

**KEBIJAKAN PENYELAMATAN
DAN PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH
PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk.
CABANG MAKASSAR**



Oleh:
CAKRA
A 211 99 068
MANAJEMEN

PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. Terima	10-05-04
Asal Dari	1 (satu) B/540
Banyaknya	1 (satu) B
Harga	Hutang
No. Inventaris	040509 072
No. Klas	20073

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2004**

**KEBIJAKAN PENYELAMATAN
DAN PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH
PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk.
CABANG MAKASSAR**

Oleh :

C A K R A

A 211 99 068

SKRIPSI DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT
UNTUK MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR

DISETUJUI OLEH :

Pembimbing I



Drs. Moh. Toaha, MBA

NIP : 131 570 862

Pembimbing II



Mursalim, SE., M.Si

NIP : 132 259 079

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : **Kebijakan Penyelematan dan Penyelesaian Kredit Bermasalah
Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.
Cabang Makassar**

Nama : **C a k r a**

NIM : **A 211 99 068**

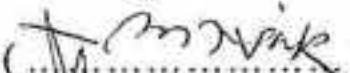
Jurusan : **Manajemen**

TIM PENGUJI :

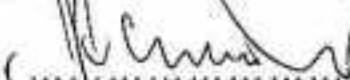
Ketua : **Drs. Moh. Toaha, MBA**

(
.....)

Sekretaris : **Mursalim, SE., M.Si**

(
.....)

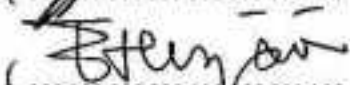
Anggota : **1. Drs. H. Anwar Guricci, DESS**

(
.....)

2. Dr. Abd. Rahman Kadir, M.Si

(
.....)

3. Dra. Erlina Pakki, M. A.

(
.....)

KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Dengan memanjatkan puji dan rasa syukur kehadirat Allah SWT., oleh karena rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini yang berjudul **“Kebijakan Penyelamatan dan Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar”** sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Skripsi ini, penulis susun berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan selama satu bulan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar dan melalui kegiatan tersebut, penulis memperoleh gambaran perbandingan antara teori dan praktek di bisnis perbankan secara *factual experience*.

Dengan selesainya skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, baik secara moril maupun materil atas dukungan yang telah diberikan, terutama ditujukan kepada:

1. **Bapak Drs. Muh. Toaha, MBA** selaku dosen pembimbing pertama sekaligus selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UNHAS dan juga **Bapak Mursalim, SE., M.Si** selaku pembimbing II yang tidak bosan-bosannya advice dan arahan-arrahannya selalu dilontarkan baik atas perilaku mental secara pribadi ataupun dalam penulisan skripsi itu pastinya.
2. **Bapak Drs. Abd. Hamid Paddu, MA** (Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin).

3. Segenap staff **PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar**, terkhusus pada bagian **Loan Recovery** yaitu atas nama bapak **Hery** dan bapak **Rusmin** serta bagian **Loan Service** yaitu bpk. **Hasrul** and **Om Sulle** yang kiranya setiap pertanyaan dan permintaan yang kami ajukan dapat memberikan tanggapan yang mengenakan hati dan nurani kami. Sekali lagi beribu terima kasih buat bapak-bapak.....!
4. **Kedua Orang Tua-koE**, "ortu"ku (kerennya) yang kulihat begitu sabarnya menanti hari Wisuda anaknya, yang sebenarnya telah penulis janji untuk tahun kemarin (2003). Tapi apa katanya.....*sabar moko' suja, Allah punya rencana lain !!*.
5. **Seluruh Staff Jurusan (K' Santye and Mr. Haris)**, and yang pasti **Staff Pengurus Perpustakaan Fakultas** yang tentunya **K' Susie and Partner.....semoga keduanya menapaki jalan yang telah ditunjukkan-Nya**.
6. **Segenap Civitas Akademika Universitas Hasanuddin** yang membantu penulis dalam memperlancar proses administrasi dan keperluan-keperluan penulis lainnya selama masa perkuliahan sampai pada penyelesaian tugas akhir penulis.
7. Sahabat n yang pasti teman-temannya **Cakra, moko tau orangnya seperti Sdr. Ugie, Irc'ham, @gu., ALdi, Acho, fariD, Cardian, AqussuLim, Asri, Muftie, mAwero, Teddy, E-pet, R-ie, Helmi, Inrie', ade' Ivana and many more** serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu perdua, yang telah banyak mendukung, mengarahkan, membantu baik dengan saran maupun kritiknya dalam penyusunan dan pembuatan Skripsi ini. **ThnX ali you partner !**

Akhirnya, penulis sejujurnya menyadari bahwa catatan yang tertuang dalam kertas ini masih jauh dari idaman setiap orang atas Kesempurnaan, oleh karena itu

penulis sangat mengharapkan bagi rekan-rekan yang *concern* terhadap persoalan yang sama agar tulisan ini menjadi referensi awal yang perlu dianalisis lebih jauh sebagai pengembangan wawasan anak bangsa ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wacana verbal bagi para pembacanya. **Amien**

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

UNHAS Tamalanrea, Februari 2004

Penulis

CAKRA

DAFTAR ISI



Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR SKEMA	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan	5
1.4. Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1. Bank	8
2.2. Kredit	10
2.2.1. Pengertian dan Manfaat Kredit	10
2.2.2. Penggolongan Jenis Kredit Bank Umum	11
2.2.3. Penggolongan Kredit Bank Umum di Indonesia	14
2.3. Kredit Bermasalah	15
2.3.1. Pengertian Kredit Bermasalah	15
2.3.2. Penggolongan Kredit Bermasalah	15

2.3.3. Dampak Kredit Bermasalah	18
2.3.4. Faktor Penyebab Timbulnya Kredit Bermasalah	20
2.4. Ruang Lingkup Kebijaksanaan Kredit	23
2.5. Program Penanganan Kredit Bermasalah	25
2.5.1. Tahap Pertama Penanganan Kredit Bermasalah	26
2.5.2. Program Penanganan	29
2.5.3. Upaya Penyelamatan Kredit	30
2.5.4. Menarik Kembali Kredit	37
BAB III KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS	41
3.1. Kerangka Pikir	41
3.2. Hipotesis	42
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1. Daerah Penelitian	43
4.2. Metode Pengumpulan Data	43
4.3. Jenis dan Sumber Data	44
4.3.1. Jenis Data	44
4.3.2. Sumber Data	44
4.4. Definisi Operasional Variabel	44
4.5. Metode Analisis	45
BAB V GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.	
Cabang Makassar	47
5.1. Sejarah Singkat Perusahaan	47

5.2. Struktur Organisasi	50
5.3. Kegiatan Usaha	54
BAB VI ANALISIS DAN PEMBAHASAN	55
6.1. Prosedur Penanganan Kredit Bermasalah	55
6.2. Klasifikasi Kolektibilitas Kredit Bermasalah-menurut bark BTN ...	61
6.3. Identifikasi Kredit Bermasalah Pada Tahun 2001	62
6.3.1. Indikator Kredit Bermasalah	62
6.3.2. Kebijakan Penanganan yang Dilakukan	63
6.3.3. Tanggapan Debitur	65
6.4. Identifikasi Kredit Bermasalah Pada Tahun 2002	65
6.4.1. Indikator Terjadinya Kredit Bermasalah	66
6.4.2. Kebijakan Penanganan yang Diterapkan	67
6.4.3. Tanggapan Debitur	68
6.5. Identifikasi Kredit Bermasalah Pada Tahun 2003	68
6.5.1. Indikator Kredit Berraasalah	68
6.5.2. Kebijakan Penanganan yang Ditempuh	69
6.5.3. Tanggapan Debitur	71
BAB VII SIMPULAN DAN SARAN-SARAN	72
7.1. Simpulan	72
7.2. Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	xii
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Laporan Kolektibilitas Kredit PT. Bank Tabungan Negara Cabang Makassar Tahun 2001 – 2003	3
Tabel 6.1. Laporan Bentuk Kebijakan Bank BTN Cabang Makassar	60
Tabel 6.2. Penggolongan Kolektibilitas Kredit Pada bank BTN Cabang Makassar	62
Tabel 6.3. Laporan Kolektibilitas Kredit pada Tahun 2001	63
Tabel 6.4. Laporan Kolektibilitas Kredit pada Tahun 2002	66
Tabel 6.5. Laporan Kolektibilitas Kredit pada Tahun 2003	69

DAFTAR SKEMA

	Halaman
Skema I	
Posisi Kebijakan Penanganan Kredit Bermasalah Dalam Menjaga Kelangsungan Bisnis & Eksistensi Bank	41
Skema II	
Tujuan Pencairan Dana Kredit Bank BTN	56

BAB I

PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang

Kredit berarti kepercayaan, dan kepercayaan yang diberikan oleh bank kepada debitur, baru akan nyata bilamana kredit itu telah dikembalikan lagi beserta kontra prestasi yang telah disepakati. Antara pemberian prestasi dan penerimaan kembali prestasi itu tersangkut suatu masa tertentu yang abstrak, artinya tidak dapat diraba. Karena masa itu abstrak, maka timbullah suatu derajat resiko (*degree of risk*) yang terkait dalam pengertian kredit.

Derajat resiko dimaksudkan sebagai efek negatif yang akan ditimbulkan atas pelepasan kredit tersebut kepada debitur. Bentuk resiko itu sendiri memiliki sumber yang cukup variatif, baik yang berasal dari luar lingkungan dan kemampuan pihak debitur ataupun dari sisi internal debitur yang bermasalah. Jelas bahwa dengan resiko yang seketika muncul dalam artian resiko terbayar atau dilunasinya kredit atau jasa yang disalurkan oleh pihak perbankan masih menjadi tanda tanya, dirasakan sebagai persoalan yang *urgent* bagi kreditur dalam hal ini pihak perbankan.

Menahami fenomena ini, maka kiranya perlu bagi bank untuk jauh lebih mengenal kemungkinan-kemungkinan bentuk kredit baik, yang mulai mengindikasikan kredit itu bermasalah ataupun bila kredit tersebut sudah merupakan kredit macet. Sehingga pada taraf analisis, kreditur (perbankan) menemukan solusi yang terbentuk dari penerapan kebijakan-kebijakan dalam menyelesaikan persoalan ini.

Informasi yang diperoleh pada bagian *Loan Recovery* yang dalam tugasnya berkompeten dalam mengurus penanganan kredit bermasalah pada bank BTN, disimpulkan bahwa walaupun dengan tingkat validitas data yang dimiliki pihak perbankan melalui pendataan debitur ataupun dalam bentuk *credit review* dan lain-lain, belum sama sekali menjamin keberadaan dan kelancaran angsuran dari pihak debitur selalu berada pada jalur yang diinginkan oleh kreditur. Sehingga jelas perlu penanganan dengan persiapan yang matang sebagai bentuk penyelamatan bahkan penyelesaian kredit bermasalah. Kesemuanya itu kembali kepada sejauh mana kebijakan yang dikeluarkan pihak bank dalam menanggapi.

Jumlah kredit yang bermasalah sebagaimana terlihat Tabel 1.1. bila dibandingkan dari tahun 2001–2003, dengan macam kolektibilitas menunjukkan perbedaan. Secara keseluruhan dari tabel ini, penulis melihat adanya *negatif progressing* dalam penanggulangan kredit bermasalah yang dilakukan bank BTN.

Meninjau kembali *line of business* BTN selama ini yaitu mengarah kepada peningkatan mutu pelayan terhadap debitur kalangan menengah kebawah yang tertuang dalam kredit KPR yang sedari dulu menjadi produk perintis dari bank BTN, menunjukkan bahwa BTN *commit* terhadap hal tersebut. Sehingga penyikapan terhadap persoalan kredit bermasalah pun lebih terlihat jelas dari Tabel 1.1.

Sejalan dengan bentuk komitmen BTN dalam penanganan kredit bermasalah khususnya, terdapat indikasi bahwa *good relation* antara pihak kreditur dan debitur ingin dibentuk. Dari pengamatan terhadap tabel ini, kemungkinan kebijakan yang ditempuh oleh pihak bank BTN dalam memenuhi misi tersebut ialah dengan program penanganan dalam bentuk penjadualan kembali ulang pelunasan kredit (*rescheduling*). Dengan

Tabel 1.1.

Laporan Kolektibilitas Kredit
PT. Bank Tabungan Negara Cabang Makassar
Tahun 2001 - 2003

No.	Kolektibilitas	Tahun					
		2003		2002		2001	
		Jml. Debitur	Outstanding Pokok	Jml. Debitur	Outstanding Pokok	Jml. Debitur	Outstanding Pokok
1	Lancar	39,760	290,764,171,758	48,308	291,655,642,201	57,521	309,385,431,139
2	Dalam Perhatian Khusus	8,064	56,764,995,986	7,672	46,058,588,488	3,919	17,281,686,316
3	Kurang Lancar	1,048	7,132,438,444	1,682	8,036,102,929	1,749	7,618,589,435
4	Diragukan	361	2,157,020,323	614	3,149,954,222	667	3,102,555,316
5	Macet	1,757	6,293,728,896	2,069	6,210,836,434	999	5,265,696,370
6	Aktif	50,990	363,112,355,406	60,345	355,111,124,274	64,855	342,653,958,576
7	Pasif	6,457	37,390,943,589	1,677	13,046,264,549	7,947	74,598,853,515
8	BUPLN	0	0	201	3,458,403,236	325	4,677,237,315

penjadualan ulang kredit, bank memberi kelonggaran kepada debitur untuk menunda pembayaran kredit yang telah jatuh tempo. Namun menurut penulis, kebijakan *rescheduling* akan mengurangi tingkat keseriusan penanganan kredit bermasalah. Debitur akan merasa bank tidak mendesak mereka segera melunasi hutangnya. Oleh karena itu mereka tidak usah tergesa-gesa mencari atau menciptakan sumber dana pelunasan. Lebih serius lagi persoalannya apabila debitur yang tidak merasa didesak melunasi utang itu, mempergunakan dana pelunasan kredit yang telah tersedia untuk keperluan lain dan pada akhirnya yang terjadi pada tahun 2003 mengalami jumlah debitur bermasalah yang cukup besar dibanding tahun 2001 seperti terlihat pada tabel tersebut.

Penulis memandang ada kebijakan yang lebih ideal dalam mengakomodir kepentingan kedua belah pihak dengan baik ialah dengan *re-conditioning* (penataan kembali) berupa penetapan kembali suku bunga, persyaratan jaminan kredit dan sebagainya yang dapat dinegosiasikan dengan peminjam. Sehingga dengan demikian debitur kiranya mampu mencicil kredit dan yang lebih penting bahwa kredit tersebut bukan menjadi beban yang berat namun tetap mendapat perhatian dari kalangan debitur untuk menyepakati perjanjian kredit dan di pihak kreditur merasa kredit yang disalurkanannya aman (*safe*).

[Menelaah lebih mendasar bahwa penanganan kredit bermasalah dalam bentuk penyelamatan dan penyelesaian ialah bentuk *action* yang diterapkan oleh pihak perbankan untuk mencegah ataupun mengeliminir munculnya kredit bermasalah. Maka kemampuan manajerial menangani persoalan ini perlu dibarengi dengan bentuk-bentuk kebijakan yang pada hakikatnya merupakan manifestasi dari *adabtif*-nya pihak perbankan dalam melihat suatu penyebab kredit bermasalah. Sehingga dikedua sisi yaitu debitur-

kreditur saling diuntungkan serta misi umum suatu usaha dalam mencapai profitabilitas dan eksistensi dapat terpenuhi.

Dari uraian diatas, penulis mengangkat judul “ **Kebijakan Penyelamatan dan Penyelesaian Kredit Bermasalah pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.** ” dalam skripsi ini.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka masalah pokok dalam penelitian adalah *kebijakan apakah yang efektif dan efisien dalam menyelamatkan dan menyelesaikan kredit bermasalah di Bank BTN.*

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui langkah yang ditempuh oleh pihak bank BTN khususnya dalam efektifitas dan efisiensi penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah.
2. Lebih mengetahui sejauh mana perbedaan cara penanganan kredit bermasalah dalam prakteknya di perbankan dengan teori yang penulis peroleh pada literatur dan masa perkuliahan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Sebagai bahan informasi bagi perusahaan-perusahaan perbankan, khususnya para direktur bagian perkreditan dan para staf nya serta pihak-pihak yang berkepentingan dalam menyiasati kredit bermasalah.

2. Wawasan akan solusi yang bijak dalam penanganan kredit bermasalah yang berdampak pada penyelamatan kredit yang telah diberikan serta pencapaian *profitability* bagi perbankan sendiri dapat lebih terbuka.
3. Diharapkan dapat menambah dan memperkaya khazanah pengetahuan di bidang perbankan khususnya dalam penanganan kredit bermasalah.

1.4. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan dalam penulisan skripsi ini. Maka penulis membagi ke dalam tujuh bab yang terdiri dari:

- Bab I : Merupakan bab pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah serta tujuan dan kegunaan penelitian.
- Bab II : Landasan teori, yang membahas tentang pengertian bank, pengertian dan pembagian kredit dan kredit bermasalah, dampak serta faktor penyebab timbulnya kredit bermasalah itu sendiri.
- Bab III : Kerangka pikir dan hipotesis, yang nantinya menjadi acuan sistematis penulis dalam mencari data-data yang diperlukan serta kesimpulan awal yang ditarik atas masalah yang akan dibahas pada skripsi ini.
- Bab IV : Merupakan bab yang memuat uraian tentang metode penelitian, yang berisi tentang daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, definisi operasional, metode analisis serta sistematika penulisan.
- Bab V : Merupakan bab yang memuat tentang gambaran umum perusahaan, menyangkut sejarah singkat perusahaan, kegiatan usaha, struktur organisasi dan pembagian tugas dan tanggung jawab

Bab VI : Merupakan bab yang memuat mengenai pembahasan dari rumusan masalah yang telah diajukan sebagai acuan bagi pembuktian hipotesis yang telah dibuat.

Bab VII : Merupakan bab terakhir yang berisikan simpulan dan saran-saran yang dianggap perlu dalam penulisan skripsi ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Bank

Bank ialah suatu lembaga keuangan, yaitu suatu badan yang berfungsi sebagai *financial intermediary* atau perantara keuangan dari dua pihak, yakni; pihak yang kelebihan dana dan pihak yang kekurangan dana.

Menurut Undang-undang RI nomor 10 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan BANK ialah "*badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak*".

