



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Krisis moneter pada pertengahan tahun 1997 yang diikuti krisis ekonomi dan politik berdampak negatif atas kinerja perbankan. Bank menjadi tidak likuid sehingga terjadi *negative spread* serta turunnya kualitas aktiva produktif yang disebabkan meningkatnya jumlah kredit yang bermasalah. Hal ini berdampak negara menanggung beban rekapitalisasi perbankan.

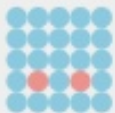
Keadaan di atas tidak terlepas dari kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah RI pada Oktober 1998 atau dikenal dengan *Pakto 27*. Kebijakan tersebut berdampak bagi perkembangan perbankan Indonesia. Hal ini terlihat banyaknya muncul bank baru, pemekaran jumlah kantor cabang bank yang ada, peningkatan volume usaha dan bertambahnya jenis produk dan kemudahan layanan jasa perbankan, sehingga persaingan antar bank semakin tajam.

Kurun waktu sebelum krisis tersebut, perbankan Indonesia sebenarnya telah dihadapkan berbagai masalah khususnya perkreditan. Sesuai Laporan Bank Indonesia Juni 1997, posisi kredit nasional akhir 1996 berkisar Rp. 331,-triliun. Dari jumlah tersebut, sekitar Rp. 29,-triliun (8,8%) bermasalah dimana sekitar Rp. 18,-triliun terdapat di bank BUMN.

Untuk menekan kerugian akibat kredit bermasalah (*credit risk*), bank berusaha dengan mengoptimalkan fungsi departemen kredit dengan melakukan perubahan kelembagaan antara lain pada struktur organisasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia penyempurnaan prosedur dan kebijakan.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



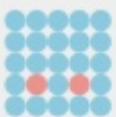
MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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 Perbankan Bogor

Perubahan struktur organisasi unit kredit berdampak pada kewenangan pemberian kredit, yang semula berada pada “satu atap” atau *front-end* di kantor cabang menjadi terpisah dengan terbentuknya unit proses kredit atau *loan center*. Strategi ini dikenal dengan *delivery channel strategy*, yaitu dengan membentuk unit proses kredit produktif, konsumtif dan administrasi kredit yang terpisah dengan kantor cabang.

Small Business Center (SBC) yang kemudian dikenal sebagai Layanan Bisnis Ritel (LBE) sebagaimana pula unit proses kredit konsumtif atau yang dikenal sebagai *Consumer Loan Center* (CLC) atau Layanan Kredit Personal (LKP) dibentuk dengan tujuan efisiensi operasional dan efektifitas organisasi dalam pemberian kredit sehingga diharapkan kualitas kredit akan tinggi dan kredit bermasalah dapat diminimalisir.

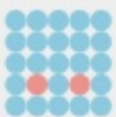
Keberhasilan unit proses dalam meningkatkan kinerja kredit tidak hanya ditentukan oleh kemampuan analisis kredit dalam mengungkapkan informasi yang relevan, tetapi juga oleh itikad baik debitur atau calon debitur setelah kredit dikucurkan. Prospek perusahaan di masa datang juga ditentukan banyak hal dalam atau diluar rentang kendali manajer, seperti kondisi perusahaan, perekonomian dan masyarakat. Jadi seberapapun sempurnanya analisis yang dilakukan oleh analisis kredit, probabilitas kegagalan kredit tetap ada.

1.1.1. Identifikasi Masalah

Perkreditan merupakan salah satu bidang usaha perbankan yang terkena langsung dampak krisis, dimana permasalahannya semakin berat dan kompleks. Permasalahan itu antara lain meliputi memburuknya kualitas *assets*, menurunnya rasio kecukupan modal (CAR) akibat



© Hak Cipta Milik IPB
Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

meningkatnya nilai *assets* valuta asing dalam denominasi Rupiah, kerugian akibat kondisi *negative spread*, dan juga meningkatnya beban operasional akibat depresiasi Rupiah terhadap USD serta kenaikan harga-harga secara umum (inflasi).

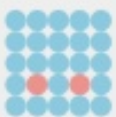
Untuk menekan dampak krisis lebih lanjut khususnya bidang perkreditan, telah dilakukan langkah-langkah strategis baik yang bersifat antisipatif dan represif. Langkah antisipatif yaitu dengan menyusun kebijakan khusus yang disebut Kebijakan Pengelolaan Kredit di Masa Krisis. Sedangkan langkah represif dengan melakukan *restructuring* pada portofolio kredit dan *reengineering* pada organisasi perkreditan.

Sehubungan dengan uraian di atas, terlihat adanya hubungan antara kualitas kredit dengan unsur-unsur kelembagaan dalam hal ini struktur organisasi, SDM serta sistem dan prosedur. Sehingga yang menjadi dasar pemikiran penulis untuk meneliti pengaruh perubahan kelembagaan tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja kredit PT. Bank "X" adalah :

1. Pasca krisis ekonomi, terlihat perkembangan *assets* pinjaman PT. Bank "X" terus memburuk, yang berdampak kuat pada kesehatan bank.
2. Secara internal kualitas *assets* khususnya kredit sangat dipengaruhi struktur organisasi dan kualitas SDM.
3. Sistem dan prosedur yang tidak kompetitif, baik dari segi pelayanan, tarif maupun birokrasi dapat menyebabkan hilangnya peluang untuk menghasilkan pendapatan.



© Hak Cipta Milik IPB
Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perbankan 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.

1.1.2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka masalah perkreditan memerlukan penanganan yang sangat serius. Oleh karena itu penulis menganggap perlu mengkaji struktur organisasi, SDM serta sistem dan prosedur sebagai faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja kredit.

Guna lebih fokus pada masalah yang diteliti, penulis membatasi pembahasan masalah pada segmen kredit ritel dengan mengkaji *“pengaruh perubahan kelembagaan dalam upaya meningkatkan kinerja kredit”*.

1.1.3. Perumusan Masalah

Dari uraian di atas diketahui bahwa kebijakan manajemen PT. Bank “X” untuk melakukan perubahan kelembagaan sebagai langkah strategis diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja khususnya kredit. Dengan demikian penulis mencoba mengkaji faktor-faktor internal apa saja dalam perubahan lembaga yang mempengaruhi kinerja kredit dan bagaimana pengaruh perubahan tersebut terhadap kinerja kredit.

Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh perubahan lembaga tersebut perlu ditetapkan parameter-parameter yang dianggap dapat mewakili faktor-faktor kelembagaan yang mengalami perubahan.

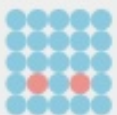


1.4. Ruang lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada kredit produktif bersegmen ritel pada salah satu Pusat Layanan Bisnis Ritel PT. Bank “X”, sebagai kajian atas *reengineering* organisasi yang merupakan langkah preventif atas potensi timbulnya kredit bermasalah.

© 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.