

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terkait pemeriksaan operasional terhadap aktivitas pemberian kredit dan pengelolaan kredit pada BNI Multifinance Bandung, maka dapat ditarik disimpulkan sebagai berikut:

1. Kebijakan dan prosedur pemberian kredit pada BNI Multifinance Bandung:
 - a. Perusahaan sudah memiliki kebijakan dan prosedur pemberian kredit di mana untuk memberikan kredit kepada debitur perusahaan harus melakukan kegiatan pengumpulan data, verifikasi data, analisis laporan keuangan, analisis kelayakan usaha, analisis proyeksi keuangan, evaluasi objek pembiayaan dan jaminan, dan penetapan struktur pembiayaan dan jaminan terlebih dahulu kemudian perusahaan dapat melakukan persetujuan pemberian kredit dan pencairan kredit. Namun, kebijakan dan prosedur yang sudah ada tersebut masih belum memadai dan tidak diterapkan dengan baik.
 - b. Pada saat melakukan pengumpulan data, perusahaan harus menyusun rencana pengumpulan data yang dibutuhkan untuk proses pemberian kredit kemudian perusahaan melaksanakan pengumpulan data sesuai dengan rencana yang sebelumnya sudah dibuat. Namun, terkadang rencana pengumpulan data yang sudah disusun tidak dilaksanakan dengan baik karena biasanya pihak debitur dan pihak ketiga sulit dimintai keterangan sehingga membuat waktu pengumpulan data menjadi lebih lama.
 - c. Pada saat melakukan verifikasi data, perusahaan harus melakukan kunjungan ke lokasi usaha debitur dan melakukan verifikasi ke pihak ketiga seperti pelanggan, pemasok, bank, dan perusahaan pembiayaan lainnya. Perusahaan selalu melakukan kunjungan ke lokasi usaha debitur namun perusahaan terkadang tidak melakukan verifikasi data ke pihak ketiga karena perusahaan sering kesulitan berkomunikasi dengan pihak ketiga.

- d. Pada saat melakukan analisis laporan keuangan, perusahaan melakukan analisis terhadap laporan laba rugi, laporan perubahan modal, laporan arus kas, dan neraca. Namun, perusahaan biasanya tidak memeriksa secara detail setiap akun pada laporan keuangan melainkan hanya berfokus pada akun pendapatan, beban, dan modal saja.
- e. Pada saat melakukan analisis kelayakan usaha, perusahaan harus melakukan analisis terhadap manajemen usaha debitur, analisis pasar, dan aspek teknis produksi. Namun perusahaan tidak melakukan analisis dengan detail melainkan hanya melihat dan menilai sekilas mengenai manajemen usaha debitur, analisis pasar, dan strategi usaha debitur.
- f. Pada saat melakukan analisis proyeksi keuangan debitur, perusahaan harus membuat proyeksi laba rugi, proyeksi perubahan modal, proyeksi arus kas, dan proyeksi neraca untuk tiga tahun kedepan. Namun, jika total pembiayaan kurang dari Rp. 5.000.000.000 perusahaan hanya membuat proyeksi laba rugi, proyeksi perubahan modal, dan proyeksi neraca saja. Perusahaan tidak membuat proyeksi arus kas jika total pembiayaan kurang dari Rp. 5.000.000.000.
- g. Pada saat melakukan evaluasi terhadap objek pembiayaan dan jaminan, perusahaan harus *officer* meneliti dokumen-dokumen dari objek pembiayaan beserta jaminannya. Pada tahap ini, pemeriksaan dilakukan oleh kantor jasa penilaian publik (KJPP).
- h. Pada saat melakukan penetapan struktur pembiayaan dan jaminan, perusahaan mengusulkan struktur fasilitas pembiayaan yang meliputi jenis transaksi, nilai pembiayaan, imbalan jasa, jangka waktu, rental, nilai sisa, dan asuransi untuk diajukan kepada debitur.
- i. Jika sudah melakukan kegiatan analisis dan verifikasi, perusahaan dapat melakukan persetujuan kredit. Persetujuan kredit diberikan dapat diberikan oleh pimpinan cabang, pimpinan divisi, direktur bisnis, direktur utama, dan komisaris tergantung total pembiayaan yang diberikan. Jika pembiayaan sudah disetujui maka perusahaan dapat melakukan pencairan kredit yang terdiri dari kegiatan akad kredit dan pembukuan kredit.