Sebagai institusi yang amat penting peranannya dalam masyarakat, *bank ialah suatu lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu-lintas pembayaran dan peredaran uang* (Muchdarsyah Sinungan 1992:03).

Karena demikian eratnya kaitan antara bank dan uang berdasarkan pengertian di atas, maka bank disebut juga sebagai suatu lembaga yang berniaga uang. Bank menerima simpanan uang masyarakat (*to receive deposits*) dalam bentuk giro, deposito dan tabungan. Kemudian uang tersebut dikembalikan lagi pada masyarakat dalam bentuk kredit (*to make loan*).

Perkembangan yang pesat dari keinginan negara dan masyarakat dalam pembangunan ekonomi yang bersifat multidimensi seperti pembangunan kita 25 tahun terakhir ini, memerlukan peranan yang teramat besar dari sektor moneter dengan berbagai kebijaksanaannya.

Peranan kebijaksanaan moneter dalam suatu perekonomian biasanya nampak jelas pada waktu perekonomian tersebut berusaha untuk menciptakan dan memelihara suatu tingkat kestabilan ekonomi. Dalam masa pembangunan umumnya disadari betapa pentingnya kebijaksanaan ekonomi yang lain seperti kebijaksanaan perdagangan, kurs devisa, perpajakan, kebijaksanaan industri dan produksi, kebijaksanaan pertanian, tapi sering dilupakan orang betapa pentingnya kebijaksanaan moneter. Umumnya kebijaksanaan moneter dianggap kurang mempunyai peranan yang menentukan bagi laju pertumbuhan ekonomi apalagi dalam masalah pemerataan pendapatan dan persediaan kesempatan kerja. Sebenarnya, peranan kebijaksanaan moneter itu sangat besar pengaruhnya bagi kemajuan perdagangan, kemajuan industri, kemajuan keuangan, kesempatan kerja dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan itu. Sering dikaitkan orang kebijaksanaan moneter dalam suatu pola kebijaksanaan ekonomi pada umumnya. Dalam pada itu perlu disadari bahwa kebijaksanaan moneter tidak saja mendorong pertumbuhan ekonomi tapi juga bisa mempertahankan kestabilan ekonomi serta mendorong perluasan kesempatan kerja dan pemerataan pendapatan masyarakat.

Kebijaksanaan moneter yang baik dan dilakukan dengan waktu yang tepat dapat merupakan bantuan yang sangat berharga untuk merendahkan suatu kelesuan ekonomi yaitu melalui pengaturan persyaratan kredit yang dapat mempengaruhi iklim *financial* sehingga melalui kredit yang bisa diperoleh dengan mudah akan mendorong hasil!

komsumsi para konsumen sehingga bisa menambah kegairahan pasar dan kegiatan ekonomi masyarakat.



Kebijaksanaan moneter yang praktis dan fleksibel sangat diperlukan dalam suatu keadaan ekonomi tertentu. Kebijakan moneter yang luwes berarti suatu kemampuan yang tinggi untuk bergerak dengan cepat menjawab perubahan-perubahan suasana ekonomi. Keuntungan utama dari kebijaksanaan moneter atas kebijaksanaan lainnya untuk mempengaruhi situasi ekonomi ialah bahwa ia dapat bertindak cepat pula oleh masyarakat. Dengan demikian seandainya kegiatan perusahaan mulai berkurang maka tindakan untuk memudahkan kredit pada suatu badan tertentu dapat membentuk/menaikkan kembali hasrat untuk mendapatkan kredit dan bisa menambah kegairahan aktivitas ekonomi yang lebih tinggi lagi sehingga kebijaksanaan moneter yang seperti demikian akan bisa membantu memudahkan resesi melalui perubahan tingkat bunga modal terutama tingkat bunga kredit jangka pendek yang tercermin sebagai biaya-biaya walaupun pengaruhnya sukar diduga.

2.2. Kredit

2.2.1. Pengertian dan Manfaat Kredit

Pengertian kredit menurut Undang-Undang Perbankan Nomor 10 tahun 1998 *ialah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.*

Kredit bagi setiap bank mempunyai arti yang strategis dalam pengembangan *business* bank yang bersangkutan. Mengingat kredit mempunyai berbagai manfaat yang besar bagi bank, antara lain:

1. Sebagai sumber pendapatan yang terbesar yang berupa bunga. Dengan adanya pendapatan bunga ini memungkinkan setiap bank untuk dapat mengembangkan usahanya, apabila kredit yang diberikan dapat berjalan dengan lancar.
2. Untuk menjaga solvabilitasnya sebab kredit merupakan salah satu bentuk penyaluran dana bank yang terbesar. Dengan demikian diharapkan dari kredit yang lancar tersebut dapat dipakai sebagai sarana untuk pembayaran kembali dana dan bunga yang dipinjam dari masyarakat.
3. Kredit dapat dipakai sebagai alat yang sangat baik untuk memasarkan produk dan jasa bank yang lain, bahkan saat ini ada suatu pameo yang mengatakan pemberian kredit semata-mata hanya untuk mendapatkan bunga sudah mubazir.
4. Dengan menyalurkan kredit akan mampu mengembangkan para stafnya untuk mengenal dunia *business* yang lain.

2.2.2. Penggolongan Jenis Kredit Bank Umum

Kriteria Penggolongan Jenis Kredit

Bank umum menyalurkan kreditnya dalam berbagai jenis, kepada berbagai macam debitur dan ke berbagai macam sektor usaha. Dalam ilmu Manajemen Kredit Bank pinjaman yang disalurkan bank-bank umum kepada masyarakat, dapat digolong-golongkan menjadi beberapa jenis, berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, yaitu:

1. Penggunaan kredit,

Berdasarkan penggunaannya oleh debitur, kredit bank umum dapat dibedakan menjadi kredit untuk membiayai pengadaan barang modal atau proyek (*capital budgeting*), kredit untuk membiayai kebutuhan modal kerja (*working capital loan*) dan kredit untuk membiayai pembelian barang atau jasa konsumtif.

2. Jangka waktu ikatan

Kredit dapat diberikan berdasar jangka waktu ikatan yang berbeda. Berdasarkan jangka waktu ikatannya, kredit bank umum dapat dibedakan menjadi kredit jangka pendek, kredit jangka menengah dan kredit jangka panjang.

Kredit jangka pendek harus dibayar kembali oleh debiturnya dalam jangka waktu kurang dari satu tahun, misalnya satu, tiga atau enam bulan; bahkan ada pula yang jangka waktu ikatannya harian. Kredit jangka pendek biasanya dipergunakan debiturnya untuk membiayai kebutuhan jangka pendek, misalnya kebutuhan dana modal kerja perusahaan mereka.

Ikatan kredit jangka menengah dan panjang berkisar sekitar dua sampai tujuh tahun, termasuk masa tenggang (*grace period*), yaitu masa dimana debitur diberi keringanan menunda cicilan kredit dilakukan secara menyicil, dimulai setelah masa tenggang berakhir.

Kredit jangka menengah dan panjang dipergunakan untuk membiayai pengadaan barang modal. Suku bunga kredit dapat ditentukan secara tepat (*fixed rate*) dan mengambang (*floating rate*). Dalam penentuan suku bunga mengambang, setiap masa tertentu, misalnya tiga atau enam bulan sekali tinggi suku bunga kredit ditinjau kembali.

3. Sektor Usaha

Kredit bank umum juga dapat dibedakan berdasarkan sektor usaha ke mana kredit itu disalurkan. Hampir semua negara di dunia mengenal cara penggolongan jenis kredit ini. Penggolongan jenis kredit berdasarkan sektor usaha yang berikut ini, dipergunakan oleh banyak negara:

- a. Kredit *real estate*, yaitu kredit yang disalurkan ke sektor usaha bisnis *real estate*, untuk membiayai pembangunan gedung dan bangunan lainnya, atau untuk membiayai pembelian tanah, rumah tinggal, apartment, toko, gedung kantor dan sebagainya.
- b. Kredit perdagangan dan industri, yaitu kredit yang disalurkan ke sektor perdagangan dan industri, terutama untuk membantu perusahaan dalam pembiayaan modal kerja dan investasi,
- c. Kredit perorangan, yaitu kredit yang disalurkan kepada debitur perorangan, terutama untuk membiayai pengadaan barang atau jasa konsumtif, seperti pembelian rumah tinggal, kendaraan bermotor atau pembiayaan pendidikan anggota keluarga mereka,
- d. Kredit pertanian, yaitu kredit yang disalurkan ke sektor pertanian, peternakan, perkebunan dan perikanan, untuk membantu debitur membiayai penanaman bibit tanaman atau ternak, penangkapan ikan, serta panen hasil usaha,
- e. Kredit lembaga keuangan, yaitu kredit yang disalurkan ke sektor lembaga keuangan, termasuk kredit antar bank, kredit kepada perusahaan jasa dan asuransi dan lembaga keuangan dan perusahaan jasa lainnya.

- f. Kredit lain-lain, yaitu berbagai macam kredit yang belum termasuk dalam penggolongan kredit di atas.

4. *Penyediaan Jaminan*

Berdasarkan kewajiban debitur menyediakan jaminan, kredit dapat dibedakan menjadi kredit berjaminan dan kredit tanpa jaminan. Yang disebut terakhir diberikan kepada debitur yang telah lama bertransaksi dengan bank kreditur, atau kepada debitur yang reputasi bisnisnya di dalam maupun di luar negeri sangat baik.

2.2.3. **Penggolongan Kredit Bank Umum Di Indonesia**

Menurut Siswanto Sutojo (2000:04) pada awal tahun 2000, kredit bank-bank umum di Indonesia digolongkan menjadi beberapa golongan berdasarkan perbedaan kriteria penggolongannya, yaitu:

1. Penggunaan kredit,
2. Sektor usaha,
3. Bank Penyalur, dan
4. Denominasi mata uang.

Sesuai dengan penggunaannya, kredit bank umum Indonesia dibedakan menjadi kredit investasi, kredit modal kerja dan kredit konsumsi. Sedangkan berdasarkan kriteria sektor usaha, kredit dibedakan menjadi kredit sektor pertanian, pertambangan, perindustrian, perdagangan, jasa dan lain-lain. Selanjutnya berdasarkan kriteria bank penyalur, kredit dibedakan menjadi kredit bank persero, kredit Bank Umum Swasta Nasional (BUSN) dan kredit dari Bank Pembangunan Daerah (BPD). Kemudian berdasarkan denominasi mata uang, kredit bank umum dibedakan menjadi dua golongan, yaitu kredit rupiah dan kredit valuta asing.

2.3. Kredit Bermasalah

2.3.1. Pengingkaran isi perjanjian Kredit (pengertian KB)

Tidak satu bank sehat manapun di dunia ini menghendaki kredit yang disalurkan tumbuh menjadi kredit bermasalah. Namun dalam kenyataan sehari-hari, kredit bermasalah menjadi bagian dari kehidupan bisnis bank. Karena berbagai macam sebab debitur atau debitur-debitur tertentu tidak atau tidak mampu membayar bunga dan/atau melunasi kredit yang mereka pinjam. Karena fakta kehidupan bisnis tersebut setiap bank harus selalu siap menghadapi hal itu dan menjadi keahlian untuk mengelolanya.

Siswanto Sutojo (2000:181) menyatakan bahwa dalam dunia perbankan internasional, kredit dapat dikategorikan sebagai kredit bermasalah apabila,:

- i. Terjadi keterlambatan pembayaran bunga dan/atau kredit induk, lebih dari 90 hari semenjak tanggal jatuh tempo,
- ii. Kredit yang terutang tidak dilunasi sama sekali,
- iii. Diperlukan negosiasi kembali atas syarat pembayaran kembali kredit dan bunga yang tercantum dalam perjanjian kredit.

2.3.2. Penggolongan Kredit Bermasalah

Berdasarkan ketentuan pemerintah PAKMEI 1993 kredit bermasalah di Indonesia dibagi menjadi tiga golongan yaitu:

- 1) *Kredit kurang lancar* dibagi lagi menjadi empat sub kategori yaitu kredit non-Kredit Perumahan Rakyat (KPR), kredit dengan angsuran untuk KPR, tanpa angsuran dan kredit yang diselamatkan.
 - (a) Kredit dengan angsuran non-KPR dianggap kurang lancar, apabila :

1. Terdapat tunggakan angsuran pokok melampaui masa satu bulan, tetapi belum melampaui masa dua bulan bagi kredit dengan angsuran kurang dari satu bulan, *atau* melampaui tiga bulan, tetapi belum melampaui enam bulan bagi kredit yang angsurannya ditetapkan bulanan, dua bulanan atau tiga bulanan, *atau* melampaui enam bulan, tetapi belum melampaui masa 12 bulan bagi kredit yang masa angsurannya ditetapkan enam bulan atau lebih.
 2. Terdapat cerukan karena penarikan yang jangka waktunya telah melampaui masa 15 hari kerja, tetapi belum melampaui masa 30 hari kerja;
 3. Terdapat tunggakan bunga yang :
Melampaui masa satu bulan, tetapi belum melampaui masa tiga bulan bagi kredit dengan angsuran kurang dari satu bulan, *atau* melampaui masa tiga bulan, tetapi belum melampaui masa enam bulan, tetapi belum melampaui masa sembilan bulan.
- (b) Kredit tanpa angsuran dianggap kurang lancar, apabila terdapat tunggakan angsuran pokok yang telah melampaui masa enam bulan, tetapi belum melampaui masa sembilan bulan.
- (c) Kredit tanpa angsuran dianggap kurang lancar apabila terjadi hal-hal yang berikut:
1. Belum jatuh tempo, tetapi terdapat tunggakan bunga yang melampaui masa tiga bulan, namun belum melampaui enam bulan, *atau* belum jatuh tempo tetapi terdapat penambahan plafon kredit atau kredit baru, yang dimaksudkan untuk melunasi tunggakan bunga, *atau* telah jatuh tempo dan belum dibayar, tetapi belum melampaui masa tiga bulan, *atau* terdapat cerukan karena penarikan, yang

jangka waktunya telah melampaui masa 15 hari kerja, tetapi belum melampaui masa 30 hari kerja.

(d) Kredit yang diselamatkan ialah kredit yang tidak memenuhi kriteria kredit lancar, *atau* terdapat tunggakan, tetapi masih memenuhi kriteria kredit kurang lancar non-KPR, *atau* terdapat cerukan karena penarikan, dengan jangka waktu telah melampaui masa 15 hari kerja, tetapi belum melampaui masa 30 hari kerja.

2) *Kredit diragukan* ialah kredit yang tidak dapat memenuhi kriteria kredit kurang lancar, namun dari penilaian kreditur disimpulkan bahwa:

a) Kredit tersebut dapat diselamatkan, serta mempunyai jaminan kredit yang nilainya tidak kurang dari 75% jumlah nilai pinjaman pokok dan bunga yang tertunggak, *atau*

b) Kredit tersebut tidak dapat diselamatkan, tetapi nilai jaminan kreditnya tidak kurang dari 100% jumlah nilai kredit dan bunga tertunggak.

3) *Kredit macet* ialah kredit yang mempunyai ciri-ciri yang berikut.

a) Tidak dapat memenuhi kriteria kredit lancar, kredit kurang lancar dan kredit diragukan, *atau*

b) Dapat memenuhi kredit diragukan, tetapi setelah jangka waktu 21 bulan semenjak masa penggolongan kredit diragukan, belum terjadi pelunasan pinjaman atau upaya penyelamatan kredit, *atau*

c) Penyelesaian pembayaran kembali kredit yang bersangkutan telah diserahkan kepada pengadilan negeri, atau telah diajukan permintaan ganti rugi kepada perusahaan asuransi kredit.

Penggolongan tersebut di atas diadakan berdasarkan tingkat kolektibilitas kredit yang bersangkutan.

2.3.3. Dampak Kredit Bermasalah

Walaupun kredit bermasalah ialah bagian dari kehidupan bisnis perbankan namun tidak boleh dibiarkan tumbuh. Ia harus dicegah, kalau muncul juga harus ditangani secara serius sehingga tidak tumbuh menjadi kredit macet atau merugikan bank terlalu besar. Dampak kredit bermasalah tidak pernah baik buat bank manapun juga. Disamping itu kredit bermasalah menjadi peringatan adanya kelemahan manajemen kredit bank yang bersangkutan.

Menurut Siswanto Sutojo (2000:184) terdapat tiga dampak negatif kredit bermasalah yang besar sekali pengaruhnya terhadap kesehatan operasi bisnis bank umum ialah sebagai berikut:

1) Menurunkan Profitabilitas Usaha

Kredit bermasalah merupakan harta operasional bank yang tidak produktif. Ia tidak menghasilkan bunga dan penghasilan lain. Apabila tidak dikelola dengan baik (apalagi kalau jumlahnya besar) ia dapat menimbulkan kerugian.

Bank yang dirong kredit bermasalah akan turun profitabilitasnya. *Return on Assets* (ROA), yaitu tolok ukur profitabilitas bank akan menurun. Akibatnya citra kesehatan operasi mereka di masyarakat, dunia perbankan dan di mata Bank Sentral dapat menurun.

2) Menambah Beban Biaya Operasional

Bank Sentral mengategorikan kredit bermasalah sebagai aktiva produktif bank yang diragukan kolektibilitasnya.

Untuk menjaga agar deposit bank tidak ikut merugi karena aktiva itu tidak dapat ditagih lagi, setiap Bank Sentral mewajibkan bank-bank di negaranya menyediakan cadangan penghapusan kredit bermasalah. Pada saat ini cadangan penghapusan kredit bermasalah di Indonesia yang ditentukan Bank Indonesia ialah 0,5% jumlah aktiva produktif bank (termasuk kredit), ditambah 3% dari aktiva produktif yang tergolong kurang lancar, ditambah 50% dari aktiva produktif yang digolongkan meragukan, ditambah 100% dari jumlah aktiva produktif yang digolongkan macet.

Sudah barang tentu semakin besar jumlah kredit bermasalah yang dimiliki bank akan semakin besar pula cadangan penghapusan bermasalah yang harus disediakan bank. Konsekwensinya semakin besar jumlah cadangan penghapusan yang harus disediakan bank, akan semakin besar pula biaya yang harus mereka tanggung untuk mengadakan dana penghapusan itu. Di samping itu menangani kredit bermasalah membutuhkan waktu, tenaga dan biaya yang cukup besar, karena pekerjaan itu sering memakan waktu yang cukup lama.

