

# **BEST PRACTICE RESTRUKTURISASI KREDIT UKM**

## **Tim Penyusun:**

**Ketua** : Dr. Nanny Dewi, SE., Mcomm., Ak  
**Anggota** : Primayusi Sari, SE., Mec., Ak  
Dini Rosdini, SE., Ak  
Gia Amrania K., SE., Ak

**KANTOR KEMENTRIAN KOPERASI DAN UKM**  
**Bekerjasama dengan**  
**PUSAT PENGEMBANGAN AKUNTANSI**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS PADJADJARAN**

## **DAFTAR ISI**

- BAB I    PENDAHULUAN 1
  - 1.1    Latar Belakang
  - 1.2    Identifikasi Masalah
  - 1.3    Masalah yang Dihadapi
  - 1.4    Tujuan dan Kegunaan
  
- BAB II    RESTRUKTURISASI KREDIT UKM
  - 2.1    Usaha Kecil dan Menengah
    - 2.1.1    Kriteria UKM
    - 2.1.2    Peran dan Fungsi UKM
    - 2.1.3    Karakteristik UKM
    - 2.1.4    Kelebihan UKM
    - 2.1.4    Kelemahan UKM
  - 2.2    Kredit
    - 2.2.1    Pengertian Kredit
    - 2.2.2    Skala Kredit
    - 2.2.3    Kualitas Kredit
    - 2.2.4    Penanganan Kredit Bermasalah
      - 2.2.4.1    Settlement
      - 2.2.4.2    Rescheduling
      - 2.2.4.3    Reconditioning (Persyaratan Kembali)
  - 2.3    Contoh Kebijakan Pemerintah
    - 2.3.1    Kebijakan Restrukturisasi BPPN

2.3.2 Penyelesaian Kredit Melalui DJPLN/PUPN/DJPLN

2.3.3 Keputusan Presiden No. 56 Tahun 2002 tentang  
Restrukturisasi Kredit Usaha Kecil dan Menengah

2.3.3.1 Skema Restrukturisasi

2.4 Mediasi/Asistensi Restrukturisasi Kredit KUKM

2.4.1 Alur Proses Mediasi Restrukturisasi Kredit UKM  
(Dilakukan oleh Satuan Tugas Prakarsa Jakarta)

2.4.1.1 Tahap Pre-Restrukturisasi

2.4.1.2 Tahap Negosiasi

2.4.1.3 Tahap Implementasi

### BAB III CONTOH KASUS

Contoh 1

Contoh 2

Contoh 3

Contoh 4

Contoh 5

Contoh 6

Contoh 7

Contoh 8

Contoh 9

Contoh 10

Contoh 11

Contoh 12

Contoh 13

Contoh 14

Contoh 15

Contoh 16

Contoh 17

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sektor usaha kecil memiliki peran yang cukup besar dalam keseluruhan pembangunan ekonomi bangsa. Pada tahun 1998, jumlah pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) mencapai 99,8% dari total pelaku ekonomi kita, sementara sisanya, yaitu hanya 0,2% merupakan pelaku usaha besar. Dengan demikian mayoritas pelaku ekonomi kita adalah usaha kecil dan menengah. Di samping itu, sektor ini juga menyerap 88,3% total angkatan kerja Indonesia. Dari keseluruhan unit usaha kecil, 54% di antaranya bergerak di sektor pertanian, 23% di sektor perdagangan dan 10,6% adalah unit usaha industri olahan (Indra Ismawan, "Alternatif Pemberdayaan Usaha Kecil": Usahawan April 2002).

Dari sisi jumlah unit dan penyerapan tenaga kerja, sektor usaha kecil ini mendominasi aktivitas perekonomian Indonesia. Namun, dari sisi kontribusinya terhadap PDB masih relatif kurang.

UKM adalah jenis usaha yang paling banyak jumlahnya di Indonesia, dan mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang cukup besar. Krisis moneter yang terjadi tersebut menimbulkan banyaknya UKM yang gulung tikar atau mengalami kesulitan dalam mencicil atau melunasi kreditnya

Melihat dari cukup banyaknya UKM di Indonesia yang notabene mempengaruhi perekonomian Indonesia, maka terlihat bahwa UKM merupakan jenis usaha yang patut diperhatikan.

Proses pengembangan UKM ini otomatis membutuhkan pendanaan yang banyak, sehingga banyak UKM yang melakukan *financing* melalui kredit bank, baik Bank Pemerintah maupun Bank Swasta. Tetapi seiring dengan itu, akibat krisis moneter yang melanda Indonesia menyebabkan banyaknya UKM yang mengalami kredit bermasalah pada bank.

Banyaknya UKM yang mengalami kredit bermasalah merupakan fenomena yang membutuhkan pemikiran matang dalam mencari jalan keluar karena apabila tidak segera dicari jalan keluar, maka banyak UKM yang *collapse* sehingga mengakibatkan banyaknya pemutusan hubungan kerja. Selain itu, kredit macet yang tidak segera diselesaikan akan mengganggu kinerja kreditur.

Kredit macet (*Non Performing Loan*), adalah kredit yang tidak mampu untuk dilunasi oleh debitur, baik bunga maupun pokoknya. Kredit macet biasanya disebabkan oleh adanya kesulitan keuangan yang dialami debitur akibat meningkatnya beban bunga dan pokok. Penyelesaian kredit macet dapat dilakukan melalui pendekatan litigasi (hukum) dan pendekatan non-litigasi atau *out of court settlement*.

Pendekatan litigasi akan menyerap biaya yang cukup besar (*costly*) serta memakan waktu yang cukup lama karena adanya proses hukum. Sedangkan pendekatan non litigasi menyerap biaya yang relatif lebih kecil (*costless*) serta

memakan waktu yang relatif lebih singkat. Upaya penyelesaian non-litigasi dapat ditempuh melalui proses mediasi.

Mediasi atau asistensi adalah proses untuk menengahi masalah antara debitur dan kreditur akibat adanya kesenjangan informasi (*asymetric informations*). Asistensi akan mengantarkan debitur ke meja perundingan dengan kreditur dalam rangka penyelesaian kredit macet yang saling menguntungkan kedua belah pihak baik kreditur (utangnya dapat ditagih) maupun pihak debitur (keberlangsungan usaha dapat dipertahankan).

Rancangan kebijakan restrukturisasi kredit UKM merupakan bentuk upaya pemerintah memberikan penegasan hukum akan arti penting restrukturisasi kredit macet UKM. Hal ini terjadi dengan pertimbangan bahwa UKM memiliki kontribusi yang sangat besar bagi pertumbuhan perekonomian Indonesia. Dengan kelemahan yang dimiliki UKM dalam hal administrasi keuangan dan manajemen profesional, maka upaya restrukturisasi kredit macet bagi UKM oleh perbankan seringkali menghadapi kendala. Pemahaman yang kurang tepat pada UKM mengenai makna ekonomis usaha dan dampaknya bagi kreditur dalam kaitannya dengan upaya restrukturisasi kredit macet UKM menimbulkan wacana rasa tidak adil bagi UKM.

Fenomena ini mengakibatkan munculnya wacana tentang perlunya kebijakan pemerintah mengenai restrukturisasi kredit UKM. Selain itu, dalam upaya mendukung restrukturisasi kredit UKM berdasarkan kebijakan pemerintah yang nantinya akan terbit mengenai restrukturisasi kredit UKM tersebut, maka pemerintah juga perlu melakukan pendampingan bagi UKM

dalam restrukturisasi kreditnya dengan bank dan pihak relevan lainnya. Sosialisasi mengenai kebijakan tentang restrukturisasi kredit UKM dan petunjuk pelaksanaannya serta kebijakan pendampingan, diperlukan agar pemahaman mengenai kebijakan Pemerintah mengenai restrukturisasi kredit UKM dan pendampingannya dapat terdistribusi dengan baik pada semua pihak yang terkait seperti UKM, asosiasi UKM, bank, pembina UKM, dan lainnya. Pada akhirnya diperlukan sebuah konsep *best practice* mengenai penyelesaian kredit bermasalah UKM dan penyehatan usaha UKM. Tujuan akhir dari semua upaya ini adalah dalam rangka mempercepat pemulihan ekonomi nasional melalui penyelesaian segera masalah kredit macet UKM, agar baik bagi kreditur maupun debitur dapat segera meningkatkan kinerjanya.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Sebagian besar perusahaan di Indonesia hampir dapat dipastikan memiliki permasalahan untuk memenuhi kewajibannya di lembaga-lembaga perbankan. Ekspansi besar-besaran yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut memperoleh dukungan permodalan dari kredit perbankan di dalam dan di luar negeri. Bahkan beberapa perusahaan korporasi telah berinisiatif untuk membuka dan memiliki bank nya masing-masing, guna mendukung strategi ekspansi tersebut.

Kondisi perekonomian yang mulai rapuh, adanya motivasi untuk mencari keuntungan *above normal profit*, juga dengan pengaruh lingkungan bisnis yang korup dan tidak efisien, mendorong terjadinya permasalahan dan krisis manajemen di perusahaan tersebut, yang kemudian mendorong timbulnya



krisis perbankan nasional. Kelesuan di sektor riil ini kemudian mengakibatkan permasalahan berantai pada dunia perbankan nasional Indonesia. Kesulitan likuiditas yang dialami perbankan mendorong Pemerintah untuk mengucurkan bantuan likuiditas dibarengi dengan ditutupnya beberapa lembaga perbankan nasional untuk menyelamatkan perekonomian Indonesia.

### **1.3 Masalah yang dihadapi**

1. Kebijakan restrukturisasi yang diberlakukan perbankan masih dirasakan berat oleh UKM. Hal ini dapat dilihat dari berbagai pengaduan yang disampaikan oleh masyarakat sehubungan dengan kebijakan restrukturisasi.
2. Implementasi dari kebijakan restrukturisasi tersebut tidak diatur secara jelas oleh Pemerintah, dalam arti, tiap-tiap bank diberikan kelonggaran untuk menyusun kebijakan restrukturisasinya masing-masing. Pemerintah hanya memberikan garis besarnya saja. Hal ini menyebabkan kebijakan restukturisasi yang bisa jadi sangat berbeda antara satu bank dengan bank yang lain, atau bahkan antara bank dengan BPPN. Perbedaan kebijakan seperti ini menimbulkan kebingungan dan keraguan di kalangan masyarakat luas.
3. Tidak dapat kita pungkiri pula, bahwa masih banyak terjadinya moral hazard di kalangan perbankan yang lebih memilih untuk melakukan pelelangan atas aset debitur, karena pada umumnya nilai aset debitur lebih tinggi dari pada nilai kredit.

4. Moral hazard juga terjadi di kalangan debitur yang menunda pembayaran sambil menunggu keringanan pembayaran yang ditanggung oleh Pemerintah.
5. Debitur UKM memiliki keterbatasan dan kendala dalam bernegosiasi dengan bank untuk menyelesaikan kredit.

#### **1.4. Tujuan dan Kegunaan**

Penerbitan buku panduan ini adalah dalam rangka memberikan pedoman bagi UKM yang mengalami kredit bermasalah dan bermaksud untuk menyelesaikannya baik melalui negosiasi sendiri maupun dengan menggunakan jalur negosiasi.

## **BAB II**

### **RESTRUKTURISASI KREDIT UKM**

#### **2.1. Usaha Kecil dan Menengah**

UKM adalah jenis usaha yang paling banyak jumlahnya di Indonesia, tetapi sampai saat ini batasan mengenai usaha kecil di Indonesia masih beragam.

Pengertian kecil didalam usaha kecil bersifat relatif, sehingga perlu ada batasannya, yang dapat menimbulkan definisi-definisi usaha kecil dari beberapa segi.

Dari segi ini, didefinisikan bahwa pengusaha kecil adalah usaha berbentuk perseorangan, bisa berbadan hukum atau tidak berbadan hukum yang didalamnya termasuk koperasi.

Berdasarkan UU No. 1 tahun 1995, usaha kecil dan menengah memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1 miliar.
3. Milik Warga Negara Indonesia (WNI)
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki atau dikuasai usaha besar.

5. Bentuk usaha orang per orang, badan usaha berbadan hukum/tidak, termasuk koperasi.
6. Untuk sektor industri, memiliki total aset maksimal Rp 5 miliar.
7. Untuk sektor non industri, memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 600 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha), atau memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 3 miliar pada usaha yang dibiayai.

### **2.1.1 Kriteria UKM**

Kriteria usaha kecil di Indonesia berbeda-beda tergantung pada fokus permasalahan yang dituju dan instansi yang berkaitan dengan sektor ini.

Biro Pusat Statistik (BPS) misalnya menggunakan ukuran jumlah tenaga kerja. Menurut BPS, sektor usaha yang tergolong usaha kecil bila tenaga kerjanya berjumlah 5-9 orang.

Departemen Perindustrian, pada tahun 1990, mengemukakan kriteria usaha usaha kecil dari sisi finansial, yaitu usaha yang nilai asetnya (tidak termasuk rumah dan tanah) dibawah Rp 600 juta.

Sementara menurut Kamar Dagang Indonesia (Kadin), sektor usaha yang tergolong kecil kalau memiliki modal aktif dibawah Rp 150 juta dengan *turn over* dibawah Rp 600 juta per tahun, kecuali untuk sektor konstruksi dengan batasan memiliki aktif dibawah Rp 250 juta dengan *turn over* dibawah Rp 1 miliar per tahun.

Bank Indonesia, pada tahun 1990, menentukan kriteria usaha kecil dari sisi finansial, yaitu usaha yang asetnya (tidak termasuk tanah dan bangunan) dibawah Rp 600 juta.

Sementara menurut UU No.9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil, yang dimaksud dengan sektor usaha kecil adalah memiliki kekayaan bersih maksimal Rp 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 1 miliar.

Sementara menurut BPPN, Usaha kecil dan Menengah adalah sektor usaha yang memiliki modal antara Rp 1 Miliar – 5 Miliar, dan mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang cukup besar.

Menurut M.Tohar dalam bukunya “Membuka Usaha Kecil” (1999:2) kriteria usaha kecil adalah sebagaimana dibawah ini :

- a. Memiliki kekayaan bersih atau total aset paling banyak Rp 200.000.000,00
- b. Memiliki hasil penjualan bersih pertahun max Rp 1.000.000.000,00
- c. Milik warga negara Indonesia
- d. Berdiri sendiri, artinya bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi entah langsung atau tidak langsung usaha besar.
- e. Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi.

### **2.1.2 Peran dan Fungsi UKM**

Khusus berkaitan dengan restrukturisasi kredit, besaran kredit juga bisa dijadikan dasar untuk pengelompokan UKM. Kredit sampai dengan Rp. 1 miliar umumnya dikelompokkan sebagai kredit UKM, bahkan BPPN menetapkan sampai dengan Rp. 5 miliar sebagai kredit UKM.

Fungsi dan peran UKM sangat besar dalam kegiatan ekonomi masyarakat. Fungsi dan peran itu meliputi:

- Penyediaan Barang dan Jasa.
- Penyerapan Tenaga Kerja.
- Pemerataan Pendapatan.
- Nilai Tambah Bagi Produk Daerah.
- Peningkatan Taraf Hidup.

### **2.1.3 Karakteristik UKM**

Penelitian yang dilakukan LM-FEUI pada tahun 1994 menemukan karakteristik usaha kecil di Indonesia sebagai berikut :

1. Hampir setengah perusahaan kecil hanya menggunakan kapasitas terpasang 60% atau kurang. Hal ini disebabkan karena kesalahan dalam perencanaan dan ketidakmampuan memperbesar pasar, dan lebih dari setengah perusahaan kecil didirikan sebagai pengembangan usaha kecil-kecilan.
2. Masalah utama yang dihadapi berbeda menurut tahap pengembangan usaha. Pada masa pengembangan (sebelum investasi) terdapat dua masalah menonjol, yaitu permodalan dan kemudahan berusaha (lokasi dan perijinan). Pada tahap selanjutnya sektor usaha kecil menghadapi masalah pemasaran ditambah permodalan dan hubungan usaha. Pada tahap peningkatan usaha, pengusaha kecil menghadapi kendala permodalan dan pengadaan bahan baku. Selain hal itu juga karena kurangnya keterampilan teknis dan administrasi.

3. Tingkat ketergantungan terhadap bantuan pemerintah berupa permodalan, pemasaran dan pengadaan bahan baku relatif masih tinggi.
4. Hampir 60% masih menggunakan teknologi tradisional.
5. Hampir 70% usaha kecil melakukan pemasaran langsung terhadap konsumen.
6. Sebagian besar pengusaha kecil dalam memperoleh bantuan perbankan merasa rumit dan dokumen yang harus disiapkan sukar dipenuhi.
7. Kurangnya pemahaman mengenai kebijakan restrukturisasi, sehingga diperlukannya pendampingan dalam restrukturisasi.

#### **2.1.4 Kelebihan UKM**

Usaha Kecil (UK) pada kenyataannya mampu bertahan dan mengantisipasi kelesuan perekonomian yang diakibatkan inflasi maupun berbagai fakto penyebab lainnya. Tanpa subsidi maupun proteksi, usaha kecil mampu menambah devisa negara khususnya industri kecil di sektor informal dan mapu berperan sebagai penyangga dalam perekonomian masyarakat kecil lapisan bawah.

Disamping itu usaha kecil juga memiliki nilai strategis bagi perkembangan perekonomian negara kita, antara lain sebagai berikut.

1. Banyaknya produk-produk tertentu yang dikerjakan oleh perusahaan kecil. Perusahaan besar dan menengah banyak ketergantungan kepada perusahaan kecil, karena jika hanya dikerjakan perusahaan besar dan atau perusahaan menengah marginnya menjadi tidak ekonomis.

