

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian mendalam mengenai proses pemberian hingga pengawasan kredit, dapat diambil kesimpulan untuk menjawab beberapa pertanyaan masalah yang telah disampaikan sebelumnya pada bab 1 yaitu:

1. Proses pemberian kredit yang diterapkan oleh Bank Z sudah sesuai dengan peraturan yang ditentukan oleh Otoritas Jasa Keuangan

Proses pertama yang dilakukan adalah proses permohonan kredit. Setelah pihak bank (AO) mengenalkan dan menawarkan produk kredit, calon debitur yang berminat menggunakan fasilitas kredit harus mengisi formulir permohonan kredit dan melengkapi dokumen-dokumen persyaratan yang ditetapkan oleh Bank Z. Setelah seluruh dokumen dinyatakan lengkap, AO akan melakukan *BI Checking* untuk mengetahui riwayat perkreditan calon debitur sebelumnya. Apabila calon debitur telah lolos tahap *BI Checking* (berada pada kolektibilitas 1), AO akan melakukan kunjungan ke tempat tinggal dan lokasi usaha untuk mengumpulkan informasi tambahan yang akan digunakan untuk menilai seluruh poin pada prinsip 5C.

Kemudian, AO akan memulai proses analisa kredit yaitu pihak bank akan menilai kebutuhan modal kerja yang sesungguhnya, nilai jaminan, perhitungan DSR, kemampuan membayar setiap bulan dan aspek lain seperti penghasilan dan pengeluaran calon debitur tersebut. Hal ini dimaksudkan agar dana kredit yang diberikan tidak berlebihan (*over financing*) sehingga bank bisa memperoleh imbalan bunga yang sesuai dengan dana kredit yang diberikan. Pada Bank Z, seluruh proses perhitungan analisa kredit sudah menggunakan sistem sehingga tidak diperlukan perhitungan manual. Meskipun telah dibantu oleh sistem, kemungkinan terjadinya kesalahan pada proses analisa kredit bisa terjadi akibat *human error* yang dilakukan oleh AO karena seorang AO harus menangani 30-50 orang debitur dan mendapat target pelepasan kredit bulanan sebesar Rp1 Milyar – Rp2 Milyar yang berjumlah sedikit yaitu dua orang karyawan saja. Proses analisa

kredit akan lebih maksimal apabila bank memiliki 3-4 orang AO untuk produk SMB-PRK sehingga setiap AO hanya menangani 20-25 debitur. Dengan demikian diharapkan AO bisa memiliki waktu lebih untuk mencari informasi debitur selengkap mungkin yang akan berguna dalam proses analisa kredit.

Langkah selanjutnya adalah AO akan membuat proposal kredit atau Memorandum Rekomendasi Kredit (MRK) yang akan diajukan kepada *Team Leader* untuk memperoleh persetujuan awal. Jika *Team Leader* telah memberikan persetujuan awal, MRK tersebut selanjutnya akan diajukan kepada pihak Komite Kredit yang terdiri dari *Business Banking Manager*, *Operations Manager*, dan *Branch Manager* untuk diberikan persetujuan akhir dan perintah dicairkannya permohonan kredit. Apabila permohonan kredit ditolak, pihak bank hanya memberikan pemberitahuan melalui telepon dan tidak mengeluarkan surat resmi. Hal ini tidak sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dalam menindaklanjuti penolakan permohonan kredit.

Proses pencairan kredit dilakukan oleh *Credit Processing Manager* yang terlebih dahulu akan menyuruh bagian Legal untuk memeriksa aspek legalitas dokumen. Lalu dilakukannya akad kredit antara calon debitur, *Credit Processing Manager* dan Legal di depan notaris. Kemudian, *Credit Administration* akan membuat Memorandum Penyediaan Fasilitas (MPF) dan Memorandum Pembukuan Kredit (MPK) dan diserahkan kepada *Loan Administration*. *Loan Administration* memasukkan data fasilitas kredit debitur seperti jenis produk kredit yang diambil, besar angsuran bunga yang harus dibayar, jenis jaminan, nilai jaminan, dan jatuh tempo pembayaran ke dalam *database* debitur. Proses terakhir adalah membuat rekening kredit dan mengaktifasi rekening tersebut agar dana bisa segera digunakan oleh debitur.