3) Menurunkan Persentase *Capital Adequacy Ratio*

Seperti halnya yang terjadi pada setiap jenis perusahaan, kerugian akan mengurangi jumlah modal sendiri. Hanya saja pada bank umum kerugian itu akan membawa dampak yang lain, yaitu menurunkan persentase *capital adequacy ratio* (CAR). Apabila CAR turun sampai di bawah ketentuan pemerintah bank yang bersangkutan harus menambah dana cair untuk menaikkan modal sendiri mereka.

Bilamana mereka tidak dapat melakukan hal itu peringkat kesehatan operasi bisnis mereka di mata Bank Sentral akan turun.

2.3.4. Faktor Penyebab Timbulnya Kredit Bermasalah

Dalam bukunya, Siswanto Sutojo (2000:186) Kredit bermasalah dapat timbul karena berbagai macam sebab yang dikelompokkan menjadi tiga golongan, yaitu:

1) *Faktor Intern Bank*

Penyebab intern bank pertama atas terjadinya kredit bermasalah ialah *penyelenggaraan analisis kredit yang kurang sempurna*. Hal itu disebabkan karena *account officer* dan *credit analyst* yang ditugaskan untuk melakukan kegiatan itu kurang mampu, atau karena pimpinan bank mendapat tekanan pihak luar untuk meluluskan permintaan kredit.

Faktor intern lain yang dapat menjadi sebab munculnya kredit bermasalah ialah *pimpinan bank terlalu agresif menyulurkan kredit*. Hal tersebut antara lain disebabkan karena mereka berhasil mengumpulkan deposito dalam jumlah besar dan dalam jangka waktu singkat. Akibatnya beban biaya deposito mereka terlalu besar. Guna menutup beban bunga deposito yang besar itu mereka berusaha keras untuk menyalurkan kredit dan mendapat bunga, sebanyak mungkin dan secepat mungkin. Strategi penyaluran kredit seperti itu dapat menurunkan ketajaman analisis kredit sehingga permintaan kredit dengan mutu kurang memadaipun diluluskan.

Faktor intern bank ketiga yang dapat meningkatkan resiko munculnya kredit bermasalah ialah *lemahnya sistem pemantauan mutu kredit dan kredibilitas debitur*. Karena lemahnya sistem pemantauan tersebut, pimpinan bank tidak mampu mengawasi secara sempurna penggunaan kredit oleh debitur serta perkembangan kinerja usaha bisnis dan

keuangan mereka. Bank baru dapat mengindikasikan kinerja debitur menurun, setelah mereka menunggak pembayaran bunga dan/atau pelunasan kredit yang jatuh tempo.

Faktor intern bank yang keempat yang dapat meningkatkan resiko munculnya kredit bermasalah ialah *campur tangan para pemegang saham yang berlebihan dalam proses pengambilan keputusan pemberian kredit*. Hal itu dapat menyebabkan pimpinan bank menyimpang dari kebijaksanaan penyaluran kredit yang telah digariskan bank.

Faktor intern bank kelima ialah *pemberian kredit tambahan tanpa analisis kredit yang tajam dan tambahan jaminan kredit*.

2) *Ketidak Layakan Debitur*

Kredit bank dapat diberikan kepada debitur perorangan dan debitur badan usaha. Sumber pembayaran bunga dan pelunasan kredit kebanyakan debitur perorangan ialah penghasilan tetap mereka. Oleh karena itu apabila penghasilan tetap mereka terganggu biasanya pembayaran kredit mereka juga terganggu. Penyebab kredit perorangan bermasalah lainnya ialah debitur menderita sakit berat, kecelakaan, bercerai atau meninggal dunia.

Tiga sebab utama kredit bermasalah badan usaha, yaitu salah urus (*mismanagement*), kurangnya pengetahuan dan pengalaman pemilik dalam bidang usaha bisnis di mana mereka beroperasi, dan penipuan (*fraud*), Robert H Behrens (1998:64). Dari ketiga sebab tersebut menurut Behrens, salah urus paling besar pengaruhnya terhadap kemerosotan mutu kredit.

3) Pengaruh Faktor Ekstern

Banyak faktor ekstern mempunyai pengaruh besar terhadap kelancaran kegiatan usaha perusahaan. Apabila pengaruh tersebut negatif sifatnya, profitabilitas dan likuiditas keuangan, maupun kemampuan mereka membayar pinjaman dapat terganggu.

Salah satu faktor ekstern yang dapat mengganggu kelancaran usaha perusahaan ialah penurunan kondisi ekonomi moneter negara dan sektor usaha. Bagi banyak perusahaan dampak langsung memburuknya kondisi ekonomi moneter negara ialah menurunnya hasil penjualan barang atau jasa yang mereka hasilkan. Selanjutnya profitabilitas dan likuiditas keuangan mereka menurun, sehingga kemampuan mereka membayar pinjaman terpengaruh. Hal itu disebabkan karena sumber dana intern perusahaan untuk membayar utang ialah laba sesudah pajak dan alokasi dana penyusutan.

Faktor ekstern kedua yang dapat mempengaruhi kemampuan debitur melunasi pinjaman ialah bencana alam (kebakaran, banjir, gempa bumi dan sebagainya), yang merusak atau memusnahkan fasilitas produksi yang mereka miliki. Walaupun fasilitas produksi tersebut dapat dilindungi dengan kontrak asuransi, namun kerusakan atau kemusnahan fasilitas produksi tersebut dapat mengganggu kelangsungan produksi dan pemasaran produk. Akibatnya likuiditas keuangan perusahaan dapat terganggu.

Peraturan pemerintah dapat menjadi sebab lain merosotnya kemampuan debitur bank mengembalikan kredit. Sebagai contoh peraturan pemerintah Indonesia pada masa orde baru yang memperbolehkan kapal-kapal asing menyinggahi banyak pelabuhan di dalam negeri, telah menimbulkan persaingan berat bagi perusahaan pelayaran nasional (terlebih-lebih yang lemah kondisinya). Perusahaan pelayaran nasional yang kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan pelayaran asing banyak kehilangan muatan

barang dan turun kinerja bisnisnya. Penurunan kinerja bisnis tersebut dapat mempengaruhi kemampuan mereka mengembalikan kredit.

Faktor lain yang mempengaruhi kemampuan debitur membayar bunga dan mengembalikan kredit ialah lemahnya kurs nilai tukar mata uang nasional terhadap mata uang asing. Faktor kurs nilai tukar tersebut makin besar pengaruhnya terhadap debitur yang meminjam kredit dalam mata uang asing dan memasarkan produk mereka di dalam negeri dengan harga dalam mata uang nasional. Kasus kredit bermasalah yang timbul karena melemahnya nilai tukar mata uang nasional terhadap mata uang asing (USD, Japanese Yen, DM dsb), banyak melanda perusahaan Indonesia pada medio sampai akhir dekade 1990-an. Pada dekade-dekade tersebut banyak kredit perusahaan Indonesia dapat denominasi mata uang uang asing mendadak naik jumlahnya (dalam satuan rupiah), karena nilai tukar rupiah terhadap mata uang kuat (*hard currencies*) merosot. Hal itu menyebabkan beban bunga dan pembayaran kembali kredit meningkat sampai di luar batas debitur untuk memikulnya.

2.4. Ruang Lingkup Kebijakan Kredit

Kemampuan bank mengelola resiko kredit secara aman, efektif dan efisien, serta mengawasi mutu kredit yang telah disalurkan secara cermat, merupakan fondasi di atas mana kegiatan operasi bisnis mereka bertumpu. Tanpa fondasi yang kuat tidak mungkin kegiatan operasi bank yang bersangkutan dapat berkembang secara sehat.

George Hempel menyatakan *kesalahan dasar bank-bank umum yang menyebabkan mutu kredit yang mereka salurkan tidak dapat dipertanggungjawabkan,*

sehingga menimbulkan resiko tinggi untuk berkembang ke arah kredit bermasalah ialah sebagai berikut (2000:14):

1. Kurang perhatian terhadap penyusunan kebijaksanaan kredit,
2. Terlalu murah hati kepada debitur dalam penentuan jangka waktu dan persyaratan kredit,
3. Walaupun kebijaksanaan kredit telah disusun, dalam pelaksanaannya diabaikan,
4. Mengkonsentrasikan penyaluran kredit pada sektor-sektor usaha yang rawan kondisinya,
5. Pengawasan dan supervisi pimpinan bank terhadap para petugas kredit terlalu lemah,
6. Jumlah kredit yang disalurkan jauh diatas kemampuan bank untuk menanganinya,
7. Kemampuan bank mendeteksi gejala timbulnya kredit bermasalah terlalu lemah,
8. Minimnya pengetahuan bank atas perkembangan kondisi keuangan debitur, terutama likuiditas keuangan mereka.

Salah satu syarat agar bank dapat menjaga mutu kredit yang akan dan telah mereka salurkan, ialah memiliki kebijaksanaan kredit secara tertulis (*written loan policy*) yang disusun secara profesional, dan selalu disesuaikan dengan perkembangan situasi bisnis dan ekonomi moneter negara.

Walaupun ruang lingkup kebijaksanaan kredit bank yang satu dengan lainnya tidak pernah identik namun beberapa macam faktor yang menjadi kunci keberhasilan manajemen kredit yang berikut, perlu mendapat perhatian para bankir pada saat mereka menyusun kebijaksanaan kredit.

- a. Pengembangan budaya penyaluran kredit secara sehat,
- b. Tujuan yang ingin dicapai,

- c. Organisasi penyaluran kredit,
- d. Kriteria evaluasi kelayakan permintaan kredit,
- e. Prosedur persetujuan pemberian kredit,
- f. Pengawasan dan supervisi kredit,
- g. Penanganan kredit bermasalah,
- h. Peningkatan mutu sumber daya manusia,
- i. Dokumentasi dan administrasi kredit.

Oleh karena penyaluran kredit merupakan kegiatan bank yang syarat dengan ketentuan pemerintah, sudah barang tentu dalam menyusun kebijaksanaan kredit, bank tidak dapat mengesampingkan peraturan atau ketentuan pemerintah. Sebagai contoh, apabila pemerintah menentukan minimum 20% dari seluruh kredit yang disalurkan tiap bank wajib dialokasikan kepada debitur pengusaha kecil, maka kebijaksanaan kredit harus mencantumkan hal itu.

Kebijaksanaan kredit harus dinyatakan secara tertulis, sehingga jelas bagi seluruh karyawan bank yang bergerak dalam kegiatan penyaluran kredit. Disamping itu kebijaksanaan kredit yang tertulis dapat dipergunakan pimpinan puncak bank sebagai tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja para pejabat dan petugas yang memikul tugas manajemen kredit, termasuk para *account officer* dan *credit analyst*.

2.5. Program Penanganan Kredit Bermasalah

Menurut Siswanto Sutojo dalam bukunya (2000:189) menyatakan bahwa terdapat tahapan-tahapan dalam penanganan kredit bermasalah yang perlu diperhatikan, antara lain:

2.5.1. Tahap Pertama Penanganan Kredit Bermasalah

Apabila bank memutuskan portofolio kredit atau portofolio-portofolio kredit tertentu dinyatakan menjadi kredit bermasalah, portofolio kredit tadi harus ditangani secara khusus. Pimpinan bank harus lebih banyak memberikan perhatian. Frekwensi *credit review* ditingkatkan. Hal lain yang perlu mendapat perhatian ialah memperoleh indikasi apa yang sedang dihadapi bank, masalah penundaan pembayaran atau kredit bermasalah.

Yang dimaksud dengan masalah penundaan ialah keterlambatan pembayaran bunga atau cicilan kredit induk ialah kejadian temporer. Begitu debitur dapat mengatasi kesulitan likuiditas keuangan jangka pendek mereka akan membayar bunga dan cicilan kredit secara teratur. Sedapat mungkin portofolio kredit tersebut diselamatkan; hal-hal yang salah atau lemah wajib dikoreksi.

1. Siapa Yang Menangani

Keputusan pertama yang harus segera diambil ialah menentukan siapa yang akan ditugaskan menangani kasus tersebut di atas selanjutnya. Hingga dewasa ini terdapat dua pendapat yang berbeda tentang penanganan kredit bermasalah.

Pendapat pertama menyatakan (terutama untuk kredit berskala kecil) penanganannya diserahkan kepada *account officer* yang sejak semula menangani kredit yang bersangkutan.

Pendapat lain menyatakan penanganan kredit bermasalah harus diserahkan kepada team khusus yang mempunyai keahlian dan pengalaman dalam hal itu. Apabila dikehendaki *account officer* yang bersangkutan dapat dijadikan anggota paruh waktu team tersebut.

Alasan utama mengapa kredit bermasalah perlu ditangani team khusus ialah karena kualifikasi yang diperlukan petugas untuk menangani kasus kredit bermasalah berbeda dengan yang diperlukan untuk menangani kredit biasa.

Para petugas yang menangani kredit bermasalah harus mengkhususkan hari kerjanya untuk menangani kasus yang diserahkan kepada mereka (sesuatu yang tidak dapat dilakukan secara penuh oleh *account officer*). Disamping itu mereka dapat memenuhi syarat-syarat yang berikut:

- I. Menguasai ketentuan penyaluran kredit yang digariskan dalam kebijaksanaan kredit bank yang bersangkutan,
- II. Berpengalaman dalam bidang perkreditan,
- III. Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat,
- IV. Mempunyai daya analisis yang tajam,
- V. Memiliki kemampuan bernegosiasi yang tinggi,
- VI. Mempunyai kemampuan manajemen.

Dalam keadaan normal bagaimana cara bank-bank umum swasta di Indonesia mengorganisir penanganan kredit bermasalah yang mereka hadapi telah ditentukan pemerintah. Menurut ketentuan Bank Indonesia setiap bank swasta yang menghadapi kasus kredit bermasalah wajib membentuk sebuah team yang disebut Satuan Tugas Khusus (STK). Mereka diwajibkan menyusun program penyelesaiannya. Dalam pelaksanaan penanganan kredit bermasalah, bank yang bersangkutan akan didampingi Team Kerja Khusus (TKK) yang dibentuk Bank Indonesia.

2. Ketentuan Bank Indonesia

Ketentuan pemerintah selanjutnya tentang bagaimana bank umum harus bersikap bila mereka memutuskan portofolio kredit tertentu menjadi kredit bermasalah, diutarakan dengan lengkap dalam penjelasan Surat Keputusan Direksi bank Indonesia No. 27/162/KEP/DIR tertanggal 31 Maret 1995. Surat keputusan tersebut mengatur kewajiban penyusunan dan pelaksanaan perkreditan bank bagi bank umum. Dalam penjelasan surat keputusan tersebut dinyatakan seluruh pejabat bank terutama yang terkait dengan perkreditan harus berpandangan sama dalam menghadapi kredit bermasalah, yaitu:

1. Tidak membiarkan atau menutup-nutupi adanya kredit bermasalah,
2. Mendeteksi secara dini adanya kredit bermasalah, atau diduga akan menjadi kredit bermasalah,
3. Sesegara mungkin menangani kredit bermasalah atau diduga akan menjadi kredit bermasalah,
4. Tidak menangani kredit bermasalah dengan jalan menambah plafond kredit, atau tunggakan-tunggakan bunga dan mengakapitulasi tunggakan bunga tersebut, atau yang lazim dikenal dengan praktek plafondering kredit,
5. Tidak boleh melakukan pengecualian dalam penyelesaian kredit bermasalah, khususnya untuk kredit bermasalah kepada pihak-pihak yang terkait dengan bank dan debitur-debitur tertentu.

Bank Indonesia juga mewajibkan apabila jumlah kredit-kredit diragukan dan macet mencapai 7,5 % dari jumlah kredit yang disalurkan, bank umum yang bersangkutan harus melaporkan secara tertulis tentang hal itu kepada Bank Indonesia.

2.5.2. Program Penanganan

Tahap kedua penanganan kredit bermasalah ialah menyusun program penanganannya. Pekerjaan ini menjadi tanggung jawab team penanganan kredit bermasalah bank yang bersangkutan. Program penanganan kredit bermasalah harus berpegang kepada pedoman bahwa tujuan upaya tersebut ialah mengusahakan penyelamatan kredit semaksimal mungkin. Apabila upaya penyelamatan tidak berhasil bank perlu menarik kembali kredit yang telah diberikan kepada debitur itu. Disamping itu kepentingan bank wajib diutamakan dan dilindungi.

Program penanganan kredit bermasalah sekurang-kurangnya memuat hal-hal yang berikut:

- i. Tata cara penanganan (dengan memperhatikan ketentuan penanganan kredit bermasalah yang berlaku),
- ii. Perkiraan jangka waktu penyelesaian,
- iii. Perkiraan hasil penanganan.

Team penanganan kredit bermasalah mengajukan program tersebut kepada pimpinan bank untuk mendapatkan persetujuan. Disamping menyusun program penanganan team wajib melaksanakan hal-hal yang berikut secepat mungkin.

- 1) Melengkapi dokumen arsip portofolio kredit,
- 2) Mempelajari kembali semua pengingkaran isi perjanjian kredit yang telah dilakukan debitur,
- 3) Meneliti dan menilai kembali harta jaminan kredit; apabila hipotek jaminan tanah atau tanah dan bangunan belum dipasang perlu segera dipasang,

- 4) Apabila kredit diberikan tanpa jaminan, meminta debitur segera menyerahkan jaminan yang dapat diterima oleh bank,
- 5) Menyusun strategi renegosiasi persyaratan dan jangka waktu ikatan kredit.

2.5.3. Upaya Penyelamatan Kredit

Upaya penyelamatan kredit dilakukan bilamana bank melihat masih ada kemungkinan memperbaiki kondisi usaha dan keuangan debitur. Disamping itu nilai harta jaminan kredit yang dikuasai bank lebih besar dibandingkan dengan jumlah kredit yang diberikan, serta mudah dicairkan tanpa harus menurunkan harganya secara besar-besaran.

Sementara itu bank harus sadar bahwa di negara manapun di dunia ini proses penyelamatan kredit memakan waktu lama, seringkali juga biaya yang tinggi. Oleh karena itu mereka wajib rela dan sabar menghadapi kasus yang tidak menyenangkan itu untuk jangka lama. Dalam menerapkan strategi upaya penyelamatan mereka harus fleksibel. Hal itu disebabkan karena selama proses penyelamatan kredit akan terjadi banyak perubahan, baik perubahan yang bersifat mendukung maupun yang memperparah keadaan.

