



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sejak krisis moneter terjadi pada pertengahan tahun 1997, Indonesia mulai mengalami permasalahan ekonomi yang sangat pelik dan kompleks yang bahkan hingga saat ini belum menampakkan adanya kepastian pemulihan. Krisis tersebut berawal dari turunnya nilai mata uang rupiah terhadap mata uang asing khususnya dollar Amerika Serikat, sementara pada sisi lain struktur perekonomian Indonesia sebagian besar masih bersifat *import oriented*. Selain itu pengawasan terhadap pinjaman dalam *currency US dollar* pada pihak swasta yang tidak termonitor dengan baik oleh Bank Indonesia membuat otoritas moneter/pemerintah semakin paham bahwa ternyata hutang luar negeri Indonesia sudah sangat tinggi.

Dampak dari krisis tersebut sudah pasti menyebabkan lumpuhnya seluruh pelaku ekonomi. Industri perbankan sebagai salah satu pelaku ekonomi yang juga pemegang kunci lancarnya perekonomian terpaksa melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam operasionalnya agar dapat tetap bertahan. Perubahan kebijakan operasional terjadi (untuk sementara waktu) dari kebijakan memperoleh laba semaksimal mungkin berubah bagaimana agar usaha yang dijalankan tidak menghasilkan kerugian yang besar atau dengan kata lain meminimumkan kerugian. Hal-hal fundamental yang dilakukan pada masa krisis oleh dunia perbankan diantaranya adalah dengan menghentikan sementara pemberian hutang dalam mata uang asing, melakukan konversi hutang dalam mata uang asing ke *currency* rupiah, mengevaluasi (mengeser) kolektibilitas pinjaman dan merestrukturisasi pinjaman yang masih berprospek.

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.



Selama krisis berlangsung dari Desember 1997 sampai dengan Desember 1998 telah terjadi pertumbuhan pada penyaluran kredit perbankan yaitu dari Rp. 378 trilyun pada akhir 1997 menjadi Rp. 536 trilyun pada akhir 1998 atau terjadi kenaikan sekitar 41,7%. Kenaikan ini tidak lain disebabkan karena pertama adanya konversi pinjaman kredit valas (US \$) ke dalam rupiah dan kedua adanya pendudukan tunggakan bunga menjadi pinjaman pokok baru (plafondering).

Secara umum gambaran kolektibilitas pada industri perbankan untuk periode 1997 – 1998 terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Kolektibilitas Bank-Bank di Indonesia

Golongan	Kolektibilitas	1997 (%)	1998 (%)
1	Lancar	91,20	42,80
2	Perhatian Khusus	0	8,70
3	Kurang Lancar	2,50	10,30
4	Diragukan	3,30	15,20
5	Macet	2,00	23,00

Sumber : Bank & Manajemen, 2000.

Dari angka tersebut terlihat bahwa dampak krisis ekonomi selama 1997 – 1998 menyebabkan industri perbankan menjadi menurun seperti tampak pada menurunnya angka prosentase kredit lancar dari 91,02 % tahun 1997 menurun menjadi 42,80 % pada tahun 1998. Kemudian terlihat pula dari naiknya angka prosentase kredit bermasalah mulai dari pinjaman kolektibiliti 2 sampai dengan pinjaman kolektibiliti 5 seluruhnya mengalami kenaikan yang sangat besar.

Seperti keadaan bank-bank pada umumnya, Bank “X” sebagai salah satu bank yang berstatus BUMN dan telah “go public” juga mengalami hal seperti tersebut di atas dengan seluruh kompleksitas permasalahan. Perubahan kebijakan terpaksa dilakukan

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.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



untuk mengupayakan agar dapat meminimumkan kerugian. Kemudian secara cermat dan hati-hati berupaya untuk menurunkan angka prosentase kualitas pinjaman bermasalah / *Non Performing Loan* (NPL) dengan melakukan restrukturisasi kredit terhadap debitur-debitur dengan kriteria masih mempunyai prospek yang baik, kooperatif dan beritikad baik serta kualitas pinjaman masih dalam golongan 2, 3 dan 4.

Secara garis besar segmen pasar kredit Bank "X" terbagi dalam 3 golongan yaitu *ritel* dengan pengelolaan pada kantor cabang, *middle* dengan pengelolaan pada kantor wilayah dan *wholesale* dengan pengelolaan berada pada kantor pusat. Komposisi exposure kredit Bank "X" saat ini berkisar ritel 20 %, *middle* 10 % dan *wholesale* 70 %. Dari komposisi tersebut jelas terlihat bahwa kredit segmen *wholesale* selama ini mempunyai kontribusi terbesar dalam perolehan pendapatan bunga. Namun dalam kondisi krisis seperti yang baru berlangsung beberapa waktu lalu, prosentase NPL yang timbul sebagian besar dari kredit segmen *wholesale*.