2. Merupakan pemerataan konsentrasi dari kekuatan-kekuatan ekonomi dalam masyarakat.

Secara umum perusahaan dalam skala kecil baik usaha perseorangan maupun persekutuan (kerja sama) memiliki kelebihan dan daya tarik, antara lain :

- a. Pemilik merangkap manajer perusahaan dan merangkap semua fungsi manajerial seperti marketing, finance dan administrasi.
- b. Dalam pengelolaannya mungkin tidak memiliki keahlian manajerial yang handal.
- c. Sebagian besar membuat lapangan pekerjaan baru, inovasi, sumber daya baru serta barang dan jasa baru.
- d. Risiko usaha menjadi beban pemilik.
- e. Pertumbuhan lambat, tidak teratur, tetapi kadang-kadang terlalu cepat bahkan prematur.
- f. Fleksibel terhadap bentuk fluktuasi jangka pendek, namun tidak memiliki rencana jangka panjang.
- g. Bebas menentukan harga produksi atas barang dan jasa.
- h. Prosedur hukumnya sederhana.
- i. Pajak relatif ringan, karena yang dikenakan pajak adalah pribadi/pengusaha bukan perusahaannya.
- j. Komunikasi dengan pihak luar bersifat pribadi.
- k. Mudah dalam proses pendiriannya.
- l. Mudah dibubarkan setiap saat jika dikehendaki.



- m. Pemilik mengelola secara mandiri dan bebas waktu.
- n. Pemilik menerima semua laba.
- o. Umumnya mampu untuk *survive*.
- p. Cocok untuk mengelola produk, jasa atau proyek perintisan yang sama sekali baru, atau belum pernah ada yang mencobanya, sehingga memiliki sedikit pesaing.
- q. Memberikan peluang dan kemudahan dalam peraturan dan kebijakan pemerintah demi berkembangnya usaha kecil.
- r. Diversifikasi usaha terbuka luas sepanjang waktu dan pasar konsumen senantiasa tergali melalui kreativitas pengelola.
- s. Relatif tidak membutuhkan investasi terlalu besar, tenaga kerja tidak berpendidikan tinggi, dan sarana produksi lainnya relatif tidak terlalu mahal.
- t. Mempunyai ketergantungan secara moral dan semangat usaha dengan pengusaha kecil lainnya.

#### **2.1.5 Kelemahan UKM**

Kelemahan dan hambatan dalam pengelolaan usaha kecil umumnya berkaitan dengan faktor intern adalah :

- a. Terlalu banyak biaya yang dikeluarkan, utang yang tidak bermanfaat, tidak mematuhi ketentuan pembukuan standar.
- b. Pembagian kerja yang tidak proposional, dan karyawan sering bekerja di luar batas jam kerja standar.
- c. Tidak mengetahui secara tepat berapa kebutuhan modal kerja karena tidak adanya perencanaan kas.

- d. Persediaan barang kadang terlalu banyak sehingga beberapa jenis barang ada yang kurang laku.
- e. Sering terjadi miss management dan ketidak pedulian pengelolaan terhadap prinsip-prinsip manajerial.
- f. Sumber modal yang terbatas pada kemampuan pemilik.
- g. Perencanaan dan program pengendalian sering tidak ada atau belum pernah merumuskan.

Adapun yang menyangkut faktor ekstern antara lain :

- a. Risiko dan utang kepada pihak ketiga ditanggung kekayaan pribadi pemilik.
- b. Sering kekurangan informasi bisnis, hanya mengacu pada intuisi dan ambisi pengelola, serta lemah dalam promosi.
- c. Tidak pernah melakukan stusi kelayakan, penelitian pasar dan analisis perputaran tunai.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas bahwa masalah-masalah yang dialami oleh para pengusaha kecil dan menengah ini antara lain adalah kesulitan modal, pengadaan bahan baku, pemasaran, produksi dan manajemen, juga persaingan di pasar.

Dari sisi aspek manajemen ditemukan sejumlah masalah yaitu kurang mampu mempertahankan mutu, kurang membina saluran informasi mengenai usahanya, kurang membuat catatan secara tertib, tidak membuat perencanaan secara tertulis, sangat tergantung pada pelanggan dan pemasok sekitarnya saja, kurang mampu membina hubungan dengan perbankan.

Sementara kendala yang berkaitan dengan keuangan adalah banyaknya diantara mereka yang belum atau tidak mengerti pencatatan/keuangan akuntansi terutama dalam penyusunan laporan keuangan. Kendala yang berhubungan dengan keuangan seperti ini membuat pengusaha tidak bisa membuat proposal sesuai dengan keinginan perbankan. Menurut Rina Indiasuti (2002), kesulitan akses UKM terhadap perbankan ini, disebabkan antara lain oleh:

- a. Suku bunga bank yang relative tinggi
- b. Perbankan kurang berpengalaman dalam penyaluran kredit kepada UKM.
- c. UKM dan perbankan belum saling mengenal.

Selain sulitnya akses UKM terhadap perbankan, UKM juga menghadapi masalah pembiayaan, yang antara lain:

- a. Ada prospek usaha, namun agunan tidak cukup.
- b. Usaha dapat dikembangkan, namun agunan tidak mencukupi atau bunga mahal.
- c. Usaha dapat dikembangkan, namun prosedur kredit rumit dan lama.
- d. Ada prospek usaha namun kemampuan manajerial atau kemampuan teknis kurang.
- e. Dapat memperoleh kredit, namun tidak mencukupi untuk rencana pengembangan.
- f. Kesulitan dalam bermitra usaha dengan investor baik domestic maupun asing.

- g. Dapat memperoleh kredit, namun biaya kredit lebih besar dibandingkan dengan hasil yang telah dan akan diperoleh.
- h. Kurang disiplin.
- i. Efek situasi perekonomian yang memburuk.

## **2.2. Kredit**

Bank melakukan kegiatan usahanya terutama dengan menggunakan dana masyarakat yang dipercayakan kepadanya, sehingga kepentingan dan kepercayaan masyarakat wajib dilindungi dan dipelihara.

Salah satu kegiatan bank adalah pemberian kredit kepada debitur, dimana kegiatan ini mengandung resiko yang dapat berpengaruh pada kesehatan dan kelangsungan usaha bank sehingga dalam pelaksanaannya harus berdasarkan azas perkreditan yang sehat.

### **2.2.1 Pengertian Kredit**

Secara sederhana, kredit dapat diartikan sebagai pemberian prestasi lebih dahulu kepada pihak lain, baik barang maupun jasa, untuk dibayar pada saat yang diperjanjikan.

Dalam dunia perniagaan menurut Lester, R.B.M.B.A dalam bukunya "Profesional Management" (1985 :208) kredit itu dikenal sebagai penyerahan barang atau jasa saat sekarang, untuk mendapatkan penggantinya menurut perjanjian dalam pembayaran yang setara di hari kemudian.

Pendapat lain dalam buku Analisa Kredit (Rahmat Firdaus :1985,12) mengemukakan bahwa kredit itu merupakan : “ Penyerahan sesuatu yang berharga kepada pihak lain, apakah uang, barang atau jasa dengan janji, bahwa di hari tertentu penerimanya akan membayarnya secara ekivalen/sebanding”

Seorang ahli Amir R Batubara, mengemukakan, bahwa “Kredit itu merupakan prestasi yang diberikan, yang kemudian akan terjadi balas prestasinya”.

Dari segi akuntansi yang dikemukakan oleh Philips E. Fess dalam bukunya Financial Accounting kredit itu “ Timbul karena persetujuan antara penjual dengan pembeli, dan dinyatakan kapan pembayarannya dilakukan.”

Dari pandangan para akuntan, kredit merupakan : “ Kesanggupan untuk membayar atau meminjam dengan janji akan membayar setelah habis jangka waktunya, atau pada penyerahan barang berikutnya.”

Sedangkan di negara Indonesia kredit yang disalurkan oleh Bank berupa pinjaman itu mempunyai arti yang selaras dengan yang dinyatakan dalam undang-undang pokok perbankan, yang berarti bahwa kredit adalah uang yang disediakan atau disamakan dengan itu berdasarkan perjanjian dan harus dilunasi pada waktunya beserta bunganya.

Setelah kita perhatikan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kredit adalah “Penyediaan uang atau taguhan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam

antara Bank dan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga, termasuk:

1. Pemberian surat berharga yang dilengkapi dengan *Note Purchasing Agreement* (NPA)
2. Pengambilalihan tagihan dalam rangka kegiatan anjak piutang.

### **2.2.2 Skala Kredit**

Kredit dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, menurut skalanya, adalah sebagai berikut:

1. **Kredit Korporasi**, yaitu kredit kepada debitur group/non group dengan total fasilitas *Cash Loan* (CL) dan atau *Non Cash Loan* (NCL) di atas Rp 25 miliar.
2. **Kredit Komersial**, yaitu kredit kepada debitur group/non group dengan fasilitas *Cash Loan* (CL) dan atau *Non Cash Loan* (NCL) di atas Rp 35p juta sampai dengan dibawah Rp 25 miliar.
3. **Kredit Retail**, yaitu kredit kepada debitur group/non group dengan total fasilitas *Cash Loan* (CL) dan atau *Non Cash Loan* (NCL) sampai dengan Rp 350 juta dan seluruh kredit konsumsi tanpa memperhatikan jumlahnya.

### **2.2.3 Kualitas Kredit**

Berdasarkan SE BI No. 31/10/UPPB tanggal 12 November 1998, kualitas kredit digolongkan menjadi 5 golongan , yaitu:

**a. Lancar**

- Adalah kredit yang tidak ada tunggakan bunga maupun angsuran pokok (jika ada), pinjaman belum jatuh tempo dan tidak terdapat cerukan karena penarikan. Pembayaran kewajiban pada masa mendatang diperkirakan lancar/sesuai dengan jadwal dan tidak diragukan sama sekali.
- Ketentuan:
  - Pembayaran angsuran pokok dan/atau bunga tepat waktu;
  - Memiliki mutasi rekening yang aktif; atau
  - Bagian dari kredit yang dijamindengan agunan tunai (*cash collateral*)

**b. Perhatian khusus**

- Adalah kredit yang menunjukkan adanya kelemahan pada kondisi keuangan ataupun kelayakan kredit debitur. Hal ini misalnya ditandai dnegan trend menurun dalam profit margin dan omset penjualan atau program pengembalian kredit tidak realistis atau kurang memadainya agunan, informasi kredit ataupun dokumentasi. Perhatian dini, termasuk pembicaraan yang intensif dan serius dengan debitur diperlukan untuk mengoreksi keadaan ini. Kalau keadaan semakin parah, debitur perlu direklasifikasi ke tingkat yang lebih buruk.

- Ketentuan:
  - Terdapat tunggakan angsuran pokok dan/atau bunga yang belum melampaui 90 hari; atau
  - Kadang-kadang terjadi cerukan; atau
  - Mutasi rekening relative aktif; atau
  - Jarang terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang diperjanjikan; atau
  - Didukung oleh pinjaman baru.

**c. Kurang lancar**

- Adalah kredit yang pembayaran bunga dan angsuran pokok (jika ada) mungkin akan atau sudah terganggu karena perubahan yang sangat tidak menguntungkan dalam segi keuangan dan manajemen debitur atau ekonomi atau politik pada umumnya atau sangat tidak memadainya agunan. Pada tahap ini belum tampak adanya gejala kerugian bagi bank, namun kondisi ini dapat berkepanjangan dan kemungkinan semakin memburuk. Tindakan koreksi yang cepat dan tepat harus diambil untuk memperkuat posisi bank sebagai kreditur, antara lain dengan mengurangi exposure bank dan memastikan debitur juga mengambil tindakan perbaikan yang berarti.
- Ketentuan:
  - Terdapat tunggakan angsuran pokok dan/atau bunga yang telah melampaui 90 hari; atau
  - Sering terjadi cerukan; atau



- Frekuensi mutasi rekening relative rendah; atau
- Terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang diperjanjikan lebih dari 90 hari; atau
- Terdapat indikasi masalah keuangan yang dihadapi debitur; atau
- Dokumentasi pinjaman lemah.

**d. Diragukan**

- Adalah kredit yang pengembalian seluruh pinjaman mulai diragukan, sehingga berpotensi menimbulkan kerugian bagi bank, hanya saja belum dapat ditentukan besar maupun saatnya. Tindakan yang cermat dan tepat harus diambil untuk meminimalkan kerugian.
- Ketentuan:
  - Terdapat tunggakan angsuran pokok dan/atau bunga yang telah melampaui 180 hari; atau
  - Terjadi cerukan yang bersifat permanent; atau
  - Terjadi wanprestasi lebih dari 180 hari; atau
  - Terjadi kapitalisasi bunga; atau
  - Dokumentasi hukum yang lemah baik untuk perjanjian kredit maupun pengikatan jaminan.

**e. Macet**

- Adalah kredit yang dinilai sudah tidak bias ditagih kembali, Bank akan menanggung kerugian atas kredit yang sudah diberikan.

- Ketentuan:
  - Terdapat tunggakan angsuran pokok dan/atau bunga yang telah melampaui 270 hari; atau
  - Kerugian operasional ditutup dengan pinjaman baru; atau
  - Dari segi hukum maupun pasar, jaminan tidak dapat dicairkan pada nilai wajar.

#### **2.2.4 Penanganan Kredit Bermasalah**

Hal-hal penting yang perlu diperhatikan dalam penanganan kredit bermasalah:

1. Keinginan debitur untuk menyelesaikan kewajiban.
2. Tingkat kerja sama dan keterbukaan debitur.
3. Kemampuan manajemennya.
4. Kemampuan financial debitur.
5. Sumber pengembalian pinjaman.
6. Prospek usaha debitur.
7. Mudah tidaknya menjual jaminan.
8. Kelengkapan dokumentasi jaminan.
9. Ada tidaknya tambahan jaminan baru.
10. Sengketa tidaknya jaminan.
11. Ada tidaknya sumber pembayaran dari usaha lain.

Yang penting diperhatikan dalam penanganan kredit bermasalah adalah kecepatan pengembalian, biaya yang seminimal mungkin dan *recovery rate* semaksimal mungkin (*loss minimal*). Ada beberapa alternatif dalam penanganan kredit bermasalah, yaitu *settlement*, restrukturisasi, *legal process*, dan *write off*.

#### **2.2.4.1 Settlement**

Settlement adalah cara penyelesaian/pembayaran kewajiban debitur pada bank tanpa diberikan kesempatan waktu untuk mencicil, tetapi sekaligus dalam waktu yang tidak terlalu lama. Settlement dapat dilakukan melalui proses negosiasi dan/atau proses litigasi.

Kriteria *account* yang dapat diselesaikan dengan proses *settlement*:

1. Masuk dalam kategori *phase out program*.
2. Potensi usaha buruk, *profitability* baik/buruk.
3. Debitur kooperatif ataupun tidak.
4. Saat ini masih memiliki sesuatu untuk membayar pinjaman.

Hal-hal yang akan diperhatikan dalam *settlement*:

1. Karakter dan komitmen debitur untuk menyelesaikan kewajiban.
2. Posisi tawar bank baik secara dokumentasi legal, bukti pelanggaran legal oleh debitur maupun jaminan.
3. Prospek usaha, khususnya untuk *debt to equity swap*.

4. Pajak dan biaya yang akan timbul akibat proses settlement.
5. Kualitas keuangan debitur.

Bentuk settlement ada 3 jenis, yaitu:

- a. **Cash Settlement**, pembayaran hutang oleh debitur secara tunai kepada bank.
  - Bagi bank hal ini lebih menguntungkan karena sebenarnya bank menerima pengembalian pinjaman dalam bentuk dana yang siap pakai sehingga dapat langsung digunakan untuk perputaran dan memperbaiki cashflow bank.
  - Pelaksanaan lebih mudah dan cepat karena tidak memerlukan proses legal yang berbelit-belit dan tidak memerlukan biaya maupun menimbulkan pajak.
- b. **Debt to Asset Swap (DTAS)**, pengambilalihan asset debitur sebagai pembayaran hutang.

Pada dasarnya bank menginginkan pembayaran/pelunasan kewajiban debitur dalam bentuk cash, tetapi karena keterbatasan debitur, maka pembayaran dengan menggunakan asset merupakan alternative penyelesaian.

DTAS merupakan bentuk settlement yang pembayaran kewajiban debitur menggunakan asset yang dimiliki debitur. DTAS dalam pelaksanaannya merupakan negosiasi langsung antara pihak bank

dengan debitor ataupun melalui proses penyelesaian jalur hukum. Asset yang digunakan untuk pembayaran tidak harus berasal dari jaminan kredit akan tetapi dapat berupa asset lain yang secara sukarela diserahkan debitor ataupun asset hasil investigasi legal oleh bank.

Dalam DTAS terdapat beberapa hal yang sangat perlu diperhatikan, yaitu:

- Aspek legal dan perijinan atas penyerahan asset kepada bank.
- Aspek pajak yang akan timbul (adanya gain dalam pengambilalihan asset).
- Market ability dari nilai asset yang diberikan.
- Nilai pengambilalihan sedapat mungkin merupakan nilai likuidasi dari hasil penilaian *independent appraisal* (konservatif).

c. ***Debt to equity Swap (DTES)***, penyelesaian hutang debitor dengan cara konversi hutang menjadi modal pada perusahaan (penyertaan saham). Dapat dilakukan secara parsial maupun seluruhnya.

Dalam DTES terdapat beberapa hal yang sangat perlu diperhatikan yaitu:

- Aspek legal terhadap penyertaan Bank
- Aspek pajak yang akan timbul
- Aspek financial karena hutang debitor kepada pihak III
- Aspek kepengurusan baru untuk perusahaan

#### **2.2.4.2 Rescheduling**

Sesuai dengan SE Bank Indonesia No. 23/12/BPPP tanggal 28 Februari 1991 yang dimaksud dengan reskeduling ialah upaya penyelamatan kredit dengan melakukan perubahan syarat-syarat perjanjian kredit yang berkenaan dengan jadwal pembayaran kembali kredit atau jangka waktu, termasuk *grace period* baik termasuk besarnya jumlah angsuran maupun tidak.