Keseluruhan proses tersebut telah sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 42/POJK.03/2017 tentang Kewajiban Penyusunan dan Pelaksanaan Kebijakan Perkreditan atau Pembiayaan Bank bagi Bank Umum, khususnya pada Pasal 2 dan Pasal 3.

2. Setelah fasilitas kredit diberikan kepada debitur, Bank Z melakukan beberapa langkah pengawasan untuk memantau aktivitas perkreditan dan menjaga kualitas

kredit. Pengawasan awal dilakukan mulai dari AO sebagai pihak yang menjadi perantara antara bank dengan debitur. AO diwajibkan menjalin hubungan baik dengan debitur dengan cara sesering mungkin melakukan kunjungan atau berkomunikasi melalui telepon. Hasil dari pengawasan tersebut akan dicantumkan dalam laporan pengawasan yang disebut *call report* sebagai salah satu media untuk mengetahui perkembangan usaha dan aktivitas perkreditan debitur.

Call report dibuat maksimal setiap 6 bulan sekali dan berguna sebagai poin dalam penilaian kinerja AO. Walaupun demikian, seringkali AO tidak melakukan kunjungan atau berkomunikasi lewat telepon dengan debitur-debiturnya dikarenakan waktu pekerjaan yang singkat sehingga pengawasan menjadi tidak maksimal. Akibatnya AO terkadang membuat hasil laporan palsu pada *call report* dan pembuatan *call report* hanya sebagai sebuah formalitas yang harus dijalankan. Selain itu, pengawasan akan dibantu oleh SAM beserta proses penagihannya. Untuk debitur yang berada pada kolektibilitas 1, kolektibilitas 2, dan kolektibilitas 3 akan diawasi atau ditangani langsung oleh AO. Sedangkan untuk debitur yang berada pada kolektibilitas 4 dan kolektibilitas 5, pengawasan dan penagihan dilakukan oleh AO dan SAM. Pembagian tugas tersebut dikarenakan kredit yang berada pada kolektibilitas 1, kolektibilitas 2, dan kolektibilitas 3 dianggap oleh bank masih bisa diselesaikan dengan baik dan secepat mungkin sehingga cukup ditangani oleh AO sebagai pihak yang berhubungan langsung dan pihak yang paling mengenal kondisi debiturnya. Sedangkan kredit yang berada pada kolektibilitas 4 dan kolektibilitas 5 dianggap oleh bank sulit untuk diselesaikan sehingga harus ikut ditangani oleh SAM karena SAM adalah bagian yang berhubungan dengan penyelesaian jaminan.

Pihak Bank Z melakukan penagihan via telepon dan juga kunjungan untuk mengawasi debitur secara langsung. Bank juga akan memberikan Surat Peringatan (SP) dari 1 sampai 3 hingga surat somasi kepada debitur-debitur yang mengalami penunggakan pembayaran angsuran. Bank Z memberikan kesempatan negosiasi kredit bagi debitur yang masih memiliki itikad baik untuk melunasi pembayaran kreditnya dengan melakukan *rescheduling* (memperpanjang periode kredit sehingga angsuran yang dibayar menjadi lebih kecil) atau restrukturisasi (penurunan tingkat suku bunga). Diharapkan dengan adanya negosiasi kredit mampu meminimalkan risiko kerugian yang ditanggung oleh Bank Z.

3. Pemeriksaan operasional adalah salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja dari aktivitas operasional dengan melakukan tindakan perbaikan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemeriksaan dilakukan melalui beberapa tahap dimulai dari tahap perencanaan, tahap program kerja, tahap pemeriksaan lapangan, serta tahap pengembangan temuan-temuan dan pemberian rekomendasi. Pemeriksaan operasional dilakukan pada proses pemberian hingga pengawasan kredit Bank Z KCU Cirebon dengan tujuan untuk membantu pihak Bank Z mencegah peningkatan persentase NPL serta mencari langkah rekomendasi yang tepat untuk mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada.

