

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kasmir (2008) berpendapat bahwa Bank merupakan lembaga keuangan yang kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan kemudian menyalurkan kembali ke masyarakat, serta memberikan jasa-jasa bank lainnya. Bank 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 (UU Perbankan No. 10 tahun 1998). Kegiatan perkreditan dan berbagai produk jasa yang diberikan oleh bank dapat membantu masyarakat dalam mengelola dan mengatur penyimpanan dana, mengatasi kekurangan modal dalam mengelola usaha, membiayai operasi, dan mengembangkan usaha sehingga mampu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing baik di dalam dan luar negeri.

Bank X merupakan salah satu Bank yang dimiliki pemerintah yang terbesar di Indonesia, dan mempunyai peran vital dalam membangun dan mengembangkan sektor keuangan dan perbankan di Indonesia. Bank X merupakan pemain utama dan mempunyai tradisi layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman dan memainkan peranan yang panjang dalam pembangunan ekonomi di Indonesia.

Kredit merupakan penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-

meminjam antara bank dan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga. (UU Perbankan No. 10 tahun 1998). Kata dasar kredit berasal dari bahasa Latin *credere* yang berarti kepercayaan, atau *credo* yang berarti saya percaya (Firdaus dan Ariyanti, 2009). Pada saat ini perkreditan masih merupakan salah satu kegiatan utama bank sebagai lembaga intermediasi keuangan. Dalam kondisi persaingan yang sangat kompetitif, bank dituntut lebih proaktif untuk meraih peluang bisnis dengan tetap berpedoman pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking*). Sejalan dengan kondisi tersebut di atas, Bank X menerapkan *Strategic Business Unit* (SBU) yang menangani perkreditan di atas Rp. 50 Milyar yaitu *Commercial Banking*. *Commercial Banking Center* Bank X tersebar di kota-kota besar di Indonesia, salah satunya di Surabaya, yang telah beraktivitas sejak tahun 2000 (sumber: Bank X).

Dalam proses pemberian kredit di Bank X, terdapat aturan yang wajib digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Selain peraturan internal berupa SOP (Standar Operasi Prosedur) dan SPK (Standar Perkreditan Khusus) *Commercial*, terdapat juga peraturan dari Bank Indonesia (selaku bank Sentral di Indonesia).

Proses pemberian kredit adalah sebuah proses dimana setiap langkah atau kebijaksanaan yang ditempuh harus sesuai dengan aturan-aturan internal yang mengacu pada ketentuan Bank Indonesia. Dalam proses pemberian kredit diperlukan sebuah pedoman atau aturan yang berlaku pada setiap Bank. Sedangkan pada setiap segmen perkreditan memiliki pedoman atau aturan yang

berbeda-beda. Pedoman atau aturan kredit untuk segmen *commercial* diatur secara tersendiri, karena segmen ini mempunyai karakteristik yang lebih variatif dibanding karakteristik segmen bisnis lainnya (sumber: Bank X).

Dengan karakteristik yang lebih variatif (*Commercial Lending, Collateral Lending* dan *Cash Flow Lending*) banyak faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun Pedoman atau aturan pengelolaan kredit segmen *commercial*, baik faktor eksternal (faktor ekonomi, regulasi eksternal dan persaingan) maupun faktor internal (strategi bisnis, sumber daya manusia, sistem, kedisiplinan dan faktor internal lainnya).

Setiap tahap dalam proses kredit merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, dan terintegrasi dengan *Unit Supporting* di Bank X, yaitu *Credit Risk* dan *Credit Operations*. Proses pemberian kredit juga diklasifikasikan sesuai limit *Eksposure* (nominal) permohonan debitur / calon debitur, dimana setiap keputusan hingga persetujuan pencairan kredit melibatkan pejabat di *Business Unit, Risk Unit* dan *Operation Unit* sesuai fungsi masing-masing dan sesuai limit kewenangan. *Business Process* dalam Perkreditan tersebut merupakan serangkaian aktivitas yang terintegrasi secara vertikal dan horizontal (sumber: Bank X).

Terdapat dua jenis proses kredit, pertama proses perpanjangan fasilitas debitur *eksisting* (fasilitas modal kerja dengan jangka waktu setahun), dan proses pemberian kredit untuk nasabah baru. Pada *Commercial Banking Center (CBC)* Surabaya, selama kurun waktu setahun pada tahun 2013, diperoleh data perpanjangan kredit sebagai berikut :

**Tabel 1.1. Proses Perpanjangan Kredit Commercial Banking Bank X**

Ket	Efektif Perpanjangan					Total
	Lewat jth tempo	= jth tempo	s.d. 7 hari sblm jatuh tempo	> 7 hari sblm jth tempo	> 1 bln sblm jth tempo	
Jumlah debitur	6	12	17	10	14	59
Persentase	10%	20%	29%	17%	24%	100%

Sumber: Bank X

Sebesar 20% dari total proses perpanjangan kredit, baru efektif (selesai diperpanjang) pada saat deadline jatuh tempo dan 10%-nya melewati tanggal jatuh tempo. Pada proses pemberian kredit nasabah baru, diperoleh data sbb :

**Tabel 1.2. Proses Kredit Baru Commercial Banking Bank X**

Ket	Lama proses			Total
	< 2 bulan	> 2 bln < 3 bulan	> 3 bulan	
Jumlah debitur baru tahun (4 bln s.d Ags 13)	1	3	2	6
Persentase	17%	50%	33%	100%

Sumber: Bank X.

Sebesar 33,33% dari debitur baru (4 dari 6) diproses melebihi 2 bulan sejak proses pembuatan analisa kredit, namun termasuk di dalamnya proses negosiasi dan menunggu kelengkapan data dari debitur yang dapat mempengaruhi lama proses.