##### **a. Bentuk-bentuk Reskeduling**

1. Perpanjangan jangka waktu pelunasan hutang.
2. Perpanjangan jangka waktu pelunasan tunggakan bunga.
3. Perpanjangan jangka waktu pelunasan hutang pokok dan tunggakan angsuran kredit sesuai dengan cash flownya.
4. Perpanjangan jangka waktu pelunasan hutang pokok dan atau tunggakan angsuran, tunggakan bunga serta perubahan jumlah angsuran.
5. Perpanjangan jangka waktu pelunasan hutang pokok, tunggakan angsuran dan tunggakan bunga kredit sesuai cash flownya.
6. Perpanjangan jangka waktu pelunasan hutnag pokok dan tunggakan bunga kredit sesuai cash flownya.
7. Pergeseran atau perpanjangan grace period dan pergeseran rencana pelunasan.
8. Pergeseran grace period dan perpanjangan jangka waktu kredit.
9. Kombinasi bentuk-bentuk reskeduling di atas.

**b. Kriteria atau syarat-syarat untuk melakukan reskeduling**

Tindakan reskeduling dapat diberikan kepada debitur yang masih menunjukkan itikad baik untuk melunasi kewajibannya, yang berdasarkan pembuktian secara kuantitatif merupakan alternatif yang terbaik.

Faktor-faktor yang mendukung diberikannya tindakan reskeduling tersebut umpamanya adalah: pemasaran dari produk debitur masih baik, yang dihasilkan oleh mesin/pabrik/proses produksi yang masih berjalan normal. Dari sisi aspek manajemen, usaha debitur dikelola oleh tenaga yang profesional dan cukup trampil. Bahan baku untuk keperluan produksi debitur cukup tersedia di pasar, sedangkan proses produksinya menggunakan metode teknologi yang memadai (tidak usang/belum *out of date*).

Disamping itu Peraturan Pemerintah dan kondisi ekonomi global cukup mendukung. Tindakan reskeduling ini dilakukan karena terjadi kelebihan pembiayaan terhadap obyek kredit (*over finance*). Agunan yang dikuasai bank cukup mengcover dan memenuhi syarat yuridis.

**2.2.4.3 Reconditioning (Persyaratan Kembali)**

**a. Pengertian**

Sesuai SE Bank Indonesia No.23/12/BPPP tanggal 28 Februari 1991 yang dimaksud dengan reconditioning ialah upaya penyelamatan kredit dengan cara melakukan perubahan atas sebagian atau seluruh syarat-syarat perjanjian

kredit, yang tidak terbatas hanya kepada perubahan jadwal angsuran dan atau jangka waktu kredit saja, namun perubahan tersebut tanpa memberikan tambahan kredit atau tanpa melakukan konversi atas seluruh atau sebagian dari kredit menjadi equity perusahaan.

**b. Bentuk-bentuk reconditioning**

1. Perubahan tingkat suku bunga.
2. Perubahan tata cara perhitungan bunga.
3. Pemberian keringanan tunggakan bunga.
4. Pemberian keringanan denda (jika ada).
5. Pemberian keringanan ongkos/biaya (jika ada).
6. Perubahan struktur permodalan Perusahaan debitur.
7. Bank ikut dalam penyertaan modal sebagaimana diatur dalam pasal 10 ayat 2 surat keputusan Direksi Bank Indonesia No.31/147/KEP/DIR tgl.12-11-1998.
8. Perubahan dari Rupiah Loan menjadi Foreign Exchange Loan yang mengakibatkan suku bunganya sesuai dengan suku bunga foreign exchange yang bersangkutan atau sebaliknya.
9. Perubahan kepengurusan perusahaan debitur biasanya bank ikut memberikan pendapat dalam pembentukan susunan pengurus baru tersebut.
10. Perubahan syarat-syarat kredit.
11. Perubahan syaraat-syarat lain.



12. Penambahan agunan.
13. Perubahan bentuk hukum dari CV ke PT, sehingga menambah modal efektif disetor.
14. Kombinasi antara bentuk-bentuk reconditioning di atas.

**c. Kriteria atau syarat-syarat untuk melakukan reconditioning**

Tindakan reconditioning dapat diberikan kepada debitur yang masih memiliki itikad baik untuk melunasi kewajibannya, yang berdasarkan pembuktian secara kuantitatif merupakan alternatif yang terbaik. Mesin/pabrik/proses produksi masih berfungsi baik, terawat, kapasitas masih dapat ditingkatkan. Usaha debitur dikelola oleh manajemen yang profesional dan menggunakan tenaga kerja yang cukup terampil. Untuk kelangsungan produksinya, debitur tidak mengalami kesulitan untuk mendapatkan bahan baku, dan memproduksi dengan memakai teknologi yang memadai. Peraturan Pemerintah dan kondisi ekonomi secara global cukup mendukung. Tindakan reconditioning ini dilakukan karena debitur mengalami kekurangan modal kerja. Agunan yang dikuasai bank cukup mengcover dan memenuhi syarat yuridis.

**2.4.1 Skema Restrukturisasi**

**Bank**

- a. Bagi debitur yang dapat menyelesaikan pembayaran kewajibannya secara sekaligus maupun mengangsur dalam periode yang telah ditetapkan, diberikan insentif potongan atas utang pokok serta penghapusan tagihan bunga dan denda.

- b. Terhadap debitur yang tidak dapat menyelesaikan pembayaran dengan cara sebagaimana dimaksud pada butir a, maka debitur UKM tersebut hanya dapat diberikan penghapusan tagihan tunggakan bunga dan denda, sedangkan utang pokok dapat diberikan perpanjangan jangka waktu pelunasan maksimal selama masa penunggakan sampai dengan waktu yang telah ditetapkan.

### **BPPN**

- a. Pembayaran dapat dilakukan secara tunai sekaligus atau diangsur sampai batas maksimum waktu yang telah ditetapkan.
- b. Bagi debitur yang tidak dapat menyelesaikan kewajibannya melalui Program Pelunasan secara tunai, maka akan diselesaikan dengan cara penjualan UKM *Loan Portfolio* melalui penawaran terbuka dan transparan.
- c. Bagi kredit UKM yang tidak dapat diselesaikan dengan cara sebagaimana dimaksud pada butir a dan b, akan diselesaikan dengan pembentukan *clearing house* atau *joint venture* untuk memperbaiki kredit tersebut agar menjadi *sustain* (kredit yang dapat diselesaikan/dibayar dari cash flow perusahaan itu sendiri).

### **DJPLN**

- a. Kredit macet yang telah berada di DJPLN juga dapat dilakukan restrukturisasi dengan melakukan penarikan pengurusan piutang atas usul tertulis dari bank;

- b. Penarikan pengurusan piutang negara dapat dilakukan sewaktu-waktu pada setiap tahap pengurusan piutang negara;
- c. Persetujuan penarikan pengurusan piutang negara hanya dapat dilakukan 1 (satu) kali untuk setiap kasus piutang negara.

## **BAB III**

### **METODE MEDIASI RESTRUKTURISASI KREDIT UKM**

#### **3.1 Mediasi/Asistensi Restrukturisasi Kredit KUKM**

Mediasi adalah *“The process by which the participants, together with the assistance of a neutral person or persons, systematically isolate disputed issues in order to develop options, consider alternatives, and reach a consensual settlement that will accommodate their needs.”* (Folberg & Taylor, *A Comprehensive Guide to Resolving Conflict without Litigation*)

##### **a. Tujuan**

Tujuan dari dilaksanakannya mediasi/asistensi restrukturisasi kredit UKM adalah membantu UKM yang memiliki kredit macet (*non performing loan*) termasuk mediasi untuk negosiasi restrukturisasi kreditnya menyusun laporan keuangan debitur (bila diperlukan) sehingga diberikan rekomendasi dan gambaran tentang kemampuan debitur dalam menyelesaikan kredit macet berdasarkan asumsi, jangka waktu dan syarat-syarat yang memungkinkan dari sisi debitur maupun kreditur.

##### **b. Sasaran**

Sasaran dari dilaksanakannya asistensi pendampingan restrukturisasi adalah UKM yang memiliki kredit macet di BPPN atau bank-bank

##### **c. Prosedur Baku Proses Mediasi / Asistensi**

prosedur baku proses mediasi/asistensi restrukturisasi adalah sebagai berikut:

1. Menyebarkan informasi kepada masyarakat mengenai keberadaan Tim Asistensi serta fungsinya.
2. UKM melakukan pendaftaran ke Sekretariat Tim Asistensi.
3. UKM kemudian menyerahkan dokumen-dokumen yang berkaitan, seperti Riwayat Perusahaan, Akte Pendirian Perusahaan, Laporan Keuangan, Rekening Bank, Rekening Giro, Akte Perjanjian Hutang.
4. Tim Asistensi melakukan wawancara dan kunjungan langsung ke UKM guna melakukan penelaahan sejarah kredit, untuk mendapatkan gambaran permasalahan kredit UKM
5. Tim Asistensi melakukan analisis atas dokumen yang telah diserahkan.
6. Tim Asistensi mengkonfirmasi kepada kreditur mengenai itikad UKM untuk menyelesaikan kredit macetnya.
7. Tim Asistensi melakukan analisis kemampuan pembayaran debitur berdasarkan informasi yang diperoleh baik dari UKM (debitur) maupun dari kreditur.
8. Dari hasil informasi analisis informasi keuangan UKM, tim asistensi memberikan rekomendasi apakah UKM tersebut layak atau tidak untuk mendapatkan dana bergulir guna membantu keuangan bagi penyelesaian restrukturisasi kreditnya.

9. Apabila UKM tidak memiliki Laporan Keuangan, maka tim Asistensi akan membantu UKM dalam penyusunan Laporan Keuangan dan Proyeksinya guna keperluan restrukturisasi .
10. Diskusi antara Tim Asistensi dengan UKM mengenai kemungkinan penyelesaian kredit.
11. UKM membuat proposal restrukturisasi kredit dengan dibantu oleh Tim Asistensi yang kemudian akan disampaikan kepada kreditur.
12. Setelah proposal restrukturisasi kredit disampaikan kepada kreditur maka Tim Asistensi turut serta memantau proses negosiasi sampai tercapai kesepakatan restrukturisasi.
13. Hasil dari proses mediasi tersebut adalah Notulasi mengenai kesepakatan penyelesaian kredit antara debitur dengan kreditur.

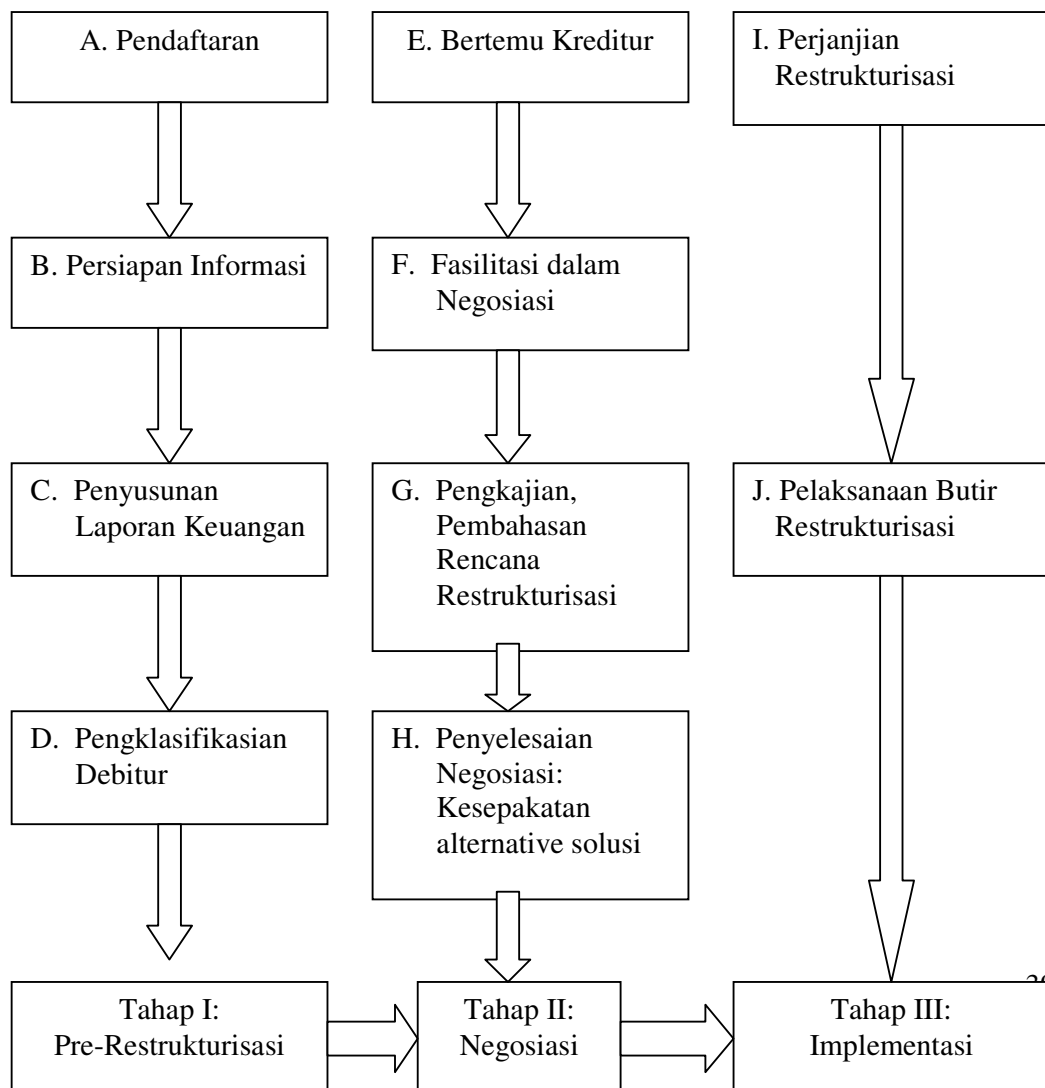
Berdasarkan SK KKSK 01B/M.EKUIN/01/2000, prinsip dan tata cara mediasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengikuti pola *commercial best practices*.
- b. Memiliki itikad baik dalam bernegosiasi.
- c. Transparansi
- d. Perlakuan yang sama (*equitable treatment*)
- e. Pihak yang berkepentingan manapun dapat mengajukan mediasi melalui mediator.
- f. Mengesampingkan tindakan likuidasi terhadap perusahaan yang masih memiliki prospek usaha dan berada pada proses restrukturisasi.

Mediator dan fasilitator melaksanakan tugasnya berdasarkan suatu kerangka kerja yang disebut “**Mediasi Terstruktur**” yaitu suatu proses mediasi dengan suatu batasan waktu yang telah disepakati.

Penyelesaian kredit bermasalah bagi debitur UKM membutuhkan perhatian khusus, mengingat jumlah kasus yang relatif banyak dengan jumlah rupiah yang relatif kecil.

### 3.2. Mediasi Restrukturisasi Kredit UKM Oleh Satuan Tugas Prakarsa Jakarta



Berikut ini adalah ilustrasi proses dan tata cara yang ditentukan dalam menjalankan restrukturisasi kredit UKM.

## **1. Tahap Pre-Restrukturisasi**

Proses pre-restrukturisasi adalah proses yang semua persiapan untuk negosiasi dengan kreditur dipersiapkan. Pada tahap ini, perusahaan harus mengidentifikasi secara rinci masalah yang dihadapi, khususnya yang berkaitan dengan perjanjian hutang. Segala informasi dan dokumen yang berkaitan dengan fasilitas hutang tersebut juga dipersiapkan. Setelah semua dokumen siap, kemudian perusahaan dapat mendaftar ke pihak fasilitator yang selanjutnya akan memproses semua data yang diperlukan.

Pada proses ini juga dilakukan penyusunan laporan keuangan yang lengkap dan rinci serta menyusun proyeksi keuangan yang sejalan dengan strategi perusahaan secara keseluruhan. Setelah semua dokumen dan laporan keuangan dipersiapkan, sebaiknya dibuat suatu Memorandum Informasi yang mencakup seluruh program restrukturisasi mulai dari kondisi perusahaan sampai dengan proposal restrukturisasi yang diajukan.

### **a. Persiapan Informasi**

Sesuai dengan Alur Proses Restrukturisasi Kredit UKM, maka langkah pertama dalam proses tersebut adalah persiapan informasi. Salah satu hal penting yang sering menghambat proses restrukturisasi kredit adalah kurang terbuka atau kurang lengkapnya informasi yang disediakan debitur kepada kreditur. Informasi tersebut antara lain adalah:



- Dokumen-dokumen hutang
- Laporan keuangan
- Kegiatan operasional perusahaan, khusus untuk perusahaan property ditambah dengan laporan prestasi proyek, laporan penjualan/realisasi KPR, kondisi pemasaran dan rekening giro/tabungan selama beberapa periode terakhir,
- Strategi usaha perusahaan

**b. Pendaftaran**

Setelah perusahaan memahami permasalahan yang dihadapi dan telah menyiapkan semua data yang diperlukan, maka perusahaan dapat mendaftarkan dirinya ke pihak mediator.

**c. Penyusunan Laporan Keuangan**

Laporan keuangan menggambarkan keadaan dan kondisi suatu perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, perlu dilakukan persiapan dan perhatian khusus dalam penyusunan laporan keuangan tersebut. Laporan keuangan meliputi:

1. Neraca, laporan menggambarkan posisi perusahaan pada akhir periode tertentu dalam bentuk jumlah aktiva, pasiva, dan modal yang dimiliki perusahaan.

2. Laporan Rugi Laba, adalah laporan yang mengukur jumlah seluruh penerimaan dan biaya dalam suatu periode akuntansi tertentu, biasanya satu tahun.
3. Laporan Arus Kas, adalah laporan yang menggambarkan jumlah uang kas yang diterima dan dikeluarkan perusahaan dalam suatu periode tertentu.
4. Proyeksi Keuangan, adalah perkiraan kondisi keuangan suatu perusahaan dalam masa yang akan datang, misalnya satu tahun mendatang atau lima tahun mendatang.

