

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Umum Perusahaan

Pada tahun 1912, pemerintah Hindia Belanda mendirikan sentral kas, dengan tugas memberikan bantuan pengawasan dan bimbingan. Sentral kas bernaung dibawah departemen Pemerintah Dalam Negeri. Akibat krisis ekonomi dunia yang hebat pada tahun 1929 sampai dengan 1932, menyebabkan beberapa bank macet dan bubar maka dibentuklah “*Algemene Volks Credit Bank (AVB)*”. Dengan AVB ini maka sentral kas dibubarkan dan tugasnya diserahkan kepada AVB, oleh sebab itu AVB juga bertindak sebagai pengawas dari Badan Kredit Desa. Tujuan dari AVB adalah sebagai penyimpanan uang, pemberi nasehat, bantuan serta memberikan pengawasan kepada bank-bank kredit desa, koperasi dan lain-lainnya.

Setelah kemerdekaan RI berdasarkan Peraturan Pemerintah No.1 tahun 1946 pasal 1 disebutkan bahwa bank X adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Indonesia. Pada tahun 1948 kegiatan bank X sempat terhenti dan aktif kembali setelah terjadinya perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan mengubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat.

Perkembangan Bank X saat ini, tidak terlepas dari sejarahnya. Dalam usahanya bank X ditekankan pada sektor koperasi, tani dan nelayan. Bank X disamping mempunyai tugas memberikan jasa-jasa bank pada umumnya juga melayani

usaha-usaha luar negeri, maka prioritas dalam memberikan kredit ditekan pada sektor koperasi, sektor pertanian, sektor nelayan. Perkembangan terakhir dari bank X adalah diubahnya status bank X dari perusahaan Negara menjadi perseroan terbatas berdasarkan PP No.7/Juni/1992, tetapi baru bisa berjalan dengan baik pada tanggal 1 agustus 1992. Sejak dikeluarkannya Undang-undang No.7 tahun1992, bank-bank pemerintah termasuk BRI mulai mempersiapkan diri guna menyelesaikan bentuk hukuman, menjadi perusahaan berstatus PT (Persero).

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Bank X (Persero)

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

2. Misi Bank X (Persero)

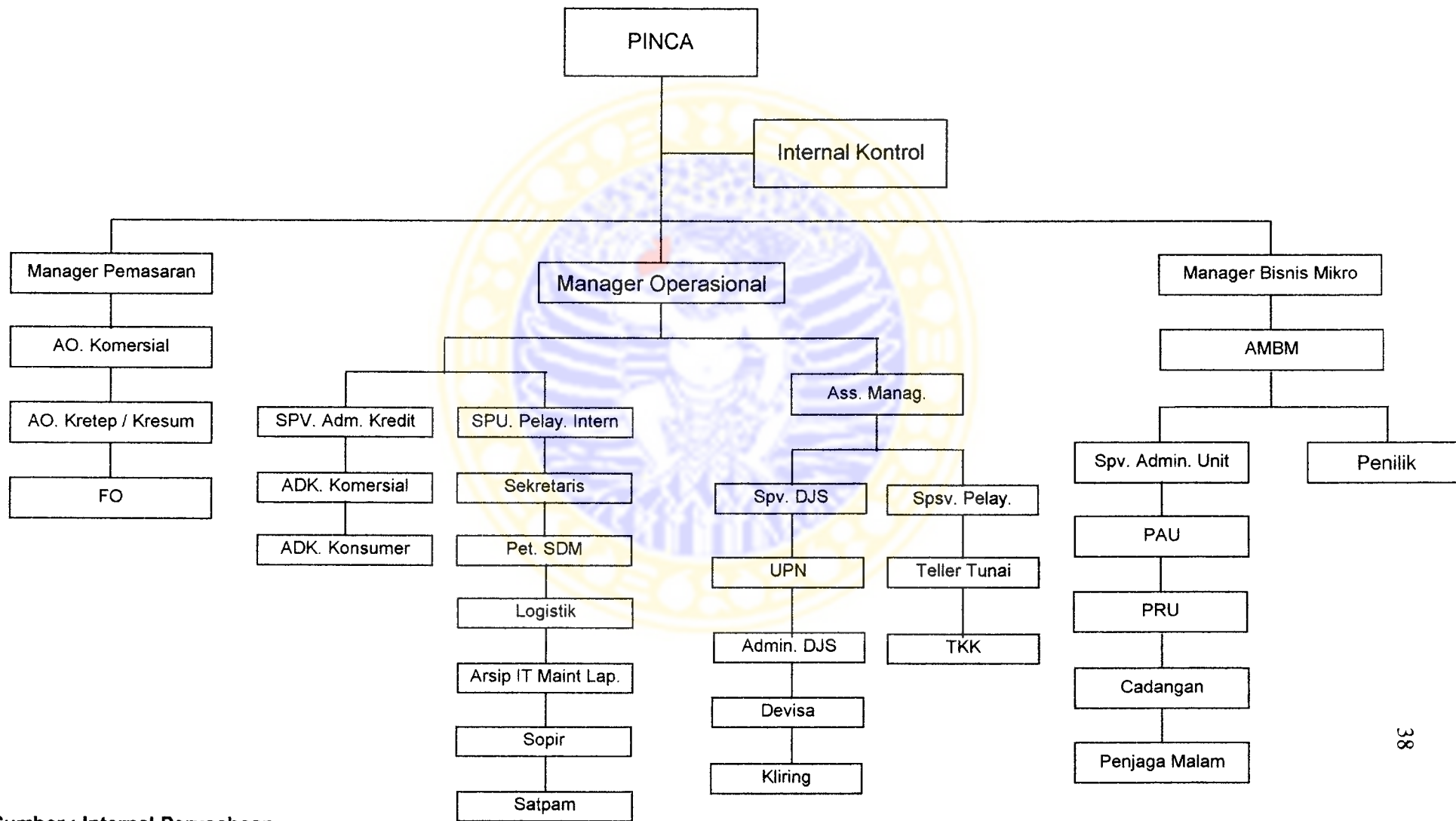
- a. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang professional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance*.
- b. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- c. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.

3. Sasaran Jangka Panjang Bank X (Persero)
 - a. Menjadi bank terbesar dan terbaik dalam pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah.
 - b. Menjadi bank terbesar dan terbaik dalam pengembangan agrobisnis.
 - c. Menjadi salah satu bank yang go public terbaik.
 - d. Menjadi bank yang sehat dan salah satu dari lima bank terbesar dalam asset dan keuntungan.
 - e. Menjadi bank yang melaksanakan *good corporate governance* secara konsisten.

4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Dari struktur yang diharapkan dapat memberikan suatu pengendalian intern yang memadai serta agar efektif dalam terlaksananya seluruh fungsi yang ada, maka Bank X memilih struktur organisasi yang berbentuk garis staf. Pemilihan bentuk struktur organisasi ini berdasarkan pertimbangan bahwa dengan membuat struktur organisasi yang disusun. Diharapkan akan memudahkan pengendalian perusahaan secara keseluruhan, dengan teratur dan baik sesuai dengan kondisi usaha dan jumlah pegawai yang ada. Dengan adanya struktur organisasi diharapkan timbul kerja sama yang baik dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk lebih jelasnya diberikan gambar struktur organisasi Bank X (Persero) Cabang Surabaya sebagaimana terlihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1.
STRUKTUR ORGANISASI
Bank "X" Cabang Surabaya



Sumber : Internal Perusahaan

4.1.4. Wewenang, Tugas dan Tanggung Jawab Masing-Masing Fungsi

Operasional

1. Pimpinan Cabang (Pinca)

Tugas dan tanggung jawab:

- a. Memutuskan kredit sesuai dengan kewenangannya.
- b. Memastikan agar peraturan perkreditan yang terkait dengan bisnis ritel dipatuhi secara benar dan konsisten guna memperoleh keuntungan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima serta menciptakan pelayanan yang prima.
- c. Memprakarsai kredit sesuai dengan kewenangannya.
- d. Mengidentifikasi potensi ekonomi di unit kerjanya, sehingga dapat dijadikan informasi dalam pengusulan PS (Pasar Sasaran).
- e. Menetapkan dan mengevaluasi RPT Kanca.
- f. Mengadakan/melaksanakan negosiasi dengan debitur guna meningkatkan keuntungan Kanca yang optimal.
- g. Melakukan pembinaan kredit-kredit putusan kantor wilayah dan kantor pusat (sebagai *Booking Branch*)
- h. Melaksanakan fungsi restrukturisasi dan menjelaskan kredit bermasalah bila ditunjuk untuk menangani kredit bermasalah sesuai ketentuan yang berlaku.
- i. Mengevaluasi RPT PKL di bawahnya.