Data mengenai estimasi proses kredit di Bank lain sesuai informasi yang diperoleh dari nasabah sebagai berikut :

**Tabel 1.3. Perbandingan Proses Kredit**

	Bank X	Bank A	Bank B	Bank C
Lama Proses Kredit Rata-rata	± 2,5 bulan	± 2 s.d. 3 bulan	± 2 bulan	± 1,5 s.d. 2 bulan

Sumber: in depth interview nasabah.

Berdasarkan data yang dikemukakan di atas, estimasi proses pemberian kredit baik baru maupun perpanjangan yang memerlukan waktu relatif lama jika dibandingkan dengan Bank lain dan terdapat proses perpanjangan yang melebihi waktu jatuh tempo, dimana hal tersebut akan dapat menjadi hambatan dalam ekspansi kredit dan pemenuhan standar layanan sesuai *SLA (Service Level*

*Agreement*). Di dalam industri perbankan, khususnya perkreditan, SLA atau *service level agreement* merupakan salah satu faktor yang penting yang membentuk keunggulan bersaing perusahaan, mengenai bagaimana dan seberapa lama manajemen menginginkan sebuah proses bisnis atau kegiatan dilaksanakan (Islam, 2012).

Proses perkreditan di Bank X, khususnya kelas *Commercial* (kredit di atas Rp. 50 Milyar) merupakan kesatuan proses yang betalian mulai dari data lengkap yang diterima oleh *Business Unit (Commercial Banking Center)* dari debitur atau calon debitur, proses analisa, komite kredit, *risk management*, *checking*, input data, perjanjian kredit, pengikatan agunan, hingga loan *disbursement*. Terdapat beberapa pegawai *officer* dan pejabat pemutus kredit yang terlibat dalam prosesnya, termasuk dari unit *supporting* dan *risk management* yang berbeda departemen dengan *Commercial Banking Center*.

Pada penelitian ini, akan diteliti lebih lanjut dengan pendekatan kualitatif atas faktor-faktor yang dapat menghambat *business process* khususnya dalam industri jasa (perbankan) dan perusahaan berskala nasional. Pada penelitian ini dilakukan di Bank X karena merupakan salah satu Bank Terbesar di Indonesia, dengan wilayah penelitian di tingkat wilayah komersial regional Surabaya.

Pihak manajemen dari Bank X sendiri berusaha memahami lebih dalam mengenai fenomena yang terjadi saat ini mengenai pemenuhan standar operasi perkreditan yang masih mengalami kendala pada prosesnya, oleh karena itu maka peneliti mengangkat permasalahan yang terjadi di Bank X sendiri berusaha mengidentifikasi lebih dalam mengenai proses kredit di Bank X *Commercial*



*Banking Center* Surabaya, evaluasi faktor-faktor *enabler* dalam proses kredit di Bank X dan bagaimana perbaikan proses yang dapat dilakukan dalam proses kredit di Bank X, yang ke depannya diharapkan ditemukan solusi terbaik bagi semua pihak yang terkait.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan oleh penulis di atas, maka rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah :

1. “Apakah Faktor-faktor internal penghambat proses bisnis kredit di *Commercial Banking Center* Bank X di Surabaya?”
2. “Bagaimana perbaikan proses bisnis kredit di *Commercial Banking Center* Bank X di Surabaya?”

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk dapat mengidentifikasi penyebab lamanya proses bisnis kredit di *Commercial Banking Center* Bank X di Surabaya
2. Mengusulkan perbaikan proses bisnis kredit di *Commercial Banking Center* Bank X di Surabaya.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, diantaranya adalah :

1. Bagi Penulis

Manfaat teoritis diperoleh dengan adanya pengetahuan dan wawasan yang diperoleh dalam mengidentifikasi faktor penghambat proses bisnis kredit dan perbaikan proses.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan masukan bagi perusahaan, dalam hal ini *Commercial Banking Center Bank X* di Surabaya, sebagai bahan masukan untuk perbaikan proses bisnis kredit di *Commercial Banking Center Bank X* di Surabaya dan agar dapat meningkatkan efisiensi proses bisnis kredit di perusahaan

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan penelitian ini yang terdiri dari :

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, perkembangan perbankan. Latar belakang ini kemudian dirumuskan dalam perumusan masalah yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan terstruktur kemudian dilanjutkan dengan tujuan penelitian, manfaat penelitian dan bab ini diakhiri dengan sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Dalam bab ini fokus pembahasannya adalah pola landasan teori yang mendasari penelitian, mencakup penelitian-penelitian sebelumnya, teori-teori manajemen operasional, *business process improvement* dan konsep-konsep mengenai elemen-elemen dalam *business process*, serta teori pendukung lainnya.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Bab ini akan menjelaskan penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang meliputi, pertanyaan penelitian, unit analisis, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

## BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini menguraikan akan memberikan gambaran umum tentang perusahaan, pola usaha, ketentuan perusahaan dan struktur organisasi dari *Commercial Banking Center* di Bank X yang berkaitan dengan faktor-faktor yang akan dianalisis.

## BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan membahas hasil penelitian yang merupakan bab temuan dan pembahasan yang akan menjelaskan atau menguraikan tentang analisis data, formulasi cara pemecahan masalah dan diakhiri dengan evaluasi



faktor-faktor yang menghambat proses bisnis kredit di *Commercial Banking Center Bank X* di Surabaya dan bagaimana perbaikan proses yang dapat dikembangkan untuk mengatasi masalah tersebut.

## BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian yang dilakukan dan saran untuk penggunaan hasil penelitian.



