



## RINGKASAN EKSEKUTIF

**MOEJIBUR RAHMAN. 2001. Analisis Penyelamatan Kredit : Studi Kasus pada PD. Jasa Indah (Debitur Pusat Layanan Bisnis Ritel Bank BNI ). Di Bawah Bimbingan Syamsul Ma'arif dan Djoni Tanopruwito**

Krisis ekonomi dan moneter di Indonesia dari tahun 1997 membuat hampir seluruh sektor ekonomi menjadi lumpuh. Selama krisis berlangsung, dunia perbankan mengalami krisis yang sangat berat. Kebijakan pemerintah untuk menumbuhkembangkan dunia perbankan tanpa diimbangi dengan pengawasan yang ketat terhadap kondisi kesehatan keuangan perbankan membuat dunia perbankan menjadi rapuh akan goncangan.

PD Jasa Indah adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri kayu, yang melayani kebutuhan sektor perumahan dimana sejak akhir tahun 1997, perusahaan ini ternyata tidak mampu lagi mengatasi kewajibannya pada bank BNI sebagai pemberi fasilitas kreditnya, sehingga sejak tahun 1998 sudah dinyatakan bermasalah (*non performing loan*) oleh bank.

Dalam kaitannya dengan adanya kredit bermasalah pada PD. Jasa Indah, diperlukan suatu analisis faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kredit bermasalah, kinerja keuangan perusahaan beberapa tahun terakhir dan kelayakan nasabah untuk mencari upaya alternatif penyelamatan kredit yang tidak merugikan antara perusahaan dengan pihak bank.

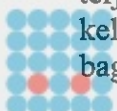
Rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) bagaimana kondisi internal dan eksternal yang menyebabkan terjadinya kemacetan kredit pada PD Jasa Indah, (2) Bagaimana strategi yang sebaiknya diterapkan oleh PD Jasa Indah dalam upaya penyelamatan kegiatan operasi perusahaan, (3) Program-program penyelamatan kredit apa yang dapat dilakukan oleh pihak bank dan pihak perusahaan untuk membantu memperbaiki kinerja keuangan perusahaan maupun bank ?

Tujuan penelitian adalah : (1) Menganalisis kondisi internal dan eksternal yang menyebabkan terjadinya kemacetan kredit pada PD Jasa Indah, (2) Merumuskan strategi yang sebaiknya diterapkan oleh PD. Jasa Indah dalam upaya penyelamatan kegiatan operasi perusahaan, dan (3) Menyusun Program-program penyelamatan kredit apa yang dapat dilakukan oleh pihak bank dan pihak perusahaan untuk membantu memperbaiki kinerja keuangan perusahaan maupun Bank.

Penelitian difokuskan pada analisis penyelamatan kredit yang dilaksanakan di PD. Jasa Indah dan Pusat Layanan Bisnis Ritel Pondok Indah sebagai unit kredit khusus PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Ruang lingkup yang dianalisis adalah faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi terjadinya kredit macet di PD Jasa Indah, analisis kinerja keuangan dan analisis kelayakan kredit. Kajian hanya terbatas pada tahapan pemberian solusi alternatif bagi upaya penyelamatan kredit.

Penelitian ini dilakukan di PD. Jasa Indah dan PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk di Pusat Layanan Bisnis Ritel Pondok Indah dari bulan Desember 2000 sampai dengan Pebruari 2001 (kurang lebih 2 bulan).

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data primer diperoleh dari pengamatan langsung di lapangan, hasil pengisian kuisioner dan wawancara dengan direktur PD. Jasa Indah, Analis Kredit dari BNI, Unsur pemerintahan dan konsumen PD. Jasa Indah. Jenis data primer yang digunakan mencakup : pemberian kuisioner kepada subyek penelitian, wawancara, pengecekan lokasi seperti tingkat teknologi yang digunakan, proses produksi dan sistem kerja staf, laporan keuangan PD Jasa Indah yang berupa Neraca dan Laporan Rugi Laba dan Rekening Koran yang dikeluarkan oleh Bank BNI. Data sekunder diperoleh dari perpustakaan, majalah, laporan dan literatur lain yang terkait. Jenis data sekunder yang digunakan mencakup : data pendapatan bulanan dan tahunan, proyeksi arus kas terdahulu dan data terkait lainnya.