- j. Pada saat melakukan pemberian kredit, perusahaan harus membuat dokumen pendukung yang terdiri dari form A yang berisi informasi umum debitur, form B yang berisi informasi hasil verifikasi data, form C yang berisi hasil analisis keuangan, form taksasi yang berisi hasil penilaian dari objek pembiayaan dan jaminan, dan form memorandum pengusulan pembiayaan (MPP) yang merupakan gabungan dari form A, form B, form C, dan form taksasi. Perusahaan sudah memiliki panduan untuk pengisian dokumen pendukung yang harus dibuat setelah melakukan tahapan pemberian kredit tetapi masih didapatkan pengisian dokumen yang salah dan tidak lengkap.
2. Kebijakan dan prosedur pengelolaan kredit pada BNI Multifinance Bandung:
 - a. Perusahaan sudah memiliki kebijakan dan prosedur pengelolaan kredit yaitu perusahaan harus melakukan penilaian kualitas kredit dan pemantauan kredit tetapi kebijakan dan prosedur yang sudah ada tersebut masih kurang memadai dan tidak diterapkan dengan baik.
 - b. Pada saat melakukan penilaian kualitas kredit, perusahaan harus melakukan perhitungan rasio kualitas piutang pembiayaan bermasalah (*non performing financing ratio*) dan melakukan pengategorikan menjadi piutang lancar, piutang dalam perhatian khusus, piutang kurang lancar, piutang diragukan, dan piutang macet. Namun, perusahaan tidak menghitung persentase dari kualitas piutang pembiayaan bermasalah secara berkala melainkan hanya sebulan sekali. Pada saat mengategorikan piutang juga terdapat kesalahan dalam pengategorian piutang.
 - c. Pada saat melakukan pemantauan kredit, perusahaan sudah melakukan pemantauan terhadap seluruh pembiayaan yang sudah disalurkan dan melakukan penilaian kualitas piutang. Pemantauan setiap kategori piutang dilakukan dengan cara berbeda.
 - d. Perusahaan mempunyai laporan piutang yang berisi nama debitur, nomor kontrak, jangka waktu pembiayaan, tanggal jatuh tempo, jumlah total pembiayaan debitur, angsuran debitur, sisa total pembiayaan, umur piutang, dan pada laporan piutang ini juga terdapat informasi mengenai kategori kualitas piutang debitur. Laporan piutang tersebut diperbaharui

setiap hari. Namun, masih didapatkan pengisian dokumen yang salah dan tidak lengkap.

3. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kredit macet pada BNI Multifinance Bandung:

- a. Pimpinan cabang sebagai pihak yang memberi putusan kredit dan pihak yang mengawasi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh *account officer* tidak memberi teguran kepada *account officer* yang tidak menerapkan setiap kebijakan dan prosedur yang sudah ada. Jika *account officer* melewati salah satu kebijakan dan prosedur pemberian kredit, isi dari form A, form B, form C, form taksasi, dan form MPP menjadi tidak lengkap. Jika pengisian form tersebut tidak lengkap dapat membuat pihak yang memberi putusan kredit yaitu kepala cabang, pimpinan divisi, direktur bisnis, direktur utama, dan komisaris salah saat memberi putusan kredit.
- b. Pada kebijakan analisis laporan keuangan dan proyeksi laporan keuangan tidak terdapat ketentuan laporan apa saja yang diperiksa dan dibuat proyeksinya oleh *account officer*, sehingga *account officer* tidak memeriksa dan membuat proyeksi untuk semua laporan keuangan melainkan hanya laporan laba rugi dan neraca saja.
- c. Perusahaan tidak memiliki form hasil analisis kelayakan usaha debitur dan perusahaan tidak mewajibkan *account officer* untuk membuat analisis kelayakan usaha sehingga hasil analisis kelayakan usaha debitur yang dilampirkan pada form MPP menjadi tidak lengkap.
- d. Perusahaan tidak memiliki *form* hasil analisis kelayakan usaha debitur dan perusahaan tidak mewajibkan *account officer* untuk membuat analisis kelayakan usaha sehingga hasil analisis kelayakan usaha debitur yang dilampirkan pada form MPP menjadi tidak lengkap.
- e. Pimpinan cabang tidak melakukan pemeriksaan terhadap laporan piutang setiap hari, padahal laporan tersebut diperbaharui setiap hari sehingga jika terjadi kesalahan pengategorian piutang kesalahan tersebut harusnya dapat terdeteksi dengan cepat.
- f. Perusahaan hanya melakukan perhitungan persentase kualitas piutang pembiayaan bermasalah (*non performing financing*) dalam jangka waktu