Setelah semua informasi dikumpulkan dan dipelajari, laporan keuangan yang relevan dan proyeksi keuangan yang akurat dipersiapkan, maka selanjutnya adalah merangkum informasi tersebut dalam suatu proposal yang disebut Memorandum Informasi. Memorandum Informasi adalah suatu laporan usulan restrukturisasi hutang yang disusun untuk kreditor yang memuat semua informasi yang perlu diketahui mengenai suatu perusahaan secara singkat dan jelas, baik mengenai latar belakang, visi, strategi, risiko, dan kondisi keuangan, serta memuat rangkuman langkah-langkah yang hendak ditempuh berdasarkan visi dan strategi perusahaan tersebut.

#### **d. Pengklasifikasian Debitur**

Agar proses restrukturisasi dapat berjalan lancar, maka pihak mediator akan menilai debitur dengan memperhatikan itikad debitur untuk menyelesaikan kredit bermasalahnya dan prospek usahanya.

## **2 Tahap Negosiasi**

Setelah mengidentifikasi masalah yang dihadapi dan menyusun informasi yang diperlukan, maka selanjutnya adalah bernegosiasi dengan kreditur. Dalam negosiasi ini, kedua belah pihak dapat mulai memfokuskan negosiasi terhadap masalah yang dihadapi dan kemudian membiarkan alternatif penyelesaian yang memungkinkan bagi kedua belah pihak.

### **a. Bertemu dengan Kreditur**

Pertemuan dengan kreditur ini biasanya mengawali suatu kesepakatan bahwa proses restrukturisasi hutang akan dijalankan. Yang terpenting adalah usaha restrukturisasi yang diajukan cukup prospektif dan pihak-pihak terkait menunjukkan kemauan baik dan sungguh-sungguh. Dengan memulai negosiasi ini, biasanya kreditur setuju untuk tidak melakukan tuntutan ke pengadilan dan memberhentikan perhitungan bunga dan denda lainnya terhadap debitur.

### **b. Fasilitasi dalam Negosiasi**

Dalam proses negosiasi umumnya akan timbul suatu masalah yang diakibatkan oleh kurang sepehamnya pendapat para pihak terkait. Selain itu, kesulitan juga bisa timbul akibat masalah regulasi yang berlaku, misalnya apabila penyelesaian hutang meliputi perpindahan aktiva dan lain-lainnya.

### **c. Pembahasan Masalah yang Dihadapi**

Umumnya masalah yang dihadapi debitur dalam restrukturisasi kredit di Indonesia adalah krisis likuidasi. Masalah tersebut tampak berupa ketidaksanggupan debitur menghasilkan pendapatan usaha yang cukup untuk

menutupi biaya-biaya operasi dan biaya-biaya lainnya, termasuk biaya bunga hutang.

Beberapa pendekatan yang digunakan dalam mengkaji permasalahan yang dihadapi, khususnya persoalan krisis likuidasi adalah sebagai berikut:

1. Dengan pengaturan kembali struktur dan perjanjian hutang
  - a. Pengurangan tingkat bunga
  - b. Penundaan pembayaran bunga atau pokok hutang
  - c. Konversi sebagian atau seluruh pokok hutang menjadi ekuitas
  - d. Penukaran sebagian/seluruh hutang dengan aktiva
2. Dengan penyelesaian 'tunai'
3. Dengan injeksi capital/modal baru
4. Dengan mendapat kredit baru

**d. Penyelesaian Negosiasi: Kesepakatan Alternatif Solusi**

Setelah melakukan pembahasan terhadap masalah yang dihadapi, maka langkah selanjutnya adalah menentukan solusi yang memungkinkan bagi kedua belah pihak. Alternatif solusi dalam membantu menanggulangi masalah yang dihadapi debitur dalam proses restrukturisasi adalah sebagai berikut:

1. Penurunan tingkat suku bunga
2. Pengurangan tunggakan bunga
3. Pengurangan tunggakan pokok
4. Perpanjangan jangka waktu kredit
5. Pengambilalihan asset debitur
6. Konversi kredit menjadi penyertaan modal/ekuitas sementara

7. Penambahan fasilitas kredit

### **3 Tahap Implementasi**

Setelah dilakukan negosiasi dan mencapai kesepakatan bersama antara kreditur dan debitur, maka langkah terakhir dalam suatu restrukturisasi kredit, dan biasanya adalah langkah yang pada praktiknya paling sulit, adalah implementasi dari kesepakatan restrukturisasi. Implementasi perjanjian restrukturisasi diawali dengan penyusunan dokumen-dokumen baru yang sesuai dengan butir kesepakatan restrukturisasi dan kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan butir-butir kesepakatan tersebut.

Langkah implementasi biasanya terdiri dari:

#### **a. Perjanjian Restrukturisasi**

- Penyusunan dokumen-dokumen baru
- Persetujuan pemerintah

#### **b. Pelaksanaan Butir Restrukturisasi**

### **3.3 MEDIASI RESTRUKTURISASI KREDIT UKM , PENGALAMAN PPA – UNPAD**

#### **3.3.1 Latar Belakang**

PPA – UNPAD telah melakukan pendampingan KUKM dalam menyelesaikan kredit macetnya dengan Bank. Pendampingan oleh UNPAD ini didorong oleh beberapa hal berikut :

- Percepatan restrukturisasi kredit macet

Penyelesaian kredit macet debitur KUKM dengan segera kiranya akan banyak membantu KUKM yang prospektif, disamping akan ikut mempercepat proses pemulihan ekonomi nasional. Baik debitur maupun kreditur kiranya sangat berkepentingan untuk segera menyelesaikan kredit macet tersebut, mengingat potensi arus kas masuk yang signifikan bagi kreditur jika kredit tersebut dapat segera diselesaikan. Disamping itu penyelesaian kredit tersebut akan meningkatkan kinerja kreditur yaitu berupa turunnya Non Performing Loan ( NPL ) dari Bank yang bersangkutan. Bagi debitur, penyelesaian yang cepat akan menguntungkan karena ganjalan yang menghambat perkembangan usahanya dapat segera diatasi. Debitur berharap dapat keluar dari daftar hitam ( black list ) perbankan sehingga dapat memanfaatkan lagi kredit perbankan untuk pengembangan usahanya.

- Kurangnya pemahaman debitur UKM atas proses restrukturisasi.

Banyak debitur yang tidak mengetahui bahwa proses restrukturisasi bisa ditempuh, jika debitur mempunyai kendala dalam melakukan cicilan atau pelunasan kreditnya. Namun, pada umumnya debitur KUKM tidak mengetahui hal tersebut dan memperkirakan bahwa jika mereka sudah tidak bisa memenuhi kewajiban sesuai dengan perjanjian maka proses

selanjutnya adalah menunggu pihak Bank melakukan lelang atas jaminan yang diberikan. Dengan demikian diperlukan suatu langkah pendampingan atau pemberitahuan kepada debitur mengenai kemungkinan – kemungkinan yang dapat ditempuhnya untuk menyelesaikan kreditnya. Dalam hal ini kita tidak dapat berharap kepada pihak kreditur ( Bank ) untuk melakukan hal tersebut karena menumpuknya tugas perbankan. Bagi pihak bank adalah merupakan kewajiban debitur untuk merundingkan kembali atau membuat kesepakatan berkaitan dengan kreditnya.

- Komunikasi yang terputus antara debitur dan kreditur  
Terputusnya komunikasi ini terjadi karena debitur yang telah menunggak cicilan kreditnya beberapa lama , tidak lagi mengunjungi bank –nya. Debitur KUKM biasanya tinggal menunggu langkah Bank selanjutnya, yaitu lelang terhadap barang jaminan yang diserahkan. Pada umumnya mereka menghadapi hal tersebut dengan pasrah. Sebaliknya pihak perbankan tidak atau kurang berusaha menghubungi debitur macet karena sedikitnya petugas yang dialokasikan untuk mengurus kredit macet. Bagi perbankan para debitur lah yang seharusnya berperan aktif untuk menyelesaikan kreditnya, karena jika para debitur lalai maka mereka akan dimasukkan

dalam daftar hitam kredit macet perbankan, yang berakibat sulitnya debitur untuk memperoleh kredit baru dari bank manapun.

- Ketidakmampuan debitur untuk menganalisa kondisi keuangan  
Laporan mengenai Kondisi keuangan suatu perusahaan yang mempunyai kredit macet diperlukan oleh Kreditur sebagai dasar dalam melakukan renegosiasi penyelesaian/ penjadwalan ulang kredit. Debitur KUKM pada umumnya tidak bisa membuat laporan keuangan serta meramalkan kondisi keuangannya, termasuk menyusun cashflows dari usahanya. Cashflows ini sangat penting untuk melakukan reconditioning, rescheduling dan restructuring. Jika hal tersebut tidak dilakukan debitur KUKM, maka kiranya proses renegosiasi akan berjalan lama atau malah berhenti. Dengan demikian peran pendamping sangat diperlukan untuk melakukan kajian mengenai kondisi keuangan KUKM dan menyusun laporan keuangan , termasuk cashflow.
- Inkonsistensi kebijakan pemerintah dalam hal restrukturisasi  
Sebagaimana dalam banyak hal yang lain, maka dalam penyelesaian kredit macet debitur KUKM ini , penanganan pemerintah terkesan agak lambat. Hal ini berakibat banyaknya



KUKM yang sebelumnya mempunyai status kredit lancar, menunda melakukan cicilan kreditnya, karena menunggu kebijakan pemerintah yang lebih menguntungkan mereka. Sebagai akibatnya, Non performing Loan ( NPL ) kredit KUKM menjadi meningkat.

### **3.3.2. Peran Mediator**

- Harapan para pihak

Berdasarkan pengalaman yang telah terjadi, peran mediator sangat diharapkan baik oleh debitur maupun kreditur. Dalam rangka negoisasi penyelesaian kredit macet mediator diharapkan tidak terjebak untuk memihak salah satu pihak. Karena pemihakan menyebabkan teralienasinya peran mediasi yang dilakukan. Mediator menjadi sulit mendapatkan trust (kepercayaan ) dari salah satu pihak. Biasanya harapan para pihak kepada mediator adalah sebagai berikut :

- Debitur berharap mediator berpihak kepada debitur.
- Kreditur berharap mediator tidak memihak debitur

Sebaiknya Mediator harus tetap bersikap idependent kepada semua pihak. Mediator harus bekerja berdasarkan fakta yang dimiliki , jujur serta tidak memberikan janji apapun kepada para pihak. Mediator harus memberitahukan proses dan prosedur yang harus dilalukan para pihak dalam memperoleh

pendampingan. Disamping itu, mediator harus memberitahukan kemungkinan – kemungkinan yang dapat terjadi sebagai hasil dari proses mediasi dan negoisasi. Dalam setiap mediasi, mediator harus secara transparan memberitahukan hasilnya kepada para pihak, sehingga setiap perkembangan hasil mediasi dan negoisasi dapat diketahui oleh para pihak.

- Pihak ketiga yang obyektif  
Mediator perlu menjaga jarak yang sama dengan para pihak. Dengan demikian mediator harus dapat menjadi penasehat bagi para pihak yang sedang /akan melakukan negoisasi ulang. Beberapa sikap yang kiranya perlu dimiliki oleh mediator adalah: obyektif, jujur dan faktual ( bekerja berdasarkan fakta ).
  
- Mengerti kondisi keuangan debitur.  
Tugas mediator antara lain ialah melakukan analisa terhadap kondisi usaha dan keuangan debitur. Dalam kegiatan ini, mediator juga harus menyusun Laporan Keuangan perusahaan , jika debitur belum mampu menyusun laporan keuangan sendiri. Namun yang juga penting adalah penyusunan cashflow dan rencana pembayaran cicilan, jika debitur ingin melakukan penjadwalan ulang terhadap utangnya.

- Mengajukan berbagai alternatif penyelesaian kepada debitor dan kreditor.

Hasil akhir dari sebuah mediasi adalah diharapkan adanya kesepakatan diantara para pihak untuk penyelesaian kasus kredit macet dengan solusi dan cara yang disetujui oleh para pihak. Tugas mediator adalah menjembatani agar perbedaan yang ada diantara para pihak semakin lama semakin dapat dieliminasi. Untuk keperluan tersebut mediator harus menyiapkan beberapa alternatif penyelesaian yang kemudian dibahas bersama dengan para pihak. Beberapa alternatif penyelesaian biasanya berkaitan dengan : jumlah yang harus dibayar debitor, kapan pembayaran harus dilakukan, apakah pembayaran dengan cara cash settlement atau dilakukan penjadwalan kembali, perlukah dilakukan penjualan asset jaminan, dan lain lain..

- Mendorong tercapainya kesepakatan restrukturisasi

Mediasi memerlukan kesabaran dan konsistensi. Pada umumnya para pihak memulai negosiasi ulang dengan mengajukan penawaran penawaran yang menguntungkan masing masing pihak secara maksimal. Sebaliknya, masing masing pihak merasa bahwa tawaran tawaran yang diajukan oleh salah satu pihak kurang menguntungkan dan hanya akan

merugikan pihak lain. Tugas mediator adalah mengusahakan agar tawaran tawaran yang diajukan para pihak semakin menemukan titik temu. Mediator dengan positioning yang benar – benar ingin menguntungkan kedua pihak harus berusaha mendapatkan kejelasan mengenai tawaran dari masing masing pihak. Mediator perlu kiranya melakukan pertemuan secara bilateral dengan masing masing pihak guna membahas tawaran – tawaran yang ada. Kemudian mediator perlu mempertemukan kedua belah pihak untuk membahas perbedaan yang ada dan berusaha mencari titik temu dari pembasan bersama tersebut. Dari pengalaman diketahui bahwa pertemuan pertemuan tersebut diatas dapat terjadi berulang – ulang ( tedious ) dari inilah kiranya yang memerlukan kesabaran dan konsistensi serta fokus dari mediator. Peran mediator sangat besar untuk membuat para pihak hadir dalam setiap pertemuan. Oleh karena itu dalam setiap pertemuan para pihak sebaiknya selalu terdapat kemajuan , sehingga tidak membosankan . Setiap pertemuan haruslah mengarah pada penyelesaian apapun bentuk penyelesaian tersebut. Biasanya dalam setiap pertemuan , mediator mulai dengan membacakan kesepakatan dan ketidak sepakatan yang telah dicapai dari pertemuan yang lalu, Kemudian dibacakan pula hal – hal yang akan dibahas pada pertemuan tersebut, serta penentuan lamanya waktu

pertemuan tersebut. Ingatlah bahwa semua pihak harus menghargai waktu, sehingga pembahasan akan fokus dan tidak bertele – tele. Hanya dengan cara tersebutlah kiranya mediasi akan menghasilkan kesepakatan yang diperlukan.

### **3.3.3. Prinsip – Prinsip Dalam Mediasi**

- Adanya kebutuhan dan keinginan dari kedua belah pihak mengenai perlunya mediasi.  
Kegiatan mediasi timbul jika kedua pihak sepakat mengenai perlunya ada mediasi dalam penyelesaian kredit macet KUKM. Meskipun biasanya kebutuhan dan keinginan mediasi datang pertama kali dari pihak debitur, namun kegiatan mediasi ini harus mendapat persetujuan pula dari pihak kreditur. Jika karena sesuatu hal salah satu pihak tidak memerlukan adanya mediasi, misalnya karena penyelesaian kredit telah dilakukan melalui pengadilan, maka sebaiknya mediator tidak meluluskan keinginan salah satu pihak untuk melakukan langkah mediasi.
  
- Menghindari litigasi.  
Mediasi dapat dikatakan berhasil adalah jika para pihak pada akhirnya sepakat untuk melakukan penyelesaian melalui out of court settlement . Sepanjang proses mediasi , peran mediator sangat menentukan agar para pihak tidak pernah berpikir untuk

menyerahkan penyelesaian kredit macet tersebut kepada pengadilan. Oleh karena itu, mediator sejak semula harus bersikap bahwa mediasi yang akan dilakukan harus memberikan win – win solution, dan para pihak diusahakan hanya mengalami kerugian minimal, sehingga tidak mendorong salah satu pihak untuk melakukan penyelesaian melalui pengadilan. Pada dasarnya penyelesaian melalui pengadilan hanya merupakan jalan paling akhir, kalau perbedaan antar para pihak dalam negoisasi demikian besarnya, sehingga setelah beberapa kali pertemuan mediasi sulit sekali dicarikan titik temunya. Perlu diingat bahwa penyelesaian melalui pengadilan memerlukan waktu lama ( time consuming ), biaya yang relatif besar ( costly ) dan melelahkan bagi para pihak.

- Keterbukaan

Prinsip ini akan mendorong para pihak untuk memberikan kepercayaan atau trust kepada mediator. Dengan menggunakan prinsip ini maka mediator akan menyampaikan informasi yang dimilikinya kepada para pihak secara seimbang. Mediator tidak berusaha menyembunyikan informasi apapun kepada salah satu pihak. Jika sejak semula sudah diketahui proses mediasi tidak mungkin dilakukan maka mediator harus menyampaikannya kepada para pihak. Demikian pula, mediator harus

menyampaikan semua kemungkinan yang dapat terjadi sebagai hasil dari mediasi. Sebaliknya, mediator perlu pula mendapatkan keterbukaan dari para pihak. Sebaiknya para pihak tidak menyembunyikan informasi yang relevan yang sangat diperlukan dalam proses mediasi dan negoisasi. Jika mediator tidak mendapatkan informasi yang memadai, maka keberhasilan mediasi kiranya sulit diharapkan. Mediator dituntut pula untuk dapat menggali informasi sebanyak – banyaknya dari para pihak, termasuk misalnya informasi mengenai kemungkinan batas toleransi besarnya potongan dan insentif lain yang dapat diberikan kreditur dan kemampuan debitur dalam penyelesaian kreditnya.

- Kooperatif

Para pihak harus memberikan kerjasamanya secara baik dalam usaha mediasi. Jika mediator sejak semula telah melihat sulitnya mendapatkan kerjasama dari salah satu pihak, maka sebaiknya mediator secara serius mempertimbangkan untuk mundur dari usaha mediasi. Ketiadaan sikap kooperatif dari para pihak dapat dipastikan merupakan penghalang besar bagi suksesnya mediasi dalam negoisasi. Kooperatif berarti mediator dan para pihak setuju untuk bekerjasama dengan baik, menyampaikan semua data yang diperlukan, secara serius dan

konsisten menindaklanjuti hasil negoisasi, secara terbuka menyampaikan permasalahan yang ada dan menginginkan hasil akhir yang menguntungkan bagi para pihak. Jika sikap – sikap tersebut tidak dimiliki para pihak, maka kesulitan dalam proses mediasi akan terjadi.