Dalam upaya penyelamatan kredit bank mempunyai banyak cara. Tiga diantara berbagai macam cara yang banyak dipergunakan bank-bank umum ialah sebagai berikut:

- 1) Penjadualan kembali pelunasan kredit (*rescheduling*),
- 2) Penataan kembali persyaratan kredit (*reconditioning*),
- 3) Reorganisasi dan rekapitalisasi (*reorganization and recapitalization*).

Apabila bank telah memutuskan cara penyelamatan kredit hal itu harus dinyatakan secara tertulis dalam rencana penyelamatan, dan ditanda tangani oleh team penanganan kredit bermasalah dan pimpinan bank.

Dalam memutuskan cara penyelamatan kredit mana akan dipilih, bank tidak boleh melupakan corak hubungan bisnis dengan debitur. Salah satu corak hubungan bisnis yang tidak boleh dilupakan ialah lamanya hubungan dan jenis dan jumlah nilai jasa perbankan yang dipergunakan debitur.

Hal lain yang perlu diperhatikan bank dalam menentukan pilihan upaya penyelamatan kredit ialah status hubungan mereka dengan debitur. Apabila debitur bermasalah ialah perusahaan menengah atau besar dan telah bertahun-tahun melakukan berbagai macam transaksi bisnis dengan bank tanpa cacat penanganannya harus lebih hati-hati.

Dalam kehidupan industri perbankan yang kompetitif upaya penyelamatan kredit yang tidak dapat diterima debitur audalan, dapat membawa akibat yang kurang menyenangkan bagi kreditur. Bilamana debitur tidak dapat menerima rencana upaya penyelamatan kredit yang diajukan bank, mereka bisa mencari bank lain yang bersedia mengambil over kredit dan mengalihkan penggunaan jasa-jasa bank dari kreditur lama kepada kreditur baru.

1) Penjadualan Kembali Pelunasan Kredit

Dengan penjadualan kembali kredit, bank memberi kelonggaran kepada debitur untuk menunda pembayaran kredit yang telah jatuh tempo. Dalam hal pelunasan kredit dilakukan dengan angsuran, bank akan menyusun jadual angsuran baru yang lebih

meringankan debitur, misalnya dengan jalan memperpanjang jangka waktu kredit dan memperkecil jumlah pembayaran tiap angsuran.

Jumlah pembayaran tiap angsuran dapat disesuaikan dengan jumlah saldo akhir kas (*cash ending balance*) pada tiap akhir tahapan proyeksi arus kas (misalnya tiap akhir bulan atau kuartal). Dengan demikian debitur diharapkan mampu mencicil kredit, tanpa harus mengorbankan kelancaran pembelanjaan operasi bisnis mereka.

Penjadualan kembali pelunasan kredit dapat dilakukan apabila hasil *credit review* menunjukkan prospek masa depan kegiatan usaha dan kondisi keuangan debitur tidak begitu mengkhawatirkan. Dengan perkataan lain problem likuiditas keuangan yang dihadapi debitur, hanya bersifat sementara.

Salah satu bahan masukan penting dalam menganalisis kemungkinan penjadualan kembali kredit ialah proyeksi arus kas (*projected cash flow statement*) yang disiapkan debitur. Team penanganan kredit bermasalah harus mempelajari daftar keuangan ini dengan saksama, tidak hanya kebenaran angka-angka yang disajikan dalam tiap pos proyeksi, melainkan (dan terutama) juga asumsi-asumsi yang dipergunakan debitur untuk menyusun proyeksi arus kas tersebut.

Selanjutnya bank wajib meminta debitur menyerahkan bukti-bukti pendukung yang dapat meyakinkan mereka bahwa ada harapan proyeksi arus kas tersebut dapat terealisasi.

Kondisi keuangan debitur pada permulaan masa proyeksi arus kas, besar sekali pengaruhnya terhadap kemungkinan terealisasinya proyeksi daftar keuangan yang mereka susun itu. Kondisi keuangan tersebut dalam arti jumlah dan bobot harta dan hutang, dapat di "baca" dalam neraca terakhir. Oleh karena itu semua pos-pos neraca debitur yang

terakhir harus dianalisis, angka-angkanya diversifikasi nilainya dengan hati-hati, terutama jumlah saldo piutang dagang, persediaan, utang jangka pendek dan harta tetap.

Jangka waktu perpanjangan tanggal jatuh tempo dalam penjadualan kembali kredit tidak boleh terlalu lama akan mengurangi tingkat keseriusan penanganan kasus kredit bermasalah. Debitur akan merasa bank tidak mendesak mereka segera melunasi utangnya. Oleh karena itu mereka tidak usah tergesa-gesa mencari atau menciptakan sumber dana pelunasan. Lebih serius lagi persoalannya apabila debitur yang tidak merasa didesak melunasi utang itu, mempergunakan dana pelunasan kredit yang telah tersedia untuk keperluan lain.

2). *Penataan Kembali Persyaratan Kredit*

Cara lain untuk menyelamatkan kredit bermasalah ialah menata kembali jangka waktu dan persyaratan kredit yang telah disetujui bersama. Bagi bank tujuan utama *loan reconditioning* ialah memperkuat posisi tawar menawar (*bargaining position*) mereka dalam proses penanganan kredit selanjutnya. Penataan kembali persyaratan kredit biasanya dilakukan sering dengan program penjadualan kembali pelunasan kredit.

Beberapa contoh penataan kembali persyaratan kredit ialah sebagai berikut.

- a. Penetapan kembali suku bunga kredit
- b. Penetapan kembali persyaratan jaminan kredit
- c. Penetapan kembali ketentuan khusus

Agar nantinya tidak terjadi cacat hukum dalam melakukan penataan kembali persyaratan kredit bank seyogyanya meminta bantuan penasehat hukum yang ahli dalam hal ini.

Peninjauan kembali suku bunga kredit yang dirasakan debitur terlalu berat, seringkali menjadi salah satu hal yang dinegosiasikan dalam penanganan kredit bermasalah.

Selanjutnya seperti telah disinggung di muka kadang-kadang kredit diberikan tanpa keharusan debitur menyediakan jaminan kredit. Apabila kredit tersebut akhirnya berkembang menjadi kredit bermasalah, bank wajib meminta debitur menyediakan harta jaminan, yang jenis dan jumlah nilainya dapat diterima bank.

Andaikata kredit yang diberikan didukung jaminan hendaknya jaminan yang ada dinilai kembali. Bilamana jumlah nilai jaminan dirasakan kurang mencukupi, hendaknya debitur diminta menambah jaminan yang jenis dan jumlah nilainya dapat diterima bank.

Dalam setiap perjanjian kredit terdapat ketentuan khusus yang mewajibkan debitur mengerjakan sesuatu (*affirmative covenants*), atau tidak mengerjakan sesuatu (*negative covenants*) demi kepentingan kreditur dan keamanan kredit yang telah diberikan.

Contoh ketentuan khusus tersebut ialah tidak menerima kredit dari bank lain tanpa izin tertulis bank kreditur pertama.

Dalam penataan kembali persyaratan kredit ketentuan-ketentuan khusus hendaknya ditinjau kembali; bilamana perlu demi memperkuat posisi tawar menawar bank ketentuan khusus itu ditata kembali.

3). *Reorganisasi Dan Rekapitalisasi*

Tujuan reorganisasi dan rekapitalisasi ialah meningkatkan efisiensi dan kinerja operasi bisnis kreditur. Dengan demikian diharapkan sedikit demi sedikit kondisi keuangan dan daya cicil debitur membaik.

Memperbaiki kinerja bisnis dan kondisi keuangan perusahaan debitur memakan waktu lama dan membutuhkan banyak kesabaran di pihak bank. Program reorganisasi dan rekapitalisasi wajib disiapkan dengan cermat dan dituangkan dalam rencana kerja tertulis. Secara periodik perkembangan hasil upaya penyelamatan harus disusun dan dibahas bersama antara team penanganan kredit bermasalah dan pimpinan bank. Apabila hasil upaya penyelamatan yang dicapai jauh dari yang diharapkan, bank harus meninjau kembali keputusan memilih cara penyelamatan kredit yang satu itu.

Salah satu hal penting sebelum mengajukan saran reorganisasi dan rekapitalisasi kepada debitur, bank harus mempelajari sampai paham bidang usaha debitur, kondisi bisnis mereka dan problem yang dihadapi. Hal itu diperlukan guna menghindari tuduhan debitur bahwa bank mengajukan saran perbaikan yang tidak dapat dilaksanakan.

Selama proses upaya penyelamatan, hendaknya dicegah usaha debitur memindahkan harta perusahaan keluar. Pemindahan harta keluar perusahaan akan mempercepat kemerosotan kondisi kegiatan bisnis dan keuangan perusahaan.

Upaya reorganisasi dapat dilakukan baik yang menyangkut segi kegiatan operasi bisnis debitur maupun susunan badan pengelola perusahaan.

Reorganisasi kegiatan operasi bisnis antara lain dilakukan dengan penataan kembali atau pengurangan ruang lingkup usaha bisnis debitur. Berikut ini disajikan contoh-contoh penataan kembali atau pengurangan ruang lingkup kegiatan usaha debitur.

- a. Pengawasan ketat pengeluaran operasional dan non-operasional; mencegah pemborosan,
- b. Menekan jumlah biaya tetap; meningkatkan efisiensi,
- c. Menghapus atau mengurangi kegiatan usaha yang tidak menguntungkan,
- d. Konsolidasi organisasi perusahaan; mengurangi jumlah bagian dan seksi,

- e. Meningkatkan profesionalitas manajemen persediaan,
- f. Meningkatkan profesionalitas manajemen piutang dagang,
- g. Menghapuskan fasilitas produksi yang berbau mercu suar.

Tujuan rekapitalisasi (*corporate financial restructuring*) ialah menyehatkan struktur keuangan badan usaha debitur, dengan jalan menurunkan beban biaya keruangan (bunga dan biaya kredit yang lain), yang di banyak negara termasuk Indonesia cukup tinggi. Dengan demikian diharapkan mereka dapat menurunkan biaya operasi perusahaan sehingga dapat lebih kompetitif.

Bentuk upaya penyehatan struktur keuangan dengan rekapitalisasi antara lain dapat dilaksanakan dengan jalan yang berikut:

- a. Menerbitkan saham baru, preferen atau biasa dan ditawarkan kepada investor. Hasil penjualan saham baru dipergunakan untuk menambah dana modal kerja dan melunasi sebagian kredit yang terutang. Dengan turunnya saldo kredit terutang, jumlah bunga dan cicilan berkurang, sehingga dapat memperbaiki likuiditas keuangan dan profitabilitas usaha.
- b. Mengkonversikan saldo kredit dan bunga tertunggak menjadi penyertaan modal saham. Oleh karena kredit dikonversi menjadi saham dengan sendirinya beban bunga dan cicilan utang berkurang, sehingga diharapkan likuiditas keuangan dan profitabilitas usaha membaik.

Dengan cara ini bank akan menjadi pemegang saham perusahaan debitur. Perlu diutarakan seperti yang diatur oleh Bank Indonesia, kepemilikan saham debitur tadi sifatnya hanya sementara. Bank harus berusaha menjual saham itu kepada investor lain.

Konversi kredit menjadi saham dapat dilakukan secara keseluruhan atau hanya sebagian saja.

2.5.4. Menarik Kembali Kredit

Apabila karena berbagai macam sebab upaya penyelamatan kredit tidak dapat atau tidak berhasil dilakukan, bank harus segera menarik kembali kredit.

Upaya menarik kembali kredit dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, yaitu:

a) Penagihan Langsung

Penagihan langsung kepada debitur dapat dilakukan bilamana bank yakin bahwa perusahaan debitur masih dapat berjalan, atau bilamana harta jaminan yang dikuasai bank secara yuridis telah diikat secara sempurna, mudah dicairkan dan tinggi nilainya.

Dengan cara ini bank mengirimkan surat penagihan resmi, bilamana perlu disusuli beberapa surat peringatan. Dalam surat penagihan itu dengan tegas dan jelas bank meminta, dalam batas waktu yang ditentukan debitur melunasi kredit induk dan bunga tertunggak. Apabila debitur tidak memenuhi tagihan tersebut, bank wajib segera menutup rekening koran debitur. Di Indonesia setelah menghentikan kredit dan menutup rekening koran debitur bank umum yang bersangkutan wajib melaporkan hal itu kepada Bank Indonesia.

b). Menagihkan Kredit Kepada Penjamin

Dalam hal kredit dijamin pihak ketiga (orang perorangan, perusahaan atau bank), apabila debitur tidak mampu atau tidak bersedia melunasinya bank dapat menagihkan kredit tersebut kepada penjamin kredit.

Jumlah pinjaman yang ditagihkan kepada penjamin dapat meliputi seluruh tunggakan kredit dan bunga, atau hanya saido tunggakan kredit sesuai dengan isi perjanjian penjaminan kredit.

c). Bekerja Sama dengan Kreditur Lain

Kredit skala menengah dan besar seringkali diberikan secara sindikasi oleh beberapa bank dan/atau lembaga keuangan non-bank. Apabila kredit tersebut macet biasanya penagihannya dilakukan secara bersama oleh para kreditur. Di lain hal ada kalanya debitur menunggak pembayaran kredit yang diberikan oleh beberapa bank yang berlainan. Dalam keadaan yang seperti itu para bank kreditur dapat membentuk satu team untuk secara bersama-sama menagih kredit yang tertunggak.

Manfaat yang diperoleh para kreditur untuk menagih bersama-sama ialah memperkuat posisi tawar menawar mereka dihadapan debitur. Disamping itu mereka juga dapat mengurangi biaya penanganan kredit bermasalah, dibandingkan bilamana mereka melakukan penagihan itu sendirian.

Bilamana diperlukan para kreditur dapat membagi hasil penjualan harta jaminan secara pari pasu, yaitu sesuai dengan perbandingan jumlah kredit yang mereka berikan.

Dalam pelaksanaan penagihan kredit secara bersama-sama salah seorang kreditur ditunjuk menjadi kuasa atau *trustee*, yang mewakili sindikasi kreditur melakukan negosiasi dengan debitur. Secara berkala *trustee* melaporkan perkembangan upaya penagihan kepada anggota sindikasi.

d). *Menjual Harta Jaminan*

Dalam pasal 1178 KUH Perdata disebutkan apabila debitur tidak membayar kredit dan bunga yang terutang kreditur dapat mempergunakan hak *parate eksekusi*.

Yang dimaksud dengan hak *parate eksekusi* ialah hak menjual harta jaminan yang telah diikat dengan hipotek pertama, tanpa sita jaminan dan persetujuan pengadilan terlebih dahulu. Hasil penjualan harta jaminan dipergunakan untuk melunasi kredit dan bunga yang tertunggak.

Penjualan harta jaminan tersebut di atas dilakukan secara lelang. Disamping itu para pemegang hipotek kedua, ketiga dan seterusnya wajib diberi tahu sebelumnya.

Di samping cara-cara penarikan kredit tersebut di atas, bank juga dapat menarik kembali kredit melalui proses pengadilan. Pada saat ini, di Indonesia cara penarikan kredit seperti itu dilakukan melalui Pengadilan Negeri. Prosedur penarikan kredit melalui Pengadilan Negeri ialah sebagai berikut:

- 1) Bank mengajukan gugatan kepada debitur melalui Pengadilan Negeri,
- 2) Pengadilan Negeri memproses gugatan dengan mempertimbangkan bukti, penjelasan dan sanggahan penggugat dan tergugat,
- 3) Ketua Pengadilan Negeri mengirimkan surat peringatan (somasi) kepada debitur,
- 4) Bilaman debitur tidak mengindahkan somasi, bank meminta Pengadilan Negeri melakukan sita harta jaminan,
- 5) Selanjutnya Pengadilan Negeri melakukan panggilan atau teguran (*anmaning*) kepada debitur untuk dalam jangka waktu delapan hari melunasi utangnya,

- 6) Apabila debitur tidak mengindahkan teguran, Ketua Pengadilan Negeri akan mengeluarkan suatu perintah kepada juru sita Pengadilan Negeri untuk menjual harta jaminan melalui kantor lelang negara,
- 7) Hasil lelang harta jaminan diserahkan (melalui Pengadilan Negeri) kepada bank kreditur untuk melunasi kredit.

