

# MODUL PENANGANAN KREDIT BERMASALAH



Jakarta, 10 Oktober 2022



**PT. TRI KARSA RAHARJA**  
*Training and Business Consulting*

# SELAMAT PAGI !!



# Let's Introduce Ourselves!



# Rules of Class



**Be On Time**

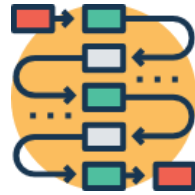


**Active**



**Off/ Silent**

# TUJUAN AKHIR SHARING



Memahami lebih baik framework kredit secara utuh, untuk menciptakan kredit yang BERTUMBUH SEHAT DAN SUSTAIN



Memahami secara lebih mendalam **penanganan debitur potensi bermasalah dan early restrukturisasi kredit**



Memahami titik-titik kritis dan mengetahui **tips & tricks** dalam mengatasi permasalahan pada **proses penanganan debitur potensi dan restrukturisasi kredit**

... Yang akan memungkinkan Anda untuk ...



Memiliki **kemampuan** dan **pemahaman** terhadap *early restructuring* secara baik dan benar

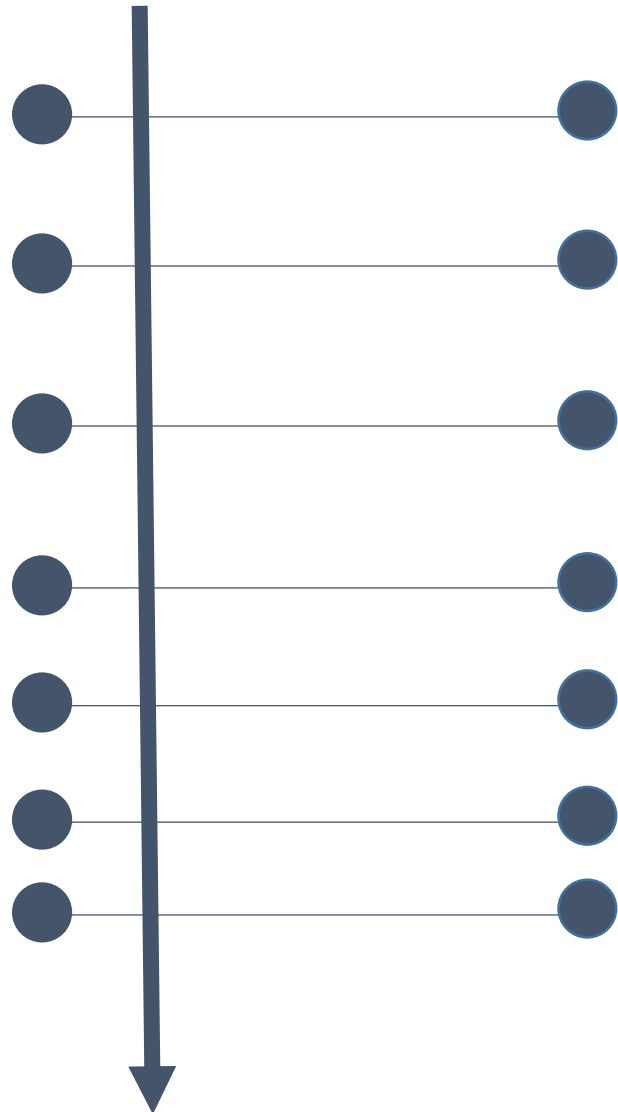


Memastikan bahwa kredit yang dilakukan *restructuring sustain* dapat menguntungkan nasabah dan bank



Setelah memahami materi ini, dapat membagikan pengetahuan ini kepada tim Anda

# Agenda hari ini



Registrasi

Sharing Penanganan Kredit Bermasalah

**Framework Healthy and Sustainability Credit dan Siklus Penanganan Kredit Bermasalah**

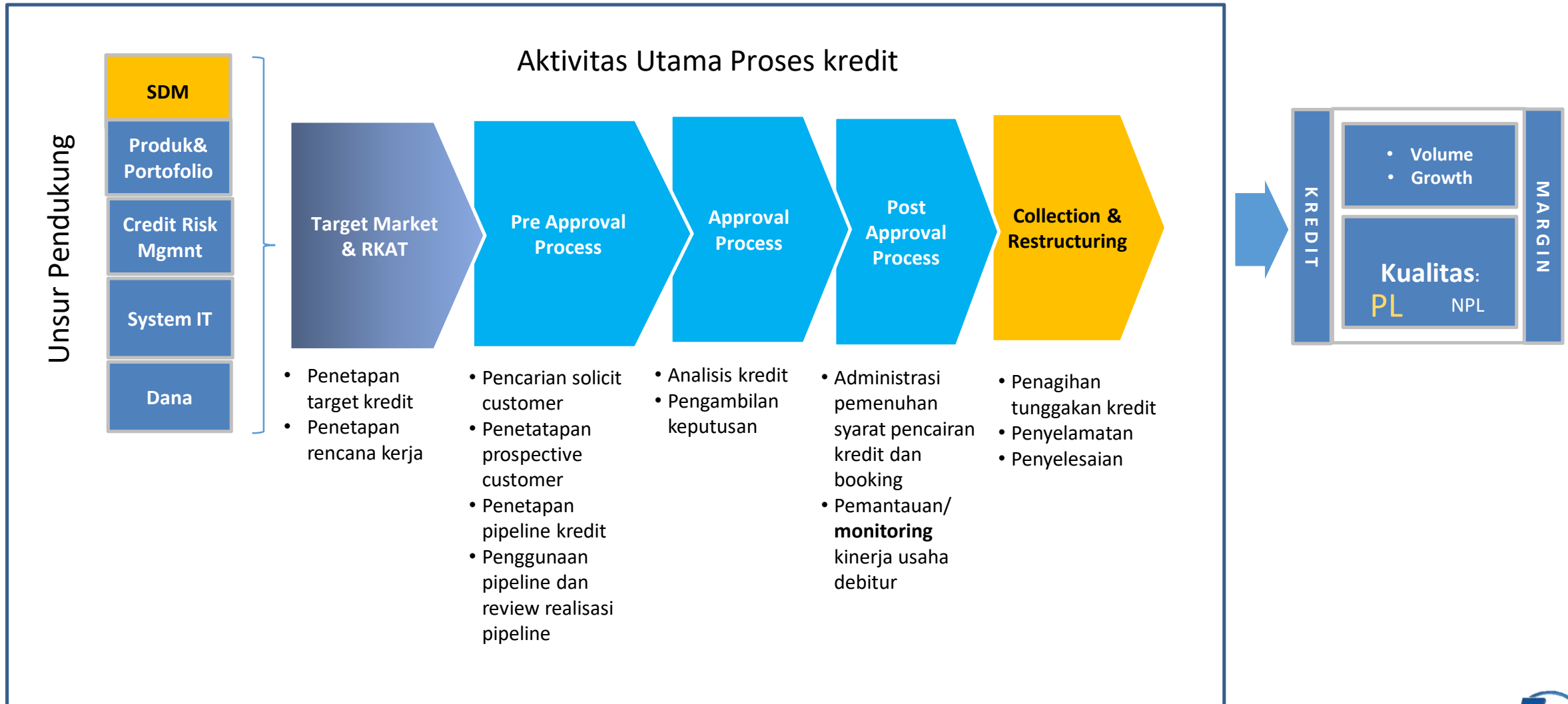
Credit Review

Diagnosa

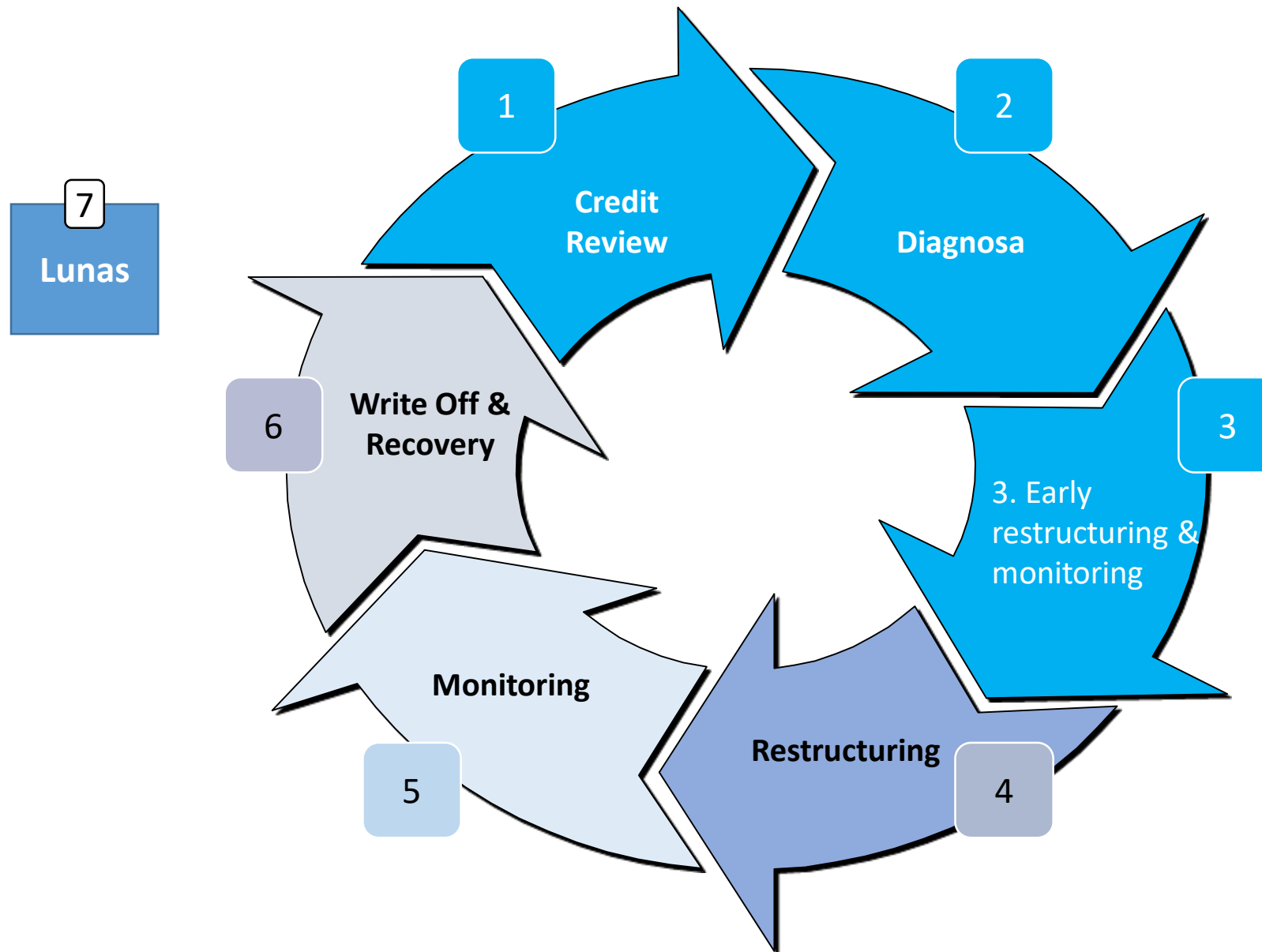
Early Credit Restructuring

Monitoring

# Framework Healthy and Sustainability Credit



# Siklus Penanganan Kredit Bermasalah

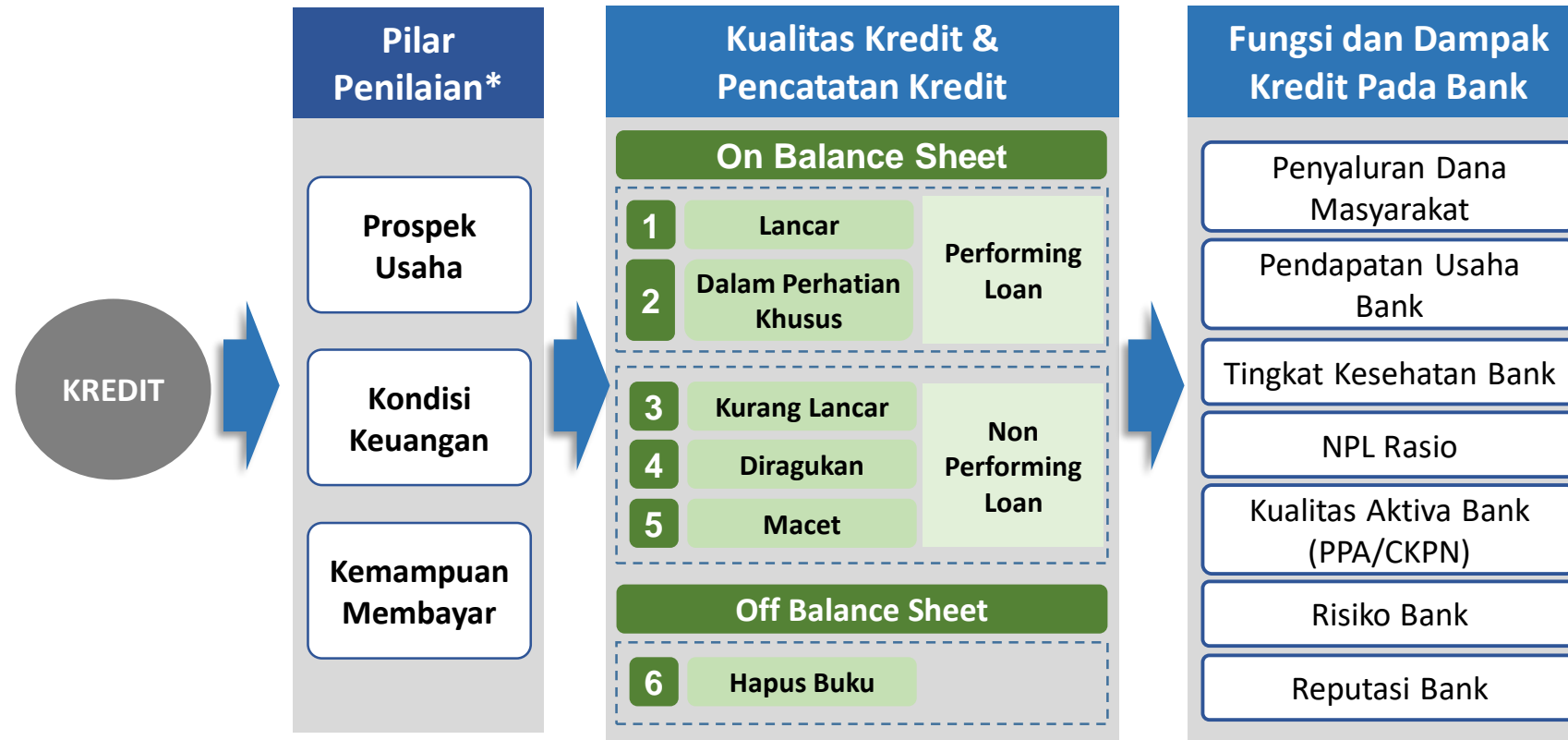




# Credit Review



# Kualitas Kredit



\*PBI No.14/15/PBI/2012 tgl 24 Oktober 2012 perihal Penilaian Kualitas Aset Bank Umum; POJK No. 40/POJK.03/2019 tgl. 19 Des 2019 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum; POJK Nomor 48/POJK.03/2020 tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan Counter Cyclical Dampak Penyebaran Coronavirus Disease 2019

# Definisi Kredit Berpotensi Bermasalah

Kredit yang mengalami kesulitan dan/atau yang berpotensi mengalami kesulitan dalam menyelesaikan kewajiban-kewajibannya terhadap Bank, baik dalam bentuk pembayaran kembali pokok, bunga, denda maupun ongkos-ongkos Bank yang menjadi beban debitur yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Perjanjian Kredit.

Disesuaikan dari PBI No.14/15/PBI/2012 tgl 24 Oktober 2012 perihal Penilaian Kualitas Aset Bank Umum



# Gejala Buruk – Aspek Finansial



Sales menurun



COGS meningkat



Gross Profit Margin  
menurun



Aging piutang  
dagang meningkat



Turn over persediaan  
meningkat (bertambah  
lama)



Likuiditas menurun  
atau memburuk  
menjadi *Illiquid*



Sumber dan penggunaan  
dana tidak sesuai dengan  
prinsip pembelanjaan  
yang sehat



Kenaikan hutang jangka  
pendek, tidak  
proporsional dengan  
pertumbuhan usaha



Leverage  
memburuk

## Metode :

### ■ Financial Statement Analysis :

- Horizontal Analysis
- Vertical Analysis
- Cashflow Analysis
- Financial Ratios
- Activity Ratios
- Audited/unaudited

### ■ Information gathering from :

- Newspaper/magazine/bulletin
- Websites (internet)
- Compare to industry

# Gejala Buruk – Aspek Manajemen



Debitur / key person mulai tidak kooperatif



Debitur / person management / owner pernah atau sedang tersangkut masalah hukum



Terdapat konflik internal



Manajemen kurang pengalaman



Melakukan pergantian pengurus / pemegang saham perusahaan tanpa ijin / sepengetahuan Bank



Pengawasan internal, lemah



Tidak ada dukungan dari group usaha (managerial / funding).

