian pinjaman atau kredit dari bank kepada nasabah merupakan suatu hal yang paling penting, oleh karena itu nasabah harus mengetahui ketentuan-ketentuan pokok yang berlaku pada suatu bank antara lain :

1. Jumlah plafond, maksimum kredit yang diberikan.

Penentuan jumlah plafond, maksimum kredit yang akan diberikan kepada nasabah yang dihasilkan dari analisa aspek finansial yang merupakan masalah kritis, sebab jumlah kredit maupun waktu penyediaan ditetapkan sesuai dengan kebutuhan nasabah.

2. Jaminan perkreditan

Jaminan perkreditan merupakan sasaran yang paling strategis dalam pengamanan kredit yang diberikan kepada nasabah. Oleh karena itu baik dalam analisa kredit maupun dalam realisasi disposisi kredit, masalah jaminan ini hendaknya betul-betul mendapatkan perhatian utama. Jaminan kredit yang perlu diperhatikan adalah apakah barang jaminan tersebut telah memenuhi syarat yuridis sebagai barang jaminan dan apakah barang jaminan tersebut mempunyai nilai ekonomis yang materil sehingga dapat melakukan fungsinya sebagai jaminan apabila dikemudian hari usaha nasabah mengalami kemacetan.

### 3. Akta pendirian dan perubahan badan usaha nasabah

Akta Pendirian dan Akta Perubahan Badan Usaha Nasabah pada dasarnya merupakan aturan tata tertib atau anggaran dasar rumah tangga dari :

- Laporan perkembangan proyek untuk nasabah yang memperoleh kredit investasi
- Laporan penjualan atau laporan realisasi usaha ekspor-impor
- Laporan keuangan neraca dan laba rugi
- Laporan stock barang atau bahan baku, bahan setengah jadi dan barang jadi untuk perusahaan industri

Suatu hal yang paling penting yaitu memeriksa kebenaran angka-angka yang tercantum dalam laporan tersebut.

#### 2.2.3. Kriteria Standar Kelayakan Pemberian Kredit

Kriteria standar kelayakan pemberian kredit antara lain (Siswanto Sotojo ; 2000 ; hal 31)

1. Kredit hanya diberikan kepada debitur yang jujur, bahan usahanya dikelola secara profesional (untuk debitur korporasi), mempunyai kemampuan melunasi kredit dari sumberdana yang normal, prospek masa depan bidang usahanya cerah, dan dalam hal tertentu didukung jaminan yang cukup.
2. Setiap rekomendasi persetujuan permintaan kredit harus didukung jadwal pelunasan kredit yang disetujui bank dan calon debitur. Jadwal pelunasan ini dimasukkan dalam arsip portofolio kredit yang bersangkutan, dan dikemudian hari dapat direvisi sesuai dengan perkembangan likuiditas keuangan debitur.
3. Selama perjanjian kredit berjalan, bank harus dapat kepastian bahwa debitur mempunyai kemampuan melunasi kreditnya. Agar dapat

melakukan evaluasi tentang hal tersebut, paling sedikit setiap setahun sekali debitur wajib menyerahkan daftar keuangan yang (terutama untuk kredit jumlah saldonya di atas Rp. 500.000.000,-) telah diaudit oleh akuntan publik yang dikenal bank.

4. Kredit tanpa jaminan hanya dapat diberikan kepada debitur perorangan atau badan usaha yang dapat membuktikan bahwa kondisi keuangan dan kemampuan mereka melunasi kredit sangat kuat. Disamping itu perestasi mereka dimasa lampau dalam transaksi kredit cukup memuaskan.
5. Kredit yang diberikan kepada Direksi dan karyawan bank, atau badan usaha yang dimiliki secara langsung atau tidak langsung oleh Direksi dan karyawan bank atau keluarga mereka, harus memenuhi kriteria kelayakan kredit yang berlaku untuk calon debitur biasa. Suku bunga yang dikenakan kepada debitur, Direksi dan karyawan bank, adalah suku bunga yang dikenakan kepada debitur biasa. Hal yang sama berlaku untuk badan usaha yang dimiliki Direksi dan karyawan bank.

#### Analisa pemberian kredit

Bank yang berhasil dalam mengelola kredit (*loan management*) adalah bank yang mampu mengelola kredit bermasalah (*problem loan management*) pada suatu tingkat yang wajar dan tidak menimbulkan kerugian bagi bank tersebut.

Untuk memperoleh keyakinan bahwa debitur mampu melunasi kreditnya, sebelum melakukan persetujuan pemberian kredit bank terlebih dahulu melakukan analisa kredit (kualitatif dan kuantitatif) atas data usaha dari perusahaan meminta kredit.

Data usaha perusahaan yang harus dianalisa adalah watak pengusaha, kemampuan usaha, modal usaha perusahaan, agunan debitur untuk memproteksi jumlah kredit dan prospek usaha dari debitur dalam kehidupan perekonomian. Semua ini merupakan variabel yang menentukan *cashflow* usaha dari perusahaan debitur (Moh. Tjoekam ; 1999 ; hal 94)

Jaminan pemberian kredit tersebut bisa diperoleh melalui penilaian berdasarkan *5C principles*.

### 5C Principles

Analisa berdasarkan *5C Principles* adalah kajian yang difokuskan pada *character, capacity, capital, collateral* dan *condition of economics* (perspektif usaha dalam perkembangan ekonomi).

#### 1. Character

Untuk mengetahui sifat-sifat positif/negatif dari para calon debitur sebagai manajemen/pemilik perusahaan. Bank harus melakukan survei, studi, dan riset terhadap tingkah laku terutama sikap/tingkah laku mengenai kemauan dan tanggung jawab (*willingness and responsibility*) atas setiap kewajiban yang diperjanjikan. Perlu diketahui *curriculum vitae*, keterbukaan, kejujuran, ketekunan, keperibadian, efisiensi, tidak suka berjudi, (*spekulatif*), kesabaran menghadapi suatu hal, konsultatif, sifat wirausaha, dan sebagainya, sebagai pegangan calon debitur.

#### 2. Capacity

Yang dimaksud dengan *capacity* atau kapasitas disini adalah gambaran mengenai kemampuan debitur untuk memenuhi kewajiban-kewajiban, kemampuan debitur untuk mencari dan menkombinasikan *resources* yang terkait dengan bidang usaha,

kemampuan memproduksi barang dan jasa yang dapat memenuhi tuntutan kebutuhan konsumen/pasar.