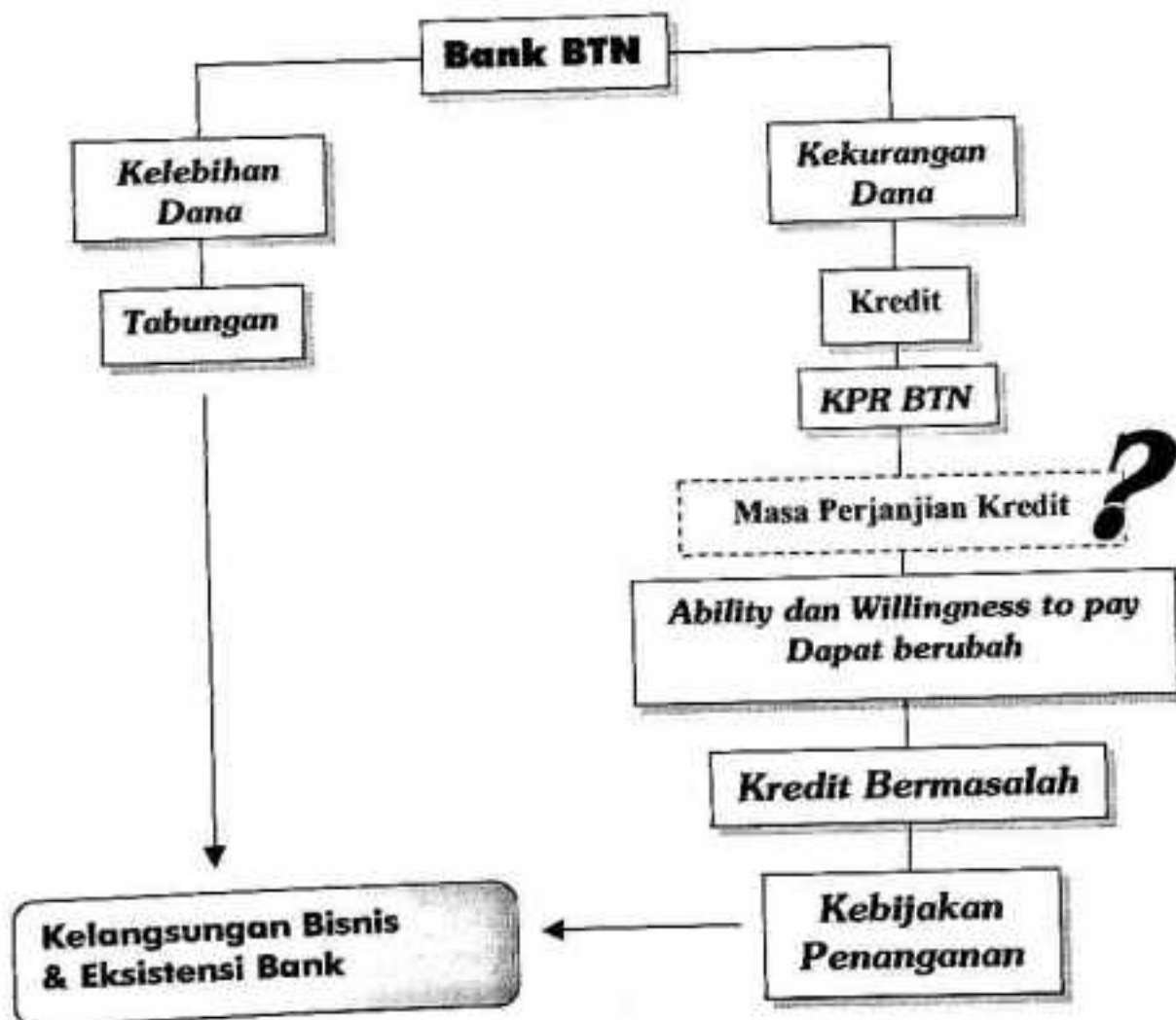
BAB III KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS



3.1. Kerangka Pikir

Skema I

Posisi Kebijakan Penanganan Kredit Bermasalah
Dalam Menjaga Kelangsungan Bisnis & Eksistensi Bank



3.2. Hipotesis

Dalam kaitannya dengan uraian di atas maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut: diduga, *pengenaan potongan atas angsuran kredit yang tertunggak sebagai kebijakan efektif dan efisien dalam penanganan kredit bermasalah pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.*

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Daerah Penelitian

Untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini, maka penulis melakukan penelitian pada suatu institusi perbankan yang berhubungan komponen produk kredit yang cukup variatif dimiliki, yakni PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar, dengan alamat Jl. Kajaolaliddo no. 4. Tempat ini sudah cukup memadai untuk memperoleh data yang akan digunakan dalam meneliti keputusan/kebijakan yang ditarik sebagai solusi dalam penanganan kredit bermasalah.

4.2. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan sample yang representatif sebagai acuan dalam pengumpulan data penelitian, maka metode yang digunakan ialah:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu penelitian yang dilakukan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. melalui kantor Cabang Makassar di jalan Kajaolaliddo No. 4 Makassar.
2. Penelitian Pustaka (*Library Research*), yaitu dengan mempelajari literature yang berhubungan dengan judul yang diajukan sebagai landasan teori sekaligus sebagai bahan pertimbangan untuk membuktikan hipotesis yang dibuat.

4.3. Jenis dan Sumber Data

4.3.1. Jenis Data

Data Kuantitatif yaitu berupa data dalam bentuk angka dan dapat dihitung. Dalam penulisan skripsi ini, data kuantitatif yang dimaksud ialah berupa Laporan Keadaan Kredit pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar.

Data Kualitatif yaitu berupa data dalam bentuk bukan angka (non numeric) yang sifatnya menunjang data kualitatif sebagai keterangan.

4.3.2 Sumber Data

a. *Data Primer*

Data primer ialah data yang diperoleh langsung oleh penulis melalui hasil pengamatan dan wawancara penulis dengan pimpinan, kepala-kepala bagian, dan karyawan/staf perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, hal ini menyangkut penjelasan untuk laporan kredit-kredit bermasalah yang diperoleh.

b. *Data Sekunder*

Data sekunder ialah data yang diperoleh dari laporan-laporan perusahaan dan dokumen-dokumen tertulis yang berkaitan langsung dengan objek penelitian.

4.4. Definisi Operasional Variabel

1. Kebijakan : Langkah yang diambil yang didasari pertimbangan atas pengetahuan, pengalaman serta *emotional sense* yang dimiliki guna mencapai suatu tujuan.

2. Penyelamatan : Tindakan memperbaiki atau memperlancar kredit yang semula diragukan atau macet atau mencegah meningkatnya taraf / level kolektibilitas kredit bermasalah pada tingkat yang lebih membahayakan keadaan keuangan bank.
3. Penyelesaian : Tindakan tahap akhir dalam menangani kredit yang berada pada level yang sangat mengancam eksistensi bank atau atas kredit yang tidak dapat diselamatkan seperti dengan tindakan legal (hukum) ataupun ke BUPLN.
4. Kredit Bermasalah : Kredit yang menyalahi atau mengingkari isi perjanjian kredit.

4.5. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan untuk pengujian dan pembuktian hipotesis terhadap data yang diperoleh yaitu antara lain:

- 1) Analisis *deskriptif komparatif*, artinya penjabaran pengertian dan kebijakan yang ditempuh oleh pihak perbankan, dalam hal ini PT. Bank Tabungan Negara (Persero) diperbandingkan dengan rumusan teori yang membahas hal yang sama.

2) Ketentuan standar BI (Bank Indonesia) dalam menghitung NPL (*Non Performing Loan*) suatu perbankan yang penulis gunakan sebagai parameter dalam mengukur efektifnya kebijakan yang dikeluarkan bank BTN. Dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{NPL} = \frac{\text{Jumlah Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit yang Aktif}} \times 100 \%$$

BAB V
GAMBARAN UMUM
PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero), Tbk.
CABANG MAKASSAR

5.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Tahun 1897 ialah tahun "keramat" bagi bank BTN, karena pada saat itu berdasarkan *Koninklijk Besluit* No. 27 tanggal 16 Oktober 1897 yang berlaku mulai 1 Juli 1898 di Hindia Belanda didirikan **POSTPAARBANK** yang berkedudukan di Batavia yang kini dikenal dengan nama Jakarta.

Tujuan pendirian Postpaarbank ini antara lain ialah untuk mendidik masyarakat agar gemar menabung dan sekaligus memperkenalkan lembaga perbankan kepada masyarakat luas.

Penghujung tahun 1931 peranan Postpaarbank dalam penghimpunan dana masyarakat terus meningkat. Sampai dengan akhir tahun 1939 dan yang berhasil dihimpun berjumlah Rp. 54.000.000,-. Pencapaian ini sejalan dengan kebijakan desentralisasi yang dilaksanakan pada masa itu.

Selain itu, yang patut dicatat yaitu antara tahun 1932 dengan tahun 1934 ialah dibukanya kantor-kantor cabang Postpaarbank di Makassar, Surabaya, Medan dan Jakarta. Pada tahun 1934 itu juga dikenal sebagai era mesin-mesin akuntansi dan pengenalan Sertifikat Current Account.

Pada tahun 1942, Jepang mengambil alih kekuasaan Kolonial Belanda dan Postpaarbank dibekukan. Pemerintah Jepang membentuk Tyokin Kyoku. Pendudukan Jepang di Hindia Belanda tidak terlalu lama. Bangsa Indonesia kemudian memproklamkan kemerdekaannya. Tyokin Kyoku kemudian diganti dengan Kantor Tabungan Pos (KTP) yang diprakarsai oleh Bapak Darmosoesanto, Direktur pertama Kantor Tabungan Pos.

Bulan Juni tahun 1949, Pemerintah RI mengganti Kantor Tabungan Pos menjadi Bank Tabungan Pos RI dengan maksud untuk membereskan pekerjaan KTP yang kocak-kacir. Kantor ini bekerja hingga akhir tahun 1949, selanjutnya Pemerintah hanya mengakui Bank Tabungan Pos RI sebagai lembaga keuangan.

Sesuai dengan ketetapan Direksi No.057/Dir/Bidir/0993 tanggal 27 September 1993 perihal Hari Ulang Tahun atau tanggal lahir Bank Tabungan Negara (Persero) ditetapkan pada tanggal 9 Februari 1950.

Antara tahun 1963-1965 (masa Orde Lama) Bank Tabungan Pos dirubah menjadi Bank Tabungan Negara berdasarkan peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No.8 tahun 1965, tanggal 4 Juni 1965. Dengan dibentuknya Bank Tunggal ini, maka bank-bank pemerintah yang ada (kecuali Bank Dagang Negara) masing-masing dijadikan unit dari bank tunggal ini dan BTN merupakan unit V dari bank ini. Sebagai unit, BTN pada waktu itu sempat kehilangan kekuasaan dan wewenang karena BTN langsung ditempatkan di bawah kekuasaan urusan Bank Sentral pada saat itu, sedangkan BTN hanya dipimpin oleh seorang Direktur Koordinator.

Setelah Orde Baru berhasil mengatur kembali kehidupan perekonomian yang mendapat perhatian utama, maka didahului lahirnya UU Pokok Perbankan No. 4 tahun 1967, ditetapkan UU No. 20 Tahun 1968 mengenai pendirian Bank Tabungan Negara.

Di dalam Undang-undang tersebut, BTN ialah sebagai bank tabungan dengan tugas pokok ialah diarahkan kepada perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi nasional dengan jalan penghimpunan dana-dana dari masyarakat, terutama dalam bentuk tabungan dan penempatan ke dalam surat berharga.

Kegiatan yang dilakukan BTN pada periode ini ialah penghimpunan dana masyarakat melalui Tabanas. Pada Tahun 1974, pemerintah menetapkan kebijakan pembangunan perumahan untuk masyarakat menengah kebawah. Untuk menunjang berhasilnya kebijakan tersebut, melalui Surat Menteri Keuangan, BTN ditunjuk sebagai wadah pembiayaan proyek pembangunan proyek perumahan rakyat.

Tanggal 10 Desember 1967 ialah tanggal dimana ditandai dengan sejarah realisasi Kredit Pemilikan Rumah (KPR) pertama kali di Semarang yang kemudian berlanjut dari tahun ke tahun sampai saat ini. Tanggal tersebut diabadikan dalam kalender BTN sebagai Hari Ulang Tahun (HUT) KPR. Istilah KPR yang diperkenalkan oleh BTN tersebut juga dipakai dikalangan Perbankan Indonesia. Guna membiayai KPR tersebut, BTN harus mampu mengerahkan dana masyarakat.

Bagi Bank Tabungan Negara, deregulasi perbankan khususnya setelah dikeluarkan Pakto 27 Tahun 1988 mempunyai arti khusus, karena pada saat itulah, yaitu pada tahun 1989 BTN pertama kali diijinkan untuk menerima bentuk simpanan deposito tidak hanya dari lembaga tetapi juga perorangan. Pada tahun itu juga status BTN

ditingkatkan menjadi Bank Umum, hal ini ditandai dengan diijinkannya BTN menerima simpanan dalam bentuk Giro.

Pada tahun 1992 terjadi perubahan mendasar dalam bentuk hukum Bank Tabungan Negara. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 1992, bentuk hukum Bank Tabungan Negara berubah menjadi Perusahaan Perseroan atau yang lebih dikenal dengan PT. Bank Tabungan Negara (Persero). Pendirian PT. Bank Tabungan Negara didasarkan pada Akte Pendirian No. 136 Tanggal 31 Juli 1992 yang dibuat oleh Muhani Salim, SH notaris di Jakarta. Pada tahun 1994 melalui Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 27/55/KEP/DIR Tanggal 23 September 1994, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) dapat beroperasi sebagai Bank Devisa.

5.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu unsur penunjang suksesnya suatu perusahaan, sebab tanpa adanya struktur organisasi dalam perusahaan maka akan mengakibatkan terjadinya kekacauan dan kesimpang-siuran dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab para karyawan.

Struktur organisasi pada dasarnya memperlihatkan hubungan, wewenang dan tanggung jawab serta dan kedudukan dari para personil dalam perusahaan. Oleh karena itu struktur organisasi juga dimaksudkan sebagai alat kontrol atau pengawasan, bahkan diharapkan pula struktur organisasi tersebut dapat membuat persatuan serta dinamika kekeluargaan dalam suatu perusahaan atau dengan kata lain struktur organisasi inilah yang menjadi alat pemersatu antar semua fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan.

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) struktur organisasi ialah suatu perangkat yang harus ada untuk melihat pelaksanaan tugas secara jelas dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

Bentuk organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) ialah organisasi lini (*Line Organisation*) yaitu organisasi yang terdiri dari orang-orang atau unit-unit lini/garis yang secara langsung ikut serta membantu tercapainya tujuan organisasi.

Adapun organisasi perusahaan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) ialah sebagai berikut:

1. Branch Manager

Biasanya dalam suatu perusahaan dikenal dengan sebutan Pimpinan Cabang .

Ringkasan uraian jabatan Branch Manager ialah:

- 1) Mengelola seluruh kegiatan Kantor Cabang BTN dan BTN unit-unit wilayahnya
- 2) Bekerja sama dengan pegawai Kantor Cabang untuk mengembangkan tujuan yang ingin dicapai oleh kantor Cabang.
- 3) Mengelola dan mengembangkau rencana bisnis, memonitor hasil-hasilnya dan memecahkan masalah yang timbul di perusahaan.

Sedangkan beberapa tugas Branch Manager ialah sebagai berikut:

- 1) Memberikan persetujuan atas seluruh aktivitas-aktivitas operasional perusahaan .
- 2) Memantau, memeriksa ulang, dan mengevaluasi keberhasilan (*Performance*) Kantor Cabang dari Kantor BTN unit.
- 3) Melatih pegawai Kantor Cabang untuk keberhasilan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan kantor cabang serta perbaikan atas keberhasilannya.

- 4) Mengawasi, menilai dan memilih bawahan langsung dalam batas-batas wewenangnya.

2. ABM (Administration Branch Manager) Operation

Membawahi unit kerja Transaction Processing, Loan Administration dan General Branch administration dengan tugas-tugas sebagai berikut:

- a. *Transaction Processing* yang berfungsi melakukan proses:
 - a. kliring
 - b. entry data
 - c. administrasi data
 - d. proses NPK (Nota Pembukuan Khusus) / NPU (Nota Pemindahan Umum)
 - e. pemeliharaan hardware / software
- b. *Loan Administration* yang berfungsi melaksanakan:
 - a. administrasi kredit
 - b. dokumentasi kredit
 - c. administrasi kredit umum
 - d. pembinaan kredit umum
- c. *General Branch Administration* yang berfungsi melaksanakan:
 - a. manajemen personalia
 - b. logistik
 - c. pemeliharaan gudang
 - d. keamanan
 - e. manajemen arsip pajak
 - f. mengelola anggaran

g. kesekretariatan

3. **ABM (Administration Branch Manager) Loan Recovery**

Bekerja bersama ABM Loan Recovery dalam memotivasi LAS (*Loan Administration Service*) dan LAO (*Loan Administration Operation*) agar semakin meningkat:

- 1) perolehan KAP di masing-masing wilayah binaan
- 2) menekan kredit bermasalah
- 3) menyelesaikan kredit bermasalah
- 4) pembinaan debitur

4. **ABM (Administration Branch Manager) Retail Service**

Membawahi unit kerja Teller Service, Costumer Service dan Loan Service dengan tugas masing-masing sebagai berikut:

a. *Teller Service* yang berfungsi memmoeri pelayanan:

- 1) transaksi tunai nasabah
- 2) administrasi kas
- 3) transaksi valas
- 4) penjemputan uang

b. *Customer Service* yang bertugas melayani nasabah:

- 1) membutuhkan informasi
- 2) pembukuan dan penutupan rekening
- 3) transfer
- 4) kartu ATM

c. *Loan Service* yang melayani nasabah:

- 1) permohonan kredit
- 2) wawancara kredit
- 3) klaim debitur
- 4) alih debitur
- 5) akad debitur
- 6) konsultasi dan pelunasan kredit

5. Kepala Seksi Accounting dan Control berfungsi:

- 1) kontrol dan transaksi harian
- 2) mengelola GL Cabang
- 3) memonitoring rekonsiliasi
- 4) menyiapkan laporan anggaran keuangan
- 5) menyiapkan laporan ke Bank Indonesia dan Kantor Pusat

5.3. Kegiatan Usaha

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dalam jasa perbankan yang mempunyai fungsi sebagai perantara antara masyarakat yang membutuhkan dana dengan masyarakat yang berlebihan dana. Seperti umumnya perbankan, PT. Bank tabungan Negara (Persero) menyediakan bentuk-bentuk layanan kepada masyarakat yang mana dalam hal ini lebih memfokuskan pada pemberian kredit perumahan yang kita kenal dengan nama Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Walaupun pemberian kredit ini merupakan sumber utama pendapatan mereka tetapi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) juga menyediakan fasilitas produk seperti tabungan, deposito, giro sebagai sumber pendapatan mereka.

BAB VI

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

6.1. Prosedur Penanganan Kredit Bermasalah

Wawancara langsung dengan Kepala Divisi *Loan Recovery* BTN, menyatakan bahwa tujuan dari pencairan dana kredit bank BTN sama halnya dengan tujuan yang dianut oleh banyak bank ialah bahwa dana yang telah kreditur serahkan kepada debitur dapat dikembalikan tepat waktu sesuai dengan kurun waktu perjanjian kredit yang telah disepakati antar kedua belah pihak. Dana yang telah bank peroleh kembali nantinya dapat diputar kembali guna membiayai kebutuhan-kebutuhan masyarakat lain dalam konteks penyediaan kredit, sehingga roda perekonomian bank tetap berjalan untuk mencapai *goals* yang diinginkan "profitabilitas" atau keuntungan.

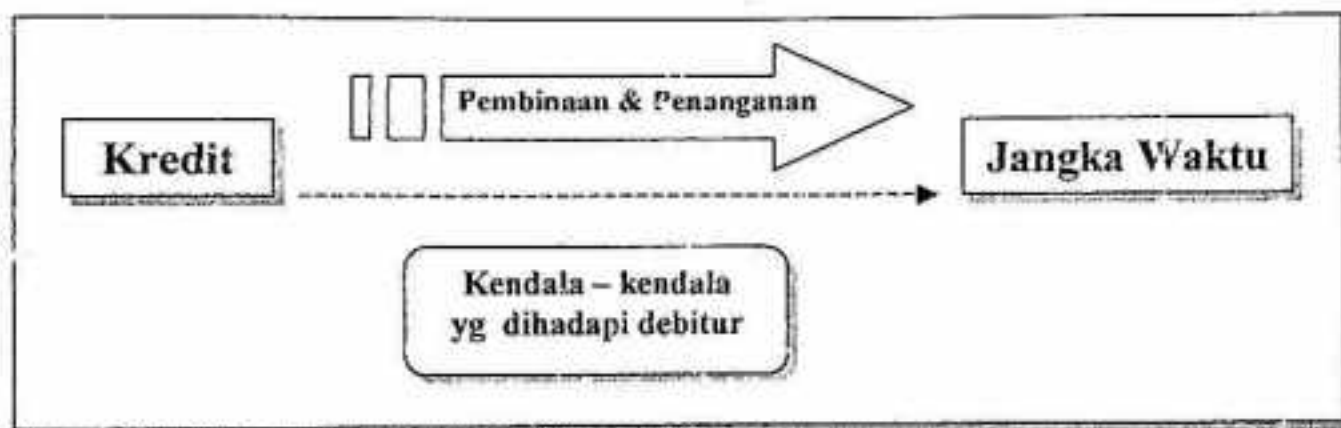
Setelah pencairan dana kredit tersebut dilakukan sampai menunggu jangka waktu pelunasannya, pihak bank selama itu melakukan pembinaan terhadap debitur. Maksudnya bank memantau perkembangan keuangan debitur baik dari sisi usaha yang dilakukan atau kondisi pekerjaannya, bahkan termasuk menjadi sebagai *counselor* dalam memberikan solusi terhadap persoalan yang dihadapi debitur. Dalam artian kegiatan pembinaan yang dilakukan ini merupakan sistem kontrol yang diberlakukan guna melihat kemampuan debitur dalam memenuhi kewajibannya.

Kondisi-kondisi yang akan berrunculan pada masa pembinaan itu jelas bervariasi, ada kalanya dari pembinaan ini menunjukkan bahwa debitur dalam memenuhi kewajiban angsurannya masih berjalan normal bahkan tidak jarang ditemukan kendala-kendala yang tidak diinginkan oleh kedua pihak yang cukup berpengaruh terhadap isi

kesepakatan perjanjian kredit yang ada. Kendala yang dihadapi ialah bilamana debitur mengalami gangguan kesempatan kerja seperti PHK, perceraian bahkan situasi diluar kendali manusia misalnya bencana alam dan kematian. Beberapa kondisi seperti inilah yang menjadikan kredit tersebut bermasalah.

Skema II

Tujuan Pencairan Dana Kredit Bank BTN



Maksudnya arah pinjaman bermasalah memaksa bank untuk mencurahkan banyak waktu untuk mengawasinya. Pinjaman bermasalah mempunyai akibat buruk terhadap likuiditas bank dan meningkatkan kemungkinan rugi. Kerugian tentunya tidak diinginkan, karena kerugian dapat mengurangi cadangan atau modal, yang menguras kekuatan keuangan bank. Kerugian mengurangi kemampuan bank untuk melayani nasabahnya dan memberikan sumbangan pada pertumbuhan ekonomi komunitas.

Persoalan ini pada dasarnya seperti dikatakan sebelumnya bahwa ketidakmampuan peminjam untuk melunasi atau karena ketidaksanggupan mereka untuk memperoleh pendapatan yang cukup untuk mengurangi atau melunasi pinjaman seperti yang telah disepakati, dimana ketidakmampuan membayar kewajiban erat kaitannya

dengan depresi ekonomi, masa pengangguran dan penurunan laba. Alasan utama adanya pinjaman bermasalah dan kemungkinan kerugian ialah ketidakmampuan peminjam untuk mewujudkan pendapatan dari kegiatan bisnis yang normal, kesempatan kerja, atau penjualan hartanya.

Terlihat bahwa kesepahaman pendapat antara teori yang ada dengan kegiatan praktis pada bank BTN mengenai penyebab munculnya kredit bermasalah dimana diketahui hubungan yang begitu erat antara bank dengan pihak debitur perorangan jarang ditemukan bila dibanding *relation* dengan kreditur bisnis, maka lebih sedikit indikator bahwa telah muncul persoalan keuangan. Indikator yang paling penting dan jelas ialah *kemacetan pelunasan pinjaman* katakaulah tunggakan angsuran mencapai 3-6 bulan. Petunjuk lainnya mungkin *penurunan saldo deposit* peminjam dan menulis cek dengan dana yang tidak cukup. *Pemogokan dan pengangguran* yang berkepanjangan disebabkan oleh kondisi ekonomi yang tidak menguntungkan tidak mendukung kemampuan peminjam untuk melunasi kewajibannya pada saatnya. Hal yang tidak terduga seperti *sakit* atau *kecelakaan* menimbulkan kesulitan atas keuangan keluarga, *persoalan perkawinan* tidak mendukung adanya stabilitas keuangan. Kalau persoalan ini muncul, banyak peminjam perorangan menganggap pelunasan pinjaman sebagai prioritas yang tidak penting.

Namun sangat disayangkan bahwa data yang menunjukkan angka ataupun jumlah atas pengaruh faktor-faktor tersebut diatas tidak dapat kami temukan karena selama ini hal-hal semacam itu tidak pernah didokumentasikan dalam penyelesaian kredit debitur. Tapi kemudian hal tersebut diperoleh menurut pengalaman para staff di kala melakukan komunikasi dengan pihak debitur.

Bank BTN dalam hal ini, segera setelah mengetahui bahwa seorang peminjam telah menghadapi kesulitan keuangan, manajemen bank mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki situasi dan melindungi kepentingan bank. Upaya-upaya yang dilakukan guna mencegah atau mengeliminir kerugian yang kemungkinan besar akan terjadi ialah dalam bentuk represif. Bank BTN yang memang sedari dulu *concern* terhadap problematika semacam ini telah membentuk satu divisi yang mengurus kredit bermasalah yaitu Divisi *Loan Recovery* (divisi penyehatan kredit). Upaya represif yang mula-mula yang dilakukan setelah mendapatkan laporan dari *Loan Service* selaku bagian pembinaan sebelumnya atas persoalan kredit debitur ialah penyelamatan terhadap kredit tersebut. Salah satu atau kombinasi kebijakan yang ditempuh oleh bagian ini dalam melakukan penyelamatan dan memulihkan kesehatan keuangannya, khususnya untuk kredit perorangan, antara lain:

1. *Pemberian saran*. Petugas bank dapat memberikan saran tentang berbagai hal seperti penjualan, penagihan, produksi, dan lain sebagainya. BTN juga bertindak sebagai konsultan dalam hal ini.
2. *Pengurangan rencana perluasan*. Jika rencana perluasan sedang dibuat, peminjam disarankan untuk membatalkannya jika mungkin sampai pihak debitur telah dapat memperbaiki posisi keuangannya. Rencana seperti itu dapat mengalihkan dana dari kegiatan yang sedang berjalan.
3. *Resceduling* (penjadualan ulang), yaitu perubahan syarat kredit yang hanya menyangkut jadwal pembayaran dan/atau jangka waktunya.
4. *Reconditioning* (Persyaratan Kembali), yaitu perubahan sebagian atau seluruh syarat kredit, yang tidak terbatas pada perubahan jadwal pembayaran, jangka waktu,

dan/atau persyaratan lainnya sepanjang tidak menyangkut perubahan maksimum saldo kredit-kredit.

5. *Merestruktur utang.* Bank dapat merestruktur pinjaman tersebut dengan memperpanjang jatuh tempo dan mengurangi pembayaran bulanan atau bahkan menghapuskan pembayaran pokok pinjaman untuk suatu jangka waktu. Bank juga dapat menyarankan pemberi pinjaman jangka panjang atau berpartisipasi dengan pihak kreditur lainnya dan dengan demikian mengurangi resiko yang dihadapinya.
6. *Menambah jumlah pinjaman.* Biasanya bank enggan untuk memberikan uang tambahan, walaupun hal tersebut merupakan penyelesaian yang mudah dan menarik. Hal ini baru dilakukan setelah semua kondisi yang diajukan oleh bank telah dipenuhi dan telah menjadi jelas bahwa perusahaan dapat dikembalikan pada jalan menuju pemulihan.
7. *Dapatkan jaminan tambahan.* Walaupun peminjam tidak menyukai tindakan ini, tapi tindakan ini dapat menguntungkan kedua belah pihak. Bank mungkin tidak menarik pinjamannya dan memiliki posisi yang lebih baik untuk merundingkan kembali pinjaman dan dengan demikian lebih mudah bagi peminjam untuk melakukan pelunasan pinjaman. Ini tentu saja menguntungkan bagi pihak bank karena posisi keuangannya akan diperkuat.

Tabel 6.1. akan memberikan sedikit gambaran mengenai jumlah debitur yang dapat ditangani dengan beberapa kebijakan diatas, namun data tersebut terbilang cukup sedikit sebab diperoleh berdasarkan dokumentasi (catatan) pihak BTN yang ada saja.

Dapat kami terangkan secara singkat mengenai Tabel 6.1. yaitu dari tahun 1999 – 2002, bank BTN lebih cenderung menggunakan kebijakan yang berbasis PUL

(Perhitungan Ulang) walaupun masih tetap terdapat bentuk-bentuk kebijakan *discount* tetapi sedikit. Hal ini disebabkan *ability* debitur dalam menyelesaikan kreditnya memang berada dalam kapasitas rata-rata dan cukup sulit bila mereka di desak dengan tenggang waktu yang sangat *limit* (pendek), sehingga solusinya yaitu bank BTN memberikan kelonggaran waktu tertentu sampai debitur melunasi seluruh kewajibannya.

Muncul fenomena baru ketika tahun 2003 berjalan, dimana debitur terasa lebih sadar atas beban yang akan mereka tanggung bila kredit yang tertunggak ini terus membesar dari bulan-kebulan. Kemudian dari kesadaran itu *discount* sebagai penawaran bank dalam negosiasi memberikan respon yang sangat antusias, yang pada akhirnya jumlah kredit bermasalah yang diselamatkan dengan menggunakan kebijakan *discount* tahun 2003 lebih besar ketimbang penggunaan kebijakan PUL.

Tabel 6.1.
Laporan Bentuk Kebijakan
Bank BTN Cabang Makassar

No.	Tahun	Jumlah Debitur		Outstanding Pokok	
		PUL	Discount	PUL	Discount
1	1999	5 org	3 org	257,791,995	200,877,569
2	2000	13 org	7 org	194,805,890	324,180,904
3	2001	40 org	8 org	402,739,520	352,708,732
4	2002	47 org	13 org	621,563,710	544,745,293
5	2003	31 org	68 org	641,545,998	1,110,608,037

Sumber : Loan Recovery & Loan Service Bank BTN

Namun sebelum langkah-langkah tersebut diberlakukan kepada debitur, pihak BTN menyampaikan persoalan tersebut dan memanggilnya baik konfirmasi dalam bentuk surat penyampaian sampai bentuk peringatan keras, yang secara sistematis sebagai berikut:

- 1) Konfirmasi,
- 2) Peringatan I (pertama),
- 3) Surat Peringatan Penyelesaian Sisa Hutang,
- 4) Penegasan Penagihan Seluruh Sisa Hutang,
- 5) Peringatan Terakhir Pelunasan Sisa Hutang,
- 6) Penyemprotan.

Bilamana penyampaian atau peringatan ini telah dilakukan, maka pihak bank beranjak kepada tahap negosiasi dengan debitur, yang maksudnya pihak bank kembali meng-*cross check* persoalan debitur tersebut menjadi bermasalah, kemudian dengan pemahaman itu bank menawarkan salah satu bentuk kebijakan yang telah disebutkan di atas dengan konsekuensi tertentu yang telah ditetapkan oleh bank.

Dalam kurun waktu yang telah disepakati dalam tahap penyelesaian ini, debitur kembali menemui kesulitan dalam memenuhinya, baik *unability* atau bahkan memang *unwillingness to pay* dari si debitur. Maka, jelas langkah akhir yang dilakukan ialah dengan melelang jaminan atau aset yang debitur miliki berdasarkan keputusan pengadilan negeri sebelumnya melalui PULN (Panitia Urusan Lelang Negara).

6.2. Klasifikasi Kolektibilitas Kredit Bermasalah menurut Bank BTN

Menurut BTN, ukuran utama penggolongan ialah berdasarkan ketepatan pembayaran kembali pokok dan bunga serta kemampuan debitur baik ditinjau dari

keadaan usaha maupun nilai agunan kredit yang bersangkutan. Dengan itu kolektibilitas kredit di BTN di bagi atas lima golongan, yaitu:

Tabel 6.2
Penggolongan Kolektibilitas Kredit
Pada Bank BTN Cabang Makassar

No.	Kolektibilitas	Lama Tunggakan
1	Lancar	0 hari
2	Dalam Perhatian Khusus	1 - 90 hari
3	Kurang Lancar	91 - 180 hari
4	Diragukan	181 - 270 hari
5	Macet	> 271 hari

Sumber : Loan Recovery Bank BTN

6.3. Identifikasi Kredit Bermasalah Tahun 2001

Dalam Tabel 6.3. menunjukkan bahwa debitur bermasalah untuk tahun 2001 berjumlah 7,334 orang dengan nilai sebesar 3,326,852,744 Milyar Rupiah. Jumlah yang sedemikian besar ini bukan jumlah debitur bermasalah pada tahun tersebut melainkan merupakan jumlah kumulatif kredit bermasalah dari tahun 1998 - 2001.

6.3.1. Indikator Kredit Bermasalah

Dari wawancara dengan pihak BTN, diketahui bahwa faktor penyebab dari munculnya kredit bermasalah di tahun ini ialah persoalan gangguan pada pekerjaan yaitu PHK, di lingkungan privasi debitur semacam perceraian dan beberapa ditimpa musibah kematian juga menjadi salah satu faktor. Namun indikator yang lebih dominan disini

ialah bahwa debitur mengalami gangguan keuangan akibat pemutusan hubungan kerja dari instansi tempat debitur bekerja.



Tabel 6.3.
Laporan Kolektibilitas Kredit
Pada Tahun 2001

No.	Kolektibilitas	Tahun 2001	
		Jml. Debitur	Outstanding Pokok
1	Lancar	57,521	309,385,431,139
2	Dalam Perhatian Khusus	3,919	17,281,686,316
3	Kurang Lancar	1,749	7,618,589,435
4	Diragukan	667	3,102,555,316
5	Macet	999	5,265,696,370
6	Aktif	64,855	342,653,958,576
7	Pasif	7,947	74,598,853,515.00
8	BUPLN	325	4,677,237,315.00

Sumber : Loan Recovery Bank BTN

6.3.2. Kebijakan Penanganan yang Dilakukan

Dari Pengamatan bank dengan indikator yang dilihat tadi, maka bank melakukan konfirmasi lebih jauh dengan pihak debitur atas persoalan tersebut dan mengawali penanganan kredit tersebut pada taraf pemberian saran yang mengacu kepada perbaikan kondisi keuangan si debitur.

Pengalaman yang ada dari penyampaian yang bank lakukan hanya sampai pada penyampaian surat peringatan penyelesaian sisa hutang dan sejumlah besar debitur memenuhi panggilan tersebut yang selanjutnya dilakukan negosiasi. Dari perhitungan dan

analisis dalam negosiasi ini BTN lebih cenderung memakai kebijakan PUL (Perhitungan Ulang), yaitu perhitungan ulang terhadap jangka waktu pembayaran / pelunasan kredit yang tertunggak beserta bunganya.

Kebijakan PUL ini lebih menitik beratkan kepada pemberian kelonggaran terhadap debitur guna menciptakan dan mencari sumber-sumber dana pelunasan untuk menyelesaikan kreditnya yang bermasalah. Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari pihak *Loan Recovery* dan *Loan Service*, bahwa hasil yang diperoleh melalui penerapan kebijakan tersebut yaitu lebih dari 57 % debitur telah menyelesaikan hutang beserta bunganya dalam waktu yang ditentukan. Kemudian dari segi NPL-nya untuk tahun ini berada di atas ketentuan pemerintah yang 5% yaitu 8,84 %, yang dapat dihitung dengan formulasi standar BI (Bank Indonesia) mengenai NPL sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{NPL} &= \frac{\text{Jumlah Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit yang Aktif}} \times 100 \% \\ \text{NPL} &= \frac{3,919 + 1,749 + 667 + 999}{57,521 + 3,919 + 1,749 + 667 + 999} \times 100 \% \\ \text{NPL} &= \frac{7,334}{64,855} \times 100 \% = 8,84 \% \end{aligned}$$

berarti bahwa quota pemerintah (Bank Indonesia) untuk NPL dibawah 5 % tidak terpenuhi, namun perhitungan atas jumlah debitur yang melunasi hutangnya menurut

bank BTN sudah termasuk cukup baik, maka dapat disimpulkan kebijakan PUL tersebut belum layak dikatakan efektif.

Untuk beberapa debitur yang belum bisa menyelesaikan kewajibannya melalui pemberian kebijakan penyelamatan dari pihak bank, seperti lazimnya beberapa bank lakukan BTN melimpahkan persoalan tersebut ke tahap penyelesaian di bagian *Legal*, yang menangani perlakuan atau kebijakan akhir untuk diberikan kepada pihak debitur tersebut dalam bentuk melelang jaminan atau bahkan aset yang debitur miliki yang telah disetujui oleh pengadilan negeri melalui BUPLN.

Kebijakan Penyelesaian melalui badan lelang semacam ini, diakui oleh bank BTN memang lebih dinilai efektif dalam menyelesaikan kredit bermasalah yang semakin menambah kerugian di pihak bank.

6.3.3. Tanggapan Debitur

Satu diantara beberapa debitur bermasalah yang dikenai kebijakan PUL yang berhasil penulis wawancarai (*script* wawancara terlampir), mengatakan bahwa kebijakan yang bank BTN tempuh sekarang dalam mengatasi persoalan tunggakan kredit kami (debitur bermasalah) dirasa telah cukup baik sebab produk kebijakan tersebut telah mewakili kepentingan dan ketidak mampuan debitur untuk melunasi kreditnya yang tertunggak dalam waktu singkat untuk sementara.

6.4. Identifikasi Kredit Bermasalah pada Tahun 2002

Dalam Tabel 6.4. menunjukkan bahwa debitur bermasalah untuk tahun 2001 berjumlah 12,037 orang dengan nilai sebesar 6,345,548,207 Milyar Rupiah. Jumlah yang sedemikian besar ini sama halnya pada tahun sebelumnya (2001) yaitu bukan jumlah

debitur bermasalah pada tahun tersebut melainkan merupakan jumlah kumulatif kredit bermasalah dari tahun 1998 – 2002 yang belum diselesaikan. Perlu digaris bawahi bahwa jumlah kredit bermasalah tahun ini lebih meningkat dikarenakan kebijakan BTN dalam mengalokasikan dana kredit juga lebih besar dibanding tahun 2001.