2. Internal control

- a. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di masing-masing unit kerja serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
- b. Melakukan audit terhadap tingkat kecukupan risk self assessment baik dalam pelaksanaan di lapangan maupun sistem dan prosedurnya untuk mendukung proses pengendalian resiko operasional yang efektif.
- c. Melakukan pencegahan timbulnya pelaksanaan tugas pada masing-masing unit kerja serta membuat laporan arus hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
- d. Melakukan pemeriksaan guna pengendalian intern cabang.

3. Manajer Pemasaran

- a. Memastikan agar KUP-BRI, PPK bisnis ritel dan peraturan perkreditan hanya terkait dengan bisnis ritel dipatuhi secara benar dan konsisten guna memperoleh keuntungan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima, serta menciptakan pelayanan yang prima.
- b. Memutus kredit sesuai dengan kewenangannya.
- c. Memprakarsai kredit sesuai dengan kewenangannya.
- d. Mengidentifikasi potensi ekonomi di unit kerjanya, sehingga dapat dijadikan informasi dalam pengusulan PS (Pasar Sasaran).
- e. Menetapkan dan mengevaluasi RPT Kanca.

- f. Membantu pembinaan kredit-kredit putusan kanwil dan kantor pusat (sebagai *Booking Branch*)
- g. Melakukan pembinaan kredit yang menjadi tanggung jawab mulai dari kredit dicairkan sampai dengan kredit dilunasi.
- h. Melaksanakan fungsi restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah bila ditunjuk untuk menangani kredit bermasalah sesuai ketentuan yang berlaku.

4. Account Officer (AO)

- a. Memastikan agar KUP-BRI, PPK bisnis ritel dan peraturan perkreditan hanya terkait dengan bisnis ritel dipatuhi secara benar dan konsisten guna memperoleh keuntungan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima, serta menciptakan pelayanan yang prima.
- b. Memutus kredit konsumtif sesuai dengan kewenangannya.
- c. Memprakarsai kredit sesuai dengan kewenangannya.
- d. Menyusun dan mengusulkan RPT Kanca.
- e. Mengidentifikasi potensi ekonomi unit kerjanya, sehingga dapat dijadikan informasi dalam pengusulan PS (Pasar sasaran).
- f. Membantu pembinaan kredit-kredit putusan kanwil dan kantor pusat.
- g. Melakukan pembinaan kredit yang menjadi tanggungjawabnya mulai dari kredit dicairkan sampai dengan kredit dilunasi.
- h. Melakukan fungsi restruktursasi dan penyelesaian kredit bermasalah ditunjuk untuk menangani kredit bermasalah sesuai ketentuan yang berlaku.

5. Account Officer Kredit Konsumtif

- a. Mengelola account sesuai batas yang ditetapkan serta mengawasi dan memastikan pembayaran angsuran kredit.
- b. Melakukan fungsi penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah sesuai ketentuan yang berlaku.
- c. Mempersiapkan perjanjian kerjasama (PKS) dengan instansi/pihak ketiga yang akan dilayani.
- d. Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa/penganalisa serta untuk kretap/kresum sesuai kewenangannya.
- e. Menyusun dan mengusulkan RPT bidang tugasnya.

4.2. Deskripsi Data

4.2.1. Aktivitas atau Kegiatan Bank X Cabang Surabaya

Bank adalah 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. Oleh karena itu aktivitas atau kegiatan Bank X berpedoman pada pengertian bank. Kegiatan ini dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu :

1. Simpanan

Simpanan adalah kegiatan pengumpulan dana sebagai upaya dari bank untuk menarik dana yang tidak terpakai atau menganggur yang ada pada masyarakat. Untuk memberikan jasa timbal balik pada masyarakat maka pihak bank

khususnya Bank X memberikan bunga yang bersaing disamping memberikan sejumlah hadiah yang menarik dan asuransi kecelakaan. Simpanan-simpanan tersebut dapat berupa :

- a. Tabungan yang terdiri dari Tabanas BRI, Simpanan Masyarakat Kota (Simaskot), dan Simpanan Masyarakat Desa (Simpedes).
- b. Deposito yang terdiri dari Deposito berjangka, dan Deposito Multi Guna (Demuna).
- c. Rekening Giro.

2. Pinjaman

Pinjaman adalah kegiatan pengalokasian dana yang telah ditarik dari masyarakat, berupa kredit atau pinjaman. Ditinjau dari jangka waktu pinjaman, maka pinjaman dibagi menjadi 3 jenis, yaitu :

- a. Pinjaman Jangka Pendek (max. 1 tahun)
- b. Pinjaman Jangka Menengah (1-3 tahun)
- c. Pinjaman Jangka Panjang (lebih dari 3 Tahun)

3. Jasa-jasa Bank

Kegiatan-kegiatan perbankan yang membantu kelancaran pembayaran dan transaksi misalnya kegiatan transfer dan inkaso.

4.2.2. Konsep Dasar Operasional

Di dalam operasional perusahaan maka Bank X memiliki pedoman pelaksanaan perkreditan yang memiliki peranan sebagai berikut:

1. Merupakan penjabaran kebijakan umum perkreditan (KUP) Bank X yang disusun untuk mencapai sasaran *business plan*.
2. Merupakan pedoman operasional kredit bisnis ritel yang berisi tentang sistem dan prosedur kegiatan kredit ritel.
3. Untuk menjadi acuan dalam membuat surat edaran (SE) atau surat keputusan (SK) direksi, maupun petunjuk pelaksanaan perkreditan yang berupa SE kantor pusat (Kanpus), surat, maupun *faximile/telex*.
4. Sebagai acuan yang harus dipahami dalam pelaksanaan manajemen resiko kredit di bidang bisnis ritel.

Adapun tujuan pedoman pelaksanaan perkreditan tersebut adalah :

- a. Untuk mencapai visi dan misi Bank X sebagai bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah skala kecil, menengah, dan perorangan.
- b. Untuk mencapai visi dan misi bisnis ritel menjadi bank komersial terkemuka dengan fokus di bidang bisnis ritel.
- c. Untuk mengoptimalkan pendapatan dan pengendalian resiko Bank X dengan cara menerapkan asas perkreditan yang sehat.

- d. Untuk membentuk disiplin pelayanan kredit yang tertib dan standard bagi seluruh pelaksana kredit di Bank X dalam satu pedoman operasional perkreditan.
- e. Untuk lebih meningkatkan disiplin semua pejabat Bank X terhadap aturan main (*rule of game*) dalam perkreditan yang mendasarkan pada prinsip kehati-hatian.
- f. Untuk menjamin adanya pengawasan kredit yang memadai dalam setiap tahapan proses perkreditan.

4.2.3. Tata Cara Penilaian Kualitas Kredit

Penilaian kualitas kredit dilakukan berdasarkan tingkat kolektibilitasnya. Penilaian tingkat kolektibilitas kredit tersebut didasarkan atas:

1. Prospek usaha, meliputi penilaian atas potensi pertumbuhan dari industri atau kegiatan usaha, pasar, persaingan usaha, manajemen, perusahaan afiliasi atau grup dan tenaga kerja.
2. Kondisi keuangan dengan penekanan pada arus kas debitur, meliputi penilaian atas perolehan laba, permodalan, likuiditas dan modal kerja, analisis arus kas, jumlah portofolio yang sensitif terhadap perubahan nilai tukar valas dan suku bunga atau telah dilakukan lindung nilai (*hedging*).
3. Kemampuan membayar, meliputi penilaian atas ketepatan pembayaran pokok dan bunga, hubungan debitur dengan bank, dokumentasi kredit dan pengikatan agunan.