Divisi yang menangani NPL pada segmen *wholesale* adalah Divisi Kredit Khusus (DKS) yaitu salah satu divisi di kantor pusat yang bekerja untuk memperbaiki kualitas pinjaman Bank "X" pada tingkat corporate. Sebagai divisi yang saat ini sedang menjadi tumpuan dalam memperbaiki *performance* Bank "X", DKS harus benar-benar cermat dalam melakukan penyelamatan kredit baik dari mulai pemilihan debitur yang masih dapat diselamatkan sampai dengan pemilihan / penetapan skim restrukturisasi yang tepat bagi debitur agar kondisi NPL dapat segera lancar kembali dan membantu / meringankan debitur dalam melalui masa krisis.

Dari keseluruhan debitur yang berada di DKS yaitu sekitar 250 debitur, dipilih 1 (satu) debitur yang akan dijadikan pembahasan dalam penulisan tesis ini., yaitu



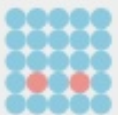
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang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



PT. Tekstil Indah Cemerlang / PT. TIC (bukan nama sebenarnya) yang bergerak dalam bidang tekstil. PT. TIC termasuk salah satu debitur yang dipilih untuk diselamatkan karena selain masih mempunyai prospek, kooperatif dan beritikad baik juga merupakan pengusaha pribumi yang cukup berhasil, sehingga perlu didukung agar eksistensi usahanya tetap dapat berjalan.

1.2. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang ada pada PT. TIC cukup kompleks yaitu mulai dari kelesuan industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) pada tahun 1996 yang mengakibatkan dilakukan restrukturisasi untuk pertama kali. Kemudian adanya krisis ekonomi yang terjadi mulai akhir 1997 sampai dengan tahun 1998 yang mengakibatkan nilai tukar rupiah terhadap US\$ menjadi menurun sehingga outstanding pinjaman PT. TIC meningkat hampir 5 kali yaitu dari sebesar Rp. 65,4 milyar pada tahun 1996 menjadi Rp. 288,5 milyar pada Juni 1998. Kenaikan outstanding pinjaman tersebut selain disebabkan karena adanya pendudukan tunggakan bunga sebesar Rp. 8 milyar menjadi KMK Kapitalisasi Bunga (plafondering), pendudukan tunggakan LC yang telah jatuh tempo menjadi KI Pendudukan LC sebesar Rp. 23,2 milyar, terutama juga disebabkan karena dampak dari krisis ekonomi yang menyebabkan terdepresiasi nilai rupiah terhadap US\$ dimana 1 US\$ bernilai sekitar Rp. 15.000,- pada pertengahan 1998. Keadaan tersebut selanjutnya memaksa bank untuk melakukan restrukturisasi terhadap pinjaman PT. TIC untuk yang kedua kali.



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perencanaan Bisnis



Meskipun nilai tukar US\$ terhadap rupiah perlahan-lahan mulai turun pada angka 1 US\$ = Rp. 10.000,- tetapi karena masih bergejolak maka hal ini menyebabkan PT.TIC mengalami kerugian akibat selisih kurs. Akibatnya pihak bank akhirnya melakukan restrukturisasi untuk yang ketiga kalinya. Akan tetapi kembali permasalahan timbul dari akibat terjadinya peristiwa WTC pada bulan September 2001 yang menyebabkan kelesuan pada sektor riil. Akibat restrukturisasi ketiga tersebut belum menunjukkan hasil yang optimal. Oleh karenanya perlu dilakukan restrukturisasi pinjaman baru dengan skim yang tepat agar PT.TIC tetap dapat bertahan, dilain pihak outstanding pinjaman yang ada juga dapat diselesaikan.

1.3. Perumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut di atas dapat dirumuskan permasalahan pada PT.TIC sebagai berikut :

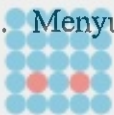
1. Faktor-faktor apa yang menyebabkan skim restrukturisasi kredit PT.TIC gagal.
2. Faktor-faktor kritis apa yang menyebabkan kredit bermasalah pada PT.TIC
3. Bagaimana mengatasi kredit bermasalah pada PT.TIC

1.4. Tujuan dan Manfaat Penulisan Tesis

1. Tujuan Penulisan Tesis

Penulisan tesis dengan topik restrukturisasi kredit pada PT.TIC bertujuan sebagai berikut :

1. Menganalisis skim restrukturisasi kredit PT.TIC
2. Menganalisis faktor-faktor kritis kredit bermasalah pada PT.TIC.
3. Menyusun rekomendasi alternatif skim restrukturisasi kredit yang tepat pada PT.TIC.





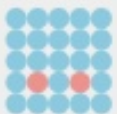
2. Manfaat Penulisan Tesis

Manfaat pertama dari penulisan tesis ini adalah memberikan masukan kepada pihak manajemen khususnya mengenai sebab-sebab terjadinya kredit bermasalah pada PT.TIC dan memberikan alternatif skim restrukturisasi yang tepat bagi PT.TIC.

Manfaat kedua adalah bagi penulis yaitu dapat menambah wawasan dalam menerapkan teori yang dipelajari dan diperoleh dari kuliah untuk diterapkan ke dalam dunia nyata khususnya dalam merestruktur kredit PT.TIC.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor