

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Usaha peternakan ayam ras adalah salah satu jenis peternakan yang pertama kali diperkenalkan pada sekitar tahun 50-an menunjukkan perkembangan yang cukup pesat, terlebih sejak tahun 60-an semenjak dimunculkan berbagai program dan kebijakan untuk mendukung perkembangannya. Memasuki pertengahan tahun 80-an perkembangan usaha ayam ras menunjukkan tingkat pertumbuhan yang melebihi tingkat pertumbuhan jenis usaha peternakan lainnya seperti peternakan sapi, ayam buras, kambing, domba, dan lain-lain. Keadaan ini terus berlangsung hingga memasuki periode lima tahun terakhir sebelum terjadinya krisis ekonomi nasional pada tahun 1997/1998.

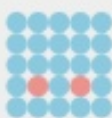
Sejalan dengan perkembangan usaha peternakan ayam ras pra krisis moneter, perkembangan industri pendukungnya, khususnya industri pakan dan pembibitan juga ikut terdorong dan mengalami kepesatan perkembangan usaha peternak ayam ras. Hal ini juga tentu dapat dibuktikan dari adanya hubungan antara perkembangan jumlah dan penyebarannya usaha peternakan ayam ras.

Kredit Perbankan di Indonesia dewasa ini masih dalam kondisi yang sangat buruk. Hal ini bukan saja dampak dari krisis moneter sebagai pengaruh dari krisis nilai tukar di Asia, akan tetapi juga akibat berbagai kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, yang kurang menguntungkan pihak



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



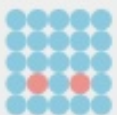
MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

perbankan. Walaupun sudah ada peraturan pemerintah, namun juklaknya secara rinci berupa surat keputusan/surat edaran belum ada.

Disamping itu lemahnya fundamental ekonomi Indonesia dan adanya tuntutan perubahan di bidang sosial politik yang berkembang setelah masa krisis, telah menimbulkan masalah yang sangat kompleks khususnya pada perbankan. Selain instabilitas nilai tukar, kebijakan peningkatan suku bunga yang dianut pemerintah untuk meredam krisis telah mengakibatkan penurunan kemampuan ekonomi dan integritas para debitur bank. Kedua faktor ini telah memaksa bank-bank untuk melakukan penggeseran kolektibilitas kredit beruntun dan signifikan akibat tunggakan bunga dan angsuran hutang pokok.

Dengan terjadinya penggeseran kolektibilitas dari Kredit Lancar atau *Performing Loan (PL)* menjadi Kredit Bermasalah atau *Non Performing Loan (NPL)* dan diikuti tertundanya penerimaan pendapatan bunga, bank akan menghadapi kesulitan dalam penyelesaian biaya bunga, biaya overhead dan biaya operasional lainnya yang pada prinsipnya tidak dapat ditunda.

Kondisi kredit perbankan dapat dilihat dari kredit yang disalurkan meningkat dengan tinggi, hal ini disebabkan pertama adalah meningkatnya nilai pinjaman kredit valas ketika dikonversi kedalam rupiah, yang kedua adalah adanya kredit-kredit bermasalah yang mengalami *plafondering* yaitu mengubah tunggakan bunga menjadi pinjaman pokok baru, sehingga akan menambah pinjaman menjadi besar secara absolut.

Pertumbuhan kredit yang cukup besar diatas, tidak terlepas dari berbagai implikasi seperti pelanggaran Batas Maksimal Pemberian Kredit (BMPK) dan pelanggaran target ekspansi kredit itu sendiri yang terbukti dengan adanya penyalahgunaan penggunaan Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI). Implikasi negatif dari penyaluran kredit tersebut adalah meningkatnya persentase kredit macet.

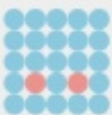
Krisis moneter yang digambarkan di atas telah berdampak negatif terhadap usaha nasabah dimana kemampuan membayar kembali pinjaman sangat menurun antara lain akibat lemahnya daya beli masyarakat, kenaikan biaya bahan baku impor dan masih tingginya suku bunga kredit yang selanjutnya berpengaruh terhadap likuiditas, *cash flow* dan laporan keuangan perusahaan. Selama masa krisis tersebut banyak perusahaan yang mengalami guncangan, bahkan tidak sedikit harus ditutup. Hal ini dapat dimengerti karena kebanyakan perusahaan mengandalkan modal kerja untuk usahanya dari pinjaman kredit yang berasal dari Bank. Usaha-usaha pemulihan yang dilakukan sampai saat ini masih belum menunjukkan keadaan ekonomi yang membaik.

Dalam rangka mengatasi permasalahan tersebut di atas serta menahan bergesernya Kredit Lancar menjadi Kredit Bermasalah, maka pihak perbankan khususnya Bank Indonesia melalui Surat Keputusan No. 31/150/KEP/Dir tanggal 12-11-1998 tentang restrukturisasi melakukan berbagai kebijakan antara lain ; Pola R3 (*Rescheduling, Reconditioning dan*



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



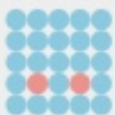
MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

*Restructuring*); Bunga yang Ditangguhkan; Penyertaan Sementara Bank; Pengelolaan Asset Debitur; Penjualan Asset Debitur; Diskon Penyelesaian Pinjaman; dan Kepailitan.

Salah satu perbankan nasional yang tidak luput dari bencana krisis moneter adalah Bank “NA” dimana salah satu dampak negatifnya adalah meningkatnya kredit bermasalah (*non performing loan*). Untuk mengatasi kredit bermasalah ini Bank “NA” telah menerapkan kebijakan Pengelolaan Kredit di Masa Krisis, yang berintikan pada upaya-upaya preventif dan kuratif dengan mengacu pada Surat Keputusan Bank Indonesia tentang Restrukturisasi Kredit dan prinsip berhati-hati (*prudential banking*), seperti upaya preventif dilakukan pada kredit-kredit lancar yang menjurus menjadi kredit bermasalah dengan cara melakukan peningkatan intensitas pemantauan aktivitas dan kinerja debitur termasuk agunan kredit (sebagai *second way out* dalam penyelesaian kredit bermasalah) dan upaya kuratif dilakukan terhadap kredit-kredit bermasalah, diantaranya dilakukan melalui penerapan program *remedial* berdasarkan pola R3 (*rescheduling, restructuring, dan reconditioning*), melakukan konversi hutang dan sebagainya.

Sedangkan salah satu debitur Bank “NA” yang terimbas krisis moneter ini adalah PT.PAM , merupakan perusahaan menengah keatas (*Wholesale market*), bergerak di bidang industri DOC (Day Old Chick). Perusahaan merupakan debitur Bank “NA” sejak tahun 1996 dan mendapat





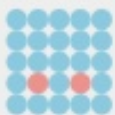
fasilitas kredit Investasi (KI) sebesar Rp. 17.000 juta,- dan kredit Modal Kerja (KMK) sebesar Rp.1.500 juta,- akan tetapi KI yang dapat ditarik sebesar Rp.12.320 juta,- (terkena krisis moneter). Selama ini fasilitas kredit yang diberikan berjalan lancar, seluruh bunga pinjaman dibayar tepat waktu dan fasilitas kredit dapat diperpanjang kembali pada saat jatuh tempo. Masih tingginya suku bunga berjalan hingga awal tahun 2000 sebesar 23%-23,50% per tahun disamping belum stabilnya situasi politik dan keamanan di dalam negeri hingga tahun 1999 menyebabkan agroindustri sektor riil (menengah ke bawah) mengalami penurunan tingkat penjualan yang akibatnya laba tahun 1998/1999 menurun bila dibanding dengan tahun 1997, disamping semakin lamanya umur piutang. Bagi perusahaan kondisi yang ada saat ini sangat tidak menguntungkan berakibat perusahaan harus mengajukan permohonan penangguhan sebagian bunga berjalan (50% dibayar sisanya ditangguhkan).