Disamping itu juga kemampuan mengantisipasi variabel dari *cashflow* usaha, sehingga *cashflow* tersebut menjadi sumber pelunasan kredit yang utama dan pembayarannya sesuai dengan jadwal yang ditetapkan bersama.

### 3. Capital

Penilaian pada aspek ini diarahkan pada kondisi keuangan nasabah, yang terdiri dari *curren assets* yang tertanam dalam bisnis dikurangi dengan *current liabilities* disebut *working capital* dan modal yang tertanam pada barang-barang modal *long term assets* dikurangi dengan *long term financing*. Analisa kapital itu dimaksudkan untuk dapat menggambarkan *capital structure* debitur, sehingga bank dapat melihat modal debitur sendiri yang tertanam pada bisnisnya dan berapa jumlah yang berasal dari pihak lain (kreditur dan *supplier*) agar tanggung jawabnya terhadap kredit dari bank proporsional. Bank harus mengetahui *deb to equity ratio*, yaitu besarnya seluruh utang debitur dibandingkan dengan seluruh modal dan cadangan perusahaan serta likuiditas perusahaan (*likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas*).

#### 4. Collateral

*Collateral* adalah jaminan kredit yang mempertinggi tingkat keyakinan bank bahwa debitur dengan bisnisnya mampu melunasi kredit, dimana agunan merupakan jaminan tambahan jika bank menganggap aspek-aspek yang mendukung usaha debitur lemah. Jaminan tambahan ini terlepas dari objek kredit dan dapat berupa kekayaan lain dari debitur atau jaminan dari pihak ketiga.

#### 5. Condition

Kondisi yang dipersyaratkan adalah bahwa kegiatan usaha debitur mampu mengikuti fluktuasi ekonomi baik dalam Negri maupun luar Negri, dan usaha masih mempunyai prospek kedepan selama kredit masih dinikmati oleh debitur. Jika dapat, lebih dari 3 tahun kedepan kegiatan bidang usaha masih layak dan prospektif.

### 2.3. Pengendalian Intern Pada Pemberian Pinjaman

Pengendalian intern pada pemberian kredit sangatlah penting karena usaha dalam bidang perkreditan dapat maju jika dalam perealisasi/pemberian kredit sesuai atau tepat sasaran. Dalam Pengendalian Pemberian Pinjaman atau kredit ini dapat berdampak pada pengembaliannya, jika control internnya baik maka akan baik pula hasilnya namun jika sebaliknya sudah barang tentu pengembalian kreditnya akan macet. Oleh karena itu analisa pemberian kredit

sangatlah penting. Seperti dijelaskan (Moh Tjoekam, SE. 1999; Hal.93) dalam buku Perkreditan Bisnis Bank Komersial.

Analisa Pemberian Kredit yaitu antara lain :

1. Aplikasi kredit tertulis

Permohonan kredit harus *di-back-up* oleh unsur yuridis dan unsur ekonomi, agar hak dan tanggung jawab kedua belah pihak menjadi jelas dan pasti.

Hak debitur adalah :

- Menerima fasilitas kredit dan membayar pada waktu jatuh tempo, termasuk bunga dan biayanya serta memberi fasilitas kredit tersebut sesuai persetujuan.
- Aplikasi kredit harus dibuat oleh calon debitur secara tertulis dan ditandatangani oleh orang atau pejabat yang berhak mengajukan permohonan kredit tersebut menurut status dan bentuk hukum perusahaan.
- Isi surat minimal menunjukkan jumlah kredit yang dibutuhkan, untuk apa penggunaannya dan jangka waktu kredit serta lampirannya.
- Lampiran dari aplikasi kredit terdiri dari data bersama bukti dokumennya, seperti bentuk hukum perusahaan, bidang/sector usaha yang dikelola, riwayat perusahaan dan kinerja selama tiga tahun terakhir, jumlah/jangka waktu dan rencana penggunaan kredit, perjanjian atau kontrak dengan pihak ketiga, manajemen berikut *curriculum vitae* masing-masing jaminan

berupa objek kredit dan harta kekayaan, yang tidak termasuk dalam objek kredit atau aksetasi dari pihak ketiga lainnya, asuransi dan lain-lain.

Disamping itu juga harus dicantumkan : Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), neraca dan rugi/laba tiga tahun terakhir, sumber dan penggunaan dana, *cashflow* dan variabel-variabel yang mendukung/merugikan, skedul penggunaan dana yang didukung oleh *Feasibility study* dari objek kredit dan skedul pelunasan kredit dari sumber primer dan skunder.

Bila perlu juga dicantumkan informasi dan dukungan dari para *supplier* dan mitra usaha, baik yang memberi informasi mendukung maupun informasi yang bersifat negatif. Kemudian sangat perlu mengetahui *company profile* yang berisi informasi yang mengenai *sales* dan *profit*, *capital* dan *equity* yang sudah ada dalam bisnis, sumber pinjaman dan kertas berharga di tangan kreditur (*lender*), *working capital* dan *liquidity*, *collectibilitas* piutang, *stock turnover* dan produk terjual serta pasar, faktor pasar yang ada di sekitarnya.

Serta juga dieksplisitkan *country risk* yang terdiri dari *country attributes* (pengelompokan, kekayaan alam struktur ekonomi dan industri, beacukai dan stabilitas politik), *financial attributes* (neraca pembayaran, emas dan cadangan devisa, pertumbuhan GDP dan GNP, inflasi dan struktur utang negara).

Anda juga membutuhkan data umum yang bersumber dari internal bank dan eksternal bank yang semuanya diidentifikasi oleh para *loan officer* dan hasilnya menjadi bahan dan analisis kredit, dengan cara melakukan wawancara dan investigasi kredit dengan memperhatikan biaya yang timbul karena proses pengumpulan data tersebut.

## 2. Pengumpulan data melalui wawancara dan investigasi kredit

Walaupun bank telah menerima data langsung dari calon debitur, Untuk memperoleh data yang lengkap, akurat dan relevan, dan tidak disangsikan lagi dari sudut bidang usaha dan kebutuhannya, sebaiknya bank juga melakukan kegiatan wawancara terhadap calon peminjam sendiri, mitra usahanya, orang/usaha/pejabat yang mem-*back-up*, penjamin (*borgtoogh*) atau pihak ketiga lainnya.