4.2.4. Prosedur Permohonan kredit

Untuk memulai rencana pengembangan usaha melalui pengajuan kredit maka terdapat beberapa prosedur, antara lain:

1. Mengisi formulir aplikasi kredit
2. Melengkapi persyaratan formulir permohonan kredit dengan dokumen-dokumen sebagai berikut :

- a. Data histories perusahaan (*past performance*)

Data ini adalah data mengenai prestasi yang dicapai oleh usaha kecil pada waktu lampau, antara lain :

1. Perkembangan finansial.
2. Jenis, jumlah, dan penggunaan kredit (bagi yang pernah memperoleh kredit)
3. Administrasi dan laporan-laporan.
4. Konsistensi dengan syarat kredit.
5. Sumber penggunaan dana.
6. Arus kas data penerimaan dan pengeluaran kas dilengkapi faktor-faktor yang mempengaruhinya.
7. Pembelian, produksi, dan penjualan/ekspor.
8. Sumber daya / *resources* (manusia, modal, material).

- b. Data proyeksi (*future performance*)

Data ini merupakan data mengenai rencana yang akan direalisasi oleh nasabah, terutama yang berkaitan dengan kredit, antara lain:

1. Kapasitas usaha, pembelian, dan produksi.
2. Data penjualan dan ekspor.
3. Sumber dan penggunaan dana.
4. Biaya proyek dan penggunaan dana.
5. Proyeksi kas (anggaran penerimaan dan pengeluaran) dan kredit.
6. Proyeksi neraca dan laba rugi.

c. Data jaminan

Data jaminan adalah suatu catatan dan penggunaan dokumen atau jaminan fisik yang ada kaitannya dengan kredit yang diminta, antara lain meliputi daftar jaminan jenis, lokasi, pemeliharaan, pasar, nilai yuridis, nilai ekonomis, dan cara pengikatan.

3. Melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan formulir dan dokumen yang diperlukan.
4. Jika sudah lengkap maka seluruh dokumen yang diperlukan kemudian diserahkan kepada bank atau lembaga yang dipilih. Jika tidak atau belum lengkap maka kembali ke poin 1.
5. Melakukan konfirmasi data atau dokumen.
6. Berdasarkan permohonan kredit dan data pendukung, petugas bank atau lembaga keuangan akan melakukan analisis kelayakan kredit dengan menggunakan kriteria 5C yaitu:

a. Analisis Watak (*character*)

Analisis watak bertujuan untuk mendapatkan gambaran akan kemauan membayar dari pemohon. Hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain :

1. Untuk mendukung analisis watak ini, maka pejabat pemrakarsa harus meneliti perilaku pemohon dari berbagai sumber informasi yang relevan antara lain mengenai : Reputasi bisnis, riwayat perusahaan, catatan kriminal, riwayat hidup, gaya hidup, tingkat kerjasama dengan Bank X, budaya perusahaan, legalitas usaha pemohon, informasi bank (BI), catatan intern Bank X.
2. Pejabat pemrakarsa agar berhati-hati dalam memproses pemberian kredit kepada pemohon yang diragukan kemauan membayar atau itikad baiknya.

b. Analisis Kemampuan (*Capacity*)

Analisis ini bertujuan mengukur tingkat kemampuan membayar pemohon. Hal-hal yang perlu diperhatikan :

1. Tingkat kemampuan membayar diperoleh dari hasil usaha obyek yang akan dibiayai oleh Bank X. Untuk kredit konsumtif kemampuan membayar diukur dari penghasilan (gaji). Hasil analisis ini merupakan sumber pembayaran yang bersifat "*first way out*". Perlu digaris bawahi bahwa pencairan agunan, penanggungan/garansi, risk sharing, klaim asuransi merupakan "*second way out*"

2. Tingkat kemampuan membayar untuk kredit produktif dipengaruhi oleh: aspek manajemen, aspek produksi, aspek pemasaran, aspek personalia, aspek finansial.

c. Analisis Modal (*capital*)

Tujuan analisis modal adalah mengukur kemampuan usaha pemohon untuk mendukung pembiayaan dengan modalnya sendiri (*own share*). Semakin kemampuan modal berarti semakin besar posisi pembiayaan yang didukung oleh modal sendiri atau sebaliknya. Untuk mencapai tujuan tersebut pejabat Pemrakarsa harus menganalisis secara cermat informasi sebagai berikut:

1. Besar dan komposisi modal sebagaimana dicantumkan dalam akta pendirian perusahaan dan perubahannya.
2. Perkembangan profitabilitas usaha selama minimal 2 (dua) periode terakhir.
3. Melihat komposisi hutang yang ada, baik hutang jangka pendek ataupun panjang. Jika porsi hutang jangka pendek semakin besar, berarti kondisi likuiditas usaha pemohon semakin rentan, karena dalam waktu pendek pemohon harus melunasi kewajibannya.

d. Analisis kondisi (*condition*)

Untuk mengetahui prospektif atau tidaknya suatu usaha yang hendak dibiayai, pejabat pemrakarsa harus melakukan analisis terhadap kondisi makro usaha/industri sejenis. Analisis ini meliputi analisis keadaan politik, sosial,

ekonomi, budaya dan lain-lain yang mempengaruhi keadaan perekonomian pada suatu masa maupun untuk kurun waktu tertentu yang mungkin bisa mempengaruhi kelancaran usaha dari calon debitur yang memperoleh kredit.

e. Analisis agunan (*collateral*)

Hal yang perlu diperhatikan dalam analisis agunan kredit adalah:

Fungsi agunan, agunan dapat dikatakan sebagai unsur pengaman berlapis kedua (*the second way out*) bagi Bank X dalam setiap pemberian kredit.

Agunan merupakan sumber pelunasan terakhir apabila kredit menjadi bermasalah. Oleh karena itu penelitian terhadap agunan wajib dilakukan sesuai prinsip kehati-hatian dan menggambarkan obyektivitas penilaian yang wajar atas agunan kredit yang dimaksud.

7. Analisis Keuangan

Analisis keuangan dilakukan terhadap laporan keuangan calon debitur untuk mengetahui kinerja atau kondisi usaha calon debitur yang meliputi :

- a. Rasio Likuiditas, yaitu analisis yang dilakukan untuk mengukur likuiditas perusahaan yang meliputi: *Current ratio, Cash ratio dan Quick ratio.*
- b. Rasio Leverage, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh aktiva yang dibiayai dengan hutang yang meliputi: *Debt to equity, Current liabilities, Times interest.*
- c. Rasio Aktivitas, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh efektivitas perusahaan dalam mengelola sumber-sumber dayanya, antara lain: ITO

(*inventory turn over*), ACP (*Average collection periode*), *Fixed asset turn over*, *Working capital turn over*.

- d. Rasio Profitabilitas, yaitu rasio untuk menunjukkan hasil akhir yang dicapai oleh pihak manajemen dari setiap kebijakan dan keputusannya. Ratio ini meliputi : *profit margin ratio, return on investment, return on equity dan earning per share*.
8. Jika semua langkah-langkah diatas telah dipenuhi maka dilakukan persetujuan kredit.

4.2.5. Proses Pemberian Putusan Kredit

Dari hasil analisis pada prosedur permohonan kredit di atas dan setelah dilakukan persetujuan atas permohonan yang diajukan maka terdapat dua tahap proses pemberian putusan kredit yaitu kegiatan pemrakarsa dan putusan kredit :

1. Prakarsa kredit dilakukan oleh pejabat pemrakarsa yang meliputi :
 - a. Prakarsa dan atau permohonan kredit.
 - b. Analisis dan evaluasi kredit.
 - c. Negosiasi kredit.
 - d. Penetapan struktur dan tipe kredit.
 - e. Rekomendasi pemberian putusan kredit.
2. Putusan kredit dilakukan oleh pejabat pemutus yang mempunyai limit kredit tertentu dengan memperhatikan :
 - a. Kelengkapan paket kredit.
 - b. Analisis dan evaluasi kredit yang dibuat oleh pejabat pemrakarsa.