Dari hasil pemeriksaan, diketahui bahwa permasalahan yang dihadapi Bank Z KCU Cirebon adalah peningkatan persentase NPL di atas 0,6% pada bulan Maret 2018 dan April 2018 dengan produk modal kerja SMB-PRK sebagai penyumbang utama dalam meningkatnya persentase NPL yaitu sebesar 0,4% s/d 0,45%. Bank Z menghendaki batas persentase NPL per bulan yang diinginkan berada pada kisaran 0,5% s/d 0,6% karena bila persentase NPL mencapai 1%, Bank Z akan memperoleh surat teguran dari kantor pusat. Penetapan batas NPL 0,5% s/d 0,6% merupakan kesepakatan antara pihak kantor pusat dengan *Branch Manager*.

Kesepakatan tersebut dibuat dengan alasan karena *Loan to Deposit Ratio* yang dimiliki oleh Bank Z KCU Cirebon tergolong kecil hanya 30% s/d 35%. Total kredit yang *outstanding* atau baki debit yang tersedia sekitar Rp 240 Milyar s/d Rp 260 Milyar sedangkan total dana pihak ketiga yang diterima sekitar Rp 720 Milyar s/d Rp 730 Milyar. Karena dana kredit yang diberikan sedikit, apabila terjadi kredit macet meskipun nominalnya kecil, tetap akan menyebabkan persentase NPL menjadi besar. Dengan demikian penetapan batas NPL sebesar 0,5% s/d 0,6% dimaksudkan agar para pimpinan cabang mewaspadaikan jangan sampai dana kredit yang sedikit ini mengalami masalah tidak tertagih, sehingga mempengaruhi penghasilan dan kinerja bank. Peningkatan persentase NPL disebabkan oleh beberapa faktor seperti kelalaian pihak bank saat melakukan analisa 5C, debitur mengalami penurunan usaha, memiliki hutang lain diluar Bank Z dan adanya itikad buruk debitur untuk menunda pembayaran kredit.

Setelah mengetahui permasalahan yang dialami oleh Bank Z, selanjutnya disusun langkah-langkah kerja untuk menemukan kelemahan-kelemahan pada proses pemberian hingga pengawasan kredit. Pada proses pemeriksaan lapangan ditemukan kelemahan bahwa prosedur belum sepenuhnya diterapkan secara efektif dan efisien, seperti bank tidak memberikan surat resmi penolakan kredit, pihak bank seringkali tidak melakukan penilaian ulang terhadap analisa prinsip 5C secara menyeluruh dan cenderung menggunakan informasi lama, pihak bank kurang teliti saat mengumpulkan informasi dan melakukan analisa kredit ulang, AO jarang melakukan kunjungan atau berkomunikasi melalui telepon kepada debitur-debiturnya, dan kurangnya pengawasan yang dilakukan *Team Leader* kepada AO. Selain itu Bank Z hanya memiliki 2 orang karyawan AO yang masing-masing menangani 30-50 debitur sehingga AO kurang mampu melaksanakan seluruh pekerjaannya dengan maksimal.

Atas kelemahan-kelemahan yang telah ditemukan, dikembangkanlah tiga temuan yang mewakili seluruh kelemahan yang ada. Temuan pertama adalah tugas dan tanggung jawab AO belum berjalan secara efektif dan efisien serta temuan kedua adalah prosedur pemberian hingga pengawasan masih belum diterapkan secara efektif dan efisien. Berdasarkan dua temuan tersebut, selanjutnya dibuatkan tindakan-tindakan rekomendasi perbaikan yang diharapkan mampu mengurangi kelemahan-kelemahan tersebut serta berdampak pada penurunan persentase NPL pada periode berikutnya.

5.2. Saran

Dari hasil pemeriksaan pada proses pemberian hingga pengawasan kredit oleh Bank Z KCU Cirebon, berikut adalah beberapa saran rekomendasi yang diharapkan mampu memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada serta mencegah terjadinya peningkatan NPL pada periode selanjutnya.

1. Dilakukan penambahan satu atau dua orang karyawan AO agar setiap debitur Bank Z terpantau secara menyeluruh dan memiliki hubungan baik dengan pihak bank. Penambahan karyawan tersebut dimaksudkan agar setiap AO hanya menangani 20-

25 debitur saja. Dengan berkurangnya jumlah debitur yang harus ditangani, diharapkan AO mampu melakukan pengawasan secara menyeluruh kepada setiap debiturnya. Apabila pengawasan debitur dilakukan secara maksimal, bank akan lebih cepat mendeteksi indikasi-indikasi apabila kredit tersebut akan bermasalah. Hal ini dikarenakan AO adalah pihak yang berhubungan langsung dengan debitur sehingga hanya bagian AO yang mengenal setiap debiturnya dengan baik.