- Efektif dan efisien

Mediasi harus terarah pada sasaran, sehingga sasaran / obyektif yang akan dicapai harus sejak awal ditegaskan dan disetujui oleh para pihak serta diketahui oleh mediator. Mediasi dalam rangka negoisasi harus senantiasa diarahkan pada sasaran tersebut. Mediator harus menjaga pula agar proses mediasi dalam rangka negoisasi berjalan lancar, tidak meuras waktu dan tenaga dari para pihak serta dengan biaya yang semurah mungkin dan terjangkau oleh para pihak.

- *Win-win solution*

Mediasi sejak semula harus diarahkan untuk menguntungkan bagi para pihak baik debitur maupun kreditur. Bagi para kreditur, keuntungan akan diperoleh jika hasil negoisasi memberikan pengembalian optimal atas utang macet yang ada, dengan term atau persyaratan yang menguntungkan pula, sehingga kreditur tidak kehilangan value of money nya. Bagi para debitur



keuntungan akan diperoleh jika debitur bisa memperoleh insentif yang optimal dan term atau persyaratan yang menguntungkan, sehingga debitur akan membayar utang macetnya dalam jumlah yang jika bisa jauh lebih kecil dari seharusnya. Usaha mediasi oleh mediator harus mengusahakan untuk mempertemukan kedua keinginan tersebut. Kedua pihak harus mau mundur seperlunya dari keuntungan yang diharapkan. Dengan demikian keduanya akan tetap mendapatkan keuntungan dari hasil renegosiasi meskipun tidak optimal yang mereka harapkan.

- *Free of charge*

Mediator harus mengusahakan untuk tidak membebankan biaya mediasi kepada para pihak. Hal ini terutama untuk menjaga obyektivitas mediator dalam membantu melakukan mediasi dalam proses negosiasi. Disamping itu, dengan cara ini mediator tidak mempunyai beban atau dipaksa untuk menerima secara sepihak obyektif/target/sasaran yang ditetapkan oleh masing – masing pihak. Dengan demikian mediator diharapkan mampu mencari sumber pendanaan lain, yang memungkinkan mediator dapat bekerja dengan baik sesuai dengan prinsip – prinsip pendampingan/mediasi.

#### **3.3.4. Model Restrukturisasi Kredit UKM dan Insentif**

Berikut ini adalah beberapa model restrukturisasi dan insentif yang banyak diminati oleh para pihak dalam penyelesaian kredit macetnya.

- **Penyelesaian tunai**

Penyelesaian tunai adalah model yang relatif lebih mudah dalam proses mediasi. Dengan model ini, maka kreditur perlu memberikan insentif, baik berupa potongan atas utang pokok, dan atau bunga dan atau denda. Sedangkan debitur diharapkan mempunyai cukup dana tunai untuk melakukan cash settlement tersebut. Beberapa hal patut disepakati jika penyelesaian dilakukan dengan cash settlement antara lain : besarnya insentif yang berupa potongan atas utang pokok, /bunga/denda, batas waktu akhir pembayaran, cara pembayarann /cicilan, penalti yang akan diberikan jika kesepakatan tidak dapat dipenuhi.

- **Penjadualan kembali**

Jika cash settlement tidak mungkin dilakukan, antara lain karena debitur tidak mempunyai dana yang memadai untuk melunasi utangnya dalam waktu dekat, maka penjadwalan kembali merupakan model lain yang dapat ditawarkan untuk penyelesaian kredit macet. Dalam model ini, kreditur dapat menawarkan insentif berupa potongan baik terhadap utang pokok, bunga dan denda. Beberapa hal yang kiranya perlu

disepakati dalam penjadwalan kembali, meliputi antara lain : besarnya insentif, jangka waktu pelunasan , besarnya cicilan, penalti jika kesepakatan tidak dapat dipenuhi oleh salah satu pihak.

- Penyelesaian dengan penjualan aktiva

Aktiva yang dimaksudkan disini ialah terutama aktiva yang dijadikan jaminan dalam pemberian kredit yang macet tersebut. Model ini hendaknya baru dijadikan opsi jika kedua model tersebut diatas sulit dilakukan oleh para pihak. Dengan model ini maka kesepakatan yang perlu dibuat meliputi antara lain : kemungkinan debitur memperoleh insentif berupa potongan – potongan, cara penjualan aset, tindakan yang harus dilakukan debitur jika nilai jual aktiva lebih rendah dari nilai utang debitur, dan pengembalian kelebihan nilai jual atas utang macet debitur.

- Litigasi, lelang

Jika dalam beberapa kali pertemuan mediasi dalam rangka mediasi terdapat hal – hal atau perbedaan yang cukup tajam atau prinsipil diantara para pihak yang sangat sulit dipertemukan, maka mediator harus segera menyampaikan hal tersebut kepada para pihak. Ini dimaksudkan agar para pihak dan mediator tidak membuang waktu dan tenaga untuk

membahas hal – hal yang tidak dapat dicari titik temunya tersebut. Mediator mempersilahkan para pihak untuk mengambil jalan lain, yang biasanya merupakan penyelesaian melalui pengadilan atau court settlement. Meskipun cara ini dapat berlangsung lama dan mahal, namun merupakan jalan terbaik jika negoisasi menemui jalan buntu.

Jika penyelesaian lelang ditempuh, maka penyelesaian tersebut harus dilaksanakan secara terbuka dan transparan. Dan jika uang tunai yang diperoleh dari lelang lebih besar dari nilai utang debitur, maka harus ada mekanisme yang memungkinkan debitur memperoleh kelebihan hasil lelang tersebut.

### **3.3.5. Permasalahan Dalam Mediasi**

Pada dasarnya proses mediasi dapat berlangsung dengan baik dan mencapai sasaran yang diinginkan, jika para pihak dan mediator konsisten dan concern dengan hasil yang diharapkan dalam proses negoisasi. Namun dalam perjalanannya, proses mediasi juga dapat mengalami hambatan bahkan kegagalan. Beberapa permasalahan yang dapat mengganggu jalannya negoisasi antara lain :

- Salah satu pihak tidak dapat mengambil keputusan  
Biasanya ini terjadi jika para pihak mewakilkan kehadirannya dalam negoisasi kepada pihak lain yang tidak mempunyai kompetensi dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat

menyebabkan proses negoisasi berjalan berlarut – larut , tanpa kejelasan penyelesaiannya. Keputusan yang telah disepakati dalam negoisasi, adakalanya menjadi mentah kembali, karena ketika disampaikan kepada pihak yang berkompeten, pihak tersebut menolak menyetujui hasil negoisasi . Dalam hal ini, mediator harus bersikap tegas, dengan meminta para pihak untuk memberikaan komitmennya secara konsisten dan concern terhadap kelanjutan proses negoisasi dalam rangka mencapai sasaran yang disepakati bersama. Jika komitmen tersebut tidak dapat diperoleh dari para pihak, maka sebaiknya mediasi tidak perlu dilanjutkan lagi,karena hanya membuang waktu dan tenaga secara percuma.

- Keterkaitan emosi yang sangat kuat terhadap aset yang dimiliki. Salah satu solusi yang dapat diajukan dalam proses mediasi adalah penjualan aset yang dijaminan oleh debitur. Alternatif ini ditempuh, misalnya, karena debitur tidak mempunyai uang tunai yang cukup untuk melakukan cash settlement dan memenuhi persyaratan untuk penjadwalan ulang. Jika aset tersebut berupa rumah tempat tinggal debitur dan atau aset warisan, maka biasanya debitur sangat keberatan untuk menjualnya. Dalam hal ini, mediator dapat menjelaskan implikasi yang dihadapi debitur jika penjualan tersebut tidak dilakukan. Salah satu implikasinya

adalah dilakukan penyitaan aset tersebut atas keputusan pengadilan, serta penjualan lelang atas aset tersebut.

- Salah satu pihak tidak mau menanggung kerugian.  
Sebagaimana telah diuraikan dimuka, bahwa biasanya dalam proses negoisasi para pihak akan berusaha menyampaikan tawaran yang menguntungkan diri sendiri . Kreditur biasanya tidak mau menderita rugi karena turunnya nilai uang ( money value ) yang diterimanya sebagai hasil negoisasi ulang. Oleh karena itu biasanya kreditur memulai perundingan dengan memberikan tawaran insentif dan sebagainya yang sangat rendah. Debitur juga tidak mau menderita rugi harus membayar lebih banyak dari yang diperkirakan, sebagai hasil dari negoisasi. Oleh karena itu debitur akan memulai negoisasi dengan term atau persyaratan penyelesaian yang menguntungkan dirinya. Adalah tugas para mediator untuk menjembatani agar masing – masing mau mundur selangkah atau dua langkah dari tawaran tawaran masing masing, agar dapat dicapai win – win solution.
  
- Moral hazard  
Tindakan ini terjadi biasanya jika perunding dari para pihak melakukan negoisasi resmi dan negoisasi tidak resmi, untuk

mencari keuntungan bagi diri para perunding itu sendiri. Mediator seharusnya hanya terlibat pada negoisasi resmi yang ada. Oleh karena itu sebaiknya setiap pertemuan menggunakan daftar presensi, dan pada akhir pertemuan para pihak menandatangani hasil pertemuan tersebut. Dengan demikian seluruh hasil pertemuan akan terdokumentasi dengan baik. Pihak mediator sendiri secara etis tidak boleh terlibat dalam setiap tindakan yang mengarah moral hazard. Ini semua untuk menjaga kredibilitas dari mediator. .

#### **3.3.6. Struktur Organisasi Mediasi**

Prinsip dari Organisasi berkaitan dengan pendampingan restrukturisasi kredit macet adalah agar organisasi tersebut lincah, fleksibel dan dapat melakukan mediasi dengan hasil yang memuaskan semua pihak. Organisasi sebaiknya adalah ramping, dengan tenaga fasilitator/ mediator sebagai inti dari organisasi. Seluruh database yang berkaitan dengan para pihak harus dapat didokumentasikan secara rapi. Diperlukan juga adanya seorang manager yang menangani kasus – kasus ( Case Manager ). Tugas Case Manager ini terutama adalah mempelajari kasus – kasus yang ada maupun kasus – kasus yang telah diselesaikan dan memberikan alternatif penyelesaian kepada para fasilitator / mediator yang menangani suatu kasus untuk diajukan dalam mediasi pertemuan

negosiasi para pihak. Ketua tim diharapkan merangkap sebagai ketua kantor dan sekaligus sebagai orang yang mempunyai pengalaman melakukan fungsi mediasi secara berhasil. Ketua dituntut dapat mengatasi masalah – masalah fasilitator/mediator yang timbul selama mediasi para pihak berlangsung. Sebagai sebuah usulan, Organisasi dari Tim Pendampingan dapat berisi sebagai berikut

- Ketua tim merangkap kepala kantor
- Fasilitator
- Case manager
- Database/sekretaris
- Back office
- Asisten Penyusun Laporan Keuangan



## **BAB IV**

### **CONTOH KASUS**

#### **CONTOH 1**

##### **1. Profil Perusahaan**

Pengusaha kecil yang berasal dari kawasan timur Indonesia memiliki kredit macet di salah satu bank swasta yang telah dilikuidasi dan kreditnya kemudian dialihkan ke BPPN. Portfolio asset kredit tersebut kemudian dijual ke salah satu bank swasta nasional.

##### **2. Riwayat Kredit**

Hutang pokok debitur adalah sebesar Rp 200.000.000,00, sedangkan jumlah yang ditagih oleh pihak kreditur adalah sebesar Rp 815.195.758,52

##### **3. Langkah-langkah Mediasi**

- Menghubungi debitur melalui telpon untuk meminta penjelasan lebih lengkap mengenai status kreditnya dan meminta debitur untuk melengkapi surat-surat mengenai kreditnya ke klinik restrukturisasi sekaligus melakukan konsultasi.
- Debitur melakukan konsultasi di klinik asistensi restrukturisasi sekaligus membawa data-data kredit yang diperlukan.

- Menghubungi kreditur untuk meminta penjelasan tentang status kredit ini.
- Tim asistensi melakukan kajian atas kasus kredit ini.
- Menghubungi kreditur untuk mengadakan pertemuan dengan tim asistensi.
- Tim asistensi melakukan pertemuan dengan pihak kreditur untuk membahas kasus ini, sesuai dengan kajian yang telah dilakukan dan membahas kemungkinan diberlakukannya ketentuan Keppres No. 56/2002.
- Menghubungi debitur dan memberikan hasil kajian dan hasil pertemuan dengan pihak kreditur.
- Kedua belah pihak sepakat untuk menyetujui penyelesaian kewajiban hutang sebesar Rp 158.485.428,00.

## **CONTOH 2**

### **1. Profil Perusahaan**

Pengusaha A merupakan salah satu UKM yang bergerak di bidang konsultan teknik di salah satu kota besar di Indonesia.

### **2. Riwayat Kredit**

Sejak 16 Maret 1998 perusahaan tersebut telah diturunkan klasifikasi fasilitas PRK-nya dari klasifikasi I (lancar) menjadi klasifikasi III (diragukan) di salah satu bank swasta dengan perincian sebagai berikut:

Plafond	:	Rp 250.000.000,-
Jangka waktu	:	17 Maret 1997 – 17 Maret 1998
Outstanding	:	Rp 300.683.127,-
Tunggakan bunga	:	<u>Rp 2.047.677,-</u> (18 Maret 98–24 Maret 98)
<b>Total</b>	:	<b>Rp 302.730.804,-</b>

- Sehubungan dengan krisis moneter yang terjadi, bank tersebut kemudian dilikuidasi dan diambil alih oleh BPPN yang selanjutnya dijual dalam bentuk portfolio asset kredit ke salah satu bank swasta nasional (Bank X).
- Pada tgl 18 Juni 2001 Bank X menghubungi debitur agar A membayar kewajibannya sejumlah Rp 531.719.442,69.
- Adanya kesulitan keuangan yang dialami A, sehingga A mengajukan keinginan untuk memperoleh keringanan dan bersedia membayar sejumlah Rp 150.000.000,- Namun permohonan tersebut tidak dapat disetujui oleh Bank X dan mengancam akan menempuh jalur hukum dengan batas waktu tgl 26 Juli 2002.
- Pada tanggal 8 Februari 2002 A melakukan negosiasi dengan Bank X dan mengajukan tawaran untuk melunasi kewajibannya sebesar Rp 295.000.000,- namun ditolak oleh Bank X.
- Pada tanggal 20 Pebruari 2002, Bank X menyetujui penawaran dari PT. A untuk menebus sertifikat sebesar Rp 295.000.000,00. Namun pada tanggal 11 Maret 2002, PT. A menolak menolak kesepakatan tersebut dan meminta agar menunggu keluarnya Keppres.

- Pada tanggal 20 Maret 2002, Bank X membatalkan persetujuan tersebut.
- Selanjutnya PT. A mengajukan untuk mengikuti Program Diskon yang diselenggarakan bank tersebut, namun ditolak karena berada di luar batas waktu antara 31 Desember 1997 – 31 Desember 2000.

### **3. Langkah-langkah Mediasi**

- Menghubungi debitur dan meminta penjelasan tentang status kreditnya melalui telpon dan meminta debitur untuk melengkapi data-data tentang kreditnya.
- Debitur melakukan konsultasi dengan tim asistensi di klinik restrukturisasi sekaligus melengkapi data-data kredit.
- Menghubungi pihak kreditur dan meminta penjelasan tentang status kredit debitur.
- Tim asistensi melakukan kajian atas kasus ini.
- Tim asistensi menghubungi pihak kreditur dan debitur untuk melakukan mediasi.
- Melakukan mediasi dengan mempertemukan pihak kreditur dan debitur. Namun belum menghasilkan kata sepakat karena pihak kreditur hadir diwakili oleh kuasa hukumnya sehingga tidak bisa memberikan suatu keputusan.
- Menghubungi pihak kreditur untuk menindaklanjuti mediasi yang telah dilakukan.

- Pihak debitur tetap berkeras agar penyelesaian kredit adalah sesuai dengan permintaannya yaitu sebesar 75 % dari kewajiban pokoknya yaitu sebesar Rp. 187.500.000,-.
- Pihak kreditur tidak dapat menyetujui permohonan debitur.
- Tim asistensi menghubungi debitur dan memberikan masukan atas kajian lebih lanjut dari kasus ini, namun pihak debitur tetap bertahan pada keinginannya dan akan melanjutkannya ke pengadilan.
- Tim asistensi menghubungi pihak kreditur dan melakukan konsultasi atas kasus ini. Pihak kreditur pun tetap berkeras untuk menyelesaikan kasus ini melalui jalur hukum.
- Tim asistensi sebagai mediator hanya memberikan bantuan atas penyelesaian secara damai. Apabila pihak-pihak yang berkepentingan ingin menyelesaikan dengan cara litigasi, maka tim asistensi tidak dapat memberikan bantuan lebih lanjut.

### **CONTOH 3**

#### **1. Profil Perusahaan**

PT. B adalah sebuah UKM yang bergerak di bidang konveksi dan untuk mendukung kelancaran usahanya memperoleh kredit rekening koran dari Bank Y dengan plafon kredit Rp 275.000.000,-.

## **2. Riwayat Kredit**

- Namun sejak bulan April 1999 PT. B mengalami kesulitan keuangan sehubungan dengan krisis moneter yang melanda negeri ini. Sehingga pada bulan Juli 1999 ditawarkan untuk melunasi kewajiban tersebut dengan mencairkan salah satu jaminan yang diberikan berupa deposito dollar AS dengan dijanjikan (tidak tertulis) adanya diskon bunga.
- Pada bulan Juli 2001, Bank Y menurunkan plafon kreditnya dari Rp 275.000.000,- menjadi Rp 125.000.000,-, kewajiban yang harus dipenuhi oleh PT. B adalah menjadi sebesar Rp 123.900.000,-
- Sedangkan saldo pinjaman menurut rekening Koran pada bulan Juli 1999, saldo outstanding adalah sebesar Rp 85.620.345,- dimana saldo tersebut adalah saldo pinjaman sebesar Rp 272.933.981,- setelah dikurangi pembayaran pada tanggal 6 Juli 1999 sebesar Rp 231.313.291,- dan pembebanan bunga sebesar Rp 43.999.655,- sedangkan saldo pada bulan-bulan berikutnya adalah merupakan akumulasi bunga yang terus-menerus. Kasus ini terjadi karena adanya pendebitan bunga secara otomatis ke pokok hutang

## **3. Langkah-langkah Mediasi**

- Debitur melakukan konsultasi dengan tim asistensi di klinik restrukturisasi. Selanjutnya tim asistensi meminta kelengkapan data-data kredit debitur.

- Debitur menyerahkan data-data kreditnya serta sejarah kredit, permasalahan kredit, dan menjelaskan upaya-upaya yang sedang diusahakan oleh debitur dalam rangka menyelesaikan kredit macetnya..
- Berdasarkan data-data yang diterima, tim asistensi membaca dan menganalisis kasus secara terperinci serta membuat ringkasan kasusnya.
- Tim asistensi melakukan kajian atas kasus kredit ini.
- Tim Asistensi menghubungi pihak kreditur untuk melakukan klarifikasi saldo dan meminta penjelasan tentang status dan permasalahan kredit ini.
- Menghubungi pihak kreditur dan debitur dalam rangka pelaksanaan mediasi.
- Melakukan mediasi yang dihadiri oleh pihak debitur dan kreditur. Pihak debitur mengusulkan untuk kredit tersebut sebesar Rp. 64.215.258,75.. Pihak kreditur akan menyampaikan usulan tersebut ke komite kredit di kantor pusat.
- Berdasarkan hasil mediasi, tim asistensi membuat notulen mediasi dan kajian atas kasus ini dan dikirimkan ke pihak kreditur dan debitur.
- Pihak kreditur mengusulkan kembali penyelesaian kredit ini ke kantor pusat.

#### **4. Kajian Tim Asistensi**

- Berfasarkan kajian yang telah dilakukan oleh Tim asistensi restrukturisasi, sesungguhnya kredit a.n. PT. B ini telah memiliki kriteria Keppres.

- Sisa kewajiban yang harus diselesaikan oleh PT. B adalah sebesar Rp. 43.686.709,- dengan perincian sebagai berikut :

Plafon Kredit	Rp. 275.000.000,-
6/7/99 Pencairan Deposito	Rp. 230.283.639,-
6/7/99 Penyetoran tunai	Rp. 1.029.652,-
Sisa	Rp. 43.686.709,-

- Meskipun demikian PT. B telah beritikad baik dan bertekad kuat untuk menyelesaikan kasus kredit ini dengan jalan damai. Oleh karena itu, debitur yang bersangkutan bersedia untuk menyelesaikan kewajibannya dengan membayar sebesar Rp. 64.215.258,75 ( 75 % dari kewajiban per 22/7/99 sebesar Rp. 85.620.345).
- Menurut kajian Tim asistensi jumlah tersebut sudah sangat memadai dan seharusnya diterima oleh pihak kreditur karena telah jauh lebih besar dari pada yang seharusnya di bayar oleh debitur.
- Pihak kreditur menyetujui usulan debitur.

## CONTOH 4

### 1. Profil Perusahaan

PT. C adalah suatu UKM yang bergerak di bidang usaha restoran. Restoran ini semula memiliki usaha yang baik, namun sejalan dengan terjadinya badai krisis moneter, maka usaha restoran tersebut mengalami kelesuan.



## 2. Riwayat Kredit

- PT. C semula adalah debitur Bank Z yang kemudian diakuisisi oleh Bank X. Kondisi perkreditan PT. C per 31 Oktober 1998 adalah:

Fasilitas	Baki Kredit	Tunggakan Bunga
PRK	Rp 1.250.000.000,-	Rp 340.135.727,-
Reguler	919.157.673,-	91.915.765,-
KPR/Installment	355.409.568,-	57.765.011,-
PRK PT. C	63.644.809,-	0
	Rp 2.588.212.050,-	Rp 489.816.503,-

- Status kredit PT. C tersebut adalah dengan kolektibilitas macet. Sehingga berdasarkan surat tanggal 19 November 1998 perihal: Penyelesaian kredit bermasalah a.n. PT. C, Bank Z menawarkan penyelesaian dengan mengkompensasi jaminan kredit berupa SHM dan SHGB untuk melunasi seluruh fasilitas kredit dengan dibuatkan akte jual beli.
- Nilai kompensasi atas jaminan tersebut sebesar baki kredit yaitu Rp 2.550.000.000,- PT. C diberi kesempatan untuk mencicil/mengangsur guna membeli kembali jaminan tersebut dengan harga Rp 2.550.000.000,- selama 4 tahun, dan apabila dalam masa angsuran tersebut debitur 3x menunggak maka perjanjian tersebut akan gugur.
- Sejak saat tersebut, sesungguhnya PT. C tidak melakukan penunggakan cicilan, namun karena adanya proses merger antara Bank Z dan Bank X, sehingga cicilan yang diberikan tidak diproses di Bank X. Hal ini ternyata

dalam proses merger tersebut, Bank X tidak menerima kredit atas nama PT. C dalam neracanya, namun mengakuinya sebagai asset Bank Z yang kemudian diakuisisi.

- Hal inilah yang menimbulkan masalah di kemudian hari. PT. C berpendapat masih sebagai kredit, namun Bank X menganggapnya sebagai asset sehingga tidak dapat diselesaikan dengan pola Keppres No. 56/2002.

### **3. Langkah-langkah Mediasi**

- Menghubungi debitur dan meminta penjelasan tentang status kreditnya melalui telpon, dan meminta debitur untuk melengkapi data-data kreditnya.
- Tim asistensi melakukan analisis dan kajian mendalam tentang kasus ini serta membuat ringkasan kasusnya.
- Debitur, diwakili kuasa hukumnya menyampaikan kelengkapan data-data kredit dan melakukan konsultasi.
- Tim asistensi melakukan kajian lebih lanjut atas kasus kredit ini.
- Menghubungi pihak kreditur untuk mendiskusikan kasus ini.
- Mengadakan pertemuan dengan kreditur untuk meminta penjelasan dan mendiskusikan kasus kredit ini dan melakukan klarifikasi bahwa dari Bank Z ke Bank X adalah dalam bentuk asset settlement, transfer asset, bukan kredit. Sehingga asset tersebut telah dicatat dan diakhiri di neraca

Bank X, sehingga memerlukan perlakuan yang berbeda apabila kasusnya adalah kredit.

- Melakukan kajian lebih lanjut atas kasus kredit ini.
- Menghubungi pihak kreditur dan debitur untuk melakukan mediasi.
- Pihak debitur yang dalam pertemuan tersebut diwakili oleh kuasa hukumnya, meminta untuk diperlakukan sesuai dengan pola Keppres No. 56 tahun 2002 dengan memperoleh potongan 25 % dari pokok yaitu sebesar Rp. 1.539.482.227,- ( 75 % dari 2.052.642.969,- ). Padahal pada pertemuan sebelumnya antara pihak kreditur dan debitur. Pihak debitur telah bersedia untuk menyelesaikan kewajibannya dengan membayar sejumlah Rp. 2.123.656.371,- Namun tawaran tersebut tidak disetujui oleh pihak kreditur. Bank X menginginkan debitur dengan menyelesaikan kewajibannya dengan membayar sejumlah Rp. 2.336.696.570,-.
- Dengan adanya pertemuan tersebut, maka kesepakatan menjadi semakin mundur karena masing-masing pihak tetap bertahan pada angka yang telah ditetapkannya. Apabila tidak menemui kata sepakat, pihak kreditur dan debitur bermaksud akan menyelesaikan kasus ini dengan cara litigasi.
- Tim asistensi melakukan kajian kembali atas kasus ini dan mengirimkan hasil kajiannya ke pihak kreditur dan debitur.
- Tim asistensi sebagai mediator, menyerahkan keputusan sepenuhnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

- Tim asistensi menghubungi kembali pihak kuasa hukum PT. C untuk mendorong debitur kembali bernegosiasi dan bersedia menaikkan tawarannya, tidak lagi meminta diskon 25% dari pokok sebesar Rp 2.052.642.969,- namun cukup dengan potongan 10% dari pokok saja, yaitu sebesar 1,8 miliar.
- Pada tanggal 20 Januari 2003, tim asistensi kembali menghubungi pihak Bank X untuk mendiskusikan kasus ini, dan ternyata Bank X bersedia untuk menurunkan kewajiban yang harus diselesaikan oleh PT. C yaitu menjadi sebesar Rp 2,1 milyar.
- Mediasi terakhir mencapai suatu kesepakatan diantara kedua belah pihak yaitu diselesaikan sebesar Rp. 2 miliar saja.

## **CONTOH 5**

### **1. Profil Perusahaan**

Suatu Perseroan Terbatas “XYZ” yang bergerak di bidang kontraktor yang berlokasi di wilayah barat Indonesia, mendapat kredit dari Bank pemerintah “ABC” yang berlokasi di kota yang sama.

### **2. Riwayat Kredit**

- Kredit yang dinikmati oleh PT. “XYZ” dari Bank Pemerintah tersebut adalah berupa Kredit Pemilikan Rumah (KPR) selama 10 tahun dengan cara pembayaran angsuran bulanan terhitung mulai tahun 1998 s/d 2008 dengan pokok pinjaman sebesar Rp. 176.566.477,-

- Di tahun 1999, debitur mengalami kesulitan untuk mengangsur pembayaran selama 3 (tiga) bulan berturut-turut.
- 26 April 1999 : Bank ABC tersebut menyerahkan penagihan pinjaman PT. XYZ kepada DJPLN Cabang kota yang bersangkutan, dengan besarnya tagihan Rp. 179.605.640,- (terdiri dari Hutang Pokok Rp 176.566.477,-, bunga Rp 6.778.090,- dan denda Rp 261.073,-)
- 1999 s.d 2002: PT. XYZ telah melakukan beberapa kali penyetoran angsuran atas kredit macet sebesar Rp. 92.175.000,-
- 02 Agustus 2002: Bank ABC tersebut menyampaikan pemberitahuan kepada debitur yang menyatakan bahwa KP2LN cabang kota yang bersangkutan telah meminta bantuan KP2LN cabang kota X untuk melakukan pelelangan barang jaminan debitur yang berlokasi di kota X ( bukan di kota tempat debitur mengajukan kredit).
- Hutang pokok terakhir per 1 Agustus 2002 atas nama debitur menurut Bank pemerintah cabang kota yang bersangkutan sebesar Rp. 104.610.150,- tanpa bunga dan denda.
- 12 Agustus 2002: PT. XYZ memohon untuk dapat menyelesaikan kredit secara tunai kepada Bank ABC sesuai dengan Keppres No. 56 tahun 2002 yaitu pemotongan sebesar 25% dari Hutang Pokok serta Penghapusan Bunga dan Denda.

### **3. Langkah-Langkah Mediasi**

- Langkah pertama, membaca dan menganalisis kasus secara terperinci dan membuat ringkasan kasus (case summary) dari kasus yang masuk.
- Langkah kedua, mengkonfirmasi kepada debitur mengenai kronologis kredit dan informasi-informasi yang terkait dengan kredit macet tersebut.
- Langkah ketiga, mendiskusikan kasus ini ke kantor pusat Bank ABC mengenai kebijakan-kebijakan bank pemerintah tersebut dan langkah-langkah yang sebaiknya ditempuh oleh debitur untuk merestrukturisasi kreditnya sehingga dicapai kesepakatan yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.
- Langkah keempat, mengkonfirmasi kepada debitur mengenai hasil diskusi dengan Bank ABC pusat tentang alternatif solusi yang dapat diambil dalam menyelesaikan kredit macet serta mengkonfirmasi mengenai progres pelaksanaan penyelesaian kredit,, dan didapat informasi bahwa debitur telah melakukan negosiasi dengan Bank ABC Kanwil kota yang bersangkutan, dan telah diperoleh kesepakatan bahwa saldo hutang yang masih harus dibayar oleh debitur adalah sebesar Rp. 75.000.000,- sekarang dalam proses perijinan dari Direksi Bank ABC pusat.

## CONTOH 6

### 1. Profil Perusahaan

Suatu toko yang dipimpin oleh Bapak Y yang berlokasi di kota besar, pada tahun 1993 mendapat fasilitas kredit Pinjaman Rekening Koran (PRK) dengan plafon awal sebesar Rp 350.000.000,- dari salah satu bank swasta.

### 2. Riwayat Kredit

- Pada saat krisis ekonomi, menurut debitur, beliau dengan susah payah masih sanggup untuk melaksanakan kewajibannya kepada Bank X tersebut.
- 25 Januari 1999: Bank X memanggil debitur dan memberitahukan serta “memaksa” agar debitur menyetujui untuk diadakan pemecahan kredit menjadi dua jenis, yaitu Pinjaman Rekening Koran (PRK) dan Pinjaman Dana Angsuran (PDK).
- April 1999: Debitur tidak sanggup lagi untuk melaksanakan kewajibannya.
- Bank X terus menghitung bunga atas pinjaman debitur.
- Saldo pinjaman terakhir adalah Rp. 763.048.394,-

### 3. Langkah-langkah Mediasi

- Langkah pertama, membaca dan menganalisis kasus secara terperinci dan membuat ringkasan kasus (*case summary*) dari kasus yang masuk.

- Langkah kedua, menelepon kuasa hukum debitur (Bpk. Z, SH) untuk mengkonfirmasi mengenai kasus kredit macet ini, dan didapat informasi bahwa kasus ini telah dibawa ke Pengadilan Negeri kota yang bersangkutan, dan telah terjadi eksekusi lelang bulan Agustus 2002.
- Langkah ketiga, memberikan saran kepada debitur melalui kuasa hukumnya untuk menegosiasikan ulang mengenai penyelesaian kredit macetnya dalam aspek finansial.

## CONTOH 7

### 1. Riwayat Kredit

- 27 Februari 1998: Terjadi kesepakatan kredit antara Sdr. ABC dengan salah satu bank swasta di Jakarta , dengan pokok kredit sebesar Rp. 100.000.000,-
- Bank swasta tersebut dilikuidasi dan semua kredit diserahkan ke BPPN.
- 23 April 2000: TPS Eks Bank Y tersebut memberikan rekening koran yang menyatakan saldo kredit terakhir atas nama Sdr. ABC adalah sebesar Rp. 225.911.443,-
- 01 Oktober 2001: Total saldo kredit yang harus diselesaikan oleh Sdr. ABC menurut print-out dari BPPN adalah sebagai berikut:

Saldo Pokok	:	Rp. 225.911.443
Tung. Bunga	:	Rp. 141.133.396
Accr. Bunga	:	Rp. 3.049.804
Accr. Denda	:	Rp. 71.559.776
<b>TOTAL</b>	<b>:</b>	<b>Rp. 441.654.419</b>



- 10 Oktober 2002: Sdr. ABC memohon koreksi atas pokok pinjaman dari Rp 225.911.443,- menjadi Rp 100.000.000,- seperti semula dan memohon keringanan dalam penyelesaian kredit sesuai dengan Keppres No. 56 tahun 2002.

## **2. Langkah-langkah Mediasi**

- Langkah pertama, membaca dan menganalisis kasus secara terperinci dan membuat ringkasan kasus (*case summary*) dari kasus yang masuk.
- Langkah kedua, melakukan konfirmasi kepada debitur dengan cara mengundang debitur ke Sekretariat Tim Restrukturisasi Kredit, mengenai kronologis kredit, permasalahan kredit dan upaya-upaya yang sedang diusahakan oleh debitur dalam rangka menyelesaikan kredit macetnya.
- Memberikan saran kepada debitur untuk melakukan negosiasi mengenai koreksi saldo pokok kepada pihak eks bank swasta tersebut.
- Mengkonfirmasi mengenai progres negosiasi debitur dengan bank, dan didapat informasi bahwa debitur dan bank telah memperoleh kesepakatan yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

## CONTOH 8

### 1. Profil Perusahaan

Perusahaan X di kota kecil Jawa Barat yang bergerak di bidang peternakan Telur Asin merupakan debitur dari salah satu Bank Pemerintah.

### 2. Riwayat Kredit

- 1996 memiliki jumlah pokok kredit pada saat perjanjian kredit adalah Rp. 30.000.000,00, dengan ketentuan tanpa agunan.
- Pada tahun 1998 mulai mengalami kesulitan pembayaran cicilan kredit dan memiliki jumlah tagihan sebesar :

Pokok	: Rp 25.730.651,00
Bunga dan denda	: Rp 10.384.280,00
Total	: Rp 36.114.931,00
- Tahun 2000, kredit tersebut diubah menjadi plus agunan oleh pihak kreditur yang bersangkutan. Agunan yang diberikan berupa tiga buah sertifikat tanah kosong yang berlokasi dipinggir jalan raya, dengan luas (430 m<sup>2</sup>, 176 m<sup>2</sup>, 320 m<sup>2</sup>).
- Meskipun sampai dengan sekarang usaha masih berjalan dan telah berhasil menghimpun 50 peternak, tetapi debitur tidak sanggup untuk melunasi sisa hutangnya yang telah ditambah bunga dan denda, dan asset telah berada di KP3N.

- Rentang waktu 1996-2000, debitur sering menanda tangani blangko kosong, yang menurut kreditur nantinya akan dituliskan. Perjanjian bahwa tiap pembayaran cicilan akan memotong pokok kredit, akan tetapi debitur tidak pernah menerima fotocopy dari blangko tersebut.
- Pembayaran cicilan kredit dua kali dilakukan atas dasar kepercayaan yaitu ditip kepada tetangga yang bekerja sebagai karyawan Bank Kreditur tersebut dan tanda terima hanya berupa tulisan tangan diatas selebar kertas.
- Debitur mengusulkan untuk mendapatkan potongan 25 % dan penghapusan bunga dan denda atau dengan restrukturisasi.