Dalam penelitian ini diambil sumber data dari subyek penelitian yaitu Direktur PD Jasa Indah, staf analis kredit PT. Bank BNI, unsur pemerintah dan konsumen PD Jasa Indah. Pemilihan subyek penelitian (pakar) dilakukan dengan sengaja (*purposive*) dengan mempertimbangkan tingkat pendidikan dan keahlian, posisi strategis dalam perusahaan, dan pemahaman responden terhadap permasalahan yang dianalisis.

Data/informasi yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dengan beberapa cara, yaitu : (1) Observasi, (2) Studi literatur dan (3) Wawancara dan pengisian kuisioner. Analisis yang dilakukan mencakup analisis Kinerja Keuangan, analisis SWOT, dan analisis kelayakan nasabah. Analisis ini dilakukan secara terpadu dan tidak terpisah-pisah.

Hasil analisis *Common Size* menunjukkan bahwa persentase kas dan bank dari PD Jasa Indah cenderung menurun (likuiditas perusahaan menurun) karena perusahaan menggunakan kas untuk membayar hutang jangka pendeknya serta melakukan pembelian persediaan secara tunai. Persentase harta tetap menurun menunjukkan bahwa perusahaan tidak melakukan penambahan harta tetapnya untuk meningkatkan produksinya. Persentase ekuitas dari tahun 1998 sampai tahun 2000 mengalami peningkatan karena adanya setoran modal dari pemilik untuk menurunkan kewajiban yang berupa tunggakan hutang pada Bank BNI. Persentase hutang jangka pendek (hutang lancar) perusahaan sejak dari tahun 1998 hingga tahun 2000 mengalami penurunan, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi hutang jangka pendeknya.

Persentase harga pokok penjualan berfluktuasi, menunjukkan perubahan biaya langsung dan tidak langsung untuk memproduksi barang adalah tidak stabil (tidak dapat diprediksi). Fluktuasi yang sama juga ditunjukkan oleh persentase laba bersih dari tahun 1996 sampai 1998 yang menurun dan meningkatkan sejak tahun 1998,.

**Rasio Likuiditas.** *Current ratio* perusahaan dari tahun 1997 ke 1998 mengalami penurunan yang cukup signifikan disebabkan oleh terjadinya kenaikan pada hutang lancar perusahaan. Penurunan ini mengindikasikan bahwa selama periode tersebut masih ada *jaminan* dari perusahaan untuk dapat melakukan pembayaran pinjaman kredit mereka. Mensikapi penurunan ini, perusahaan berusaha untuk meningkatkan *current ratio* yang hasilnya bisa dilihat dari adanya kenaikan CR dari tahun 1998 ke 2000. Usaha perusahaan ini dilakukan dengan memperbesar nilai persediaan barang pada pos harta lancar dengan menggunakan tambahan dana dari fasilitas kredit baru. *Quick ratio* menurun sangat signifikan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



dari tahun 1997 ke 1998 dan selanjutnya konstan. Penurunan nilai *Quick Ratio* ini disebabkan karena banyaknya aktiva lancar yang tertanam dalam persediaan dan piutang sehingga perusahaan cukup mengalami kesulitan untuk uang tunai. *Net Working Capital* menunjukkan kondisi modal kerja perusahaan. Dari tahun 1997 sampai tahun 2000, modal kerja perusahaan mengalami peningkatan disebabkan karena adanya penambahan fasilitas kredit baru.