Agar memperoleh hasil optimal dari wawancara ini, bank sudah harus mempersiapkan para *loan officer* yang mempunyai kemampuan mendengar dan mencatat fakta dan angka, mengevaluasi hasil wawancara dengan data yang diperlukan, mengidentifikasi data dan membandingkan dengan kriteria yang dibuat, kemudian dikembangkan, sehingga menjadi data riil yang lengkap, akurat dan relevan, yang mencakup :

### a. Historical background

- Sejak kapan perusahaan didirikan oleh pemohon/orang lain.
- Bentuk hukum semula sampai dengan pengajuan kredit.

- Daftar para pemegang saham/pemilik, manajemen dan jumlah nominal saham.
- Pemilik termasuk pengurus atau terpisah antara pemilik dan pengurus.
- Catatan penting mengenai operasi an l usaha.
- Dan lain-lain.

b. Business nature

- Usaha *farming, mining, manufacturing, trading, contracting, transporting, assembling, restaurant*, dan lain-lain.
- Apa produk dan jasa yang diproduksi dan diperdagangkan.
- Siapa saja yang menjadi mitra dan konsumennya.
- Di wilayah mana kedudukan usaha dan sampai di mana luas pasarnya.
- Dan lain-lain.

c. Market environment

- Siapa saja pesaing langsung dan tidak langsung.
- Kemungkinan distributor atau konsumen menjadi pesaing.
- Apa saja yang merupakan kendala dalam menghadapi pasar.
- Kemampuan bersaing dan kemampuan pesaing.
- Kemungkinan kalah bersaing dan apa saja langkah alternatif untuk menghadapi keadaan tersebut.
- Dan lain-lain.

d. Karyawan

- Organisasi dan unit organisasi mempunyai beberapa karyawan.
  - Apa ada serikat pekerja dalam perusahaan dan bagaimana bantuannya bagi perkembangan usaha.
  - Sampai seberapa jauh pengaruh keluarga pemilik dalam usaha.
  - Dalam perusahaan apa sudah ada pembagian kerja atau *job description* serta hak dan tanggung jawab.
  - Bagaimana suksesi manajemen dan pengaruhnya kepada operasional perusahaan.
  - Apa perusahaan mempunyai syarat-syarat perburuhan.
  - Dan lain-lain.
- e. Pengurus
- Mengenai masalah kesehatan pengurus dan rencana suksesi.
  - Manajemen apakah *one man show* atau adakah yang merupakan *keyperson*.
  - *Managerial and technical skill* yang dipunyai pengurus.
  - Hubungan manajemen dan karyawan dalam bentuk apa.
  - Apakah ada perhatian pada pendidikan dan pelatihan.
  - Pemisahan pemilik dan kepengurusan perusahaan.
  - Dan lain-lain.
- f. Kekayaan pengurus
- Status kekayaan pengurus dan kekayaan perusahaan.

- Hubungan pribadi pengurus dengan bank.
- Jumlah utang-piutang pengurus dengan utang-piutang perusahaan.
- Bagaimana dengan kewajiban perpajakan.
- Apa ada suatu kekayaan yang dimiliki bersama atau orang lain.
- Pengurus perusahaan mengenai tanggung renteng.
- Adakah kekayaan pengurus yang ditutup asuransinya.
- Dan lain-lain.

g. Hubungannya dengan bank

- Apakah perusahaan itu berhubungan dengan beberapa bank.
- Alasan-alasan berganti bank, keterangan reputasi dari bank.
- Apakah setiap transaksi disalurkan melalui bank.
- Apa motif calon debitur meminjam kepada bank lain, jumlahnya berapa.
- Bagaimana hubungan dengan bank lama, sampai saat ini
- Apakah ada utang-piutang kepada perusahaan lain.
- Dan lain-lain.

h. Jumlah kredit

- Sesuai dengan volume usaha, jumlah kredit yang dibutuhkan.
- Jenis kredit (modal kerja, investasi atau keduanya).
- Jangka waktu kredit atau *revolving* kredit.
- *Shot term loan*, *middle term loan* dan *long term loan*.
- Dan lain-lain.

i. Penggunaan kredit

- Modal kerja atau untuk pengadaan barang modal.
- Untuk usaha baru, ekspansi atau *replacement*.
- Dan lain-lain.

j. Pembiayaan dan pelunasan

\* Sumber primer :

- Bersumber dari kemampuan usaha menciptakan *profit*, *cashflow* yang dikelola dengan baik variabel-variabelnya dan dari penjualan seluruh/sebagian aktiva lancarnya.
- Bersumber dari para *supplier* (penangguhan pembayaran atau uang muka dari para distributor).
- Pinjaman dari lembaga keuangan/bank.
- Dan lain-lain.

\* Sumber sekunder :

- Penjualan dari berbagi aset yang tidak terkait dengan kegiatan usaha.
- Menjual saham/obligasi kepada umum (*go publik*).
- Menggunakan jasa-jasa *factori*, *leasing* dan *capital ventura*.
- *Subordinated loan* dari pemegang saham perusahaan.
- Dan lain-lain.

\* Supplier

- Fasilitas penangguhan pembayaran dari para *supplier*.

- Pembayaran dengan LC atas bahan baku dari *supplier*.
- Uang muka dari para distributor atau agen penjualan.
- Dan lain-lain.

\* Keuangan

- Neraca, rugi/laba, sumber dan penggunaan dan serta *cashflow*.
- Pola penjualan yang di laksanakan perusahaan (tunai, kredit dan konsinyasi).
- Penjualan dirangsang dengan kredit dengan intensif penagihannya.
- *Cashflow management* yang disiplin.
- Terfokus atau terlokasikah penjualan barang/jasa.
- Pembentukan cadangan (pembentukan modal dan *bad debt*).
- Dan lain-lain.

\* Asuransi

- Jenis polis asuransi yang disukai debitur.
- Untuk barang-barang bergerak *fixed* atau *ajustable polis*.
- Penutupan polis langsung atau melalui agen/broker.
- Bagaimana pengalaman, jika terjadi klaim.
- Dan lain-lain.

\* Pabrik dan equipment

- Dimiliki sendiri atau melalui *leasing*.
- Bila melalui *leasing* dengan syarat *option* atau *renewals*.

- Tanah milik/sewa dan lokasinya dimana ?
- Sudah memenuhi syarat amdal ?
- Berapa nilai properti dan *equipments* menurut *appraiser*.
- Dan lain-lain.