## Metode :

- Kunjungan on the spot (site visit) ke lokasi usaha debitur
- Mengundang debitur untuk diskusi/negosiasi mengenai permasalahan kreditnya
- Information gathering from :
  - Newspaper/magazine/bulletin
  - Websites (internet)
  - Compare to industry

# Gejala Buruk – Aspek Teknik Produksi



Kemampuan mesin produksi menurun (less maintenance)



Penurunan produksi



Utilisasi mesin produksi < 50% dari kapasitas terpasang



Kontinuitas pasokan bahan baku tidak stabil



Pengaruh supply & demand didalam pasar



Tidak ada kemampuan top up dana untuk melakukan modernisasi mesin produksi

## Metode :

- Kunjungan on the spot (site visit) ke lokasi usaha debitur
- Mengundang debitur untuk diskusi/negosiasi mengenai permasalahan kreditnya
- Information gathering from :
  - Newspaper/magazine/bulletin
  - Websites (internet)
  - Compare to industry

# Gejala Buruk – Aspek Agunan

1	Asset jaminan kredit, palsu / fiktif
2	Asset jaminan kredit milik pihak ke-3 (bukan an. Debitur)
3	Asset jaminan dalam penguasaan pihak ke-3
4	Asset jaminan kredit, tidak marketable (sulit dijual)
5	Agunan dalam sengketa
6	Mark up nilai agunan pada saat pemberian kredit
7	Pengikatan agunan lemah
8	Coverage jaminan kredit jauh dibawah ketentuan
9	Agunan tidak ditutup asuransi
10	Administrasi dokumentasi agunan kredit tidak tertib
11	Debitur tidak menyerahkan Personal dan /atau Corporate Guarantee

## Metode :

- Kunjungan on the spot (site visit) ke lokasi agunan debitur
- Mengundang debitur untuk diskusi/negosiasi mengenai permasalahan kreditnya
- Information gathering from :
  - Tetangga/orang sekitar lokasi agunan
  - Kelurahan/BPN/instansi pemerintah lainnya di lokasi agunan
  - Newspaper/magazine/bulletin
  - Websites (internet)
  - Compare to industry

# Gejala Buruk – Aspek Lainnya



Penyaluran kredit diberikan pada sektor usaha yang sudah jenuh



Analisa kredit tidak lengkap



Kelayakan skema dan porsi fasilitas kredit yang diberikan



Lemah dalam monitoring



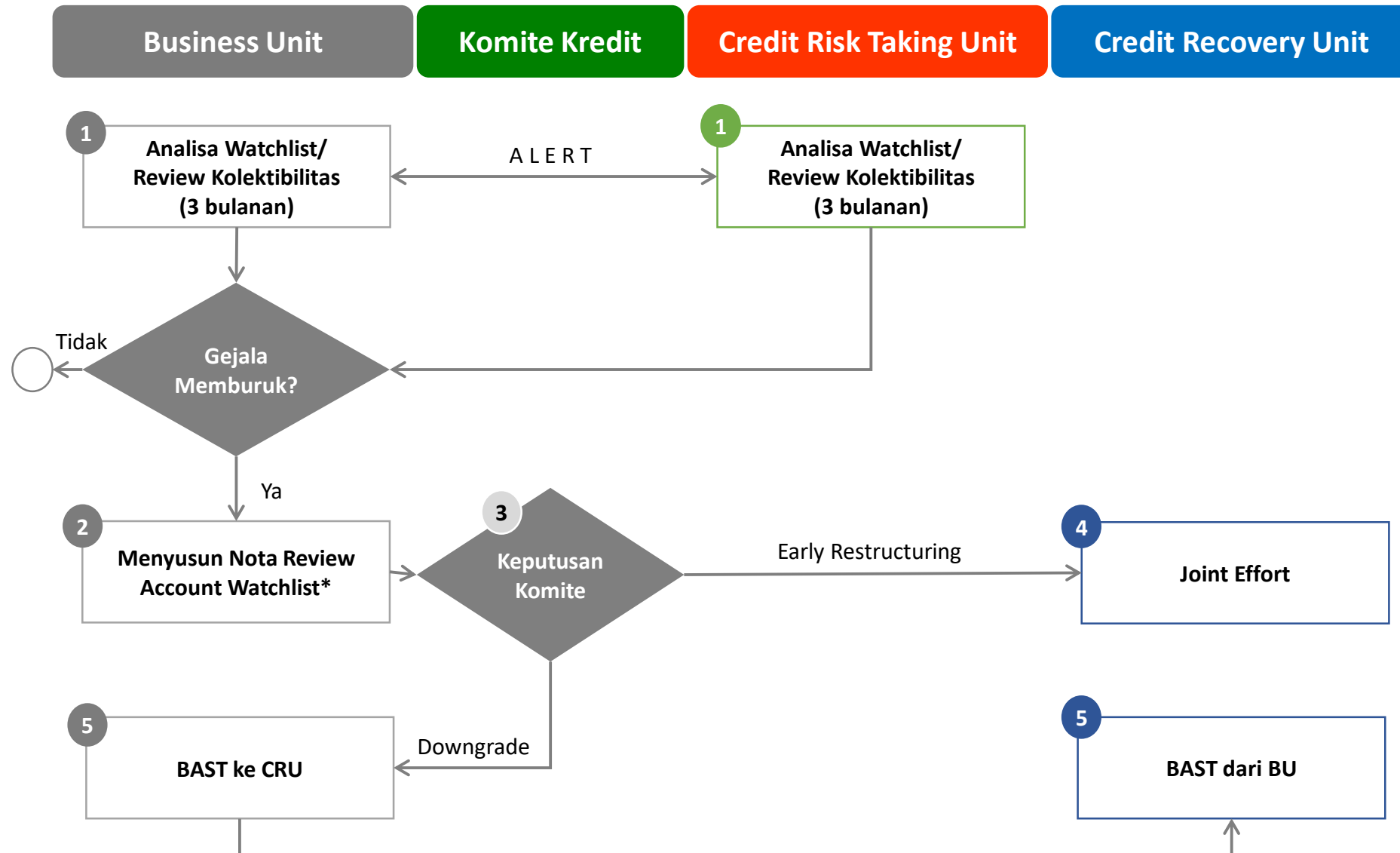
Dokumentasi kredit dan jaminan lemah



Conflict of interest  
(benturan kepentingan)