6.4.1. Indikator Terjadinya Kredit Bermasalah

Tidak jauh berbeda seperti yang dialami para debitur pada tahun-tahun sebelumnya, dari pengalaman BTN dikatakan yaitu kredit yang telah dicairkan bank kepadanya menjadi bermasalah lantaran krisis keuangan yang dialami akibat yang paling dominan ialah tindakan pemberhentian atau pemecatan dari perusahaan/kantor mereka bekerja.

Tabel 6.4.
Laporan Kolektibilitas Kredit
Pada Tahun 2002

No.	Kolektibilitas	Tahun 2002	
		Jml. Debitur	Outstanding Pokok
1	Lancar	48,308	291,655,642,201
2	Dalam Perhatian Khusus	7,672	46,058,588,488
3	Kurang Lancar	1,682	8,036,102,929
4	Diragukan	614	3,149,954,222
5	Macet	2,069	6,210,836,434
6	Aktif	60,345	355,111,124,274
7	Pasif	1,677	13,046,264,549
8	BUPLN	201	3,458,403,236

Sumber : Loan Recovery Bank BTN

6.4.2. Kebijakan Penanganan yang Diterapkan

Pada taraf penanganan kredit bermasalah di tahun ini, langkah yang dipakai sama dengan tahun sebelumnya yaitu Penyelamatan dengan menggunakan kebijakan PUL (Perhitungan Ulang). Hasilnya, tidak jauh berbeda juga dengan 2001 bahwa kuantitas debitur dalam menyelesaikan kreditnya melalui kebijakan ini terhitung cukup besar. Tetapi kembali yang terjadi bahwa bila diukur dari sisi NPL (max. 5%) yang ditentukan, BTN belum dapat memenuhinya. Berikut nilai perhitungannya:

$$\text{NPL} = \frac{\text{Jumlah Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit yang Aktif}} \times 100 \%$$

$$\text{NPL} = \frac{7,672 + 1,682 + 614 + 2,069}{48,308 + 7,672 + 1,682 + 614 + 2,069} \times 100 \%$$

$$\text{NPL} = \frac{12,037}{60,345} \times 100 \% = 5,01 \%$$

Dengan hasil perhitungan NPL yang masih berada di atas 5%, maka jelas penulis masih mengategorikan bahwa kebijakan tersebut belum layak dikatakan efektif, meskipun terkesan BTN cenderung melihat efek positif dari penerapan kebijakan tersebut sebelumnya di tahun 2001, dimana kuantitas debitur yang menyelesaikan hutangnya yang memang cukup besar.

Pada tahap penanganan kredit bermasalah yaitu langkah penyelesaian, kredit bermasalah yang diselesaikan melalui BUPLN sebanyak 201 orang dengan nilai

3,458,403,236 milyar rupiah. Bentuk kebijakan penyelesaian seperti ini diterapkan, sebab menurut bank BTN memang sudah tiada jalan penyelesaian yang lain yang bisa digunakan.

6.4.3. Tanggapan Debitur

Penulis dalam satu kesempatan, melakukan wawancara langsung dengan pihak staff *Loan Recovery* menanyakan tanggapan debitur terhadap kebijakan PUL, dan disimpulkan bahwa memang rata-rata sekitar 75% debitur yang bermasalah bila ditawarkan kebijakan ini menanggapi dengan perasaan senang yang dimungkinkan terdapatnya pemberian kelonggaran waktu untuk menyelesaikan kreditnya yang tertunggak.

6.5. Identifikasi Kredit Bermasalah pada Tahun 2003

Berdasarkan data pada Tabel 6.5. kolektibilitas kredit tahun 2003, terlihat bahwa jumlah debitur yang bermasalah sedikit relatif kecil yaitu 11,230 orang dengan nilai outstanding pokok sebesar 2,125,968,726 Milyar Rupiah dibanding tahun sebelumnya yang terpaut cukup jauh.

6.5.1. Indikator Munculnya Kredit Bermasalah

Masih melalui pengamatan data dan wawancara dengan staff divisi *loan recovery*, ternyata lebih banyak ditemukan problema gangguan pekerjaan dari pihak debitur sehingga kreditnya bermasalah, namun ada indikator lain yang dapat dijadikan penyebab yang lazim ditemukan pada tahun ini yaitu penggunaan dana kredit untuk melakukan spekulasi dalam artian memutar (*invest*) dana tersebut untuk usaha yang lebih menurutnya menguntungkan bahkan yang lebih parah bahwa segelintir debitur memiliki

unwillingness to pay. Sehingga disimpulkan bahwa bukan hanya *ability to pay* yang terjadi di tahun ini, tetapi *willingness to pay*-pun mulai terindikasi.

Tabel 6.5.
Laporan Kolektibilitas Kredit
Pada Tahun 2003

No.	Kolektibilitas	Tahun 2003	
		Jml. Debitur	Outstanding Pokok
1	Lancar	39,760	290,764,171,758
2	Dalam Perhatian Khusus	8,064	56,764,995,986
3	Kurang Lancar	1,048	7,132,438,444
4	Diragukan	361	2,157,020,323
5	Macet	1,757	6,293,728,896
6	Aktif	50,990	363,112,355,406
7	Pasif	6,457	37,390,943,589
8	BUPLN	0	0

Sumber : Loan Recovery Bank BTN

6.5.2. Kebijakan Penanganan yang Ditempuh

Pada tahun ini, BTN Cabang Makassar mencoba mengambil arah kebijakan baru yang diharapkan menutupi kekurangan-kekurangan yang ada di tahun sebelumnya baik dari segi NPL, maupun kerugian keuangan bank BTN sendiri. Untuk tahun ini BTN menerapkan kebijakan yang masih pada taraf penyelamatan yaitu pemberian potongan atas angsuran yang tertunggak.

Kebijakan ini-pun tetap memberi kelonggaran kepada debitur tetapi dalam jangka waktu yang relatif pendek, kongkritnya bahwa dalam negosiasi antara kreditur dan debitur bermasalah ini disepakati bahwa angsuran debitur yang tertunggak diberi *discount* sesuai dengan penilaian bank terhadap debitur, jumlah akad kreditnya serta diberi jangka waktu untuk menyelesaikannya dalam hitungan jangka pendek (biasanya max. 6 bulan).

Terhitung sejak pemberlakuan kebijakan tersebut sampai akhir tahun 2003, menunjukkan hasil yang lumayan baik dimana efek psikologis dengan pemberian *discount* berdampak kepada antusiasnya debitur untuk melunasi kreditnya, yang bila dipersentasekan bisa mencapai 69 % yang selesai (keterangan bag. *Loan Recovery*).

Hal ini lebih diperkuat dari NPL yang ditunjukkan tahun ini berada di bawah 5 %, yang dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{NPL} = \frac{\text{Jumlah Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit yang Aktif}} \times 100 \%$$

$$\text{NPL} = \frac{8,064 + 1,048 + 361 + 1,757}{39,760 + 8,064 + 1,048 + 361 + 1,757} \times 100 \%$$

$$\text{NPL} = \frac{11,230}{50,990} \times 100 \% = 4,54 \%$$

Dengan beberapa *progressing* yang bernilai positif ini, maka penulis lebih menitik beratkan bahwa kebijakan penyelamatan kredit dengan mengenakan potongan pada

angsuran yang tertunggak lebih efektif dalam menangani kredit bermasalah di bank BTN cabang Makassar.

6.5.3. Tanggapan Debitur

Dalam wawancara singkat dengan salah seorang debitur yang kebetulan mendapatkan keringanan/kebijakan dalam bentuk *discount* (potongan) terhadap tunggakan tertunggak, kesan yang dapat kami peroleh bahwa debitur tersebut memang kebijakan seperti itulah yang telah terpikir untuk beliau minta kepada bank BTN (naskah wawancara terlampir). Dengan kata lain, debitur tersebut memandang kebijakan tersebut sudah tepat menyelesaikan persoalan kredit bermasalah di bank BTN khususnya bagi persoalan debitur tersebut.

BAB VII

SIMPULAN DAN SARAN

7.1. Simpulan

- 1) Langkah penanganan Bank BTN terhadap kredit bermasalah sampai sejauh ini masih lebih dominan menggunakan dua bentuk kebijakan untuk penyelamatan yaitu PUL (Perhitungan Ulang) dan *Discount* terhadap angsuran yang tertunggak, namun yang lebih efektif ialah kebijakan *discount* disebabkan parameter yang digunakan untuk mengukurnya ialah NPL yang 5 % telah terpenuhi pada tahun 2003. Sedangkan untuk langkah penyelesaian BTN cukup dengan melakukan bentuk-bentuk pelelangan terhadap aset atau jaminan debitur bermasalah. Namun menciptakan suatu kebijakan yang lebih bernilai efisien diantara kedua bentuk PUL dan *Discount*, belum dapat dikatakan efisien sebab kedua hal ini memiliki kecenderungan penggunaan *cost* yang sama.
- 2) Bentuk-bentuk penerapan kebijakan penanganan kredit bermasalah dalam lingkungan perbankan, khususnya bank BTN tidak jauh berbeda dengan teori-teori yang menerangkan hal tersebut. Sedangkan ketentuan pemerintah yang memuat mengenai aturan itu, dalam hal ini BI (Bank Indonesia) telah dipenuhi oleh Bank BTN Cabang Makassar.

7.2. Saran

Diharapkan Bank BTN lebih menganalisis instrumen-instrumen kebijakan yang lain atau yang belum digunakan sama sekali, antara lain :

1. Kebijakan *reconditioning* dalam bentuk penetapan kembali persyaratan jaminan kredit atau bahkan penetapan kembali ketentuan khusus (maksudnya mewajibkan debitur mengerjakan sesuatu (*affirmative covenants*), atau tidak mengerjakan sesuatu (*negative covenants*) demi kepentingan kreditur dan keamanan kredit yang telah diberikan).
2. *Dapatkan jaminan tambahan*, yang penulis dan beberapa teori menyatakan sebagai kebijakan yang dapat menguntungkan kedua belah pihak (Kreditur – Debitur).

Dengan maksud bahwa kebijakan-kebijakan tersebut dapat menciptakan bentuk penanganannya yang lebih efektif dan efisien yang tentunya yang lebih berpengaruh terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan serta hubungan dengan pihak debitur-pun tetap terjalin erat.

DAFTAR PUSTAKA

- Jusuf Jupie.** *Panduan Dasar untuk Account Officer*, Intermedia, 1992
- Kasmir, SE., MM.** *Bank & Lembaga Keuangan Lainnya*, Edisi Keenam, PT. Raja Grafindo Persada, Agustus 2002
- Kasmir, SE., MM.** *Dasar-dasar Perbankan*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, September 2002,.
- Nogi S. Tangkilisan, Hessel Drs., M.Si.** *Mengelola Kredit Berbasis Good Corporate Governance*, Yogyakarta, Balairung & Co, April 2003
- Reed W. Edward., Gill K. Edward.** *Bank Umum*, Edisi Keenam, Bumi Aksara, Mei 1998
- Sinungan, Muchdarsyah, Drs.** *Manajemen Dana Bank*. Edisi Kedua, Bumi Aksara, 1997
- Sutojo, Siswanto.** *Strategi Manajemen Kredit Bank Umum*, Seri Manajemen bank No.6, PT. Damar Mulia Pustaka, Jakarta, Februari 2000

LAMPIRAN
NASKAH HASIL WAWANCARA
DENGAN PIHAK DEBITUR BERMASALAH

Biodata Debitur :

Nama : Sudirman
Alamat : Bhalinda Bakti
Maksimum Kredit : 3,670,000
Suku Bunga : 18,00 %
Angsuran : 51,800
Kebijakan BTN : Discount (potongan atas angsuran yang tertunggak)

Naskah Hasil Wawancara :

Perkenalan diri penulis

Penulis : Maaf kalo mengganggu waktu bapak sebentar. Begini pak, sebelumnya sekali lagi maaf, kalo sudah mengorek keterangan dari pa' Arfan (petugas yang menangani masalah p' Sudirman) bahwa dari perhitungan kredit yang dilakukan BTN bpk termasuk debitur yang menunggak cukup lama, bagaimana memang hal ini bisa terjadi, pak ?

Debitur : Yaaa....., begitulah kondisi keuangan pegawai rendahan macam kita ini nak, apalagi krisis makin berat saja. Jadi begitumi jadinya, kalo adami kreditta kaya' begini pastimi tertunggak!

Penulis : Sebelum jauh berbicara masalah tunggakan kredit yang bpk alami, saya mau tahu, pekerjaan bapak itu apa?

Debitur : Pegawai negeri di instansi perhubungan

Penulis : Kalo asalta'

Debitur : Orang Barru aslika na'

Penulis : Nako makkotu pak' padapadakit to ogie, nakko ia to Penrang kota pa'. Tapi beneta' majjama toiga pa'?

Debitur : IRTmi najama, nasibanggi ampona ribolae.

Penulis : Jadi masih satu rumahki dengan istrita, kalo anatta tinggal di rumah yang sama dengan bapak ?

- Debitur : Jelasmi na' tinggalki satu atap dengan semua keluarga, walaupun rumah kontrakkan tapi masih bisa menampung?
- Penulis : Kalo bisa, saya tahu lagi pa'..... memangnya kredit selama ini tertunggak karena faktor pendapatan yang tidak memadai menurut bapak?
- Debitur : Ya. Bisa dibilang begitu, seperti sa'bilang tadi kan kita ini pegawai rendahan pastyimi gajinya juga rendah.
- Penulis : Berapa kalimi bapak diberi surat peringatan dari bank BTN sampai sekarang?
- Debitur : Kalo tidak salah terkhir itu surat peringatan apa nama, tunggu dulu saya kembali di map..... Oiya surat peringatan pelunasan angsuran tertunggak Dan kalo dihitung sekitar tiga kali.
- Penulis : dan baru kali ini bapak dating?
- Debitur : tidak na' waktu surat pertama BTN saya terima, sa' langsung dating menghadap?
- Penulis : lalu bagaimana ceritanya waktu datangki ke BTN waktu itu?
- Debitur : Yaa, ditanya-tanya seperti ana' sekarang tanya-tanya saya. Kerudian ditanya kesediaan saya untuk memperlancar angsuran itu kembali dan langsung saya jawab.... saya usahakan pak!
- Penulis : Tapi kenapa bapak' sampai dipanggil ketiga kalinya?
- Debitur : tanyamiki saja sama p' Arfan, dia lebih tau itu.
- Penulis : Cedde mopi pa', kira-kira dua pertanyaan lagi pak. Kemungkinan kebijakan seperti apa yang bapak harapkan yang BTN keluarkan agar kredit ini bisa lunas?
- Debitur : Seperti yang begini ini, dengan sistem potongan bunga karena jelas-jelasmi mungkin ana' sudah bacami rekening koranku yang dari enam juta yang harus sa'bayar menjadi Cuma empat juta, inimi tandanya kalo BTN mengerti kesulitanta sebagai debitur, apalagi saya pegawai negeri rendahan beginito'. Walaupun saya mo' dituntut ke Pengadilan Negeri seperti Akbar Tanjung kaya' kemarin, pasti tetap saya tidak bisa bayarki BTN kalo diminta enam juta. Jadi begitumi kira-kira

tanggapanku na'sudami dulu berentimi hujan.....lain kalipi lagi
kita bicara nah.

Penulis

Terima kasih, dan millau dampakka pa' nakko angka sala-sala pa'.
Assalamu Alaikum!

Debitur

Waalaikum Salam.

Biodata Debitur :

Nama : Muhammad Hery (bukan Nama Asli)
Alamat : Jl. Nikel No. 12
Maksimum Kredit : 4,720,000
Suku Bunga : 18,00 %
Angsuran : 42,300
Kebijakan bank BTN : PUL (Perhitungan Ulang)

Naskah Hasil Wawancara :

Awalnya ketika, waktu ishoma siang di ruang staff *Loan Recovery* salah seorang debitur mendatangi ruang itu dan terlihat sedang gelisah mencari salah seorang yang ingin ia temui dan langsung ketika melihat saya mengajak untuk bicara sebentar mengenai masalah surat panggilan yang di layangkan bank BTN kepadanya. Dan akhirnya saya pun tidak tahu, spontan saya bertanya dan kesannya ini saya ialah karyawan mutasi dari daerah lain yang berkantor di cabang ini bari satu minggu dan saya tidak pernah mengaku seperti itu dan si debitur pun tidak pernah menanyakan hal itu.....

Kemudian setelah itu saya lupa yang saya katakan apa.....tapi kira-kira begini kelanjutannya.

Penulis Jadi bapak sudah terima panggilan dari BTN yaaa! tapi saya mau Tanya dulu, Apa sebelumnya bapak sudah pernah melakukan transaksi dengan pihak BTN dalam bentuk perjanjian kredit KPR semacam ini ?

Debitur Ya, seingat saya sudah dua kali

Penulis Maaf, apa juga akhirnya bermasalah seperti sekarang ?

Debitur Untuk kredit yang pertama tidak, tapi yang kedua iya memang karena waktu tahun 1998, tahu sendiri kan waktu itu awal-awalnya masa krisis dan BTN-pun rasanya maklum.

Penulis Maksudnya rasa maklum itu bagaimana, pak!

Debitur

Yaa kan, karena krisis akhirnya berimplikasi kepada pendapatan kita debitur kecil ini yang otomatis berpengaruh terhadap kredit menjadi bermasalah. Kesan BTN mengerti terhadap kesulitan kami waktu itu, dengan memberikan beberapa kebijakan yang menyelenggarakan waktu bagi kami untuk menyelesaikan tunggakan-tunggakan yang ada.

Penulis

Sekarang ini-kan bisa dikatakan sudah melampaui masa klimaksnya krisis, saya bisa bantu bapak, tapi saya ingin tahu penyebabnya seperti apa sampai seperti ini ?

Debitur

Kalo mau jujur, yaa pak! Sebenarnya ini lebih disebabkan usaha sampingan keluarga kami bangkrut dan saya-pun harus menguras beberapa bulan gaji pegawai saya untuk menutupi hutang-hutang kami sekeluarga.

Penulis

Apa bapak sampai sekarang masih bekerja di kantor bapak? kantornya dimana lagi pa' ?

Debitur

Di PU (Pekerjaan Umum) Cipta Karya, masih bekerja pa' !