**Rasio Aktivitas.** Perputaran persediaan di perusahaan cukup lama mengalami pengendapan persediaan terlihat dengan lamanya waktu untuk memutar persediaan (rata-rata lebih dari 2 bulan). Nilai *fixed asset turnover* mengalami peningkatan yang cukup signifikan selama tahun 1997 – 2000, berdasarkan kenyataan bahwa perputaran persediaan yang lama, mengindikasikan bahwa perusahaan mengalami peningkatan efektifitas dalam memanfaatkan aktiva tetapnya untuk memproduksi barang, hal ini karena adanya penjualan aktiva tetap yang tidak produktif. Perputaran aset total perusahaan cenderung mengalami peningkatan dari tahun 1997 sampai 2000, mengisyaratkan bahwa perputaran aset total semakin cepat, namun belum cukup efektif karena masih terdapat penumpukan persediaan yang cukup besar, walaupun beberapa aktiva tetap telah dijual. *Sales to current asset* dari PD Jasa Indah menunjukkan nilai yang cukup rendah. Kondisi ini menunjukkan adanya kelambanan dalam hal penggunaan atau penjualan persediaan, sehingga perusahaan perlu meninjau kembali efektifitas kebijakan penggunaan dana dalam penumpukan persediaan. Profit margin perusahaan cenderung konstan. Adanya penurunan margin keuntungan pada tahun 1998 (nilai -0.7), menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kerugian, namun ada upaya dari perusahaan pada dua tahun terakhir (1999 dan 2000) untuk meningkatkan penjualan dan memperoleh laba walaupun belum maksimal. Tingkat pengembalian investasi pada PD Jasa Indah menunjukkan nilai yang rendah. Kerugian yang dialami perusahaan pada tahun 1998, membuat nilai pengembalian investasi menjadi negatif. Secara umum, tingkat pengembalian investasi PD Jasa Indah menunjukkan bahwa perusahaan belum secara efisien mengelola seluruh dana investasi (kredit dari bank) sehingga resiko pengembalian investasi menjadi besar. Tingkat pengembalian modal PD Jasa Indah adalah rendah, menunjukkan bahwa perusahaan belum secara efisien mampu melaksanakan pengelolaan dana yang ditanamkan ke perusahaan baik dana milik sendiri atau dana dari pihak luar. Kenaikan tingkat pengembalian modal dari tahun 1998 – 2000 menunjukkan bahwa perusahaan berusaha meningkatkan efisiensi pengelolaan modal yang telah ditanamkan. Dari tahun 1997 ke tahun 1998, 1999, dan 2000, *debt to equity* dari PD Jasa Indah mengalami kenaikan dan selanjutnya berjalan konstan, menunjukkan bahwa modal sendiri menurun karena adanya penjualan aset-aset perusahaan sehingga posisi kreditur dipandang tidak aman. Kemampuan membayar bunga kredit dari PD. Jasa Indah mengalami penurunan yang sangat signifikan karena perusahaan mengalami kerugian yang ditunjukkan oleh laba tahun berjalan pada neraca keuangan yang turus drastis. Dari tahun 1998 ke tahun 2000 perusahaan berusaha meningkatkan kemampuan membayar bunga yang ditunjukkan dengan terjadinya peningkatan *time interest earned*. *Fixed charge covered* menggambarkan perbandingan antara laba sebelum bunga dan pajak dengan beban bunga dan pembayaran biaya tetap yang telah disetujui. Sudah terjadi penurunan beban tetap untuk tahun 1997 – 1998 tetapi beban tetap selanjutnya meningkat untuk tahun 1998 – 2000.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





Beberapa hal diidentifikasi sebagai peluang dalam menyelamatkan kredit di PD. Jasa Indah, diantaranya adalah : kebijakan dan komitmen pemerintah untuk melakukan restrukturisasi kredit, pemasok masih sangat percaya dengan perusahaan dan kebutuhan akan perumahan sangat meningkat seiring dengan seiring dengan pertumbuhan penduduk. Beberapa hal diidentifikasi sebagai ancaman diantaranya adalah terjadinya krisis ekonomi yang berkepanjangan, tingkat suku bunga yang tinggi dan banyaknya piutang perusahaan yang tidak tertagih. Beberapa kondisi internal diidentifikasi sebagai kekuatan bagi PD. Jasa Indah untuk menyelamatkan kreditnya diantaranya *workshop* dan mesin-mesin milik sendiri, teknologi yang digunakan sudah sangat baik, *stock* bahan baku yang menumpuk dengan harga yang meningkat, kemampuan karyawan untuk mengolah bahan baku kayu menjadi produk selain untuk perumahan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh *key person* sudah cukup lama dan perusahaan sudah dikenal luas oleh pelanggan. Beberapa kondisi internal diidentifikasi sebagai kelemahan bagi PD. Jasa Indah untuk menyelamatkan kreditnya. Kelemahan internal tersebut mencakup Kurangnya tenaga pemasaran dan sistem penjualan yang terlalu mudah.