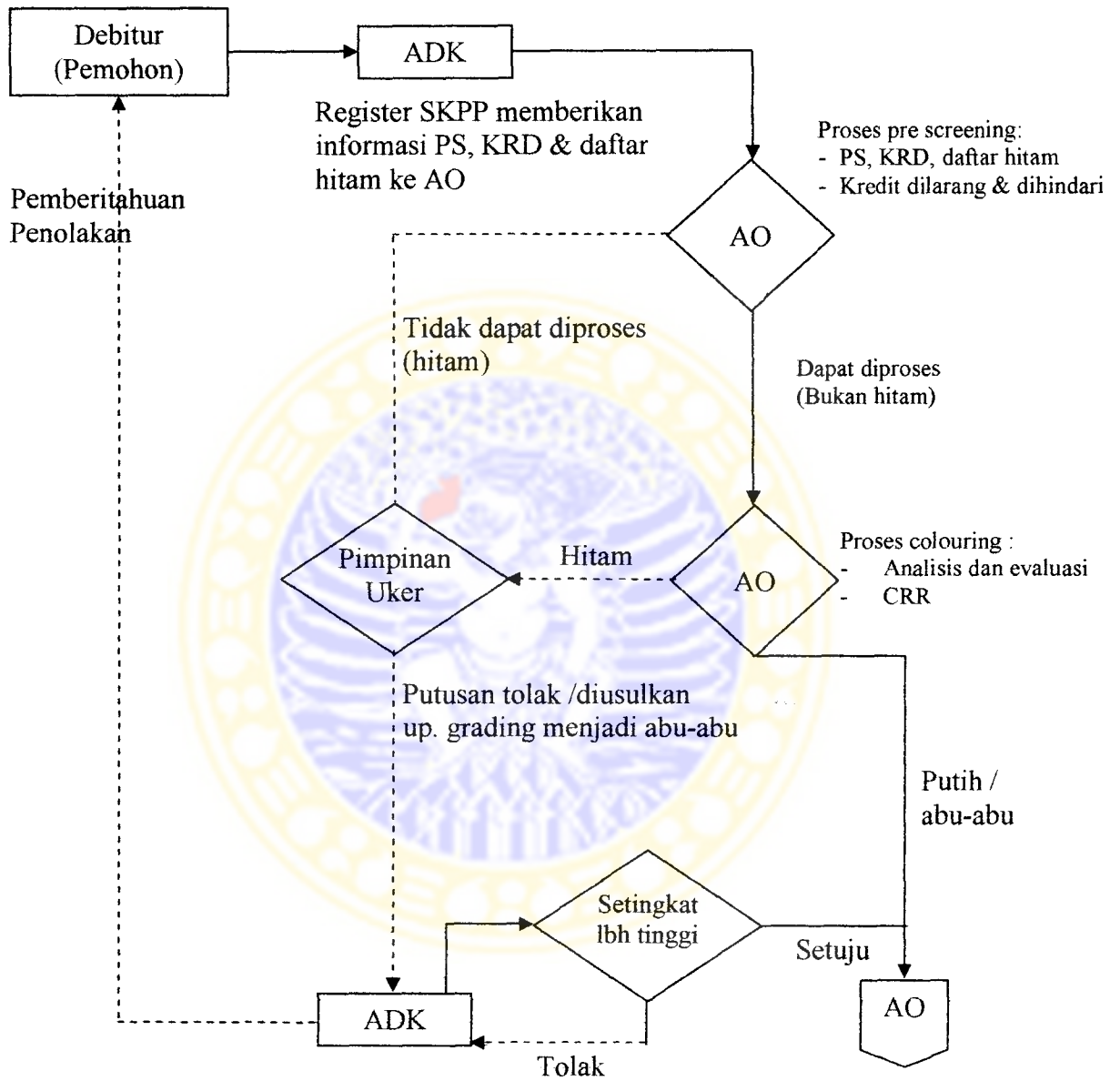
- c. Rekomendasi kredit yang dibuat oleh pejabat pemrakarsa.
- d. Memberikan putusan kredit yang dituangkan dalam formulir PTK.

Sebelum pemberian putusan kredit benar-benar dilaksanakan maka terlebih dahulu akan dilakukan pengklasifikasian warna kredit. Dengan adanya warna kredit ini maka dapat dijadikan sebagai acuan untuk melalui tahapan selanjutnya yaitu pada proses pemberian putusan kredit. 3 (tiga) kriteria warna kredit tersebut terdiri dari :

1. Kriteria Putih : Kredit dengan tingkat resiko yang rendah
2. Kriteria Abu-abu : Kredit yang mempunyai kriteria tertentu, sehingga diperlukan tingkat pemutusan tertentu.
3. Kriteria Hitam : Kredit yang mempunyai tingkat resiko yang tidak dapat diterima bank.

Dengan adanya klasifikasi warna kredit ini maka dapat dijadikan sebagai acuan untuk melalui tahapan selanjutnya yaitu proses pemberian putusan kredit.