\* Investigasi

Untuk mendapatkan informasi yang betul dan akurat, setelah diadakan wawancara, *loan officer* harus meneruskan dengan *credit investigation* sebagai konfirmasi dengan sumber informasi lainnya, antara lainnya mengenai hal-hal sebagai berikut :

- Trade checks

Hal ini dilakukan terutama pada *trade supplier*, karena jika cukup besar jumlahnya dan tiba-tiba para *supplier* tersebut minta *cash*, calon peminjam akan mendapat kesulitan likuiditas. Dengan demikian, *trade checks* memberi informasi kepada Bank apakah perusahaan ini dalam keadaan bangkrut, tidak bekerja dengan efisien dan tidak jujur dalam penggunaan fasilitas misal, kredit dengan *working capital* ternyata dipakai untuk membeli *fixced asset (equepments)*.

- Bank to bank information

Cara ini dapat memberi informasi mengenai hubungan calon peminjam dengan bank. Misal, deposito (jumlah, jangka waktu dan

- Credit Analisis

Investigasi juga perlu diarahkan pada analisis kredit dari *applicant* yang hubungan dengan *firm's current & capital position*, *profitability* dan *cash flow*, dan dapat dibuat ratio-rasionya untuk di bandingkan dengan rata-rata industri.

- Informasi lanjutan dari applicant

Untuk mendapatkan informasi ini. Anda dapat berhubungan langsung dengan *personel applicant* atau melalui telepon. Informasi ini dapat menjawab hal-hal secara jelas/tegas, sehingga dapat memperjelas kesalahpahaman dan melengkapi data, termasuk *plant inspections* dalam berbagai data usaha.

- Check of public records

Investigasi mengenai rekor publik dapat memberi informasi mengenai kinerja *applicant* yang telah lampau, khususnya mengenai pajak, dan berguna dalam evaluasi colateral dari *applicant* dan untuk mengecek hal-hal yang berhubungan dengan pengadilan.

- Informasi dari pesaing

Dari para pesaing, *loan officer* dapat memperoleh informasi mengenai *applicant standing in the trade*, *method of competition* dan kualitas produk dan servisnya. Berdasarkan

informasi dari pesaing ini, anda juga dapat menghindarkan terjadinya bias dalam penilaian anda terhadap *applicant*.

- Informasi dari customers

Dari *customers* dapat diperoleh informasi mengenai *product quality, applicant ability to perform, pricing policies, conformity to consumer's law*, dan lain-lain.

- Industry information

Anda juga perlu mencari informasi mengenai industri dimana *applicant* itu berada. Ini dapat dilakukan dengan mencermati *trend journals*, khusus mengenai *industry structure, vocabulary & terminology, financing needs of typical borrower*, dan lain-lain, untuk diperbandingkan dengan *company's performance*.

### 3. Aspek-aspek pokok dalam perkreditan

Dari landasan teori ekonomi, kita mendapat pelajaran bahwa proses kegiatan ekonomi dapat dikristalkan dalam tiga kelompok, yaitu kelompok kegiatan produksi, kelompok distribusi dan kelompok konsumsi, yang mencakup baik sektor riil maupun jasa.

Setiap kelompok berusaha menciptakan manfaat masing-masing. Kelompok produksi berusaha menciptakan nilai ekonomi (*utility*) untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang disebut *form utility*, kelompok distribusi berusaha menciptakan *time utility, information utility, place utility*

dan *ownership utility*; Kelompok konsumsi berusaha menciptakan *satisfaction utility* (dapat memenuhi *need, wants* dan *expectations*).

Agar setiap kegiatan tersebut, baik secara kuantitas maupun kualitas, berjalan dengan baik, para pelakunya (yaitu perusahaan) harus terorganisir dengan efisien seperti dijelaskan dalam buku Perkreditan Bisnis Bank Komersial (Moh Tjoekam : 1999, Hal.114). Anatomi perusahaan tersebut terutama terdiri dari beberapa aspek pokok, antara lain: aspek pemasaran, aspek produksi, aspek keuangan, aspek manajemen, aspek sumber alam, aspek administrasi, aspek sosial ekonomi dan aspek amdal.

#### Aspek pemasaran

*Marketing and bussness development* harus menjadi pusat pemikiran manajemen usaha, karena aspek ini merupakan salah satu variabel yang dominan, yang mempengaruhi peran *cashflow* yang menjadi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, aspek ini harus mendapat perhatian maksimal dari manajemen perusahaan.

##### a. Target marker

Bank harus memperhatikan *target market* dengan variabel dominan, yang mempengaruhinya yaitu :

- *Product life cycle*—Dengan perkembangan teknologi yang pesat, barang dan jasa dengan cepat pula menjadi usang (ketinggalan mode, daya

tahan, ada substitusi dari barang serupa dengan harga beda, jumlah produksi cepat meningkat melebihi kebutuhan, timbul daerah penghasil baru yang menimbulkan persaingan, dan lain-lain). Dengan demikian bank, harus mempertimbangkan fakta ini dalam proses perkreditannya, dan berdasarkan fakta itu, sebaiknya jangka kreditnya disesuaikan dengan waktu pelunasannya.

- Potential market : *market size, profit & risk*, jumlah kebutuhan *product/service*. *Managerial skill, delivery system, quantity/quality, product pricing, customer* dan lain-lain.
- Wilayah pemasaran produk calon nasabah dan barang substitusi serta pesaing pasar.
- Terkait dengan poin di atas, *market share* dan kelompok konsumen sebagai pemakai langsung atau sebagai pemakai tidak langsung yang akan memproses lagi.
- Rencana penjualan, pola pemasaran (langsung atau melalui distributor/agen) dan syarat pembayaran (tunai, kredit, konsinyasi atau barter).