sebulan sekali sehingga perusahaan jadi tidak mengetahui pembiayaan mana yang mengalami masalah. Jika pembiayaan bermasalah tidak teridentifikasi hal itu membuat perusahaan terlambat melakukan penyelamatan piutang.

4. Manfaat pemeriksaan operasional ini yaitu supaya perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja operasi perusahaan pada aktivitas pemberian kredit dan pengelolaan kredit. Berdasarkan hasil dari pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, ditemukan beberapa kelemahan perusahaan yang dapat menimbulkan kredit macet. Kelemahan-kelemahan yang ditemukan diantaranya yaitu pengumpulan dan verifikasi data pada proses pengajuan kredit yang belum memadai, kemudian analisis laporan keuangan, kelayakan usaha, dan proyeksi laporan keuangan pada proses pengajuan kredit yang kurang memadai, pengelolaan kredit yang sudah diberikan kepada debitur belum memadai, pengumpulan dan verifikasi data pada saat proses pengajuan restrukturisasi kredit yang belum memadai, serta analisis laporan keuangan dan analisis kelayakan usaha pada saat pengajuan restrukturisasi kredit yang belum memadai. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional dilakukan untuk memberi rekomendasi yang dapat diterapkan bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan dalam upaya mencegah terjadinya kredit macet.

5.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terkait pemeriksaan operasional terhadap aktivitas pemberian kredit dan pengelolaan kredit pada BNI Multifinance Bandung, maka dapat ditarik beberapa saran sebagai berikut:

1. Terkait pengumpulan dan verifikasi data pada proses pengajuan kredit yang belum memadai:
 - a. Pimpinan cabang dapat melakukan pemeriksaan terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan oleh karyawannya dengan mengawasi langsung setiap karyawannya saat bekerja atau melalui dokumen-dokumen yang dibuat oleh setiap karyawan.
 - b. Pimpinan cabang dapat melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja karyawan secara rutin dan konsisten yaitu dilakukan tiga bulan sekali.

- c. Pimpinan cabang harus selalu memastikan pada saat *account officer* melakukan analisis pemberian kredit prinsip 5C (*character, capacity, capital, condition, dan collateral*) sudah dilakukan dengan baik dengan cara sampel dokumen yang dibuat oleh setiap *account officer* kemudian dilakukan pemeriksaan terhadap sampel-sampel tersebut.
 - d. Pimpinan cabang harus selalu memastikan bahwa dokumen pendukung yaitu form A dan form B sudah diisi dengan baik dan benar sesuai dengan panduan.
2. Terkait analisis laporan keuangan, kelayakan usaha, dan proyeksi laporan keuangan pada proses pengajuan kredit yang kurang memadai:
 - a. Perusahaan dapat membuat *form* hasil analisis kelayakan usaha debitur yang kemudian hasil analisis pada *form* tersebut dimasukkan kedalam memorandum pengusulan pembiayaan.
 - b. Perusahaan dapat menambahkan informasi yang dilampirkan pada memorandum pengusulan pembiayaan agar pihak yang memberi putusan kredit lebih mengetahui prospek usaha dari debitur.
 - c. Pimpinan cabang harus selalu memastikan bahwa dokumen pendukung yaitu form C dan form memorandum pengusulan pembiayaan (MPP) sudah diisi dengan baik dan benar sesuai dengan panduan.
3. Terkait pengelolaan kredit yang sudah diberikan kepada debitur belum memadai:
 - a. Perusahaan dapat memasukan hasil perhitungan persentase dari kualitas piutang pembiayaan bermasalah (*non performing financing*) ke dalam laporan piutang jika piutang tersebut masuk kedalam kategori piutang bermasalah.
 - b. Pimpinan cabang harus melakukan pemeriksaan terhadap laporan piutang setiap harinya, karena laporan tersebut diperbaharui setiap hari.
 - c. Perusahaan dapat melakukan kunjungan ke lokasi usaha debitur jika debitur mengalami kendala pembayaran angsuran.
4. Terkait pengumpulan dan verifikasi data pada saat proses pengajuan restrukturisasi kredit yang belum memadai:

