

**EVALUASI ATAS PENYEBAB DAN UPAYA PENANGANAN
KREDIT MACET
PT. BANK PEMBANGUNAN KALIMANTAN TENGAH**

TESIS

OLEH :

**HERRY MEILIANDO
NIM : 8112404.008**



**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
APRIL 2007**

**EVALUASI ATAS PENYEBAB DAN UPAYA PENANGANAN
KREDIT MACET
PT. BANK PEMBANGUNAN KALIMANTAN TENGAH**

**TESIS
Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
dalam menyelesaikan program Magister
Manajemen**

**Oleh :
HERRY MEILIANDO
NIM : 8112404.008**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER
APRIL 2007**

Lembar Persetujuan Pembimbing Tesis

Tesis Oleh Herry Meiliando ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Surabaya, 17 Maret 2007

Pembimbing



(Prof. Dr. Drs. Ec. Arsono Laksmana, Ak.)

Halaman Penetapan Panitia Penguji Tesis

Tesis ini telah diuji dan dinilai

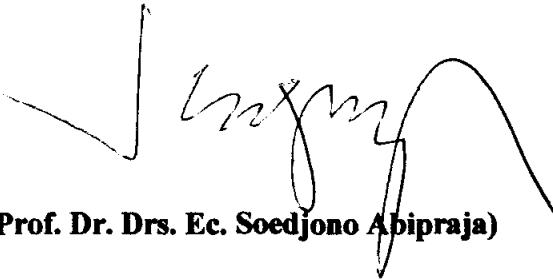
Oleh Panitia Penguji pada

Program Pascasarjana Unika Widy Mandala Surabaya

Pada tanggal 10 bulan April tahun 2007

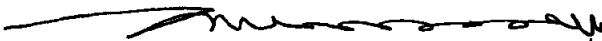
Panitia Penguji

1. Ketua,



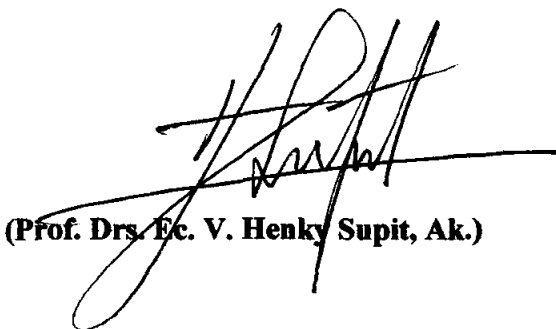
(Prof. Dr. Drs. Ec. Soedjono Abipraja)

2. Sekretaris,



(Prof. Dr. Drs. Ec. Arsono Laksana, Ak.)

3. Anggota,

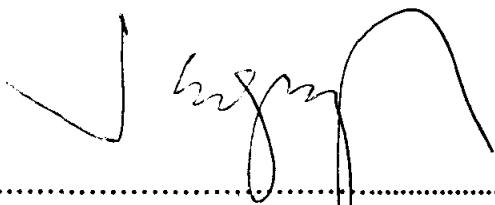


(Prof. Drs. Ec. V. Henky Supit, Ak.)

Halaman Persetujuan dan Pengesahan Tesis

Tesis Oleh Herry Meiliando ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 10 April 2007

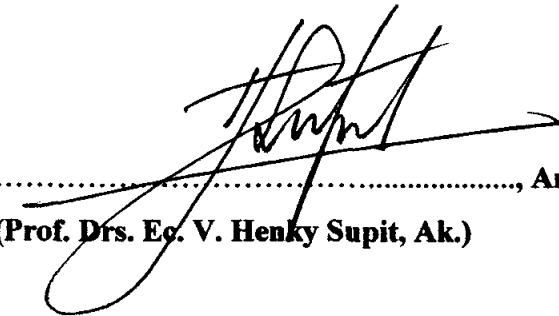
Dewan Penguji



....., Ketua
(Prof. Dr. Drs. Ec. Soedjono Abipraja)



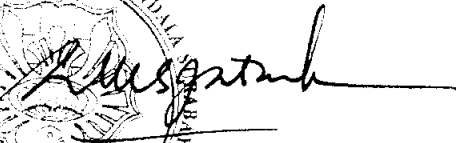
....., Sekretaris
(Prof. Dr. Drs. Ec. Arsono Laksmana, Ak.)



....., Anggota
(Prof. Drs. Ec. V. Henky Supit, Ak.)

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana


(Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko)

Halaman Penetapan Panitia Penguji Tesis

Tesis ini telah diuji dan dinilai

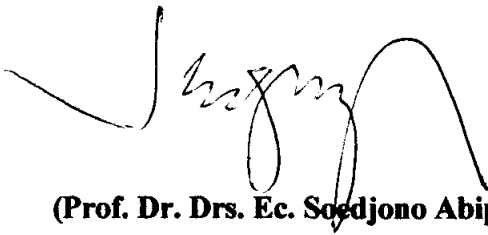
Oleh Panitia Penguji pada

Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya

Pada tanggal 10 bulan April tahun 2007

Panitia Penguji

1. Ketua,



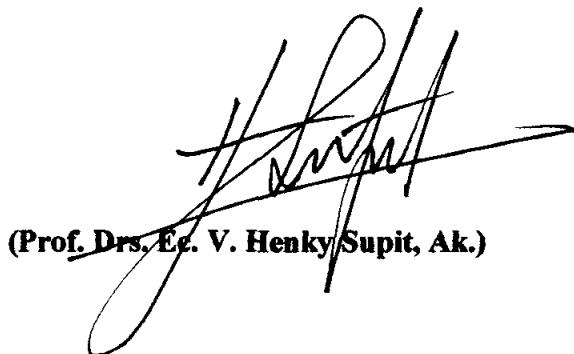
(Prof. Dr. Drs. Ec. Soedjono Abipraja)

2. Sekretaris,



(Prof. Dr. Drs. Ec. Arsono Laksana, Ak.)

3. Anggota,



(Prof. Drs. Ec. V. Henky Supit, Ak.)

Halaman Penetapan Panitia Penguji Tesis

Tesis ini telah diuji dan dinilai

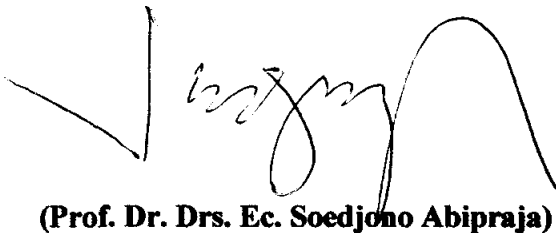
Oleh Panitia Penguji pada

Program Pascasarjana Unika Widy Mandala Surabaya

Pada tanggal 10 bulan April tahun 2007

Panitia Penguji

1. Ketua,



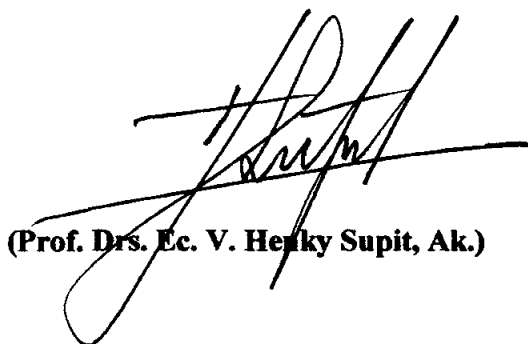
(Prof. Dr. Drs. Ec. Soedjono Abipraja)

2. Sekretaris,



(Prof. Dr. Drs. Ec. Arsono Laksana, Ak.)

3. Anggota,



(Prof. Drs. Ec. V. Henky Supit, Ak.)

UCAPAN TERIMA KASIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan anugerahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Terima Kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis ucapkan kepada **Prof. Dr. Drs. Ec. Arsono Laksmiana, Ak.**, pembimbing yang penuh perhatian dan kesabaran dalam memberikan bimbingan, dorongan dan saran sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Dengan terselesainya tesis ini, perkenankanlah penulis menyampaikan terima kasih kepada :

Rektor Universitas Katolik Widya Mandala **Prof. Dr. J.S Ami Soewandi**, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.

Direktur Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala **Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko**, yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan program Magister pada program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Segenap Staf Pengajar Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala yang telah memberikan bimbingan dan ilmunya dengan penuh kesabaran selama perkuliahan berlangsung.

Segenap Staf Administrasi Tata Usaha Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang selama ini banyak membantu penulis.

Segenap Karyawan Perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang selama ini telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Teman-teman Angkatan XI Pascasarjana Manajemen Strategik yang menjadi teman seperjuangan serta sahabat setia penulis selama perkuliahan.

Kepada Kedua Orang Tua dan Adik-adik serta Pasangan Hidup Saya Yovita yang selama ini memberikan dorongan dan semangat yang tak henti-hentinya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Teman-temanku yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu terima kasih atas dorongan semangat yang diberikan.

Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini, yang tak dapat penulis sebutkan satu per satu penulis ucapkan terima kasih sebesar-besarnya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua orang yang membacanya dan dapat ditarik hikmah yang penting untuk diterapkan di kehidupan masyarakat. Bila ada kekurangan pada tesis ini, penulis mengharapkan saran dan kritik membangun dari para pembaca. Terima Kasih.