Penulis

Apa kenal dengan P' Nazid Umar kepala Dinas PIRAS,

Debitur

O..iya tentu pa'. Kenal dimana pa'?

Penulis

Itu teman main tennis saya

Debitur

Iya memang betul'pa dia sering main sama-sama juga di kantor Kanwil.

Penulis

Kapan-kapan main bareng pa'!

Debitur

iyalah.....kalo ada waktu

Penulis

Maaf pa' kalo istri, bekerja ndak pa' atau mungkin punya usaha sampingan?

Debitur

Yaa itu pa', jual-jualan di kios depan rumah.

Penulis

Ohh begitu, sekarang kira-kira bagaimana bapak bisa menyelesaikan tunggakan ini!

Debitur

Kemungkinan sangat kami harapkan adanya kelonggaran dari bapak untuk memberikan kebijakan kepada kami.....yang

kongkritnya mungkin kelonggaran waktu seperti kredit saya sebelumnya pa'.

Penulis

Maksudnya PUL (Perhitungan Ulang) !

Debitur

Iya betul pa' !

Penulis

Selama ini bapak merasa ndak, tapi secara jujur pa' yaa. Sambil saya ingin mengetahui kinerja orang-orang BTN cabang disini menangani debiturnya apa pernah terkesan menekan bahkan memaksa bapak untuk melunasi hutang-hutangnya.

Debitur

Alhamdulillah belum sama sekali itu pa'.

Penulis

Ok ! kalo begitu terima kasih atas kesediaan bapak menyanggupi surat panggilan BTN dan juga informasinya dan untuk masalah bapak itu...serahkan sama saya, nanti saya lanjutkan dalam rapat besok, tenang saja pa' kami bisa Bantu selama bapak bisa bekerja sama. Dan jangan lupa kalo ada waktu main tenis bareng yaa.....

Debitur

Terima kasih jugasaya permisi dulupa'

Penulis

Iya....ya..ya.....silahkan

LAMPIRAN
REKENING KORAN
DEBITUR BERMASALAH

SALINAN REKENING KORAN KPR

02 KPR GRIYA INTI (A)

Periode: 1/03/2003 s/d 11/02/2004

Kode Proper : 9256103

BIOLA

Maksimum Kredit : 4,270,000.00

Tgl. Realisasi : 26/09/1990

Jangka Waktu : 119 Bln

Tagihan Terakhir: 1/10/2005

Suku Bunga : 18.00% (01/11/03)

Angsutan : 42,300.00

Nomor Rekening: 00004-01-02-052303-0

HERI WAHYONO

KUD MATIROBULU

Telp.

Tanggal Posting	Kode Valuta Mutasi	Uraian	Mutasi	Sisa Kredit
6/09/03	6/09/03	Saldo Awal		6,720,129.00
20/09/03	20/09/03	BUNGA BERJALAN	134.00	6,720,129.00
7/10/03	7/10/03	BUNGA BERJALAN	15,645.00	6,720,129.00
7/11/03	1/11/03	TAGIHAN BUNGA	15,780.00 D	6,735,909.00
7/11/03	7/11/03	PERUBAHAN SUKU BUNGA	19.50	6,735,909.00
7/11/03	7/11/03	BUNGA PENYESUAIAN -	2,686.61-	6,735,909.00
7/11/03	7/11/03	BUNGA PENYESUAIAN -	2,299.35	6,735,909.00

CATATAN PER POSISI TANGGAL PENCETAKAN (11/02/2004)

PEMBAYARAN DIMUKA :	0	KEWAJIBAN DENDA :	1,155,314.98
SISA POKOK :	4,005,619.00	DENDA BERJALAN :	0
KEWAJIBAN POKOK :	3,366,269.00	BUNGA BERJALAN :	387.00-
KEWAJIBAN BUNGA :	2,730,089.00	BIAYA LAIN-LAIN :	0
KEWAJIBAN :	144.12 ANGSURAN		

B-30/12/95

MAKASSAR, 11/02/2004

PT. BANK TABUNGAN NEGARA
Cabang MAKASSAR

Pembayaran yang belum diterima sampai dengan
Bulan ini adalah sebesar Rp. 6,096,358.00
dan denda sebesar Rp. 1,155,314.98

S. E. & O.

SALINAN REKENING KORAN

02 KPR GRIYA INTI (A)

Periode: 1/01/2003 s/d 21/01/2004

Kode Proper : 9256103

BIOLA

Maksimum Kredit : 4,270,000.00

Tgl. Realisasi : 26/09/1990

Jangka Waktu : 119 Bln

Tagihan akhir : 1/10/2003

Suku Bunga : 18.00% (01/11/03)

Angsuran : 42,300.00

Telp.

Tanggal		Kode			
Posting	Valuta	Mutasi	Uraian	Mutasi	Sisa Kredit
			Saldo Awal		6,813,720.00
28/02/03	25/02/03	4052	POKOK (AUTO)	33,903.00-K	6,779,817.00
28/02/03	25/02/03	4052	POKOK (AUTO)	33,903.00-K	6,745,914.00
28/02/03	25/02/03	4052	POKOK (AUTO)	25,785.00-K	6,720,129.00
28/02/03	25/02/03		PENY DENDA BERJALAN		6,720,129.00
28/02/03	25/02/03		DENDA TERTGK-LWT HAR	1,120.02-	6,720,129.00
06/09/03	6/09/03		BUNGA BERJALAN	134.00	6,720,129.00
20/09/03	20/09/03		BUNGA BERJALAN	15,645.00	6,720,129.00
07/10/03	07/10/03		TAGIHAN BUNGA	15,780.00	6,735,909.00
07/11/03	01/11/03		PERUBAHAN SUKU BUNGA	19.50 %	6,735,909.00
07/11/03	07/11/03		BUNGA PENYESUJIAN -	2,686.61-	6,735,909.00
07/11/03	07/11/03		BUNGA PENYESUJIAN	2,299.35	6,735,909.00

CATATAN PER POSISI TANGGAL PENCETAKAN (21/01/2004)

PEMBAYARAN DIMUKA : 0
 SISA POKOK : 4,005,819.00
 KEWAJIBAN POKOK : 3,232,969.00
 KEWAJIBAN BUNGA : 2,730,089.00
 KEWAJIBAN : 143.12 ANGSURAN

KEWAJIBAN DENDA : 1,155,314.98
 DENDA BERJALAN : 0
 BUNGA BERJALAN : 387.00
 BIAYA LAIN-LAIN : 0

B-30/12/95

MAKASSAR, 21/01/2004

PT. BANK TABUNGAN NEGARA
 Cabang MAKASSAR

Pembayaran yang belum diterima sampai dengan
 Bulan ini adalah sebesar Rp. 6,054,058.00
 Dan denda sebesar Rp. 1,155,314.98

S. E. & O.

SALINAN REKENING KORAN KPR

02 KPR GRIYA INTI (A)

P iode: 1/01/2003 s/d 21/01/2004

Kode Proper : 9256103

BIOLA

H siman Kredit : 3,670,000.00

Tgl. Realisasi : 26/09/1990

Jangka Waktu : 119 Bln

T ihan Terakhir: 1/10/2005

Suku Bunga : 19.50% (01/10/02)

Telp.

Angsuran : 51,800.00

Tanggal	Kode	Mutasi	Sisa Kredit
P ting	Valuta Mutasi Uraian		
	Saldo Awal		6,396,580.00
* 02/03	5/02/03 4303 DENDA TERTUNGAK	985,630.00-	6,396,580.00
5/02/03	5/02/03 4201 PELUNASAN	6,396,580.00-	6,396,580.00
5/02/03	5/02/03 4201 BUNGA(AUTO)	2,325,280.00-K	4,071,300.00
02/03	5/02/03 4201 POKOK(AUTO)	4,071,300.00-K	0

CATATAN PER POSISI TANGGAL PENCETAKAN (21/01/2004)

PEMBAYARAN DIMAKA:	0	KEMAJIBAN DENDA :	0
BIAYA POKOK :	0	DENDA BERJALAH :	0
KEMAJIBAN POKOK :	0	BUNGA BERJALAH :	0
KEMAJIBAN BUNGA :	0	BIAYA LAIN-LAIN :	0
KEMAJIBAN :	0.00 ANGSURAN		

B-30/12/95

MAKASSAR, 21/01/2004

PT. BANK TABUNGAN NEGARA
Cabang MAKASSAR

Pembayaran yang belum diterima sampai dengan
Bulan ini adalah sebesar Rp. .00
dan denda sebesar Rp. .00

S. E. & O.

SALINAN REKENING KORAN KPR

KPR GRIYA UTAMA1 (A)

Tgl: 1/12/2003 s/d 13/02/2004

Rekening Proper : 0024803

ALANREA

Salinan Kredit : 21,000,000.00

Tgl Realisasi : 27/08/2002

Tgl Waktu : 134 Bln

Tgl Terakhir : 1/11/2013

Tgl Bunga : 18.00% (01/11/03)

Tgl Suran : 426,500.00

Telp.

Tanggal	Kode	Uraian	Mutasi	Sisa Kredit
Tanggal	Valuta	Mutasi		
		Saldo Awal		22,999,607.00
12/03	7/12/03	DR PEMBAYARAN DIMUKA	400.00	22,999,607.00
12/03	7/12/03	BAYAR AUTO(DR BYR DM	400.00	22,999,607.00
12/03	7/12/03	BUNGA(AUTO)	400.00 H	22,999,207.00
12/03	7/12/03	TAGIHAN BUNGA	344,995.00 D	23,344,202.00
12/03	29/12/03	4051 BAYAR ANGSURAN(AUTO)	430,000.00	23,344,202.00
12/03	29/12/03	4051 BUNGA(AUTO)	344,995.00 K	22,999,607.00
12/03	29/12/03	4051 POKOK(AUTO)	31,505.00 K	22,918,192.00
12/03	29/12/03	CR PEMBAYARAN DIMUKA	3,300.00-	22,918,192.00
01/04	7/01/04	DR PEMBAYARAN DIMUKA	3,300.00	22,918,192.00
01/04	7/01/04	BAYAR AUTO(DR BYR DM	3,300.00-	22,918,192.00
01/04	7/01/04	BUNGA(AUTO)	3,300.00-K	22,914,292.00
01/04	7/01/04	TAGIHAN BUNGA	344,995.00 D	23,259,288.00
01/04	14/01/04	4051 BAYAR ANGSURAN(AUTO)	430,000.00-	23,259,288.00
01/04	14/01/04	4051 BUNGA(AUTO)	341,095.00-K	22,918,192.00
01/04	14/01/04	4051 POKOK(AUTO)	81,504.00-K	22,836,688.00
01/04	14/01/04	CR PEMBAYARAN DIMUKA	7,400.00-	22,836,688.00
02/04	7/02/04	DR PEMBAYARAN DIMUKA	7,400.00	22,836,688.00
02/04	7/02/04	BAYAR AUTO(DR BYR DM	7,400.00-	22,836,688.00
02/04	7/02/04	BUNGA(AUTO)	7,400.00-K	22,829,288.00
02/04	7/02/04	TAGIHAN BUNGA	344,995.00 D	23,174,283.00

REKAPITULASI PER POSISI TANGGAL PENCETAKAN (13/02/2004)

BAYARAN DIMUKA :	0	KEWAJIBAN DENDA :	0
BIAYA POKOK :	22,833,688.00	DENDA BERJALAN :	0
KEWAJIBAN POKOK :	81,505.00	BUNGA BERJALAN :	202,233.00
KEWAJIBAN BUNGA :	337,595.00	BIAYA LAIN LAIN :	0
KEWAJIBAN :	0.98 ANGSURAN		

MAKASSAR, 13/02/2004

PT. BANK TABUNGAN NEGARA
Cabang MAKASSAR

Bayaran yang belum diterima sampai dengan
tanggal ini adalah sebesar Rp. 410,100.00
dan denda sebesar Rp. 0.00

S. E. & O.

SALINAN REKENING KORAN KPR

PR GRIYA PEMULA(A)

ada: 1/10/2003 s/d 10/02/2004

Propert : 9200000

TUADAE

jumlah Kredit : 4.900.000.00

Realisasi : 21/08/1998

aka Waktu : 160 Dln

ihan Terakhir: 1/01/2012

u Bunga : 8.50%

suran : 32.500.00

Talp.

Tanggal	Kode	Uraian	Mutasi	Sisa Kredit
ting	Valuta	Mutasi		
		Saldo Awal		5,286,220.00
10/03	6/10/03	DENDA BERJALAN(KAP)	36,431.00-	5,286,220.00
10/03	6/10/03	DENDA TERTGK(KAP)	36,431.00	5,286,220.00
10/03	7/10/03	TAGIHAN BUNGA	20,255.00 D	5,306,475.00
11/03	6/11/03	DENDA BERJALAN(KAP)	38,547.00-	5,306,475.00
11/03	6/11/03	DENDA TERTGK(KAP)	38,547.00	5,306,475.00
11/03	7/11/03	TAGIHAN BUNGA	20,255.00 D	5,326,730.00
12/03	6/12/03	DENDA BERJALAN(KAP)	38,298.00-	5,326,730.00
12/03	6/12/03	DENDA TERTGK(KAP)	38,298.00	5,326,730.00
12/03	7/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,255.00 D	5,346,985.00
12/03	31/12/03	PERPANJANGAN PINJAMA		5,348,005.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,026.00 K	5,326,030.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	5,306,800.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00 K	5,286,437.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00 K	5,266,178.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00 K	5,245,915.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00 K	5,225,654.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00 K	5,205,393.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	5,185,132.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00 K	5,164,871.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	5,144,610.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	5,124,349.00

Bersambung di halaman 2

SALINAN REKENING KORAN KPR

KPR GRIYA PEMULA(A)

ioda: 1/10/2003 s/d 18/02/2004

e Proper : 9200803

TUADAE

simun Kredit : 4,900,000.00

. Realisasi : 21/08/1993

aka Waktu : 160 Bln

ijahan Terakhir: 1/01/2012

u Bunga : 8.50%

Telp.

suran : 92,500.00

Tanggal	Kode	Uraian	Mutasi	Sisa Kredit
ting	Valuta	Mutasi		
		Saldo Awal		5,124,349.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	5,104,088.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	5,083,827.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	5,063,566.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	5,043,305.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	5,023,044.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	5,002,783.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	4,982,522.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	4,962,261.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	4,942,000.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	4,921,739.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	4,901,478.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	4,881,217.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	4,860,956.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,261.00-K	4,840,695.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	25,619.00-K	4,815,076.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	25,620.00-K	4,789,456.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	23,544.00-K	4,765,912.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	23,544.00-K	4,742,368.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	23,544.00-K	4,718,824.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	23,545.00-K	4,695,279.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	23,544.00-K	4,671,735.00

Bersambung di halaman 3

SALINAN REKENING KORAN KPR

PR GRIYA PEMULA(A)

kode: 1/10/2003 s/d 18/02/2004

Propor : 9200903

RUADAE

jumlah Kredit : 4,900,000.00

Realisasi : 21/08/1998

lama Waktu : 160 Bln

akhir Terakhir: 1/01/2012

laju Bunga : 8.50%

surat : 92,500.00

Telp.

Tanggal	Kode	Uraian	Mutasi	Sisa Kredit
ting	Valuta	Mutasi		
		Saldo Awal		5,305,000.00
02/04	7/02/04	BUNGA(AUTO)	260.00 K	5,304,740.00
02/04	7/02/04	TAGIHAN BUNGA	20,245.00 D	5,324,985.00

SITUASI PER POSISI TANGGAL PENCETAKAN (18/02/2004)

PAYARAN DIMUKA : 0
 BAYARAN POKOK : 5,305,000.00
 WAJIBAN POKOK : 72,245.00
 WAJIBAN BUNGA : 13,995.00
 WAJIBAN : 0.99 ANGSURAN

KEWAJIBAN DENDA : 0
 DENDA BERJALAN : 0
 BUNGA BERJALAN : 11,074.00
 BIAYA LAIN-LAIN : 0

MAKASSAR, 13/02/2004

PT. BANK TABUNGAN NEGARA
 Cabang MAKASSAR

Bayaran yang belum diterima sampai dengan
 dan ini adalah sebesar Rp. 92,240.00
 dan denda sebesar Rp. .00

S. E. & O.

SALINAN REKENING KORAN KPR

KPR GRIYA PEMULA(A)

kode: 1/10/2003 s/d 10/02/2004

akun Proper : 0200000

TUNJANG

jumlah Kredit : 4,900,000.00

1. Realisasi : 21/03/1999

jangka Waktu : 160 Bln

tanggal Terakhir: 1/01/2012

suku Bunga : 8.50%

asuransi : 32,500.00

Talpa.

Tanggal	Kode	Uraian	Mutasi	Sisa Kredit
ting	Valuta	Mutasi		
		Saldo Awal		4,671,735.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	23,544.00-K	4,648,191.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	23,545.00-K	4,624,646.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	23,544.00-K	4,601,102.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	23,544.00-K	4,577,558.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN DUNGA	23,544.00-K	4,554,014.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	23,545.00-K	4,530,469.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN DUNGA	23,544.00-K	4,506,925.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,255.00-K	4,488,670.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,255.00-K	4,466,415.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN DUNGA	20,255.00-K	4,448,160.00
12/03	31/12/03	TAGIHAN BUNGA	20,255.00-K	4,428,905.00
12/03	31/12/03	4263 PENYESUAIAN IKAP DNG	300,925.00 D	5,046,905.00
12/03	31/12/03	4263 BUNGA BERJALAN	300,925.00-	5,046,905.00
12/03	31/12/03	4302 DENDA BERJALAN	31,547.40	5,046,905.00
12/03	31/12/03	4303 DENDA TERTUNGGAK	307,464.00	5,046,905.00
01/04	7/01/04	TAGIHAN BUNGA	20,255.00 D	5,367,240.00
01/04	26/01/04	4051 BAYAR ANGGURAN(AUTO)	82,500.00	5,367,240.00
01/04	26/01/04	4051 BUNGA(AUTO)	20,255.00 K	5,046,905.00
01/04	26/01/04	4051 POKOK(AUTO)	41,005.00-K	5,005,000.00
01/04	26/01/04	DR PEMBAYARAN DIMUKA	260.00	5,005,000.00
02/04	7/02/04	DR PEMBAYARAN DIMUKA	260.00	5,005,000.00
02/04	7/02/04	BAYAR AUTO(DR BTR DM)	260.00	5,005,000.00

Bersambung di halaman 4