- a. Perusahaan dapat membuat ketentuan mengenai jangka waktu restrukturisasi
 - b. Perusahaan dapat membuat ketentuan mengenai penurunan pendapatan yang dialami oleh debitur agar dapat mengajukan restrukturisasi.
 - c. Perusahaan dapat membuat ketentuan data apa saja yang harus diberikan debitur pada saat mengajukan restrukturisasi kredit.
 - d. Perusahaan dapat membuat form analisis restrukturisasi yang berisi hasil analisis laporan keuangan dan kelayakan usaha debitur.
5. Terkait analisis laporan keuangan dan analisis kelayakan usaha pada saat pengajuan restrukturisasi kredit yang belum memadai:
- a. Pimpinan cabang harus selalu memastikan dokumen memorandum restrukturisasi pembiayaan sudah diisi dengan baik dan benar sesuai dengan panduan.
 - b. Perusahaan dapat memasukan hasil analisis laporan keuangan dan kelayakan usaha debitur kedalam dokumen memorandum restrukturisasi pembiayaan.
 - c. Perusahaan dapat menambahkan hasil analisis laporan keuangan dan kelayakan usaha pada memorandum restrukturisasi pembiayaan agar pihak yang memberi putusan kredit dapat lebih mengetahui prospek usaha dari debitur.

Pemeriksaan operasional perlu dilakukan secara konsisten karena memiliki peran yang signifikan bagi perusahaan. Pemeriksaan operasional dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam aktivitas pemberian kredit dan pengelolaan kredit sehingga kedua aktivitas tersebut dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Dari pemeriksaan operasional, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah, mencari penyebab terjadinya masalah, dan memilih alternatif untuk menyelesaikan masalah tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T., & Tantri, F. 2017. *Manajemen Pemasaran*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. 2017. *Auditing and Assurance Services*. London: Pearson.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Darmawi, H. 2014. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Firdaus, Rachmat & Ariyanti, Maya. 2017. *Manajemen Perkreditan Bank Umum*. Bandung: Alfabeta.
- Haryani, Iswi. 2010. *Restrukturisasi dan Penghapusan Kredit Macet*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Hidayat, K. (2020, November 4). *Keuangan*. Retrieved from Kontan.co.id: <https://keuangan.kontan.co.id/news/sempat-capai-rekor-tertinggi-di-tahun-ini-npf-multifinance-berangsur-menyusut>. [Diakses 18 Februari 2021]
- Hery. 2020. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Kamsir. 2012. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga
- Leon, Boy & Ericson, Sonny. 2007. *Manajemen Aktiva Pasiva Bank Non Devisa*. Jakarta: Grasindo.
- Mulyadi. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 84/PMK.012/2006 tentang Perusahaan Pembiayaan.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 35/POJK.05/2018 tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Pembiayaan.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/15/PBI/2012 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank.
- Reider, R. 2002. *Operational Review, Maximum Result at Efficient Cost*. New Jersey: John Willey & Sons Inc.

- Rivai, Veithzal H., Veithzal Andria H., & Idroes Ferry N. 2007. *Bank and Financial Institution Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. *Research Method for Business: A Skill- Building Approach* (17th Edition ed.). Chichester: Wiley.
- Siamat, D. 2005. *Manajemen Lembaga Keuangan*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Subagyo, Ahmad. 2015. *Teknik Penyelesaian Kredit Bermasalah*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perbankan.
- Widoyoko, E. P. 2014. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