### **3. Langkah-langkah Mediasi**

- Debitur mengkonsultasikan permasalahan dan usulannya ke Tim Asistensi.
- Tim Asistensi mengumpulkan informasi mengenai status kredit dan sejarah kredit debitur.
- Menindak lanjuti kasus tersebut dengan mengkonsultasikannya dengan Kreditur pusat.
- Mendiskusikan kasus melalui telepon diperoleh hasil tercapainya kesepakatan dengan pihak kreditur mengenai sisa utang pokok yang harus dilunasi sejumlah Rp 15.000.000,00, penghapusan bunga dan denda sebanyak 100%. Batasan pembayaran adalah tanggal 27 Januari 2003.

- Debitur melakukan konsultasi kembali melalui telepon mengenai kemungkinan negosiasi penurunan sisa utang pokok dengan mengajukan jumlah sisa pokok menjadi Rp 13.000.000,00.

## **CONTOH 9**

### **1. Profil Debitur**

Bidang usaha debitur pada saat melakukan perjanjian kredit adalah Peternakan Ayam yang berlokasi di salah satu Daerah Tingkat II di Jawa Barat, dengan jumlah kredit pokok Rp 400.000.000,00. Sekarang bidang usaha tersebut telah berhenti dan berganti ke kerajinan tangan, yang masih berjalan dengan lancar.

### **2. Riwayat Kredit**

Debitur ingin melunasi hutangnya baik dengan lunas dan restrukturisasi, mengusulkan pemberian discount pokok 25% dan penghapusan bunga dan denda 100%.

### **3. Langkah-langkah Mediasi**

- Debitur melakukan konsultasi tatap muka dengan tim asistensi.
- Pengumpulan dan review dokumen yang bersangkutan, serta membuat case summary.
- Kasus didiskusikan dengan Kreditor pusat. Hasil diskusi memungkinkan penyelesaian dengan pelunasan tunai karena penyelesaian dengan restrukturisasi tidak dapat ditempuh dengan alasan usaha Peternakan

Ayam telah berhenti total. Usaha kerajinan tangan tidak bisa dijadikan pertimbangan karena selain bukan milik debitur (dalam hal ini putrinya), juga tidak sesuai dengan usaha pada awal perjanjian kredit.

- Konsultasi dilakukan hanya melalui via telepon, dan sampai sejauh ini kreditur mengusulkan jalan penyelesaian dengan pelunasan dan mendapat penghapusan bunga dan denda sebanyak 100%.

## **CONTOH 10**

### **1. Riwayat Kredit**

- Debitur bergerak di bidang kontraktor, dengan nilai kredit pokok Rp 255.000.000,00.
- Asset sudah berada di KP2LN
- Debitur berniat melunasi hutangnya, dan mengusulkan untuk mendapatkan potongan pokok 25 %, penghapusan bunga dan denda 100%.
- Debitur sangat mengharapkan bahwa Keppres No. 56 tahun 2002 ini dapat diperpanjang.

### **2. Langkah-langkah Mediasi**

- Tim asistensi mengundang debitur berdasarkan surat yang dikirim debitur.

- Debitur beberapa melakukan konsultasi tatap muka dengan tim asistensi, guna mendiskusikan alternatif pemecahan masalah.
- Pengumpulan sejarah kredit yang bersangkutan dan membuat case summary.
- Kasus didiskusikan dengan Kreditor pusat. Hasil diskusi memungkinkan penyelesaian dengan pelunasan tunai, mengingat usaha kontraknya telah berhenti total. .
- Melakukan tindak lanjut dan konsultasi via telepon, debitur akan mendiskusikan kasusnya dengan kreditor yang bersangkutan, dan bernegosiasi untuk memperoleh potongan utang pokok .

## **CONTOH 11**

### **1. Riwayat Kredit**

- Debitur berwilayah di sebelah timur Jawa Barat, memiliki jumlah kredit macet pokok sejumlah Rp 300.000.000,00.
- Asset telah berada di KP2LN.

### **2. Langkah-langkah Mediasi**

- Debitur melakukan konsultasi melalui telepon dengan tim asistensi.
- Pengumpulan dan review kredit yang bersangkutan, membuat case summary.

- Kasus didiskusikan dengan Kreditur pusat. Hasil diskusi kasus sedang dalam tahap negosiasi antar kreditur cabang dan debitur.
- Mendiskusikan kasus ini dalam Rapat forum dengan perwakilan dari semua Bank yang termasuk dalam Keppres 56, sehubungan dengan kebijakan internal kredit yang dianggap merugikan / tidak sesuai.
- Melakukan tindak lanjut via telepon diperoleh keterangan kreditur cabang memberikan solusi restrukturisasi selama 3 tahun, tanpa bunga, dan penghapusan denda 100%. Debitur hanya dikenai biaya administrasi 2,5 % untuk penarikan kasusnya di KP2LN.

## **CONTOH 12**

### **1. Profil Debitur**

Debitur bergerak di bidang pengemasan makanan, berwilayah di Jawa Timur.

### **2. Riwayat Kredit**

- Debitur memiliki jumlah utang pokok Rp 750.000.000,00 dan bunga sejumlah Rp 1.418.755.415,00.
- Kredit macet mulai pada tahun 1999. Usaha berhenti total semenjak tahun 2002.

### **3. Langkah-langkah Mediasi**

- Tim Asistensi mengundang debitur untuk menanggapi surat debitur yang dikirim ke Tim Asistensi.
- Mengumpulkan dokumen dasar sejarah kredit.
- Debitur melakukan negosiasi langsung dengan kreditur yang bersangkutan.
- Diperoleh kesepakatan, diberikan penghapusan bunga dan denda 100% akan tetapi tidak mendapat potongan pokok.

## **CONTOH 13**

### **1. Profil Perusahaan :**

- Bisnis sektor : Percetakan koran.
- Pemilik : Pendiri (96%) + Publik (4 %).
- Mencetak koran harian, didistribusikan terutama di Jakarta, Yogyakarta, Semarang, Surabaya dan Bandung. Memiliki 90.000 pembaca.
- Fasilitas kredit : Kredit Jangka Panjang
- Outstanding : Rp. 4.925.000.000
- Jangka waktu : 15 tahun, 5 tahun grace period.
- Kolateral : Fixed Aset (98 %)



## **2. Riwayat Kredit :**

- Debitur menerima fasilitas kredit dari Bank pada bulan Mei 1995, dan pada saat yang bersamaan kedua belah pihak membuat kontrak pemasangan iklan sebagai cara pembayaran kredit.
- Februari 1998, Bank berhenti memasang iklan di koran, April 1998 debitur berhenti membayar cicilan kredit.
- Perbedaan tarif pemasangan iklan dan bunga kredit meningkat, menimbulkan krisis.
- Situasi perekonomian saat itu perlahan-lahan menurun, jumlah pembaca menurun tajam, dan biaya bahan baku meningkat.

## **3. Isu Kredit :**

- Review dari sudut pandang hukum atas kreditur : Perjanjian kredit adalah terpisah dengan perjanjian pemasangan iklan. Tidak ada sepatah katapun dalam perjanjian kredit yang menyatakan pembayaran kredit dikompensasikan dengan jasa pemasangan iklan.
- Debitur ingin melanjutkan kontrak pemasangan iklan agar debitur memiliki pendapatan untuk mencicil hutang.

## **4. Penanganan kasus oleh Tim Asistensi :**

- Mengumpulkan dan mereview dokumen (hukum dan keuangan) dan surat menyurat yang telah dilakukan antar debitur dan kreditur.
- Menghitung ulang bunga kredit.

- Mengadakan pertemuan-pertemuan dan diskusi dengan debitur dan kreditur baik secara bersamaan , maupun terpisah.
- Mencoba mencari alternatif pemecahan masalah kredit tersebut yang akan dibayar dengan pelunasan dan penjualan asset.

**5. Usulan Debitur :**

- Penyerahan asset, penilaian likuidasi asset untuk membayar utang pokok.
- Pembayaran secara tunai untuk 50% pokok dan sisa pokok dicicil sesuai hasil usaha.
- Pemotongan 100 % bagi bunga yang sudah jatuh tempo.

**6. Kemajuan kasus dengan pihak Kreditur :**

- Kreditur menyetujui hutang pokok tetapi menolak pembayaran pokok dengan melanjutkan kontrak pemasangan iklan sebagai kompensasi.
- Pelunasan pokok 100 %, pemotongan bunga 50%. Bunga terhutang dicicil selama 3 tahun.
- Kreditur menyetujui isu kredit yang berisikan perjanjian kredit, jika kontrak pemasangan iklan termasuk dalam perjanjian restrukturisasi, maka seharusnya dipisahkan dalam perjanjian kredit.

- Jika debitur masih bersikukuh untuk membayar berdasarkan perjanjian pemasangan iklan, maka kreditur akan mengambil langkah jalur hukum.

#### **7. Usulan restrukturisasi yang terakhir :**

- Tim asistensi menyarankan kepada debitur untuk memperbaharui proposalnya, sesuai dengan yang telah disetujui.
- Penjualan asset dilakukan oleh pihak debitur agar mempunyai nilai yang lebih baik dari pada di likuidasi oleh kreditur.
- Penghitungan jumlah bunga adalah tetap tidak berubah.
- Pemotongan terhadap bunga adalah lebih besar dari 100 %.
- Pemegang saham menambahkan sejumlah uang untuk menutup kekurangan pokok.
- Pembayaran pokok hutang secara tunai .

#### **8. Kesimpulan :**

- Menghindari tindakan melalui jalur hukum, yang mana akan memakan biaya dan waktu.
- Jika usulan debitur diterima dan disetujui, pembayaran kredit akan di bayar dalam kurun waktu 3 tahun lebih cepat.
- Kreditur tidak perlu memegang aset dan melikuidasi.
- Debitur dapat merencanakan pengembangan rencana bisnisnya ketika kredit telah diselesaikan.

## CONTOH 14

### 1. Profil Perusahaan :

- Bisnis keluarga, bergerak di bidang industri perikanan berdiri sejak tahun 1982. Kantor Pusat di Jakarta dengan memiliki satu cabang di Ujung Pandang.
- Kegiatan utama mengekspor ikan tuna ke Jepang, Amerika dan Eropa juga mensupply bagi pangsa pasar lokal.
- Beroperasi dengan 5 buah kapal lengkap dengan pendingin untuk mengumpulkan ikan dari para nelayan di Banda, Kupang dan daerah Indonesia timur lainnya.
- Per April 2000 : Total Aset Rp 2,5, milyar,- sementara Total Liabilities Rp 4,7 milyar.-.
- Usaha perusahaan masih jalan akan tetapi cash flow sangat terbatas untuk mencicil hutang.

### 2. Riwayat Kredit :

- Kredit sejumlah Rp 3 milyar (kredit modal kerja) adalah dalam bentuk USD pada tahun 1993.
- Nilai Kolateral (pada tahun 1993) adalah Rp 5,5 milyar.-
- Isu Kredit : Terdapat missmanagement dalam Cash flow, krisis moneter, dan menurunnya hasil tangkapan ikan.
- Macet sejak Maret 1997.

- Telah mengadakan pertemuan dan memasukan usulan proposal kepada kreditur sejak November 1999 tetapi tidak ada kemajuan sama sekali.

### **3. Usulan Restrukturisasi dari Debitur :**

- Penghapusan bunga dan denda sampai 100%
- Pokok dicicil selama 10 tahun tanpa bunga.
- Diberikan kredit baru untuk modal kerja.

### **4. Kemajuan Kasus dengan Tim Asistensi :**

- Mengumpulkan dan mereview dokumen-dokumen seperti : rencana bisnis, proposal restrukturisasi kredit, laporan keuangan yang telah diaudit untuk tiga tahun terakhir, perjanjian kredit, surat menyurat dan lain sebagainya.
- Terdapat tiga alternatif : Restrukturisasi kredit, Penetapan aset atau litigasi.
- Menemukan defisiensi dalam proposal : tolok ukur, penghitungan bunga, presentasi proyeksi keuangan, asumsi-asumsi yang digunakan.
- Mereview proyeksi laporan keuangan, terutama untuk menjustifikasi asumsi.
- Analisis secara vertikal dan horizontal.
- Peninjauan lapangan.

- Diskusi untuk merevisi kebutuhan untuk proyeksi agar lebih realistis.
- Berdasarkan laporan proyeksi yang telah direvisi, Tim Asistensi mencari beberapa alternatif pemecahan masalah untuk restrukturisasi kredit yang dapat memenuhi parameter BPPN dan memungkinkan bagi debitur.

#### **5. Kemajuan dari Kreditur**

- Diskusi dalam memproyeksikan laporan keuangan dan alternatif pemecahan.
- Tim Asistensi mendiskusikan perubahan yang ada sehubungan dengan persyaratan dari kreditur dengan pihak debitur.
- Mereview perubahan yang dibuat oleh debitur.
- Mengawasi debitur dalam menyiapkan proposal akhir.
- Sebagai Mediator dalam negosiasi akhir ( Tim Asistensi, Kreditur dan debitur) sampai tercapai kesepakatan dan proposal siap untuk diserahkan ke bagian Risk Management kreditur.

#### **6. Rencana Restrukturisasi Kredit yang terkahir :**

- Pemotongan sebesar 100 % bagi bunga yang telah lewat dari jatuh tempo.
- Pokok dibayar dalam kurun waktu 8 tahun setelah dua tahun grace period dengan tingkat bunga 18 % per tahun untuk rupiah dan 10 % per tahun untuk kredit USD.

- Pembayaran tiap bulan harus sesuai dengan yang telah dikalkulasikan.

**7. Kesimpulan :**

- Mereduksi pekerjaan kreditur dalam menganalisis kasus.
- Mereduksi beban debitur dalam menemukan solusi.

## **CONTOH 15**

**1. Profil Perusahaan :**

- Hotel bintang 3
- Berdiri sejak tahun 1976 dan tutup pada tahun 1995, sampai debitur memiliki pemilik baru pada tahun 1997.
- Dibuka kembali pada akhir tahun 1998 dengan memiliki 40 kamar dan berkembang hingga 110 kamar.
- Termasuk kategori hotel bisnis tapi berencana untuk menjaring konsumen pada akhir pekan.

**2. Sejarah Kredit :**

Plafond dari fasilitas kredit adalah Rp 4,9 M, sebanyak 50 % digunakan untuk renovasi hotel dan penambahan kamar dari 40 menjadi 70 kamar termasuk penambahan fasilitas.

**3. Isu Kredit :**

- Kreditur tidak mengurangi bunga
- Biaya konstruksi, biaya bahan baku mengalami kenaikan yang pesat.
- Para pemegang saham menyuntik dana untuk meneruskan pembangunan konstruksi, tetapi tidak untuk membayar bunga.

**4. Hal-hal yang positif :**

- Debitur sangat kooperatif.
- Pemilik dapat menyelesaikan pembangunan hotel dengan dana sendiri.
- Renovasi hotel dan penambahan kamar sesuai dengan target.

**5. Proposal Restrukturisasi dari debitur :**

- Penghapusan sebesar 100 % atas bunga dan denda.
- Kredit diaktifkan kembali dengan bunga berjalan adalah 12 % per tahun.
- 3 tahun grace period.

**6. Kemajuan kasus dengan Tim Asistensi :**

- Mencari alternatif pemecahan yang dapat sesuai antara kreditur dan memungkinkan untuk dipenuhi oleh debitur.
- Mengawasi debitur dalam menyiapkan usulan rencana bisnis dan proposal.



**7. Alternatif Proposal hasil diskusi tim asistensi dan debitur :**

- 6 bulan grace period dan restrukturisasi selama 6 tahun.
- Usulan bunga pada saat ini adalah 18 %.
- Jumlah keseluruhan kredit akan dibayar pada kreditur selama masa restrukturisasi sebesar Rp 4,9 M.
- Pembayaran RP 830 juta adalah untuk mengurangi pokok dan masa restrukturisasi selama 75 bulan.
- Grace period selama 1,5 tahun.
- Para pemegang saham harus menyuntikan dana sebanyak Rp 1 M untuk 2 tahun pertama.
- Jumlah utang akan dibayar kepada kreditur pada masa restrukturisasi sebanyak Rp 3,9 M.

**8. Kemajuan kasus dengan pihak kreditur :**

- Tim asistensi telah mendiskusikan kasus dengan kreditur tentang kasus ini.
- Bersama debitur mempresentasikan rencana perusahaan dengan pihak kreditur.
- Kreditur menyetujui adanya pemotongan.

**9. Proposal restrukturisasi yang terakhir :**

- Penghapusan bunga dan denda sampai 100%

- Pemegang saham menyetor dana untuk mengurangi pokok sebesar Rp 1 Miliar.
- Hutang pokok yang tersisa diaktifkan kembali dengan tingkat bunga 18%.
- Grace period 6 bulan.
- Masa kredit 3 tahun.

## CONTOH 16

### 1. Profil Perusahaan

Perusahaan bergerak dalam dua bidang usaha yaitu Textile dan Perhotelan. Untuk usaha textile dilaksanakan melalui PT. ABC sedangkan untuk usaha Perhotelan melalui PT. DEF.

**A. PT. ABC bergerak di bidang industri textile.** Fasilitas kredit diterima oleh PT. ABC dari PT. Bank X sejak tahun 1993 berupa Demand Loan (Rp), dan UMLC (USD) . Hutang mulai macet sejak bulan November 1996.

Susunan pemegang saham PT. ABC sebagai berikut :

1. Bapak A 52,5 %
2. Bapak B 25 %
3. Ibu C 22,5 %

Perusahaan saat ini beroperasi di satu lokasi pabrik di Kota X dengan kapasitas operasi sekitar 75% dan mempekerjakan 576 orang karyawan. Laporan Keuangan perusahaan (*un-audited*) menunjukkan bahwa selama periode 1998 – Mei 2000, saat perusahaan masih mencatat keuntungan adalah sbb :

Tahun 1998	Laba Usaha	:	Rp	1.620.000.000	,-
Tahun 1999	Laba Usaha	:	Rp	2.192.000.000	,-
Tahun 2001	Laba Usaha	:	Rp	1.752.000.000	,-

Proyeksi arus kas PT. ABC terlampir.