Gambar 4.2.
Bagan Proses Penetapan Klasifikasi Warna Kredit

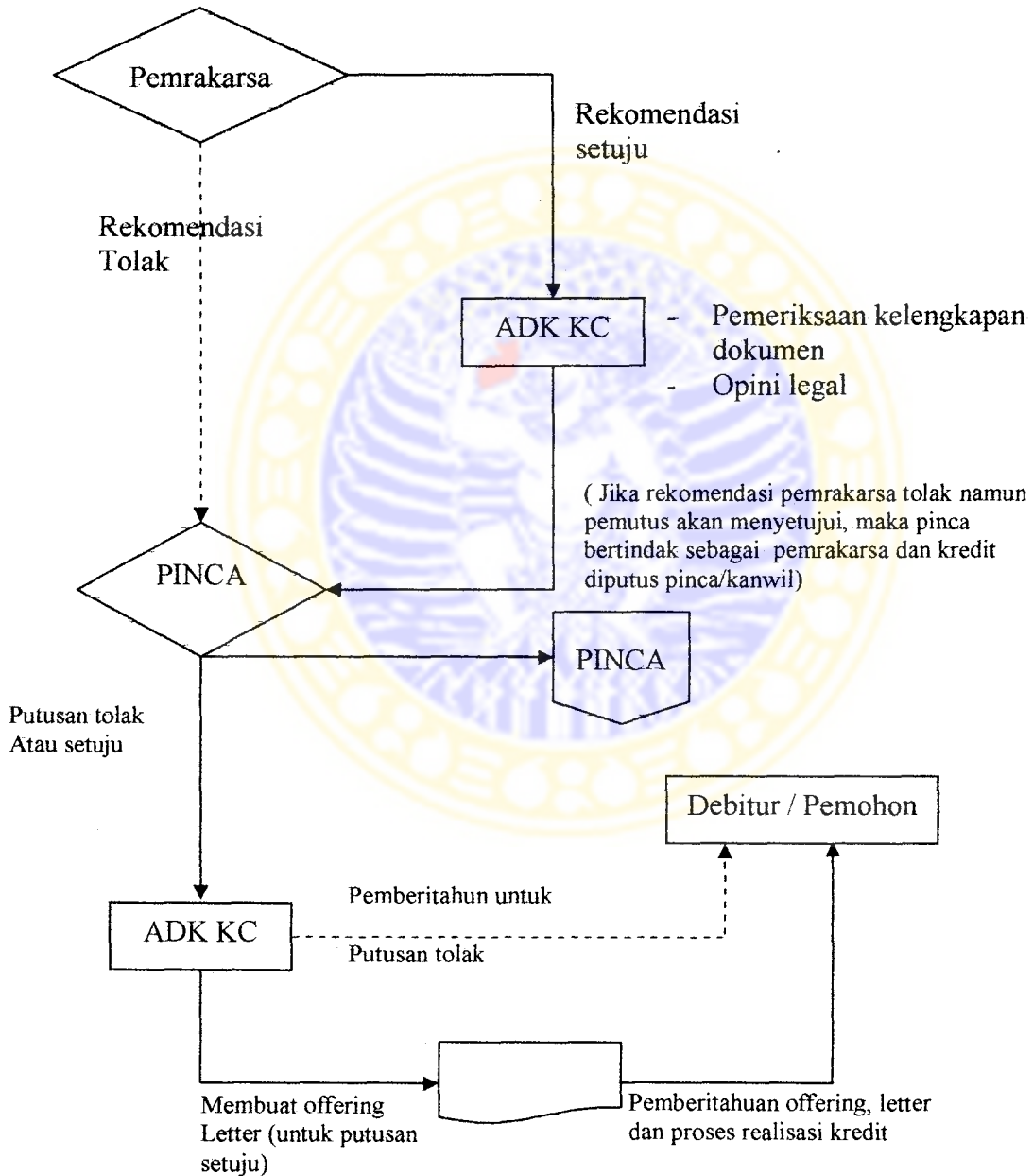


Sumber : Internal Perusahaan

Gambar 4.3.
Bagan Proses Kredit “PUTIH” Putusan
PINCA PRAKARSA KANCA

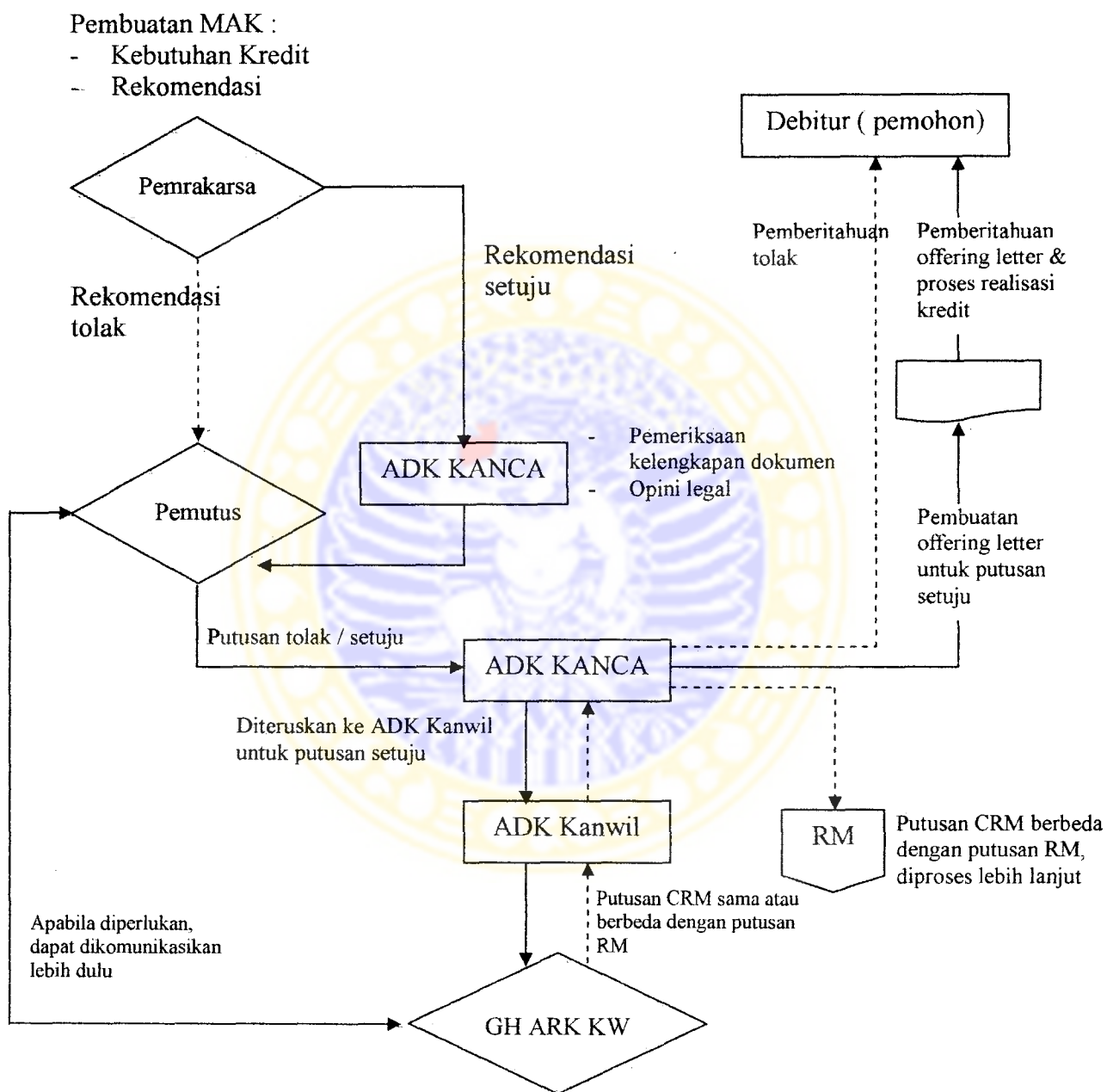
Pembuatan MAK :

- Kebutuhan Kredit
- Rekomendasi



Sumber : Internal Perusahaan

Gambar 4.4.
Bagan Proses Kredit “ABU”ABU” Putusan
PINCA PRAKARSA KANCA



Sumber : Internal Perusahaan

Pada Gambar 4.2 tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa sebelum memberikan putusan kredit pihak bank harus mengklasifikasikan warna kredit sesuai dengan keadaan perusahaan yang akan mendapat kredit. Pertama debitur menyerahkan syarat-syarat yang dibutuhkan dan diberikan kepada ADK. Setelah data-data diterima, pihak ADK mengambil data-data debitur tersebut dari BI tentang register SKPP, lalu diserahkan kepada AO untuk diproses dan jika disetujui AO langsung memutuskan apakah debitur layak atau tidak mendapatkan kredit. Jika ditolak data diserahkan ke Pimpinan Uker untuk di Up Grading menjadi abu-abu oleh ADK lalu putusan tolak diberikan kepada debitur.

Pada Gambar 4.3 menjelaskan bahwa dokumen-dokumen rekomendasi permohonan kredit yang ada pada pemrakarsa diserahkan kepada ADK Kanca untuk diperiksa kelengkapan dokumen dan opini legal jika disetujui lalu diserahkan kepada Pinca untuk diperiksa kembali data-data yang ada dan diserahkan kepada ADK Kanca untuk pemberitahuan tolak kepada debitur atau diterima dan membuat offering letter yang akan diberikan kepada debitur.

Pada Gambar 4.4 menjelaskan bahwa data-data pemrakarsa diserahkan kepada ADK Kanca untuk diperiksa kelengkapan dokumen dan opini legal dan diserahkan kepada pemutus, dan setelah diputuskan data-data diperiksa kembali oleh ADK Kanca dan meneruskannya ke Kanwil dari kanwil diserahkan ke GH ARK KW untuk dianalisa resiko kredit dan pemberian putusan kredit. Setelah dari GH ARK KW semua dokumen dibawa ke ADK kanwil lalu ke ADK Kanca untuk dibuatkan offering letter dan diberikan kepada debitur.

4.2.6. Pengelolaan Kredit Bermasalah

Kredit bermasalah adalah semua kredit yang memiliki resiko tinggi, karena debitur telah gagal atau menghadapi masalah dalam memenuhi kewajiban yang telah ditentukan. Kredit bermasalah dapat diartikan suatu keadaan kredit dimana debitur sudah tidak sanggup membayar sebagian atau keseluruhan kewajibannya kepada bank seperti yang sudah diperjanjikan, atau telah ada suatu indikasi potensial bahwa bagaimanapun keseluruhan kewajibannya tidak akan mampu dilunasi debitur.