Penulis

ABSTRACT

ABSTRACT

Today, stuck credit make interesting for many people, upon these Bank have many problem like bankrupt or collapse it's beginning by stuck credit problems. PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah is one of many Bank with orientation in local territory specifically in Kalimantan Tengah Province, these Bank can't avoid stuck credit problem, but the attention for this case is how these Bank can handle stuck credit problems and minimize consequence of stuck credit.

This research uses qualitative paradigm with study cases strategy. With use the observation and collecting internal or external data that these research see what the real problems cause stuck credit and how efforts PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah to handle stuck credit problems.

Many stuck credit cause by PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah internal factor, these factor have connection with undisciplined of many Bank credit official in their Bank assignment. The Bank official who have connected with credit service in a details need to know and understanding the rule of credit service to avoid infraction as long in their assignment. The Balance of punishment and reward in PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah credit management need have attention, if both balanced, the Bank officials have desire to apply the right assignment in credit service process and try to handle stuck credit problem

Key Words: Cause Stuck Credit Factor Problem and Solution for Stuck Credit Problem

ABSTRAK

Kredit macet akhir-akhir ini menjadi perhatian banyak pihak, banyak Bank yang bermasalah dan bahkan bangkrut didahului dengan banyaknya kasus kredit macet yang terjadi di Bank tersebut. PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah merupakan salah satu Bank yang berorientasi daerah khususnya di Provinsi Kalimantan Tengah tidak bisa menghindari terjadinya kasus kredit macet, namun yang perlu diperhatikan adalah bagaimana Bank tersebut menyikapi kasus-kasus kredit macet yang telah terjadi dan menangani kasus-kasus tersebut untuk memperkecil akibat-akibat buruk yang bisa ditimbulkannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan alternatif (paradigma kualitatif) dengan strategi studi kasus. Dengan observasi serta mengumpulkan data-data internal maupun eksternal yang dibutuhkan dalam penelitian untuk melihat apa yang menjadi penyebab kasus kredit macet dan bagaimana upaya PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah dalam menangani kasus-kasus kredit macet tersebut.

Kredit macet banyak disebabkan oleh faktor internal PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah, faktor tersebut terkait dengan ketidak disiplinannya pejabat Bank khususnya pejabat yang melayani kredit dalam menjalankan aturan dan prosedur penyaluran kredit yang sudah ditetapkan oleh Bank. Pejabat Bank yang terkait dengan pelayanan kredit perlu memahami dan mengetahui seluk beluk peraturan perkreditan yang berlaku, sehingga terhindar dari pelanggaran selama melakukan proses pemberian kredit. Perlu adanya perimbangan antara *punishment* dan *reward* dalam manajemen kredit PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah sehingga para pejabat pelayanan kredit lebih terpacu untuk menerapkan aturan yang benar dalam proses pemberian kredit serta berusaha untuk mengatasi permasalahan kredit macet

Kata Kunci : Faktor Penyebab Masalah Kredit Macet dan Penyelesaian Masalah Kredit Macet

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan	i
Halaman Penetapan Panitia Penguji.....	ii
Halaman Persetujuan Dan Pengesahan Tesis	iii
Ucapan Terima Kasih	iv
Abstract.....	vi
Abstrak.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
BAB 2. TINJAUAN KEPUSTAKAAN	5
2.1. Lembaga Keuangan	5
2.1.1.Peranan Lembaga Keuangan.....	7
2.1.2.Proses Produksi Dua Tahap Pada Lembaga Intermediasi Keuangan.....	10
2.1.3.Jenis Lembaga Keuangan.....	11
2.1.4.Perbedaan Lembaga Keuangan Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank.....	13
2.1.5.Lembaga Keuangan dan Kebijakan Moneter.....	14

2.2. Bank Indonesia Sebagai Bank Sentral.....	16
2.2.1.Tujuan Bank Indonesia	17
2.2.2.Tugas Bank Indonesia.....	17
2.2.3.Peranan Bank Indonesia.....	20
2.3. Kegiatan Usaha Bank dan Jenis Bank	21
2.3.1.Pengertian Bank.....	22
2.3.2.Kegiatan Bank.....	24
2.3.3.Risiko Usaha Bank.....	27
2.3.4.Jenis Bank.....	30
2.4. Manajemen Bank.....	32
2.4.1.Pengelolaan Sumber Dana Bank.....	33
2.4.2.Alokasi Dana Bank	37
2.4.3.Manajemen Likuiditas.....	41
2.4.4.Sistem Manajemen Bank.....	47
2.4.5.Manajemen Perkreditan	50
2.5. Analisis Laporan Keuangan.....	60
2.5.1.Jenis Rasio Keuangan Bank.....	62
2.5.2.Penilaian Kesehatan Bank Menurut Metode Camel	67
2.5.3.Keterbatasan Analisis Rasio Keuangan	70
BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL	72
3.1. Kerangka Pikir.....	72
3.2. Kerangka Konseptual.....	79
BAB 4. METODE PENELITIAN.....	83
BAB 5. ANALISIS HASIL PENELITIAN	90
5.1. Sejarah Singkat PT. Bank Pembangunan Kalteng.....	90