# Alur Proses Watchlist








\* Berisi usulan tindakan untuk mengatasi permasalahan debitur, diajukan kepada Komite Kredit

# Diagnosa

# Root Cause (1)

 <p><b>Piutang yang tak tertagih / perlambatan piutang</b></p>	 <p><b>Musibah / Bencana</b></p>	 <p><b>ketidakdisiplinan dalam penggunaan pinjaman</b></p>	 <p><b>Karakter Debitur yang Kurang Baik</b></p>	 <p><b>Permasalahan Internal Management</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Piutang memiliki aging lebih besar daripada aging piutang yang seharusnya dari pola usaha debitur</li> <li>•Piutang kepada bouwheer tidak sesuai dengan yang diperjanjikan</li> <li>•Bad Debt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Terjadinya bencana (banjir, gempa bumi, gunung meletus, kebakaran) yang menyebabkan terganggunya operasional usaha debitur atau bahkan berhenti</li> <li>•Terlambatnya pembayaran klaim asuransi bencana sehingga debitur kesulitan untuk menjalankan operasional usaha / membangun kembali usahanya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Terdapat modal kerja yang seharusnya digunakan untuk pembelian bahan baku namun dialihkan penggunaannya kepada pembelian mesin produksi untuk menambah kapasitas</li> <li>•Penggunaan modal kerja untuk usaha lain diluar yang telah disepakati untuk dibiayai maupun penggunaan modal kerja ke sektor lain (properti) serta pinjaman ke group usaha yang tidak terkait dengan operasional usaha debitur.</li> <li>•Hasil penjualan tidak digunakan untuk operasional usaha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Debitur tidak memiliki itikad yang baik untuk memenuhi kewajiban Bank</li> <li>•Debitur tidak memberikan informasi yang sesuai dengan kondisi yang riil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Permasalahan disebabkan pemilik/pengurus perusahaan terlibat konflik. masalah hukum. dan keuangan.</li> <li>•Pemilik perusahaan terlibat konflik</li> <li>•Terdapat masalah hukum dan keuangan</li> </ul>

# Root Cause (2)

 <b>Proyek Tidak Selesai pada Waktunya</b>	 <b>Perubahan Kebijakan yang Berdampak pada Usaha Debitur</b>	 <b>Debt High Leverage</b>	 <b>Penurunan Penjualan Debitur Karena Sektor Industri Menurun</b>	 <b>Lain-Lain</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Penyelesaian proyek melewati waktu yang telah ditentukan, yang berdampak tagihan tidak sesuai schedule sehingga kewajiban kredit kepada Bank tidak dapat dipenuhi, disamping itu juga terdapat over run cost karena kenaikan harga bahan dan beban tenaga kerja.</li> <li>•Terdapat perubahan design</li> <li>•Pembiayaan atas proyek yang dibiayai terhenti atau terlambat dari waktu yang telah ditentukan</li> <li>•Monitoring pelaksanaan proyek tidak dilaksanakan dengan baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Perubahan peraturan yang mempengaruhi <i>core business</i> debitur sehingga berpengaruh kepada penurunan penjualan maupun perubahan <i>core business</i> debitur. Beberapa contoh perubahan regulasi adalah sbb :             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Regulasi pemberlakuan UU No. 1 tahun 2009 tentang Mineral dan Batubara yang mengakibatkan debitur tidak dapat mengangkut bahan mentah mineral dan batubara.</li> <li>b. Regulasi BI mengenai ketentuan peningkatan DP kendaraan bermotor menjadi sebesar 30 %.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Debitur dengan kondisi <i>high leverage</i> memiliki risiko tidak mampu melunasi kredit karena tingginya beban angsuran &amp; bunga yang tidak sebanding dengan operasional <i>cash flow</i> yang dihasilkan</li> <li>•Pinjaman debitur kepada Bank / pihak ketiga melebihi kemampuan bayar debitur</li> <li>•Penurunan kapasitas usaha tidak diimbangi dengan penurunan pinjaman kepada Bank/pihak ketiga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Penurunan penjualan berakibat kepada penurunan kemampuan bayar debitur terhadap kewajiban Bank</li> <li>•Debitur mengalami persaingan usaha akibat permintaan yang menurun sehingga kemampuan finansial mengalami penurunan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Debitur dengan lokasi usaha jauh dari unit kerja pengelola menyebabkan lemahnya monitoring oleh Bank</li> <li>•Transaksi keuangan debitur yang tidak disalurkan melalui Bank Mandiri menyebabkan Bank tidak dapat mengetahui kondisi riil <i>cash in</i> dan <i>cash out</i> yang mencerminkan transaksi keuangan dan aktifitas usaha rutin debitur.</li> <li>•Monitoring aktivitas usaha dan aktivitas keuangan yang belum tertib menyebabkan terlambat mendeteksi permasalahan yang ada pada debitur</li> </ul>