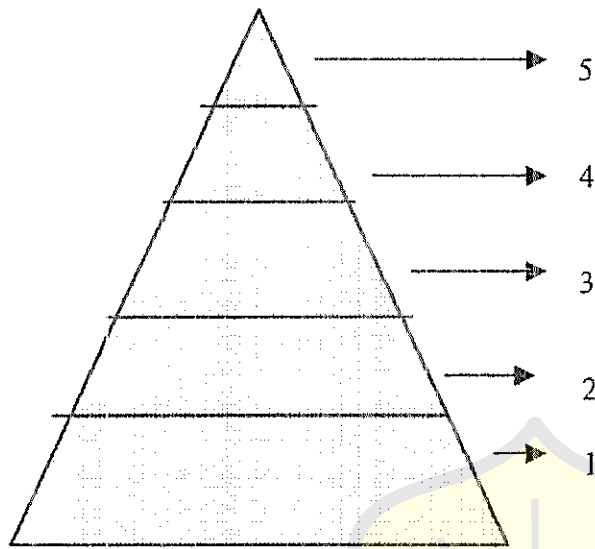
- Perbandingan jumlah barang/jasa yang dijual dengan syarat pembayaran tunai, kredit, barter dan konsinyasi. Begitu pula perbandingan penjualan langsung, melalui perantara/agen.
- Sarana penunjang, seperti kondisi jalan, jembatan, sungai dan alat transportasi dari dan kelokasi perusahaan.
- Hasil penjualan tiga tahun sebelumnya menunjukkan peningkatan, penurunan atau stabil.
- Analisis pasar, terutama mengenai jenis sistem pemasaran yang berkembang pada saat ini.

b. Organisasi dan manajemen pemasaran

Telah dikemukakan bahwa pemasaran adalah variabel penting bagi penentuan keadaan *cashflow* perusahaan, karena itu harus didukung oleh organisasi dan manajemen yang profesional dan secara matematis harus berimbang dengan kegiatan usaha, sarana, strategi, pola pemasaran, pola pembayaran (tunai, kredit berjangka, atau konsinyasi), biaya *pricing*, *evaluasi hasil*, dan lain-lain.

### Evaluasi aspek pemasaran

- Dengan menggunakan pendekatan *supply & demand* (rencana kapasitas produksi tidak jauh melampaui volume *deman*, atau  $\text{demand} < \text{supply}$ , yang berarti *market share* calon debitur masih terbuka).
- Dengan pendekatan calon *customer*, dimana calon *customer* yang membutuhkan barang dari calon debitur diperkirakan jumlahnya, dan berdasarkan perkiraan itu produk yang hendak dimasukan ke pasar dicocokkan volumenya. Misal, cari informasi mengenai jumlah bayi yang lahir dalam setahun lalu dengan jumlah bayi itu perkiraan berapa kebutuhan susu yang bisa anda pasok.
- Dengan pendekatan strata penduduk- pendekatan ini didasarkan dengan fakta bahwa tingkat daya beli penduduk tingkat lapisan atas berbeda dengan kebutuhan lapisan yang lebih bawah. Misal, prioritas lapisan bawah sekali terarah pada pemenuhan kebutuhan perut, demikian seterusnya secara berjenjang strata itu menggambarkan tingkat daya beli (*buying power*). Dengan demikian, kita dapat melakukan pemilahan pemasaran kredit.



Strata Penduduk

#### Lapisan 1

Adalah strata penduduk yang mayoritas amat membutuhkan keperluan primer (beras, garam, ikan asin, pakaian dan perumahan sederhana).

#### Lapisan 2

Adalah strata penduduk nomor dua besar, yang amat membutuhkan keperluan strata penduduk lapisan 1, ditambah keamanan.

#### Lapisan 3

Adalah strata penduduk nomor 3 besar, yang membutuhkan keperluan yang dibutuhkan oleh strata penduduk lapisan 1 dan 2, ditambah akan kebutuhan pergaulan.

#### Lapisan 4

Adalah strata penduduk nomor 4 besar, yang membutuhkan keperluan yang dibutuhkan oleh strata penduduk lapisan 1, 2, 3, ditambah ketenangan, kebahagiaan, harga diri, kehormatan orang lain dan lain-lain.

#### Lapisan 5

Adalah strata penduduk nomor 5 besar, yang membutuhkan keperluan yang dibutuhkan oleh strata penduduk lapisan 1, 2, 3, 4, ditambah pengembangan potensi diri (moril dan materil).

#### Aspek produksi/teknis

Dalam aspek produksi/teknis, yang perlu diketahui oleh bank dalam analisa kredit adalah :

Sektor pertanian/kehutanan/perternakan/perikanan :

- Rencana produksi/pembelian : jenis/produksi pembelian, kualitas, jangka waktu, harga pokok produksi/pembelian, dan lain-lain.
- Proses produksi : *plant*/pabrik/lahan, bahan baku/bibit, lama proses, produk final, produk semi-final, atau bahan baku industri hilir dan cara penggudangan hasil, dan lain-lain.
- Bahan baku/pembantu : Lokal/Impor, jenis, ukuran, jumlah, daya tahan dan lain-lain.

- Tenaga kerja dan sumbernya : jumlah, keahlian dalam/luar negeri, sulit/mudah mendapatkannya, dan lain-lain.
- Teknis/suku cadang/pengadaannya : lokal/impor, sulit/mudah pengadaannya, dan lain-lain.
- Tambahan alat produksi/pembelian : cara-cara pengadaan dan pembelian, dan lain-lain.
- Realisasi : tonase/Kg, berapa unit/ukuran panjang Km/m, dan lain-lain.

#### 4. Ratio financial statement

Dalam analisa kredit secara kuantitatif, terutama analisa kredit, cenderung digunakan *ratio financial* perusahaan untuk mengetahui trend dari kondisi keuangan *applicant*, baik *past performance*, *persent performance* maupun *future performance* (proyeksi), yang pada prinsipnya dari *financial statement* (neraca, rugi laba, sumber dan penggunaan dana, modal, utang piutang dan lain-lain).

Ratio-ratio yang relevan analisis kredit adalah :

##### Ratio likuiditas

Tujuan melakukan analisis ini adalah untuk mengukur kemampuan *applicant* memenuhi kewajiban jangka pendek (tentang jangka pendek, membeli barang/jasa secara tunai, angsuran kredit jangka panjang yang sudah jatuh tempo dan keperluan persediaan tunai). Keterangan ini diperoleh dari neraca perusahaan *applicant*.

#### Ratio leverage

Tujuan melakukan analisis ini adalah untuk mengukur peran dan pengaruh modal luar dalam membiayai berbagai aset perusahaan (stok barang, piutang dan lain-lain). Keterangan ini dapat diperoleh dari neraca perusahaan.