5.2.	Kondisi Kredit PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah.....	93
5.3.	Kebijaksanaan Pemberian Kredit pada PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah.....	94
5.4.	Pembinaan dan Pengawasan Kredit pada PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah.....	98
5.5.	Tindakan Penagihan yang dilakukan oleh PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah.....	101
5.6.	Kebijaksanaan Restrukturisasi Kredit PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah.....	103
BAB 6. PEMBAHASAN.....		109
6.1.	Tanggung Jawab PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah Terhadap Kredit Macet.....	109
6.2.	Pertimbangan PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah Atas Kebijakan Pemberian Kredit	111
6.3.	Pertimbangan PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah Atas Kebijakan Pembinaan dan Pengawasan Kredit.....	116
6.4.	Pertimbangan PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah Atas Penagihan dan Penyelesaian Kredit	117
6.5.	Pertimbangan PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah Atas Kebijakan Restrukturisasi Kredit	119
6.6.	Strategi Pelacakan dan Penyelesaian Kredit Macet PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah.....	120
BAB 7. SIMPULAN DAN SARAN.....		123
7.1.	Simpulan.....	123
7.2.	Saran.....	125

DAFTAR KEPUSTAKAAN..... 128

LAMPIRAN..... 130

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Metode Studi Kasus.....	84
Tabel 5.1. Perkembangan Posisi Kredit yang diberikan Selama 5 Tahun Terakhir	91
Tabel 5.2. Perkembangan Kredit yang disalurkan 5 Tahun Terakhir	93
Tabel 6.1. Kasus Kredit Macet yang Sering Terjadi di PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Proses Dua Tahap Lembaga Intermediasi Keuangan.....	10
Gambar 2.2.	Diagram <i>Pool of Funds Approach</i>.....	39
Gambar 2.3.	Diagram <i>Asset Allocation Approach</i>	40
Gambar 3.1.	Kerangka Pikir.....	72
Gambar 3.2.	Faktor-Faktor Penyebab Kredit Macet	73
Gambar 3.3.	Upaya Penanganan Kredit Macet	77
Gambar 3.4.	Kerangka Konseptual	80
Gambar 4.1.	Metode Studi Kasus Yin.....	83
Gambar 4.2.	Metode Studi Kasus Kredit Macet dan Penanganannya.....	84
Gambar 5.1.	Prosedur Pemberian Kredit.....	95
Gambar 5.2.	Prosedur Pembinaan dan Pengawasan Kredit	99
Gambar 5.3.	Metode Penagihan Kredit.....	102
Gambar 5.4.	Proses Restrukturisasi Kredit	105
Gambar 6.1.	Pejabat Bank yang Bertanggung Jawab pada Proses Pemberian Kredit.....	112
Gambar 6.2.	Strategi Pelacakan dan Penyelesaian Kredit Macet PT. Bank Pembangunan Kalimantan Tengah.....	122

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Management Letter 2001.....	130
Lampiran 2. Management Letter 2002.....	135
Lampiran 3. Management Letter 2003.....	147
Lampiran 4. Management Letter 2004.....	157
Lampiran 5. Management Letter 2005.....	164
Lampiran 6. Warta Ekonomi: Fenomena Kredit Macet	168
Lampiran 7. Tempo Interaktif: Tiga Bulan ini, BI Awasi Khusus Kredit Macet Perbankan	172
Lampiran 8. Komisi Hukum Nasional Republik Indonesia: Teknisi Penyelesaian Kredit Bermasalah Melalui Pendekatan Hukum	173
Lampiran 9. Sinar Harapan: Penanganan Kredit Macet Jangan Merusak Citra Perbankan	184
Lampiran 10. Syahyunan: Analisis Kualitas Aktiva Produktif Sebagai Salah Satu Alat Ukur Kesehatan Bank.....	187
Lampiran 11. Drs. H. Chairuddin Nst.: Analisis Posisi Likuidasi	195
Lampiran 12. Djoko Retnadi: Arah Penyaluran Kredit Pasca Pakjan BI 2006	202
Lampiran 13. Arsitektur Perbankan Indonesia: Tantangan Ke Depan.....	210