Kredit bermasalah dapat disebabkan oleh salah satu atau beberapa faktor yang harus dikenali secara dini karena adanya unsur kelemahan baik dari sisi debitur, sisi intern Bank X, maupun sisi ekstern Bank X dan debitur yang meliputi

a. Sisi Debitur,

Kelemahan dari sisi debitur dapat disebabkan antara lain oleh :

1. Masalah operasional usaha debitur.
2. Manajemen.
3. Kecurangan dan atau ketidak jujuran debitur dalam mengelola kredit.
4. Pemutusan hubungan kerja.

b. Sisi Intern Bank X

Kelemahan dari sisi intern Bank dapat disebabkan antara lain oleh :

1. Itikat tidak baik dan atau kekurangmampuan dari pejabat atau pegawai Bank.
2. Kelemahan sejak awal dalam proses pemberian kredit.
3. Kelemahan pembinaan kredit.

c. Sisi Ekstern Bank dan Debitur

Kelemahan dari sisi ekstern Bank dan Debitur dapat disebabkan antara lain oleh :

1. Terjadinya bencana alam.
2. Perubahan kebijakan pemerintah di sektor riil.
3. Kenaikan harga BBM dan biaya lainnya yang tinggi.
4. Meningkatnya suku bunga pinjaman.
5. Resesi, devaluasi, inflasi, deflasi dan kebijakan moneter lainnya.
6. Terjadi peningkatan persaingan dalam bidang usahanya.

4.3. Pembahasan

Berdasarkan pada deskripsi data di atas maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisis data yaitu melakukan evaluasi terhadap pengaruh struktur pengendalian kredit atas pelunasan kredit para nasabah Bank X cabang Surabaya. Dengan demikian akan diperoleh gambaran mengenai situasi pengendalian intern Bank X yang berkaitan dengan pemberian kredit.

Di dalam penelitian ini analisis dan pembahasan mengenai prosedur pengendalian kredit dibatasi pada efektifitas struktur pengendalian intern Bank X cabang Surabaya atas kepatuhan terhadap persyaratan tertentu, yaitu yang berkaitan dengan pemberian kredit. Oleh karena itu analisis yang disampaikan adalah terdiri atas lima aspek dalam pengendalian intern yang meliputi lingkungan pengendalian, penaksiran resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, pemantauan.

Dan bagaimana pula prosedur pengendalian intern perkreditan pada Bank X apakah ada pengaruhnya dengan pelunasan kredit para nasabah atau tidak.

4.3.1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, menengah dan bawah. Dalam hal ini Bank X telah berusaha menciptakan lingkungan pengendalian yang kondusif sehingga manajemen menengah dan karyawan memiliki kesamaan sikap dan persepsi terhadap setiap program dan prosedur yang diterapkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut adalah:

1. **Filosofi dan gaya hidup manajemen**

Pada Bank X pendekatan manajemen dalam mengambil dan memantau resiko usaha sudah dilakukan sehingga tujuan bidang keuangan dan sasaran operasi manajemen dapat tercapai.

2. **Struktur organisasi**

Struktur organisasi pada bank X sudah tersusun dengan baik sehingga akan mempermudah tercapainya suatu lingkungan pengendalian intern sesuai dengan yang diharapkan, karena masing-masing anggota organisasi mengetahui hak dan kewajibannya sehingga mempermudah perencanaan, pengorganisasian, serta pengendalian operasi organisasi.

3. Fungsinya Dewan Komisaris dan Komite kredit

Dalam Bank X Cabang Surabaya sudah terbentuk Dewan Komisaris dan Komite Audit sehingga dalam pengamatan kebijakan, praktik akuntansi dan pelaporan keuangan satuan usaha bisa berjalan dengan baik. Komite audit memenuhi kewajibannya sehubungan dengan pelimpahan kepercayaan dan pertanggungjawaban serta harus memelihara hubungan komunikasi langsung antara auditor dengan auditor intern.

4. Pemberian wewenang dan tanggung jawab

Disamping aspek komunikasi informal, metode komunikasi formal mengenai wewenang dan tanggung jawab dan masalah sejenis yang berkaitan dengan pengendalian juga sama pentingnya. Bank X berusaha mewujudkan hal tersebut, seperti pemberian memo dari manajemen tentang pentingnya pengendalian dan masalah yang berkaitan dengan pengendalian.

5. Metode pengendalian manajemen dalam memantau dan menindak lanjuti kinerja termasuk audit intern.

Teknik-teknik yang digunakan oleh manajemen untuk menyampaikan instruksi dan tujuan-tujuan operasi kepada para bawahan untuk mengevaluasi hasil-hasil kerjanya sudah dilakukan. Metode pengendalian manajemen menetapkan penggunaan dan pertanggungjawaban sumber daya, juga penting untuk menetapkan sistem yang mengakumulasikan dan memproses transaksi-transaksi dengan cara yang sesuai kebutuhan manajemen.

6. Kebijakan dan praktek personalia

Aspek paling penting dalam sistem pengendalian adalah karyawan. Karyawan harus kompeten dan memiliki kemampuan dan atau pelatihan yang mendukung tugas-tugas mereka. Dalam analisis akhir, karyawan merupakan komponen kunci dalam setiap sistem pengendalian. Kualifikasi yang ditetapkan untuk setiap posisi pekerjaan harus merefleksikan tingkat tanggung jawab berkaitan dengan posisi tersebut.

7. Faktor Ektern

Selain faktor-faktor yang berasal dari dalam, faktor-faktor dari luar juga harus diperhatikan agar tercipta lingkungan pengendalian yang baik. Seperti kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, masyarakat di sekitar, dan faktor-faktor lainnya.

Penciptaan lingkungan pengendalian yang baik ini telah pula dilaksanakan oleh Bank X dengan adanya penilaian resiko yang dilaksanakan. Penilaian resiko ini telah dapat menggali beberapa penyebab permasalahan yang berkaitan dengan adanya kredit bermasalah. Setelah mengetahui adanya beberapa kelemahan tersebut Bank X berupaya untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

4.3.2. Penaksiran Resiko

Manajemen menetapkan resiko sebagai bagian dari perancangan dan pengoperasian struktur pengendalian intern untuk meminimalkan salah saji dan ketidak beresan. Dalam penelitian ini diketahui bahwa selama Bank X telah

menetapkan manajemen resiko dimana terdapat 8 (delapan) jenis resiko yang ditetapkan yaitu resiko kredit, resiko pasar, resiko likuiditas, resiko operasional, resiko hukum, resiko reputasi, resiko strategik, dan resiko kepatuhan. Resiko-resiko tersebut melekat pada seluruh aktivitas fungsional Bank X dimana dalam hal ini manajemen telah menerapkan *risk self assessment* (RSA).

Karena dalam penelitian ini hanya dibatasi pada kepatuhan terhadap prosedur pembayaran kredit maka resiko yang akan diulas hanya pada resiko kredit dan resiko kepatuhan. Dengan demikian RSA disini adalah suatu sistem *self assessment* terhadap resiko yang dilakukan melalui proses identifikasi dan penilaian resiko kualitatif pada setiap aktifitas fungsional yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap prosedur pembayaran kredit untuk mengenali gejala-gejala awal yang diperkirakan akan menimbulkan penyimpangan atau terjadinya suatu kegagalan akibat lemahnya sumber daya manusia, prosedur, IT/sistem, faktor eksternal serta kegagalan pengendalian intern pembayaran kredit.

Beberapa hal yang memiliki resiko yang cukup tinggi adalah sebagai berikut:

1. Kelemahan dalam proses analisis dan putusan kredit (usaha yang tidak layak, over kredit, dll).
2. Penyimpangan dalam proses pemberian kredit (usaha fiktif, topengan).
3. Kelemahan dalam *monitoring*.
4. Kelemahan dalam pengelolaan kredit bermasalah (tidak dilakukan penagihan/penyelesaian), Bilyet saldo tidak dikirim, dokumen jaminan hilang, dll).

Kelemahan-kelemahan diatas ini diperkirakan terjadi karena meskipun pihak ADK Kanca telah memperhatikan secara detil mengenai kelengkapan dokumen yang dibutuhkan dalam analisis kredit akan tetapi, di dalam melakukan analisis kredit tersebut tetap diperlukan keterlibatan yang tinggi antara calon debitur dengan pihak bank agar benar-benar diketahui karakteristik 5Cnya secara jelas. Pada tahap ini, permasalahan yang mungkin terjadi adalah adanya persengkongkolan antara petugas yang melakukan analisis kredit dengan calon debitur sehingga akan menyebabkan kredit bermasalah di kemudian hari. Hal-hal yang memiliki kemungkinan besar terjadi antara lain adalah debitur tidak memiliki usaha sebagaimana yang tertera dalam dokumen sehingga kredit yang diberikan tidak benar-benar digunakan untuk membangun usaha. Selain itu juga terjadi pada penilaian jaminan dimana akan terjadi penilaian atau transaksi yang tidak sesuai dengan nilai agunan yang telah ditetapkan.