#### Ratio aktivitas

Tujuan melakukan analisis ini adalah untuk mengukur efisiensi penggunaan dana yang tertanam pada aset perusahaan (*inventory*, piutang, *fixed asset*, *total asset*, *current asset*, dan lain-lain). Keterangan ini dapat diperoleh dari neraca, operasi usaha.

#### Ratio rentabilitas

Tujuan analisis ini adalah untuk mengukur kemampuan manajemen perusahaan dalam menghasilkan laba.

#### Growth ratio

Tujuan analisis ini adalah untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha. Informasinya terutama bersumber pada penjualan, modal dan laba.

Dengan analisis finansial tersebut diatas, para analis kredit dapat mengetahui dari berbagai kegiatan usaha dari perusahaan *appliance* untuk menjadi bahan alternatif dalam pengusulan persetujuan pemberian kredit. Data ini akan menunjang data lainnya dalam *judgement* perkreditan.

## 5. Pendekatan analisis kredit

Setelah menerima aplikasi kredit dari *applicant*, para analis kredit harus berusaha mengumpulkan data *applicant* baik mengenai data langsung dari *applicant* sendiri, maupun yang diperoleh melalui wawancara dari berbagai pihak, dan *investigasi* terhadap aspek-aspek penunjang lainnya. Langkah berikut adalah memilih pendekatan yang paling dekat permintaan *applicant* dan strategi *funding allocation* dari bank, sehingga dapat meningkatkan *loan portfolio quality* bank. Berikut disampaikan beberapa pendapat.

### Pendekatan berdasarkan kepercayaan

Pendekatan ini juga disebut sebagai *character approach*, dimana analisis kredit harus mengenal betul *applicant* berdasarkan data dan informasi yang telah diperoleh dari *applicant* sendiri, atau wawancara dengan berbagai pihak, maupun dari investasi terhadap berbagai aspek penunjang, sehingga reputasi *applicant* dikenal dan diketahui dengan baik. Berdasarkan pengenalan itu dan didukung dengan informasi yang akurat, akan timbul kepercayaan bank, bahwa *applicant* akan mampu membayar kreditnya pada waktu jatuh tempo. Sumber pengetahuan tentang karakter *applicant* adalah riwayat hidup (*curriculum vitae*), informasi dari pesaing, *customer*, *supplier*, instansi terkait, dan lain-lain.

### Pendekatan berdasarkan jaminan

Pendekatan ini juga disebut sebagai *collateral approach*, yang mungkin merupakan pendekatan yang paling tradisional dan sederhana, dimana analisis kredit hanya perlu melakukan evaluasi terhadap jaminan kredit berupa kecukupan ekonomi dan nilai yuridisnya. Bila nilai ekonomis maupun yuridisnya sudah memadai, bank dapat memberi persetujuan kredit.

Dalam kondisi ekonomi yang fluktuatif, pendekatan ini akan memegang peran penting, karena pengembalian kredit akan terjamin. Dengan adanya jaminan kredit itu berarti aman dan bank berada pada kondisi yang kuat.

Jaminan ini dapat berbentuk benda berwujud dan mungkin pula benda tidak berwujud. Pendekatan ini membuat institusi bank mirip dengan rumah gadai.

### Pendekatan berdasarkan kemampuan membayar kembali

Pendekatan ini juga disebut sebagai *repayment approach*, pendekatan semacam ini pada pokoknya berdasarkan pada kemampuan *applicant* untuk melunasi kreditnya, dari berbagai sumber yang mungkin dapat dipakai, jadi tidak hanya berasal dari kegiatan usaha, tetapi dapat juga berasal dari penjualan atas barang jaminan, atau bersumber dari pihak ketiga (aksep nasabah/bank bonafid, sertifikat deposito, sertifikat Bank Indonesia dan barang jaminan yang *marketable*).

Jadi, yang paling mendasar dari pendekatan ini adalah bahwa aplikasi mampu melunasi kreditnya, tanpa memperhatikan kondisi debitur. Entah seperti apa kondisi debitur yang penting kreditnya dilunasi.

#### 2.4. Pengendalian Intern Pada Pengembalian Pinjaman

Pengendalian intern pada pengembalian pinjaman sangatlah penting, karena dengan pengembalian pinjaman tersebut bank dapat meminjamkan kembali uang yang masuk tersebut kepada debitur yang baru.

Internal kontrol pada pengembalian pinjaman yang harus diterapkan oleh bank dalam buku Perkreditan Bisnis Inti Bank Komersial (Moh. Tjcekam ; 1999 ; 276), ialah :

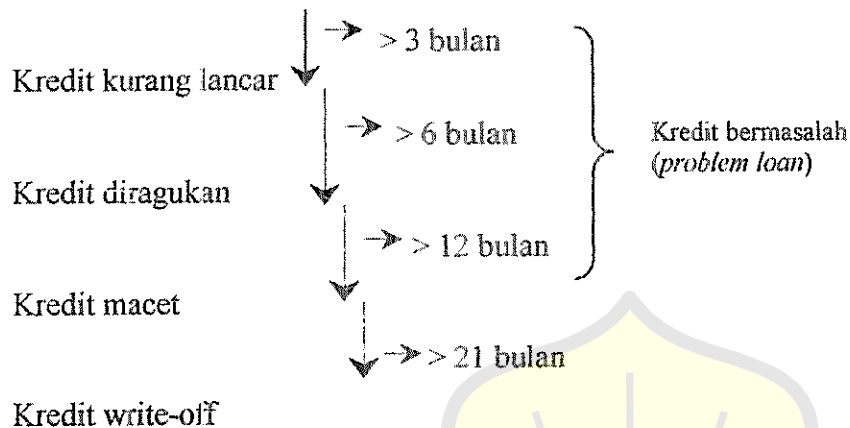
- Sistem peringatan dini (*earnly warning sistem*)
- Sistem penentuan kualitas kredit (*colectibility*)
- Sistem penentuan ketaatan kepada kebijaksanaan bank dan kepada kepatuhan undang-undang, peraturan, dan ketentuan-ketentuan perbankan
- Sistem untuk menentukan kinerja *loan officer*

Standar mutu kredit (*collectibility*)

Sebagai instrumen *quality control*, penilaian ulang (*credit review*) mampu menentukan mutu dan kolektibilitas kredit setelah dilakukan analisis, identifikasi, setelah melakukan *risk rating* atas *traubel signals* terhadap berbagai variabel yang bersumber dari kondisi keuangan nasabah, kondisi kegiatan usahanya, sikap debitur, sikap bankir sendiri, dan lingkungan perbankan. Sebagaimana diuraikan dimuka, Bank Indonesia sebagai otorita moneter telah

menetapkan standar mutu kredit berdasarkan kolektibilitasnya, yaitu kredit lancar, kredit diragukan, dan kredit macet (lihat gambar dibawah ini).