Berdasarkan analisis SWOT terdapat empat jenis strategi yaitu (1) Strategi Agresif (S-O) yaitu meningkatkan promosi produk dan Meningkatkan cakupan areal pemasaran (2) Strategi berbenah diri (W-O) yaitu Meningkatkan intensitas penagihan piutang dan Melakukan pemasaran proaktif (3) Strategi diversifikasi (S - T) yaitu Melakukan diversifikasi produk dan Mengubah kebijakan penumpukan bahan baku dan (4) Strategi defensif (W - T) yaitu Pelatihan tenaga pemasaran yang sudah ada dan Mengubah sistem pembayaran

Hasil analisis kredibilitas manajemen menunjukkan bahwa integritas *key person* mempunyai integritas yang tinggi dan kecakapan *key person* dikategorikan tinggi sehingga kredibilitas manajemen dikategorikan beresiko rendah. Hasil analisis kemampuan membayar kembali menunjukkan prestasi usaha yang rendah dan likuiditas yang rendah sehingga dikategorikan beresiko berlebihan. Hasil analisis kondisi jaminan penguasaan bukti kepemilikan barang jaminan yang tinggi dan penilaian jaminan yang tinggi sehingga dikategorikan beresiko rendah

Program penyelamatan yang ditawarkan dalam menyelamatkan kredit PD Jasa Indah adalah reorganisasi dan rekapitalisasi, *reschedulling* dan *reconditioning*. Program rekapitalisasi yang ditawarkan adalah merubah struktur hutang menjadi saham yang tertanam dalam perusahaan. Karena kondisi perkonomian masih belum stabil (kondisi ketidakpastian) maka program penyelamatan ini dinilai kurang realistis karena besarnya *cost* bagi perusahaan (tidak adanya penambahan modal secara riil) dan lamanya *recovery* (kondisi ketidakpastian) bagi PT. Bank BNI. Langkah penjadwalan hutang (*rescheduling*) dilaksanakan dengan merubah kondisi hutang jangka pendek menjadi hutang jangka panjang dengan melihat *cashflow* proyeksi penjualan pesimis di masa yang akan datang. Hasil analisis menunjukkan bahwa *cost* bagi bank tinggi dan *recovery* bagi perusahaan akan lama sehingga tidak realistis untuk dijalankan. Upaya penyelamatan dengan menata kembali persyaratan kredit dilakukan melalui pelancaran kembali fasilitas kredit dengan adanya setoran modal dari pemilik perusahaan. langkah ini dinilai paling realistis untuk ditawarkan mengingat *cost* yang rendah bagi bank dan *recovery* yang cepat bagi perusahaan. Hasil Simulasi dengan Proyeksi Arus Kas dari program penyelamatan dengan melancarkan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MBA-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

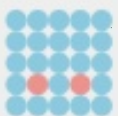


fasilitas kredit disajikan pada Lampiran 3 sedangkan proyeksi laporan rugi labanya disajikan pada Lampiran 6.

Saran yang diajukan adalah (1) Perusahaan disarankan untuk memperluas areal dan segmen pemasarannya dan meningkatkan penjualan tidak hanya untuk perumahan menengah keatas, namun ke segmen pasar perusahaan kecil dan menengah untuk menyesuaikan dengan daya beli masyarakat saat ini, (2) Perusahaan disarankan untuk mampu menyakinkan pihak bank untuk melakukan setoran modal dari pemilik, sehingga perusahaan dapat dilakukan pelancaran kembali fasilitas kredit dengan memperhatikan faktor yang mendukung berupa proyeksi penjualan dan kemampuan perusahaan untuk menciptakan laba sehingga kondisi kredit nasabah dapat direhabilitasi, (3) Perusahaan disarankan untuk selalu melakukan pembaharuan (*up dating*) strategi yang dirumuskan dengan melihat kondisi internal dan eksternal terbaru yang dihadapi perusahaan sehingga pelaksanaan strategi menjadi efektif, dan (4) Bagi bank dan perusahaan disarankan untuk selalu mengadakan pertemuan agar program penyelamatan kredit yang disarankan dapat memberikan manfaat bagi keduanya.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.