Kelemahan yang lain lagi adalah disebabkan karena kurangnya *monitoring*, terutama setelah pemberian kredit. Pada kenyataannya, petugas penilai kredit dan pihak bank secara umum kurang memperhatikan realisasi kredit. Jadi setelah pemberian kredit direalisasikan maka pemantauan lanjutan kurang mendapatkan prioritas sehingga pemeriksaan laporan keuangan dan pemeriksaan kondisi usaha debitur setelah pencairan kredit tidak dilakukan secara rinci sebagaimana pada waktu akan memberikan kredit. Hal ini memungkinkan adanya penyelewengan dana yang diberikan sehingga debitur akan mengalami kesulitan dalam pengembalian pinjaman yang telah diberikan.

4.3.3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur, selain dari empat komponen yang lain, yang dibuat manajemen untuk mematuhi tujuannya. Banyak sekali kebijakan dan prosedur dalam suatu satuan usaha. Secara umum, prosedur pengendalian dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu:

1. Pemisahan tugas yang cukup

- a. Struktur organisasi yang disusun oleh Bank X memungkinkan adanya penyesuaian-penyesuaian tanpa harus melakukan perubahan total. Selain itu struktur organisasi yang disusun juga telah menunjukkan garis kewenangan dan tanggung jawab yang jelas sehingga tidak sampai terjadi *overlap* fungsi.
- b. Bank X telah memisahkan tugas masing-masing bagian yang terlibat dalam proses pemberian kredit yang diawali dari proses permohonan kredit, proses putusan pemberian kredit, perjanjian kredit, pencairan kredit, dan pemantauan. Dengan adanya pemisahan tugas tersebut maka tidak akan dapat membuka kemungkinan bagi satu fungsi untuk melakukan transaksi dari awal sampai akhir.

2. Otorisasi yang pantas atas transaksi dan aktivitas

Adanya pelaksanaan sistem otorisasi dari pihak yang berwenang dan prosedur pencatatan pemberian kredit yang memadai pada semua transaksi di mana hal ini telah sesuai dengan kebijakan badan usaha yang dibuat oleh internal auditor. Sebelum dilakukan otorisasi, pejabat yang berwenang diwajibkan untuk

melakukan pemeriksaan terhadap dokumen tersebut dan harus dapat mempertanggungjawabkan otorisasi tersebut.

3. Dokumen dan catatan yang memadai

Prosedur pemberian kredit telah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan usaha yang tertuang dalam konsep dasar operasional. Pemeriksaan terhadap kelengkapan dokumen yang dilakukan oleh ADK Kanca sangat mengutamakan data-data yang dikumpulkan. Akan tetapi, hal ini masih harus diimbangi dengan penerapan 5C secara proporsional karena dengan hanya dengan kelengkapan data tersebut belum mencerminkan niat baik dari debitur. Oleh karena itu ADK Kanca juga perlu melakukan *checking* atas data-data yang telah dikumpulkan seperti tingkat keabsahan dokumen yang dapat ditunjukkan dari bukti materai atau stempel asli dan lain-lain.

Jika ADK Kanca tidak melakukan penelitian secara lebih detail mengenai kelengkapan data yang telah terkumpul maka masih ada kemungkinan adanya persekongkolan antara bagian penerimaan pendaftaran awal dengan debitur di mana hal ini akan menyebabkan timbulnya permasalahan di kemudian hari.

4. Pengendalian fisik atas aktiva dan catatan

Hal ini ditunjukkan dengan adanya proses penilaian barang jaminan yang telah dilakukan sesuai dengan kebijakan badan usaha. Proses ini dimulai dari penilaian jaminan sampai dengan dibuatnya surat pengikatan jaminan. Disamping itu berbagai pertimbangan yang dilakukan dalam penentuan penilaian jaminan

juga merupakan nilai lebih bagi Bank X sehingga akan dapat menutup kerugian jika terjadi pelanggaran perjanjian oleh debitur.

5. Pengecekan independent atas pelaksanaan

Dalam hal ini masih ada sedikit kekurangan yaitu mengenai kurang cermatnya ADK Kanca dalam mencermati kelengkapan data di mana data yang diteliti hanya berupa berkas-berkasnya saja. Hal ini mengkhawatirkan adanya persekongkolan antara bagian penerimaan pendaftaran awal dengan debitur di mana hal ini akan menyebabkan timbulnya permasalahan di kemudian hari. Oleh karena itu hendaknya ADK Kanca juga melakukan pemeriksaan yang cermat mengenai data debitur secara mendalam sebelum memberikan kesimpulan terhadap dokumen pengajuan kredit tersebut hingga akhirnya diputuskan untuk pemberian kredit dan pencairan kredit.

Selain pihak ADK Kanca, pihak lain yang berkepentingan adalah pemeriksaan terhadap kondisi usaha debitur yang perlu dilakukan secara teratur. Hal ini untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan penggunaan kredit bukan pada hal yang semestinya.

4.3.4. Informasi dan Komunikasi

Kegunaan sistem di dalam satu satuan usaha adalah untuk mengidentifikasi, menggabungkan, mengklasifikasikan, menganalisa, mencatat, dan melaporkan transaksi satu satuan usaha dan untuk mengelola akuntabilitas atas transaksi terkait. Untuk itu pihak Bank X telah melakukan *bank to bank information*

dengan maksud agar pihak bank dapat mengetahui informasi mengenai calon debitur sehingga dapat menghindari kemungkinan yang akan merugikan pihak lain. Hal ini juga ditunjukkan dengan adanya *BI Checking* pada saat penilaian kredit terhadap calon debitur/calon debitur.

Selain itu dengan adanya prosedur ini dalam pengendalian intern juga ditunjukkan dengan adanya kesesuaian informasi yang terdapat dalam surat perjanjian kredit dengan informasi yang tercantum dalam dokumen pendukung. Hal ini sudah pasti terjadi karena surat perjanjian kredit dilakukan di hadapan notaris dan dibuat berdasarkan hasil analisis kelayakan kredit pada saat pengajuan kredit.

4.3.5. Pemantauan

Aktivitas pemantauan berkaitan dengan penilaian efektivitas rancangan dan operasi struktur pengendalian internal secara periodik dan terus menerus oleh manajemen untuk melihat apakah telah dilaksanakan dengan semestinya dan telah diperbaiki sesuai dengan kebutuhan. Dalam hal ini pemantauan data tidak hanya dilaksanakan pada saat permohonan kredit tetapi harus dilakukan sampai pada pelaksanaannya. Kemudian melakukan pengidentifikasian potensi ekonomi di semua unit kerja dan juga melakukan pembinaan kredit dari pencairan kredit sampai dengan pelunasan kredit, dalam artian bahwa inspeksi ke tempat usaha debitur harus dilakukan secara rutin untuk meyakinkan pihak manajemen bahwa kredit yang diberikan telah dipergunakan dengan sebenarnya. Selain itu peninjauan lapangan ini

juga berfungsi untuk memberikan gambaran mengenai perkembangan usaha debitur setelah menerima kredit dari Bank X.

Akan tetapi pada kenyataannya, pelaksanaan inspeksi lapangan ini secara umum dilaksanakan dengan gencar pada saat pengajuan kredit, sementara itu pada saat kredit telah diberikan, inspeksi lapangan ini jarang dilakukan. Ini akan menyebabkan Bank X tidak dapat mengetahui perkembangan debitur sehingga Bank X tidak dapat mengetahui secara detil mengenai perkembangan usaha debitur. Selain itu, dalam hubungannya dengan analisis finansial yang hanya dilakukan pada saat pengajuan kredit, padahal pemeriksaan laporan keuangan tersebut masih harus tetap dilakukan. Hal ini untuk menghindari adanya penyerahan laporan keuangan fiktif dari debitur.