Kredit lancar



Credit file dan document

Kegiatan ini masih berada dalam ruang lingkup administrasi dan dokumentasi kredit, dalam arti menyusun *credit file* dan dokumen sedemikian rupa sehingga mampu memperkuat posisi bank, baik dalam/sedang kredit berjalan maupun sesudah kredit tersebut lunas, bermasalah, macet, atau dihapuskan. *Credit file* yang baik harus memenuhi beberapa syarat antara lain :

1. *Credit file* dan dokumen harus lengkap, dalam arti harus memenuhi semua syarat, data dan dokumen yang syah sesuai dengan pihak-pihak yang terkait dengan proses kegiatan perkreditan. Tersusun secara sistematis dengan pengertian mudah diperoleh, maupun memberi informasi yang dibutuhkan setiap jenis peristiwa secepat mungkin dalam setiap waktu yang diperlukan. Mempunyai sifat akurat, cermat, seksama dan *up to date* serta mampu

memberi informasi sesuai dengan perkembangan keadaan, sehingga posisi bank kuat dan terlindungi.

- Harus tersimpan di tempat yang aman dan hemat ruangan, namun kerahasiaan dan keamanannya terjamin.
- Sebagai sumber informasi dan data, *credit file* dan dokumen maupun menjelaskan setiap hak dan kewajiban pihak-pihak terkait, sehingga setiap keputusan yang diambil akan lebih bermutu (*qualified*).
- Dan lain-lain.

Kelengkapan *credit file* dan dokumen merupakan sesuatu aspek penting yang membantu pengembalian kredit dalam penyelesaian dan kredit dalam penyelesaian. Oleh karena itu, bila timbul *trouble signals* dari variabel-variabel penyebab kredit bermasalah, *credit file* dan dokumen harus secara dini dinilai ulang (*loan document review*) sebab hal itu membantu *loan officer* memperkuat posisi bank, apakah *credit file* dan dokumen sesuai dengan jenis-jenis kredit yang diberikan dan syarat-syarat yuridis dan ekonomis dokumen kredit sudah dipenuhi bank, serta penyimpanan dan penggunaan sehari-hari harus tertib dan aman serta memenuhi unsur pengawasan ganda dan terjaga kerahasiaannya.

Langkah penyelamatan dan penyelesaian kredit

Dengan ditemukan variabel penyebab kredit bermasalah atau nasabah melakukan suatu penyimpangan dari kesepakatan yang dibuat, yang

selanjutnya dapat ditentukan jenjang kolektibilitas kreditnya, bank bersama debitur membuat langkah-langkah untuk penyelamatan, atau penyelesaian, atau membiarkan saja kondisi kredit tersebut, berdasarkan intensitas penyimpangan dan pada aspek apa.

#### 1. Penyelamatan kredit

Dalam langkah penyelamatan ini dapat dipakai beberapa strategi, antara lain *secheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*.

- Rescheduling

Memberi keringanan kepada nasabah berupa penjadwalan kembali pembayaran-pembayaran utang pokok/angsuran pokok, bunga dan biaya lainnya, jangka waktu dan masa tenggang kredit (*grace priod*), menurunkan jumlah pembayaran angsuran, sehingga nasabah mempunyai waktu dan kekuatan baru untuk menghantam (memecahkan) kesulitan likuiditas atau *cashflow* perusahaan. Nasabah debitur akan mampu melayani semua kewajiban pembayaran kepada pihak-pihak ketiga lainnya, sehingga perusahaan dapat berjalan normal kembali. Dengan demikian, nasabah dapat melakukan akumulasi keuntungan dan diikuti oleh *capital forming*, sehingga berdampak pula pada perhitungan berkurangnya ketergantungan nasabah kepada fasilitas kredit. Pada akhirnya hal itu tentu saja mempengaruhi kemampuan nasabah melaksanakan pembayaran uang pokok/angsuran uang pokok,

bunga dan sebagainya dengan disiplin kerja sama bank (pengawasan dini) dan debitur (keterbukaan). Tetapi bilamana langkah semacam ini terlambat diambil, apalagi tidak kooperatif, hasil yang sebaliknya yang akan terjadi.

- Reconditioning

Memberi keringanan kepada nasabah berupa beberapa perubahan yang tadinya memberatkan nasabah sebagai/seluruh syarat kredit, seperti jumlah angsuran, jangka waktu beban bunga, menambah/mengurangi jumlah kredit (dijaga jangan terjadi *under/over financing*) digabung dengan keringanan langkah-langkah *rescheduling* dan perubahan kebijaksanaan kredit bank sendiri, seperti pembinaan, memberi informasi pasar, mempromosikan melalui sarana bank sendiri, menganjurkan penurunan harga, memperbaiki operasional *levering*-nya dan mengubah pola penjualan dari seluruhnya *cash* menjadi sebagian kredit (selektif) serta sebagian jangka waktu yang memadai sehingga variabel penghalang penjualan sebagian dapat diatasi. Prinsipnya, bank bertindak sebagai konsultan nasabah debitur. Namun kelongaran-kelongaran tersebut harus masih dalam batas kebijaksanaan bank.

- Restructuring

Memberi keringanan kepada nasabah debitur setelah strategi *rescheduling* dan *reconditioning* kurang memperlihatkan hasil positif

atas perkembangan usaha nasabah debitur. Setelah menilai ulang variabel-variabel penyebab hasil yang kurang positif itu, bank masih melihat adanya kemungkinan perbaikan jika pihaknya melanjutkan dengan strategi *restructuring*, yakni bank bertindak selaku konsultan nasabah debitur. Setelah mengetahui seluruh profil perusahaan debitur saat itu, bank dapat melihat kondisi permodalan, manajemen, pasar, kemampuan personal, efisiensi, produksi, dan sebagainya.

Untuk mencapai penyelamatan kredit (*loan settlement*), bank dapat menganjurkan nasabah debitur untuk melakukan *merger*, *joint venture*, dan *take over management*.