Jika indikasi kredit akan bermasalah cepat diketahui, bank bisa mengambil tindakan lebih dini seperti lebih sering melakukan kunjungan dan wawancara dengan debitur sehingga bank mengetahui apa yang menjadi kebutuhan debitur dan debitur lebih cepat dibantu, bank bisa menawarkan produk kredit tambahan untuk membantu kebutuhan debitur dengan tetap memperhatikan kemampuan membayar tiap bulannya, bank bisa meminta jaminan tambahan apabila jaminan yang ada dirasa kurang menutupi kewajiban kredit debitur saat ini.

Saran penambahan AO juga berdasarkan hasil *benchmarking* dengan bank swasta lain yang berada di Kota Cirebon, bahwa rata-rata mereka memiliki 4-6 orang AO untuk jenis produk kredit yang sama. Dengan bertambahnya personil AO bank bisa melakukan pemasaran produk kredit lebih efektif sehingga semakin banyak calon debitur baru yang berminat untuk mengambil produk Bank Z dan membuat Bank Z semakin bisa bersaing dengan pihak bank lain.

Apabila penambahan AO tidak dapat dilakukan, pihak bank dapat memberikan pelatihan untuk AO minimal satu tahun sekali, mengadakan rapat mingguan antara *Team Leader* dengan AO setiap satu minggu sekali untuk memberikan arahan pekerjaan dan motivasi, *Team Leader* ikut melakukan pengawasan *on the spot* atau ikut melakukan kunjungan debitur agar dapat menilai keakuratan dari hasil laporan yang dibuat AO.

2. Sebaiknya pihak bank memberitahukan penolakan kredit dengan dua cara yaitu melalui telepon dan mengirimkan surat penolakan kredit resmi pada calon debitur yang bersangkutan. Surat penolakan kredit menjadi bukti tertulis bahwa bank sudah pernah memproses permohonan kredit, menolak permohonan tersebut, dan menjelaskan secara detail alasan mengapa permohonan tersebut ditolak. Surat penolakan resmi juga bisa memberikan catatan khusus pada bank mengenai alasan-

alasan permohonan calon debitur tersebut ditolak. Catatan khusus ini dapat berguna sebagai bahan perbandingan dan pertimbangan apabila calon debitur tersebut mengajukan permohonan kredit kembali di kemudian hari. Sedangkan pemberitahuan lewat telepon untuk memastikan calon debitur telah menerima surat penolakan kredit resmi dan memudahkan calon debitur untuk berkomunikasi perihal alasan ditolaknya permohonan kredit tersebut.

Kemudian, *Team Leader* sebaiknya melakukan *cross checking* ulang terhadap hasil laporan *call report* sebagai salah satu bentuk pengawasan dengan cara ikut melakukan kunjungan atau via telepon kepada debitur untuk memastikan benar adanya interaksi antara AO dengan debitur tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeola, O., & Ikpesu, F. (2017). MACROECONOMIC DETERMINANTS OF NON-PERFORMING LOANS IN NIGERIA: AN EMPIRICAL ANALYSIS. *The Journal of Developing Areas*.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. England: Pearson Education .
- Indonesia, I. B. (2014). *Mengelola Kredit Secara Sehat*. Jakarta Pusat: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Indonesia, R. (1998). Undang-Undang No .10 Tahun 1998 tentang Perbankan. Jakarta: Lembaran Negara RI Tahun 1998.
- Islam, M. S., Shil, N. C., & Mannan, M. A. (2005). Non performing loans - its causes,. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Lampiran Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 31/147/KEP/DIR . (1998).
- Peraturan Bank Indonesia No. 11/25/PBI/2009. (2009).
- Peraturan Bank Indonesia No. 14/15/PBI/2012 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum. (2012). Jakarta.
- Reider, R. (2002). *Maximum Results at Efficient Costs*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2013). *Bank Management & Financial Services*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business* (Vol. Sixth Edition). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.