# Kategori Debitur



# Kategori Debitur

## Itikad



Itikad



Prospek Usaha

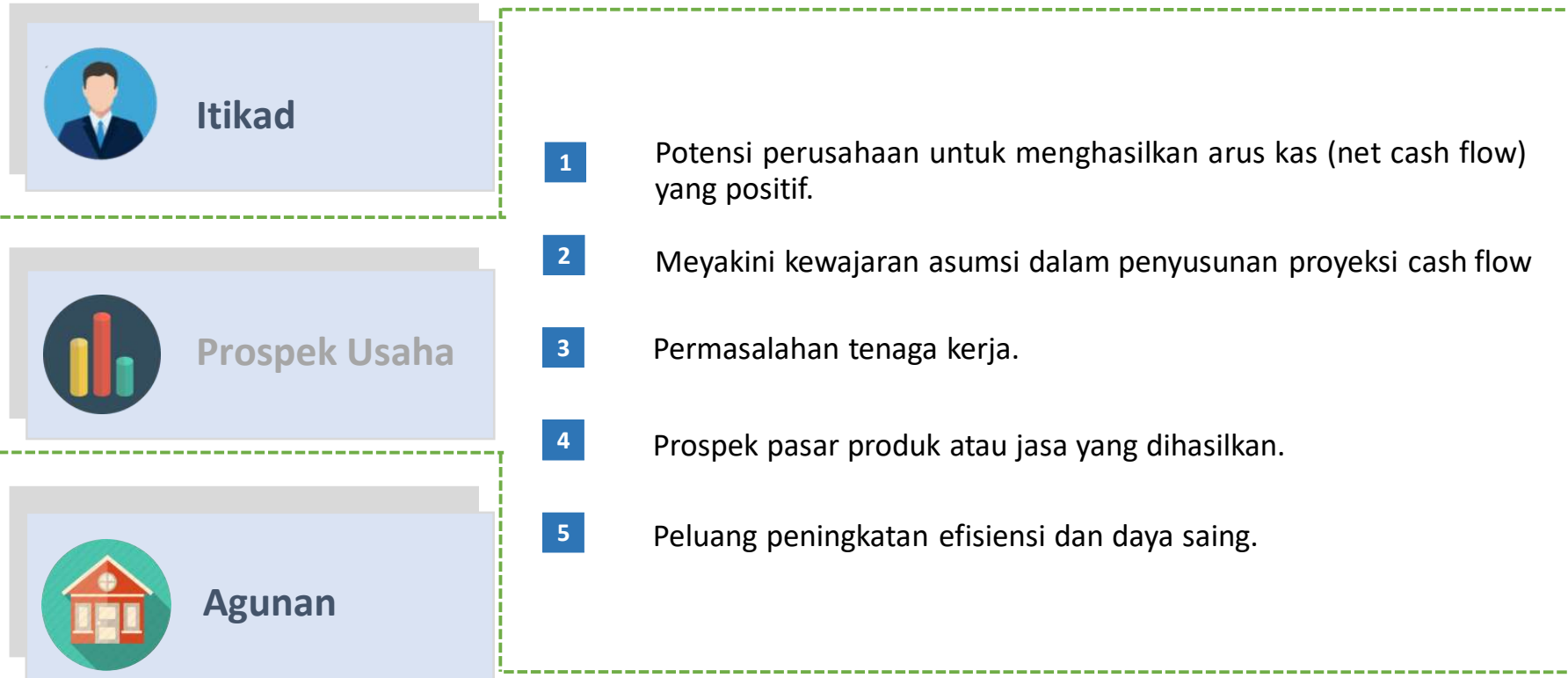


Agunan

- 1 Berinisiatif dan secara aktif melakukan negosiasi dengan Bank/kooperatif.
- 2 Melakukan Full Disclosure mengenai keadaan perusahaan dan groupnya kepada Bank.
- 3 Kesiadaan membayar yang akan ditetapkan dari hasil negosiasi.
- 4 Mempunyai rencana restrukturisasi / akan menyampaikan rencana restrukturisasi untuk dibahas dengan Bank.
- 5 Memberikan agunan tambahan berupa PG, CG atau asset lainnya.
- 6 Top up modal ke perusahaan.
- 7 Terbuka untuk investor masuk.

# Kategori Debitur

## Prospek Usaha



# Kategori Debitur

## Agunan



Itikad



Prospek Usaha



Agunan

1

Legalitas dan pengikatan agunan kredit.

2

Marketability agunan kredit debitur yang dikuasai Bank.

3

Nilai agunan dan/atau nilai likuidasi mengcover total outstanding kredit (minimal total pokok kredit).

4

Penguasaan fisik agunan.

5

Lamanya proses likuidasi agunan.



# Penetapan Account Strategy

Itikad	Prospek Usaha	Agunan	Account Strategy
+	+	+/-	Restrukturisasi
-	+/-	+/-	Penyelesaian (Litigasi)
+/-	-	-	Penyelesaian
+/-	-	+	Penyelesaian (Likuidasi Agunan)

# Early Credit Restructuring



# Definisi Restrukturisasi Kredit

## Peraturan Bank Indonesia (PBI)

No.7/2/PBI/2005 tgl.  
20 Januari 2005  
yang telah diubah  
dengan

No.40/POJK.03/2019  
tentang Penilaian  
Kualitas Aset Bank  
Umum

### Bab VI Bagian Kesatu

#### Pasal 53

Bank hanya dapat melakukan Restrukturisasi Kredit terhadap debitur yang memenuhi kriteria :

- debitur mengalami kesulitan pembayaran pokok dan/atau bunga kredit; dan
- debitur masih memiliki prospek usaha yang baik dan dinilai mampu memenuhi kewajiban setelah kredit direstrukturisasi

#### Pasal 54

Bank dilarang melakukan Restrukturisasi Kredit dengan tujuan untuk :

- memperbaiki kualitas Kredit; dan/atau
- menghindari peningkatan pembentukan PPKA

# Tujuan Early Restructuring Credit

## Tujuan



Melakukan upaya dini penanganan debitur berpotensi bermasalah agar terhindar dari pemburukan kualitas kredit menjadi kredit bermasalah

- Usaha Debitur menjadi sehat kembali sehingga dapat memenuhi kewajibannya
- Kualitas aktiva produktif Bank terjaga dengan baik sehingga tingkat kesehatan Bank menjadi lebih baik.