- Merger

Penyelamatan kredit dapat diusahakan dengan menganjurkan nasabah debitur melakukan *merger* dengan perusahaan yang sejenis dan masih berjalan baik untuk menyatukan manajemen, modal, pemasaran, *cash*, dan lain-lain. Pada umumnya masalah modal, manajemen, pemasaran, teknis/produk merupakan kelemahan/kekurangan perusahaan-perusahaan nasional kita, maka melalui penyatuan aspek tersebut diharapkan ada perbaikan.

- Joint venture

Penyelamatan kredit dapat pula diusahakan bank melalui *joint venture* nasabah debitur dengan perusahaan lain, dengan harapan

perusahaan debitur dapat belajar dari partner joint venture-nya dalam memperbaiki semua kelemahan/kekurangan, misal, pemasaran, administrasi, *services*, kualitas/kuantitas, disiplin dan lain-lain. Dengan demikian dapat diharapkan nasabah debitur akan memperlihatkan kenyataan di perusahaan joint venture-nya.

- Take over management

Penyelamatan kredit dapat pula ditempuh melalui *Take Over Management*, yang dapat berupa *Take Over Management*, akuisisi, aliansi.

a. *Take-Over management* : Penyelamatan kredit dengan melakukan take over management atas perusahaan nasabah debitur oleh bank, yang dipercayakan manajemennya kepada suatu perusahaan atau suatu tim yang dibentuk oleh bank dan nasabah, karena kelemahan dan kekurangan selama ini pada aspek manajemen, baik personal manajemen maupun teknis manajemen perusahaan. Diharapkan kelemahan/kekurangan tersebut dapat diatasi.

b. Akuisisi : Penyelamatan kredit dimana bertindak sebagai akuisitornya adalah induk perusahaan atau perusahaan dalam satu grup, sehingga kelemahan dan kekurangan dalam perusahaan dapat diperbaiki oleh akuisitornya.

c. Aliansi : Penyelamatan kredit yang dilakukan oleh bank melalui saran menggunakan strategi aliansi dengan perusahaan lain, yaitu menyatukan peluasan pasar, penetrasi pasar, penawaran produk baru, sehingga lebih efisien tanpa akuisisi modal dan manajemen namun mengutamakan sentralisasi proses transaksi, meningkatkan otomatisasi cabang-cabang, menjadikan proses transaksi lebih *stream line*, produk dan jasa lebih terjalin lebih baik dan memperkenalkan produk baru dengan biaya efisien.

Penyelamatan kredit dapat pula dilakukan dengan *loan workout*, yakni manajemen perusahaan mencoba melakukan latihan-latihan manajerial dan *technical skill*, misalnya :

- a. Manajemen secara bergantian mengikuti pelatihan di perusahaan-perusahaan yang lebih berpengalaman atau mengikuti latihan manajemen dan teknis pada balai-balai latihan.
- b. Mendatangkan pelatih dari lembaga pelatihan profesional baik secara rutin maupun insidental, namun terus-menerus.
- c. Minta bantuan konsultan, terutama konsultan bidang manajemen produksi, pemasaran, keuangan dan lain-lain sesuai kebutuhan perusahaan.

Ada satu fase yang disebut *collection phase* yang seharusnya sudah *built in* dalam proses kegiatan perkreditan itu sendiri, jadi bukan suatu aspek tersendiri, hanya saja tetap melihat status kolektibilitas

kredit itu sendiri dan berlaku pada masa kredit berlaku, kredit berakhir, kredit dalam masalah, kredit macet dan kredit sudah dalam kepailitan.

## 2. Penyelesaian kredit

Bila ada tanda-tanda deviasi yang akan menimbulkan kredit bermasalah kepada bank, manajemen bank segera melakukan *loan review* atas variabel yang menjadi sumber sinyal tersebut. Kemungkinan sumbernya adalah dari kondisi keuangan, kondisi kegiatan usaha debitur, sikap debitur, sikap bankir dan lingkungan perbankan yang kemudian dilanjutkan dengan kredit indentifikasi, sehingga ketahuan intensitas deviasinya. Jika masih dalam jangkauan penyelamatan/penyehatan kredit, langkah strateginya adalah penyelamatan kredit dan bilamana tidak tembus, manajemen bank segera memutuskan langkah strateginya menjadi strategi penyelesaian kredit dapat diambil dengan beberapa langkah sebagai berikut :

- Melalui negosiasi bank dengan debitur, bank dapat melakukan penguasaan hasil usaha seluruh/sebagian, sewa barang agunan, mencarikan mitra usaha yang berjalan baik. Semua hasil tersebut dipergunakan untuk menurunkan baki debit debitur.
- Pengambil alihan manajemen perusahaan, dimana bank bersama nasabah mencari perusahaan yang mampu mengambil alih, baik berupa anak angkat, *joint venture*, aliansi, akuisisi dan merger. Disamping itu

kemungkinan melikuidasi agunan yang tidak terkait dengan proses usaha.

- Penyerahan hak penagihan piutang kepada badan-badan resmi, yang secara yuridis berhak menagih piutang, seperti PUPN, pengadilan negeri, badan arbitrase nasional dan lain-lain.
- Debitur macet dinyatakan pailit karena *insolvency* atau bankrut, penagihannya dapat diajukan kepada balai harta peninggalan (BHP), dimana kedudukan bank dapat sebagai debitur *preperent*, bilamana bank telah melakukan pengikatan agunan dengan hak hipotik atau kredit *verband*. Dalam hal ini bank diberi hak menjual secara lelang tidak mencukupi untuk semua utang debitur, maka bank dapat mengajukan dirinya sebagai kreditur konkuren. Tetapi bila hasil lelang masih ada sisa, sisa dimaksud harus diserahkan kepada balai harta peninggalan (BHP). Sebagai kreditur konkuren, bank masih dapat pembagian menurut perbandingan dari hasil lelang barang-barang si pailit dan sisa utang yang tidak terbayar tetap merupakan utang debitur yang harus dibayar.

### 3. Kendala dan kesulitan penagihan

- Keberadaan dan status harta milik debitur sukar dilacak.
- Sumber pelunasan tidak mencukupi atau habis.

- Sulit menemui debitur/iktikad baik diragukan untuk membicarakan penyelesaian.
- Agunan tidak *marketable*, *over estimate*, pengikatan lemah/belum diikat/palsu.
- Diketahui kemudian, bahwa debitur mempunyai kreditur lebih dari satu dan lain-lain.