B. **PT. XYZ** didirikan pada tahun 1916 di bawah kepemilikan **Bapak X** dan telah dikelola oleh beberapa orang,:

- Sejak dimiliki oleh **Bapak A** pada tahun 1985 – sekarang, namanya menjadi **PT. DEF**, dengan penambahan kamar dan renovasi sebanyak 114 kamar, dan pengembangan dengan penambahan kamar pada tahun 1989 menjadi 205 kamar, dengan kapasitas 400 orang, serta mendapatkan klasifikasi **Hotel Berbintang Tiga**.

Laporan Keuangan perusahaan (*un-audited*) selama periode 1999 – 2001 menunjukkan laba / rugi perusahaan sbb :

Th. 1999	Laba sebelum pajak	Rp.	676.807.625
Th. 2000	Laba sebelum pajak	Rp.	89.580.953
Th . 2001	Laba sebelum pajak	Rp.	530.943.278

## 2. Pinjaman

Saldo hutang a.n. **PT. ABC** per 18 Juni 2000 untuk hutang Rp dan USD adalah sbb :

▪ Jenis pinjaman	:	<b>Demand Loan (Rp)</b>
Plafond	:	Rp 3.600.000.000 ,-
Tunggakan Pokok	:	172.164.716 ,-
Tunggakan Bunga	:	143.543.524 ,-
Penalty	:	<u>99.601.183 ,-</u>
Total O/S	:	<b>Rp 415.309.423 ,-</b>

▪ Jenis pinjaman	:	<b>UMLC (USD)</b>
Plafond	:	USD 1,602,619.75
Tunggakan Pokok	:	1,602,619.75
Tunggakan Bunga	:	57,466
Penalty	:	<u>---</u>
Total O/S	:	<b>USD 1,660,085.75</b>

Assets yang dijamin untuk pinjaman tersebut :

- Tanah & Bangunan yang berlokasi di Kota X.

Saldo hutang a.n **Bapak A** per 18 Juni 2000 untuk hutang PRK dan KI adalah sbb :

▪ Jenis pinjaman	:	<b>PRK</b>
Plafond	:Rp	450.000.000 ,-
Tunggakan Pokok	:	446.010.231 ,-
Tunggakan Bunga	:	159.404.483 ,-
Penalty	:	<u>58.149.381 ,-</u>
Total O/S	:Rp	<b>663.564.095 ,-</b>

▪ Jenis pinjaman	:	<b>KI</b>
Plafond	: Rp	6.000.000.000 ,-
Tunggakan Pokok	:	5.108.540.300 ,-
Tunggakan Bunga	:	2.280.401.892 ,-
Penalty	:	<u>1.932.347.432 ,-</u>
Total O/S	: Rp	<b>9.321.289.624 ,-</b>

### 3. Usulan Debitur

Debitur mengusulkan penyelesaian sbb. :

- Hutang a.n. **PT. ABC** :

1. Fasilitas Rp : Dilunasi dengan mengikuti Program pelunasan dengan penghapusan Tunggakan bunga dan denda 100%
2. Untuk fasilitas USD :
  1. Tunggakan Bunga diskon 100 %.
  2. Pokok dikonversi ke dalam Rupiah dengan kurs Rp. 5.000,-

3. Pokok dicicil selama 7 (tujuh) tahun, tanpa bunga.

- Hutang a.n. **Bapak A** :

Dilunasi dengan mengikuti program Pelunasan dengan penghapusan tunggakan bunga dan denda 100%.

Usulan debitur didasari oleh :

1. Hutang USD yang menjadi besar karena menurunnya kurs rupiah sangat merugikan debitur yang menjual barangnya secara lokal saja . Menurunnya nilai rupiah bukanlah semata-mata kesalahan debitur.
2. Kondisi usaha yang saat ini hanya beroperasi secara local saja. Dengan dikonversinya hutang USD ke dalam Rupiah debitur berusaha untuk menghindari gagalnya restrukturisasi ini bila di kemudian hari terjadi penurunan mata uang rupiah.
3. Niat debitur untuk bisa menyelesaikan terlebih dahulu sebagian hutang secara tunai untuk meringankan beban dimasa depan .

#### **4. Parameter Kreditur**

- a. Fasilitas pinjaman yang dapat diselesaikan dengan program pelunasan langsung dengan penghapusan tunggakan bunga dan denda 100% adalah yang memiliki polok pinjaman dibawah 5 milyar rupiah, karenanya yang dapat diikutsertakan dalam program pelunasan untuk

pinjaman Bapak A Group hanya pinjaman dengan fasilitas Rupiah atas nama PT. ABC dengan pokok pinjaman Rp. 172.164.716,-

- b. Untuk fasilitas di atas lima milyar rupiah untuk pelunasan langsung, bunga tertunggak direkalkulasi dengan simple interest rate 18% dan diskon 50%,
- c. Untuk fasilitas pinjaman dalam USD maka harus diselesaikan juga dalam USD dan apabila akan direstruktur tunggakan bunga dihitung penuh dan dikenakan bunga berjalan selama masa pencicilan maksimum 10 tahun

## 5. Analisa tim asistensi

Setelah menganalisa kondisi keuangan **PT. ABC** dan **PT. DEF** serta proyeksinya dalam 5 (lima) tahun mendatang, dan dengan memperhatikan parameter kreditur untuk tingkat bunga berjalan dan jangka waktu pelunasan (*tenor*), maka tim asistensi berkesimpulan bahwa restrukturisasi hutang **Bapak A group** dimungkinkan mengingat usaha kedua perusahaan tersebut masih baik dan mampu menghasilkan free cashflow yang dapat digunakan untuk mencicil hutang

Usulan Tim asistensi untuk penyelesaian masing-masing fasilitas tersebut adalah sbb. :

-Hutang a.n. PT. ABC :

- Untuk Fasilitas Rupiah , Tim asistensi setuju untuk diselesaikan dengan mengikuti pola penyelesaian tunai yaitu dengan penghapusan tunggakan bunga dan denda 100%.

- Fasilitas USD direstruktur.

Apabila mengikuti parameter kreditur untuk restrukturisasi, dan dengan memperhatikan kemampuan cashflow debitur untuk menyelesaikan hutang yaitu sebesar rata-rata Rp. 200 juta rupiah perbulan maka debitur akan harus melakukan pencicilan selama kurang lebih 8 tahun dengan asumsi kurs USD stabil pada kisaran Rp. 8.500,0 selama 8 tahun mendatang.

- Hutang a.n. Bapak A :

- Baik fasilitas kredit investasi maupun kredit modal kerja diselesaikan secara tunai., namun untuk memberikan insentive atas kesediaan debitur untuk menyelesaikan kewajibannya maka Tim asistensi mengusulkan untuk mendiskusikan hal ini lebih lanjut dengan debitur mengingat kemauan debitur untuk mengikuti program pelunasan langsung untuk saldo pokok sampai dengan 5 milyar rupiah sementara pinjaman debitur terdiri dari 2 fasilitas dengan saldo pokok masing-masing Rp. 446 juta dan Rp. 5,108 milyar.



## CONTOH 17

### 1. Profil Perusahaan

PT ABC adalah perusahaan yang beroperasi memproduksi barang-barang dari plastic seperti lembaran plastic dan kantong plastic dan berdomisili di Medan, Sumatera Utara..

Fasilitas kredit diterima oleh PT. ABC dari PT. Bank X sejak tahun 1993. Hutang mulai macet sejak bulan Desember 1998 dan PT. Bank X menyerahkan pengurusan piutang macet tersebut kepada kantor Panitia urusan piutang negara .

Perusahaan saat ini beroperasi di satu lokasi pabrik di Medan dengan kapasitas operasi sekitar 75 % dan mempekerjakan 50 orang karyawan bagian produksi dan 16 orang non produksi.

Rincian hutang PT ABC adalah sebagai berikut :

	<b>KMK</b>	<b>KI</b>	<b>APHN</b>	<b>Total</b>
Hutang pokok	750.458.260	1.535.144.750	891.990.000	3.177.593.010
Tunggakan bunga	18.055.724	36.713.247	2.824.701	57.593.672
Denda	1.042.383	45.163	60.334	1.147.880

Proyeksi laba rugi dapat dilihat pada tabel 2 lampiran dengan penjelasan sebagai berikut :

Tahun	Laba / Rugi per tahun (Rp)	Laba / Rugi rata-rata/ bulan (Rp)
2000	716.624.010	119.374.668
2001	1.487.245.854	123.937.155
2002	1.825.216.425	152.101.369
2003	1.971.235.440	164.264.620
2004	2.189.736.312	182.478.026
2005	2.225.588.238	185.465.686

## 2. Proyeksi Laba Usaha

Pengurus perusahaan ABC merencanakan pembayaran angsuran hutang selama 26 bulan. Dalam proyeksi laba-rugi pada tabel di atas dapat dilihat bahwa laba perusahaan selama masa angsuran hutang cukup baik.

Dengan demikian perusahaan diharapkan masih mampu membayar hutangnya dalam jangka waktu 31 bulan.

## 3. Usulan Debitur

Debitur mengusulkan penyelesaian sbb. :

1. Penghapusan bunga dan denda sampai dengan 100%.
2. Pokok dicicil selama 31 bulan tanpa bunga berjalan.

## 4. Parameter Kreditur.

Fasilitas pinjaman yang dapat diselesaikan dengan program pelunasan langsung dengan penghapusan tunggakan bunga dan denda 100% dan

potongan pokok 25% adalah yang memiliki pokok pinjaman dibawah 5 milyar rupiah, sesuai Keppres 56 tahun 2002.

Untuk pelunasan dengan dicicil sampai dengan maksimal 24 bulan kreditur tidak memberikan potongan pokok

## 5. Usulan Tim Asistensi

Setelah menganalisa kondisi keuangan **PT. ABC** serta proyeksinya dalam 5 (lima) tahun mendatang, dan dengan memperhatikan parameter yang berlaku di Kreditur untuk tingkat bunga berjalan dan jangka waktu pelunasan (*tenor*), maka Tim Asistensi berkesimpulan bahwa restrukturisasi hutang PT. ABC dimungkinkan mengingat usaha kedua perusahaan tersebut masih baik dan mampu menghasilkan free cashflow yang dapat digunakan untuk mencicil hutang

Usulan Tim Asistensi untuk penyelesaian fasilitas tersebut adalah sbb. :

- Untuk Fasilitas Kredit , Tim Asistensi setuju untuk diselesaikan dengan mengikuti pola penyelesaian tunai sebagian dan restrukturisasi yang disertai dengan penghapusan tunggakan bunga dan denda 100%.
- Untuk penyelesaian kredit yang dilakukan dengan dicicil selama 24 bulan, besarnya cicilan adalah sebesar Rp. 50.000.000 per bulan, sehingga selama 24 bulan PT ABC mampu membayar 1.200.000.000,- hal ini mengingat proyeksi laba usaha perlu dilakukan penyesuaian agar tidak terlalu optimis serta menghindari

kegagalan restrukturisasi di kemudian hari. Pokok pinjaman sebesar Rp 2.000.000.000,- dilunasi dengan menjual asset yang dimiliki oleh PT. ABC Atau pemegang saham mengupayakan sebagian dari dana pribadi.

- Diberikan potongan pokok atas sebagian pinjaman pokok yang dibayar tunai, bila memungkinkan sampai dengan 25% seperti halnya ketentuan Keppres 56/2002.

## BAB V

### PENUTUP

Sektor usaha kecil memiliki peran yang cukup besar dalam keseluruhan pembangunan ekonomi bangsa. Pada tahun 1998, jumlah pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) mencapai 99,8% dari total pelaku ekonomi kita, sementara sisanya, yaitu hanya 0,2% merupakan pelaku usaha besar. Dengan demikian mayoritas pelaku ekonomi kita adalah usaha kecil dan menengah. Di samping itu, sektor ini juga menyerap 88,3% total angkatan kerja Indonesia. Dari keseluruhan unit usaha kecil, 54% di antaranya bergerak di sektor pertanian, 23% di sektor perdagangan dan 10,6% adalah unit usaha industri olahan (Indra Ismawan, "Alternatif Pemberdayaan Usaha Kecil": Usahawan April 2002).

Dari sisi jumlah unit dan penyerapan tenaga kerja, sektor usaha kecil ini mendominasi aktivitas perekonomian Indonesia. Namun, dari sisi kontribusinya terhadap PDB masih relatif kurang.

UKM adalah jenis usaha yang paling banyak jumlahnya di Indonesia, dan mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang cukup besar. Krisis moneter yang terjadi tersebut menimbulkan banyaknya UKM yang gulung tikar atau mengalami kesulitan dalam mencicil atau melunasi kreditnya

Melihat dari cukup banyaknya UKM di Indonesia yang notabene mempengaruhi perekonomian Indonesia, maka terlihat bahwa UKM merupakan jenis usaha yang patut diperhatikan.

Proses pengembangan UKM ini otomatis membutuhkan pendanaan yang banyak, sehingga banyak UKM yang melakukan *financing* melalui kredit bank, baik Bank Pemerintah maupun Bank Swasta. Tetapi seiring dengan itu, akibat krisis moneter yang melanda Indonesia menyebabkan banyaknya UKM yang mengalami kredit bermasalah pada bank.

Banyaknya UKM yang mengalami kredit bermasalah merupakan fenomena yang membutuhkan pemikiran matang dalam mencari jalan keluar karena apabila tidak segera dicari jalan keluar, maka banyak UKM yang *collapse* sehingga mengakibatkan banyaknya pemutusan hubungan kerja. Selain itu, kredit macet yang tidak segera diselesaikan akan mengganggu kinerja kreditur.

Kredit macet (*Non Performing Loan*), adalah kredit yang tidak mampu untuk dilunasi oleh debitur, baik bunga maupun pokoknya. Kredit macet biasanya disebabkan oleh adanya kesulitan keuangan yang dialami debitur akibat meningkatnya beban bunga dan pokok. Penyelesaian kredit macet dapat dilakukan melalui pendekatan litigasi (hukum) dan pendekatan non-litigasi atau *out of court settlement*.

Pendekatan litigasi akan menyerap biaya yang cukup besar (*costly*) serta memakan waktu yang cukup lama karena adanya proses hukum. Sedangkan pendekatan non litigasi menyerap biaya yang relatif lebih kecil (*costless*) serta memakan waktu yang relatif lebih singkat. Upaya penyelesaian non-litigasi dapat ditempuh melalui proses mediasi.

Mediasi atau asistensi adalah proses untuk menengahi masalah antara debitur dan kreditur akibat adanya kesenjangan informasi (*asymetric informations*). Asistensi akan mengantarkan debitur ke meja perundingan dengan kreditur dalam rangka penyelesaian kredit macet yang saling menguntungkan kedua belah pihak baik kreditur (utangnya dapat ditagih) maupun pihak debitur (keberlangsungan usaha dapat dipertahankan).

kebijakan restrukturisasi kredit UKM yang diterbitkan pemerintah berupa Keputusan Presiden (Keppres ) 56/2002 Tentang restrukturisasi kredit UKM merupakan bentuk upaya pemerintah memberikan penegasan hukum akan arti penting restrukturisasi kredit macet UKM. Hal ini terjadi dengan pertimbangan bahwa UKM memiliki kontribusi yang sangat besar bagi pertumbuhan perekonomian Indonesia. Dengan kelemahan yang dimiliki UKM dalam hal administrasi keuangan dan manajemen profesional, maka upaya restrukturisasi kredit macet bagi UKM oleh perbankan seringkali menghadapi kendala. Pemahaman yang kurang tepat pada UKM mengenai makna ekonomis usaha dan dampaknya bagi kreditur dalam kaitannya dengan upaya restrukturisasi kredit macet UKM menimbulkan wacana rasa tidak adil bagi UKM.

Fenomena ini mengakibatkan munculnya wacana tentang perlunya kebijakan pemerintah mengenai restrukturisasi kredit UKM. Selain itu, dalam upaya mendukung restrukturisasi kredit UKM berdasarkan kebijakan pemerintah yang nantinya akan terbit mengenai restrukturisasi kredit UKM tersebut, maka pemerintah juga perlu melakukan pendampingan bagi UKM dalam restrukturisasi kreditnya dengan bank dan pihak relevan lainnya.

Sosialisasi mengenai kebijakan tentang restrukturisasi kredit UKM dan petunjuk pelaksanaannya serta kebijakan pendampingan, diperlukan agar pemahaman mengenai kebijakan Pemerintah mengenai restrukturisasi kredit UKM dan pendampingannya dapat terdistribusi dengan baik pada semua pihak yang terkait seperti UKM, asosiasi UKM, bank, pembina UKM, dan lainnya. Pada akhirnya diperlukan sebuah konsep *best practice* mengenai penyelesaian kredit bermasalah UKM dan penyehatan usaha UKM. Tujuan akhir dari semua upaya ini adalah dalam rangka mempercepat pemulihan ekonomi nasional melalui penyelesaian segera masalah kredit macet UKM, agar baik bagi kreditur maupun debitur dapat segera meningkatkan kinerjanya.

Mengingat pentingnya peran pendampingan atau asistensi dalam penyelesaian kredit KUKM, maka keberadaan tulisan ini yang merupakan Best Practice pendampingan penyelesaian kredit macet KUKM adalah sangat berguna bagi banyak pihak yang concern dengan penyelesaian permasalahan KUKM. Model yang ditawarkan dalam Best Practice ini tidak hanya cocok untuk penyelesaian kredit macet menurut Keppres 56/2002 , namun dapat juga dipergunakan sebagai model pendampingan untuk penyelesaian kredit macet debitur KUKM sesuai dengan aturan – aturan yang ada pada masing – masing perbankan. Bahkan , model yang ditunjukkan dalam tulisan ini kiranya dapat pula dikembangkan untuk pendampingan restrukturisasi usaha KUKM.