Dalam sebuah sistem pengendalian internal diketahui bahwa ada beberapa unsur, sistem dan prosedur yang harus diterapkan. Apabila keseluruhan unsur sistem dan prosedur tersebut diterapkan secara tepat dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan maka diharapkan sistem informasi yang ada di perusahaan akan mengalami perbaikan dan akan memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan yang dibutuhkan dan pada akhirnya akan sangat menunjang upaya perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan yang salah satunya adalah mendapatkan laba optimal.

Berdasarkan pada evaluasi terhadap pengendalian intern pemberian kredit di atas dapat dijelaskan bahwa selama ini pelaksanaan prosedur pemberian kredit pada Bank X adalah telah dapat diandalkan. Adanya beberapa kekurangan sebagaimana

yang telah disebutkan di atas adalah karena berasal dari faktor manusia di mana dalam hal ini sebenarnya telah diantisipasi oleh Bank X dengan menciptakan lingkungan pengendalian yang kondusif melalui penerapan konsep dasar operasional, RSA, dan lain-lain. Dan dengan dilakukannya evaluasi maka akan dapat diketahui kelemahan-kelemahan tersebut sehingga dapat dilakukan upaya perbaikan-perbaikan yang mana akan dapat meminimalkan penyelewengan atau penyimpangan di dalam prosedur pemberian kredit. Dimana pada akhirnya akan dapat meminimalkan dan bahkan mencegah terjadinya kredit bermasalah.

4.3.6. Prosedur Pengendalian Intern Perkreditan

Prosedur pengendalian intern perkreditan bertujuan untuk mencapai portofolio kredit yang sehat serta menghindarkan kemungkinan timbulnya penyalagunaan wewenang oleh pihak yang dapat merugikan Bank X dan terjadinya praktek pemberian kredit yang tidak sehat. Prosedur pengendalian kredit mencakup hal-hal sebagai berikut :

- a. Pengendalian intern perkreditan Bank X meliputi kebijakan perkreditan, organisasi perkreditan dan prosedur perkreditan.
- b. Pengendalian intern perkreditan diterapkan pada semua tahapan proses perkreditan mulai sejak penetapan Pasar Sasaran (PS), Penetapan Kriteria Resiko yang Dapat Diterima (KRD), permohonan atau prakarsa kredit sampai dengan pelunasan kredit.

- c. Prinsip pengawasan ganda harus diterapkan pada setiap tahap proses pemberian kredit, terutama yang mengandung kerawanan terhadap penyalagunaan dan atau yang dapat menimbulkan kerugian keuangan Bank X.
- d. Perencanaan ekspansi kredit yang memperhatikan kualitas portofolio kredit.
- e. Perlindungan fisik terhadap surat berharga dan kekayaan Bank X yang terkait perkreditan harus memadai.
- f. Adanya mekanisme bahwa setiap pelanggaran terhadap KUP dan prosedur pelaksanaan kredit dapat segera diketahui dan dilaporkan kepada Direksi atau pejabat yang berwenang.
- g. Kajian berkala terhadap efektifitas pengendalian intern perkreditan.

Bank X adalah salah satu bank terbesar di Indonesia maka dari itu Bank X pasti memiliki nasabah yang tidak sedikit. Mulai dari kalangan bawah, menengah sampai kalangan atas juga percaya akan kredibilitas Bank X tersebut. Berdasarkan jumlah nasabah yang menerima kredit pada Bank X Cabang Surabaya, penulis mengambil 30 perusahaan sebagai sample dan akan meneliti bagaimana pembayaran kredit para nasabah-nasabah tersebut. Dari tabel berikut ini dapat kita lihat apakah dengan adanya struktur pengendalian yang bagus, para nasabah bisa menjalankannya sesuai dengan aturan-aturan yang telah dibuat oleh pihak bank dan bisa melunasi kreditnya tepat waktu.

Tabel 4.1
Daftar Pelunasan Kredit

Nama Perusahaan	Jatuh Tempo Pembayaran																							
	Tahun 2004				Tahun 2005				Tahun 2006															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
B	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
C	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
D	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
F	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
G	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
H	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
I	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
J	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
K	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
L	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
M	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
N	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
O	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
P	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Q	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
R	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
S	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
T	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
U	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
V	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
W	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
X	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Y	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Z	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
AA	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
BB	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Keterangan :
 • : Pembayaran tepat waktu
 √ : Terlambat melakukan pembayaran

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa tidak semua perusahaan yang mendapatkan kredit bisa melakukan pembayaran kreditnya sesuai tanggal jatuh tempo yang telah disepakati antara kedua belah pihak. Setiap perusahaan mempunyai alasan yang beraneka ragam. Seperti nasabah A, C, D ini terlambat karena lupa pada tanggal jatuh tempo pembayaran. Nasabah I, J, L, M, N terlambat karena salah dalam menyetorkan tagihan pada nomer rekening lain. Nasabah P, R, S, U, W, Y ini terlambat membayar karena usaha debitur dalam masa itu mengalami penurunan. Selain masalah-masalah tersebut ada juga nasabah yang lari karena tidak bisa melunasi tagihannya pada Bank. Dari data pembayaran nasabah tersebut dapat dilihat bahwa walaupun struktur pengendalian intern pada bank X sudah dilakukan, itu tidak menjamin nasabah bisa melunasi kreditnya tepat waktu sesuai tanggal jatuh temponya. Untuk itu pihak bank harus benar-benar melakukan seleksi terhadap calon debitur sebelum memberikan persetujuan kredit. Dan jika ada debitur yang mengalami kesulitan untuk melunasi kreditnya atau usahanya tidak mempunyai prospek lagi atau mempunyai itikad tidak baik sehingga kreditnya tidak dapat direstrukturisasi, maka pihak bank harus mengambil tindakan penyelesaian kredit bermasalah tersebut. Beberapa penyelesaian kredit bermasalah pada Bank X ini adalah :

1. Penyelesaian kredit bermasalah secara damai

Penyelesaian kredit bermasalah secara damai dilakukan terhadap debitur yang masih mempunyai itikad baik (kooperatif) untuk menyelesaikan kewajibannya.

Penyelesaian kredit secara damai antara lain meliputi :

- a. Pemberian keringanan bunga dan atau denda maksimum sebatas bunga atau denda yang belum terbayar oleh yang bersangkutan.
 - b. Penjualan sebagian atau seluruh agunan secara dibawah tangan oleh debitur atau pemilik agunan untuk angsuran atau penyelesaian kewajiban debitur.
 - c. Pengambilalihan asset debitur oleh BRI untuk angsuran atau penyelesaian kewajiban debitur.
 - d. Pengurangan tunggakan pokok kredit.
(Penyelesaian kredit dengan pengurangan tugakan pokok kredit baru dapat dilakukan setelah mendapat persetujuan dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) BRI.
2. Penyelesaian melalui saluran hukum
- Penyelesaian kredit melalui saluran hukum atau bantuan dari pihak ketiga antara lain meliputi :
- a. Penyelesaian kredit melalui Pengadilan Negeri.
 - b. Pengurusan piutang macet melalui Dirjen Piutang dan Lelang Negara.
 - c. Tuntutan kepailitan melalui Pengadilan Negeri.
3. Penyelesaian dengan bantuan dari pihak ketiga
- Penyelesaian dengan bantuan pihak ketiga ini meliputi:
- a. Penyelesaian kredit macet dengan bantuan kejaksaan.
 - b. Penyelesaian kredit dengan pengajuan klaim asuransi

4. Kewenangan memutus

Kewenangan memutus penyelesaian kredit secara damai dan melalui saluran hukum/bantuan pihak ketiga diatur secara tersendiri.

5. Penyelesaian kredit konsumtif

Pada prinsipnya kredit konsumtif dapat dilakukan upaya restrukturisasi dan penyelesaian kredit. Kebijakan/ketentuan pelaksanaannya yang lebih rinci mengacu pada ketentuan yang berlaku. Penyelesaian kredit konsumtif ini biasanya diberikan untuk pegawai-pegawai pemerintahan, seperti kredit rumah, kendaraan dan lain-lain.

