

Kasus: "Perencanaan Penanganan Kredit Bermasalah"

Prepared by Dr. Ahmad Subagyo

K-3

- Sebuah Bank Perkreditan Rakyat milik- pemerintah daerah telah dikukuhkan pada tahun 1990 di salah satu kabupaten di wilayah Kota Depok dan hingga saat ini masih tetap beroperasi. Pada akhir tahun 2011 nilai aset yang dimiliki BANK ini adalah Rp.2.679.500.000 dengan rincian neraca per 31 Desember 2011 seperti di bawah ini (dalam ribuan rupiah):

Laporan Per-31 Des 2011

AKTIVA			PASIVA	
Kas		56.000	Kewajiban Segera	500
Antar Bank Aktiva		141.000	Tabungan	1.000.000
Kredit Diberikan		2.413.000	Deposito	500.000
- Lancar	2.017.000		BI	0
- Kurang Lancar	210.000		Antar Bank Pasiva	500.000
- Diragukan	170.000		Pinjaman yang Diterima	0
- Macet	16.000		Antar Kantor Pasiva	0
PPAP		(47.000)	Rupa-rupa Pasiva	56.000
Harta Tetap (Net)		116.000	Cadangan	48.000
Antar Kantor Aktiva		0	Modal Disetor	500.000
Rupa-rupa Aktiva		500	Modal Sumbangan	0
			Modal Pinjaman	0
			Laba/Rugi Tahun Lalu Laba/Rugi Th. Berjalan	0 75.000
Total Aktiva		2.679.500	Total Pasiva	2.679.500

Dengan menganut sistem cash basis, laporan laba/rugi selama periode tahun 2011 secara ringkas adalah sebagai berikut:

Pendapatan Operasional	Rp.810.000.000
Biaya Operasional (icld.pajak)	<u>Rp.735.000.000</u>
Laba	Rp. 75.000.000

- Pengelolaan BANK dilaksanakan oleh 8 personil yang terdiri dari : 1 Direktur, 1 Kabag Kredit, 1 Kabag Dana, 2 Account Officer, 2 staf Dana merangkap Kasir dan 1 Pembantu Umum. Semua telah melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing.
- Informasi lebih lanjut dari kredit bermasalah yang dimiliki terdiri dari :
 - 1) Kredit Kurang Lancar; (a) kredit pegawai 56 rekening = Rp.77 juta; (b) KMK usaha perdagangan 45 rekening = Rp. 102 juta; (c) KMK usaha industri 5 rekening = Rp.31 juta, jumlah = Rp.210 juta.
 - 2) Kredit Diragukan; (a) kredit pegawai 28 rekening = Rp.45 juta; (b) KMK usaha perdagangan 16 rekening = Rp.86 juta; (c) KMK usaha industri 4 rekening = Rp.39 juta, jumlah = Rp.170 juta.
 - 3) Kredit macet; (a) kredit pegawai 15 rekening = Rp.8 juta; (b) KMK usaha perdagangan 3 rekening = Rp.8 juta, jumlah = Rp. 16 juta.

Lanjutan ...

- Dalam rangka memperbaiki kinerja BANK, Direksi atas persetujuan Komisaris menetapkan dalam 3 tahun mendatang besarnya kredit bermasalah atau Non Performing Loans (NPL's) hanya tinggal 4 %.
- Untuk dapat mencapai sasaran tersebut Direksi telah menugaskan Kabag Kredit dan Staf Account Officer melakukan identifikasi seluruh sumberdaya intern serta potensi ekstern di wilayah kerja BANK. Identifikasi ini dalam upaya menyusun rencana strategis penanganan kredit bermasalah. Hasil dari identifikasi ini diformulasikan dalam bentuk analisis SWOT sebagai berikut:

Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weaknesses)	Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
<p>Pemilik mendukung secara moral. Manajemen dan staf memiliki masa kerja di atas 3 tahun di BANK. Rencana Kerja Tahunan sudah ada. Sistem perkreditan cukup memadai. Sarana kendaraan operasional memadai.</p>	<p>Dukungan dalam bentuk setoran modal tidak ada. Pemilik minta laba setiap tahun langsung dibagi. Sistem komunikasi antara Direksi dan karyawan tidak normal. Penyusunan Rencana Kerja kurang tepat. Coverage produk BANK sangat terbatas. Sistem remunerasi tidak menarik. Seluruh SDM telah digunakan secara maksimal Kekurangan tenaga di bagian kredit. Pengetahuan pembinaan nasabah masih kurang. Sekitar 40% dari administrasi kredit masih kurang lengkap. Perangkat komputer masih kurang. Program akuntansi keuangan dengan komputer sudah out of date. Kondisi kantor dan lay-out kurang baik.</p>	<p>Tingkat kepercayaan konsumen semakin membaik. Masih banyak calon nasabah potensial (dana dan kredit). Pernah dijajaki oleh 2 bank umum untuk be-kerjasama dalam penyaluran kredit. Pernah dijajaki menyalurkan kredit mikro dari BI. Peluang kerjasama dalam pembayaran rekening listrik pelanggan PLN. Pangsa kredit usaha kecil yang dimiliki di kabupaten ini baru 1,76 %.</p>	<p>Di kabupaten ini terdapat pesaing yang terdiri dari 9 BANK sejenis, 2 BMT, 1 Koperasi simpan pinjam dan 1 unit dari bank umum. Bank umum tidak bersedia bekerjasama. BI tidak bersedia menyalurkan kredit PKM.</p>

PERTANYAAN

Setelah mengetahui SWOT dari BANK tersebut, langkah berikutnya adalah menetapkan strategi umum dalam rangka menurunkan tingkat NPL's, alternatif strategi misalnya:

- 1) Meningkatkan portofolio kredit.
- 2) Menurunkan tingkat NPL's dari nasabah yang ada.
- 3) Meningkatkan portofolio kredit sekaligus menyelamatkan kredit bermasalah yang ada.

Anda diminta untuk menyusun strategi pemecahan masalah berdasarkan ketiga alternatif tersebut, kemudian anda tentukan mana yang akan anda pilih!