## Dilarang

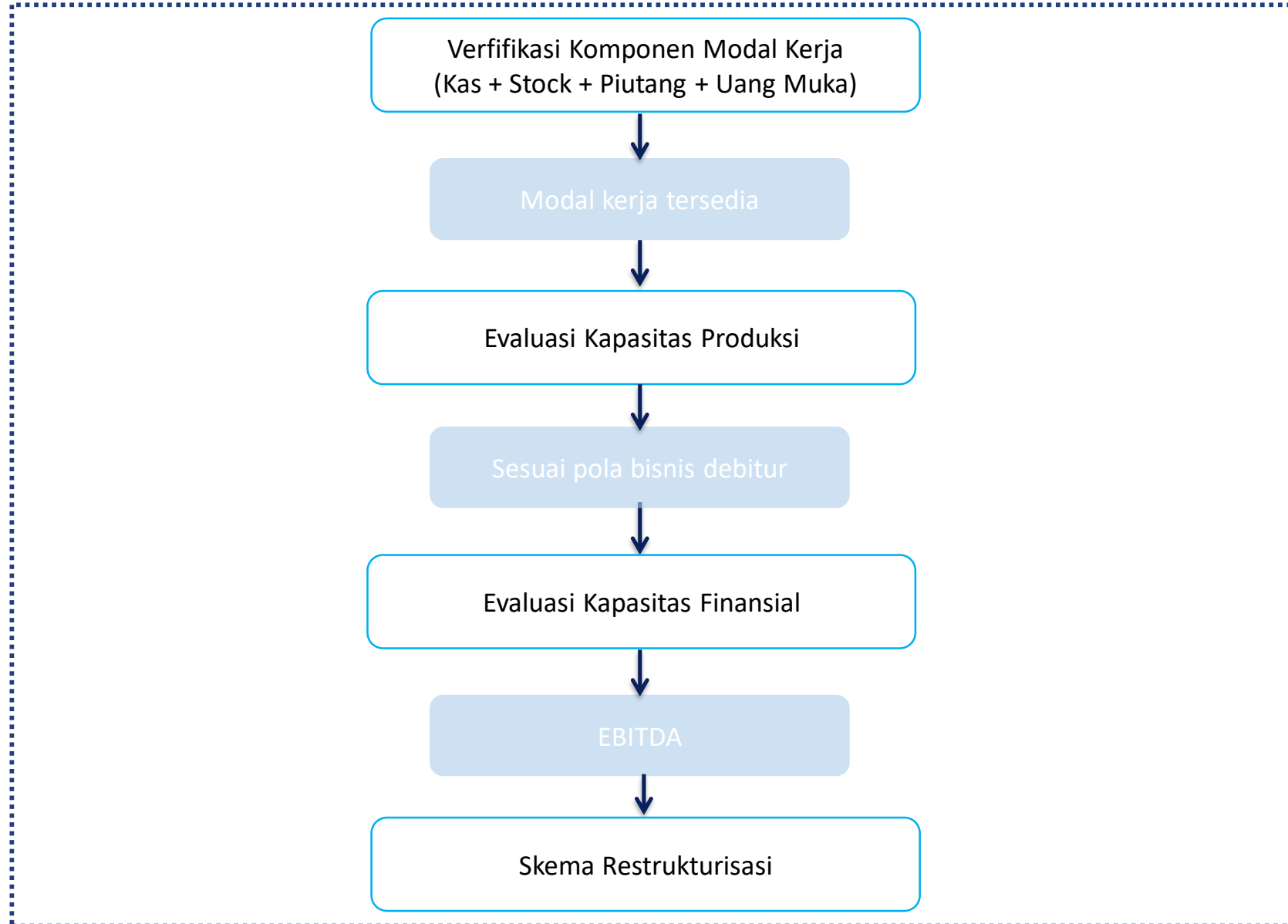


Bank dilarang melakukan Restrukturisasi kredit dengan tujuan hanya untuk :

- Memperbaiki kualitas kredit, atau
- Menghindari peningkatan pembentukan PPKA

(Peraturan Bank Indonesia No.14/15/PBI/2012 tgl. 24 Oktober 2012, Pasal 53)

# Restructuring Process



# Verifikasi Komponen Modal Kerja

## Kas

- Posisi dana di Bank Mandiri dan Bank Lain
- Posisi saldo kas perusahaan

## Piutang Usaha

- Konfirmasi buyer dan nilai piutang yang masih bisa tertagih
- Bisa dengan bantuan eksternal (Konsultan atau KAP)

## Stok

- Cek persediaan riil serta persediaan yang masih bisa diproses atau dijual
- Bisa dengan bantuan internal (CO) atau eksternal (konsultan ex. BGR, Sucofindo, dll)

## Uang Muka

- Konfirmasi kepada supplier mengenai :
- Nilainya
- Apakah pengiriman barang masih dapat dilakukan

## Hutang Usaha

- Konfirmasi hutang usaha kepada supplier

# Evaluasi Kapasitas Produksi



**Mesin Produksi**

Cek kondisi mesin dan kapasitas produksi serta bandingkan dengan proyeksi yang ditetapkan sebelumnya



**Supplier**

Cek / verifikasi ketersediaan bahan baku dan kemampuan supplier untuk memenuhinya