Saat ini kolektibilitas debitur termasuk golongan II (Perhatian Khusus) dan untuk mengatasi kesulitan debitur serta menjaga agar kredit yang diberikan tetap pada kolektibilitas I (lancar), maka Bank "NA" harus melakukan restrukturisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini dimaksud agar Bank masih dapat menerima pendapatan bunga dan dilain pihak perusahaan dapat berjalan lancar.

Untuk mengetahui layak tidaknya perusahaan tersebut mendapatkan restrukturisasi kredit adalah dengan melakukan penilaian terhadap karakter

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

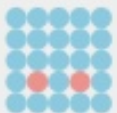
MB-IPB

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

debitur, prospek usaha, evaluasi dan analisa keuangan serta dan *colateral* (jaminan).

## 1.2. Perumusan Masalah.

Belum stabilnya situasi politik dan kondisi ekonomi nasional yang ditandai dengan masih tingginya suku bunga pinjaman saat ini yaitu sebesar 23%–23,50% pertahun, diperkirakan kualitas (kolektibilitas) kredit Bank “NA” masih memburuk. Untuk memperbaiki kualitas kredit dan resiko kerugian yang lebih besar, Bank “NA” melakukan restrukturisasi kredit atas debitur yang dinilai masih memiliki karakter dan prospek usaha yang baik, termasuk penilaian finansial dan jaminan debitur.

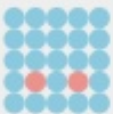
Salah satu perusahaan yang akan direstrukturisasi kreditnya adalah perusahaan PT.PAM. Menurunnya laba, meningkatnya piutang selama tahun 1998/1999 bila dibanding dengan tahun sebelumnya sangat mempengaruhi likuiditas perusahaan. Hal ini tercermin adanya tunggakan bunga. Untuk menjaga kontinuitas usahanya, maka perusahaan mengajukan permohonan perpanjangan jangka waktu pelunasan kredit investasi dan IBP (*Interest Baloon Payment*) selama satu tahun dan kredit modal kerja selama satu tahun. Restrukturisasi kredit yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah :

- a. Bagaimana menganalisa permohonan perpanjangan jangka waktu pelunasan fasilitas kredit investasi dan kredit modal kerja PT.PAM



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



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.

- b. Bagaimana cara Bank “NA” mengatasi penurunan kolektibilitas kreditnya, berkaitan dengan ketidakmampuan debitur dalam melakukan kewajiban kepada Bank sebagai akibat kondisi ekonomi dan politik yang belum stabil.
- c. Alternatif mana yang terbaik dari tujuh skim sesuai dengan kebijakan Bank Indonesia untuk menyelamatkan kredit bermasalah PT. PAM.

### 1.3. Tujuan Penelitian :

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

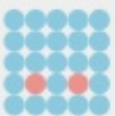
- a. Menganalisa permohonan perpanjangan jangka waktu pelunasan fasilitas kredit investasi dan kredit modal kerja PT.PAM.
- b. Untuk mengetahui tingkat kemampuan PT.PAM dalam melaksanakan kewajibannya berkaitan dengan proses *rescheduling* pembayaran kredit pembiayaan pembangunan dan operasional.
- c. Untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya ketidakmampuan debitur dalam melakukan kewajiban kepada Bank “NA”
- d. Mencari alternatif upaya restrukturisasi kredit bermasalah terbaik dari tujuh skim sesuai kebijakan Bank Indonesia untuk direkomendasikan dalam upaya penyelamatan kredit PT.PAM.

#### 1.4. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja industri DOC (petelur dan pedaging) sebagai upaya memberdayakan usaha kecil guna mendukung industri sektor riil (menengah kebawah) dan memberikan masukan serta memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang harus dipertimbangkan oleh Bank NA dalam mengambil keputusan tentang restrukturisasi kredit bermasalah PT.PAM.



© Hak Cipta Milik IPB  
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.