**Power Supply**

Cek ketersediaan power supply untuk mendukung kapasitas produksi

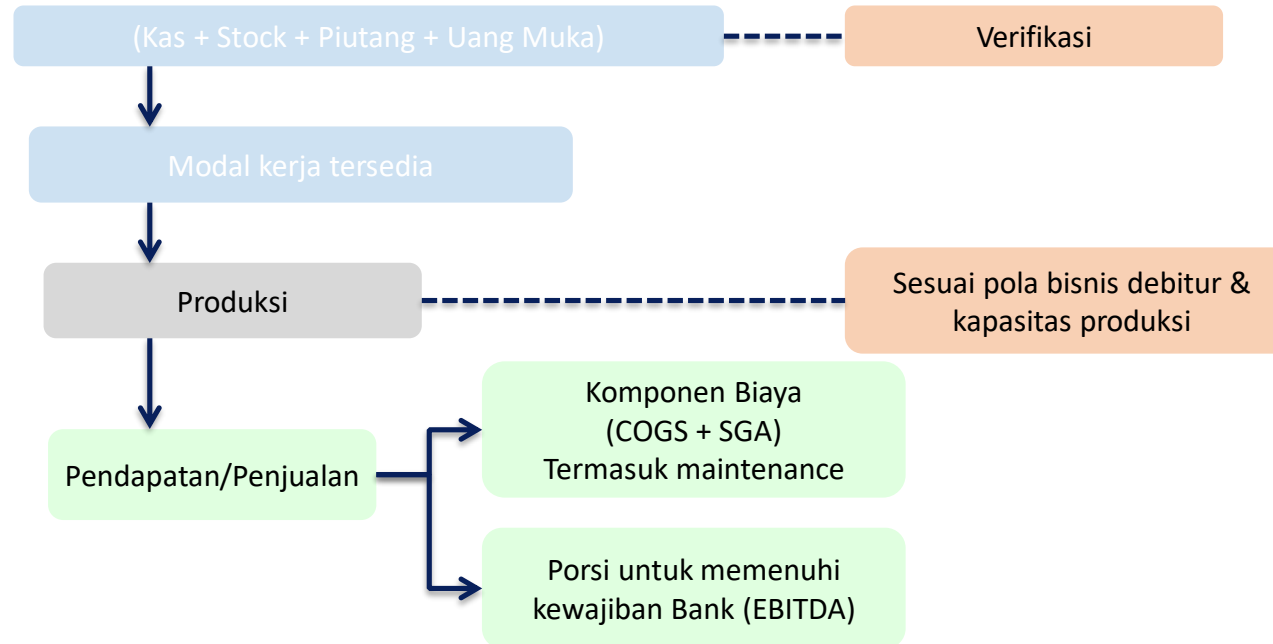


**Manpower**

Cek ketersediaan sumber daya manusia (SDM)

# Evaluasi Kapasitas Finansial

Kapasitas finansial terkait dengan ketersediaan modal kerja untuk menjaga kelangsungan produksi serta menghasilkan pendapatan sbb :



Dari evaluasi kapasitas finansial diketahui besarnya EBITDA yang digunakan untuk memenuhi kewajiban fasilitas kredit.



# Skema Early Restructuring

Ketentuan	Syarat
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Penyesuaian sifat kredit</li><li>▪ Penyesuaian Limit kredit</li><li>▪ Penyesuaian Suku bunga</li><li>▪ Penyesuaian Pemenuhan kewajiban</li><li>▪ Penyesuaian Jangka Waktu</li><li>▪ Penyesuaian Penarikan</li><li>▪ Penyesuaian Agunan</li><li>▪ Penyesuaian nilai pengikatan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Penyesuaian financial Covenant</li><li>▪ Penyesuaian syarat penarikan</li><li>▪ Penyesuaian syarat sesuai skema restructuring</li></ul>

# Monitoring

# Monitoring Pasca Early Restructuring

Setelah early restructuring dilaksanakan, selanjutnya dilakukan monitoring pasca restrukturisasi yang mencakup :



**Monitoring Pemenuhan Kewajiban dan Covenant**



**Monitoring Kelangsungan Usaha dan Aktivitas Keuangan Debitur**



**Monitoring Penyelesaian Fasilitas Unsustain**

# Covenants dan Aktivitas Debitur

## COVENANTS

### Finansial

- Target Sales
- Target EBITDA
- Target DER
- Target DSCR

### Non Finansial

- Peningkatan Nilai Pengikatan

### Agunan

- Penyerahan Agunan Tambahan
- Subordinated Loan

## AKTIVITAS DEBITUR

- Laporan Penjualan
- Laporan Produksi
- Laporan Keuangan
- Piutang Dagang

# Periodic Call

## Tujuan:

- a. Mengecek kebenaran data debitur, dengan membandingkan kondisi secara fisik.
- b. Secara langsung melihat dan meneliti keadaan usaha.
- c. Mengetahui permasalahan yang dihadapi debitur.
- d. Mengingatkan debitur bahwa Bank menaruh perhatian besar atas kelancaran kegiatan usaha debitur.
- e. Membina debitur agar selalu menyampaikan laporan kepada Bank mengenai seluruh kegiatan usaha sesuai kondisi yang sebenarnya.

Dilakukan secara periodik sesuai kebutuhan (termasuk on the spot)



CALL REPORT



# TERIMA KASIH

0815-8047030 (Taufiq Hidayat)  
0812-19619626 (Retno Dini)

**PT TRIKARSARAHARJA**  
Office 8 Building 18 Fl.  
Jln. Senopati No.8. Senayan. Kebayoran Baru Jakarta 12190. Indonesia



[businessconsultant@trikarsatrikarsaraharja.co.id](mailto:businessconsultant@trikarsatrikarsaraharja.co.id)