

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. TINJAUAN LITERATUR

1. Aspek Restrukturisasi Kredit

1.1 Pengertian Kredit

Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat disamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga imbalan atau pembagian hasil keuntungan. Definisi tersebut bersifat umum, karena sesungguhnya setiap pemberian kredit disertai berbagai perjanjian khusus dan klausula tersendiri, yang memuat larangan dan keharusan yang harus dilakukan oleh nasabah terhadap bank pemberi kredit.

Istilah kredit berasal dari bahasa Latin "*credere*" yang berarti kepercayaan. Kreditur (yang memberi kredit) mempunyai kepercayaan kepada debitur (yang menerima kredit) bahwa debitur dalam waktu dan dengan syarat-syarat yang telah disetujui bersama, dapat membayar kembali kredit yang bersangkutan (Tangkilisan, 2003 : 33).

Kredit terjadi karena adanya keinginan untuk memenuhi suatu kebutuhan, yaitu sebagai sarana bagi kreditur untuk menerima pembayaran dan kewajiban debitur untuk melakukan pembayaran dalam jangka waktu yang ditentukan. Definisi kredit tersebut merupakan pendapat Kent sebagaimana dikutip Suyatno (2003 : 12-13) yaitu :

Kredit adalah hak untuk menerima pembayaran atau kewajiban untuk melakukan pembayaran pada waktu diminta, atau pada waktu yang akan datang, karena penyerahan barang-barang sekarang.

Tujuan utama penyaluran kredit adalah memperoleh pendapatan. Komposisi kredit dalam aktiva bank sangat besar, sehingga sebagian besar

penerimaan bank berasal dari bunga kredit. Selain mendapatkan pendapatan bunga, penyaluran kredit memberikan dampak positif bagi bank dalam hal memperluas jaringan kerja, sehingga pengguna jasa bank tersebut semakin lama semakin banyak dan berkualitas (Manurung, 2004 : 143).

Selisih antara bunga kredit yang diterima dari debitur dengan bunga deposito, bunga pinjaman antar bank, dan jasa giro yang mereka bayarkan kepada penitip dana, merupakan salah satu sumber pendapatan bank umum yang terbesar. Sehubungan dengan hal tersebut, Rahman (2000 : 18) mengatakan:

...harus diakui, dibandingkan dengan produk dan jasa perbankan yang ditawarkan, pendapatan atau keuntungan suatu bank lebih banyak bersumber dari pemberian kredit kepada nasabahnya, terlebih lagi bagi bank-bank yang belum berstatus bank devisa.

Evaluasi kesehatan bank umum ada kaitannya dengan risiko usaha yang dihadapi oleh bank umum. Dengan mengevaluasi kesehatan bank umum, risiko-risiko usaha tersebut dapat dikelola dengan baik. Untuk mengetahui apakah kondisi bank umum sehat atau tidak sehat, serta masalah-masalah apa yang diperkirakan akan dihadapi, evaluasi kesehatan bank umum dilakukan dengan menghitung rasio-rasio finansial, salah satunya adalah risiko kredit (*credit risk*). Dalam kaitannya dengan risiko kredit, Dendawijaya (2003 : 149) mengatakan:

Risiko kredit (*Credit Risk*) sering juga disebut risiko gagal tagih (*default risk*), yaitu risiko yang dihadapi karena ketidakmampuan nasabah membayar bunga kredit dan mencicil pokok pinjaman. Risiko ini akan semakin besar bila bank umum tidak mampu meningkatkan atau memperbaiki kualitas kredit yang disalurkan. Umumnya risiko ini akan semakin besar bagi bank-bank yang sangat ekspansif menyalurkan kredit, sehingga mengabaikan kualitas kredit.

Risiko kredit yang digambarkan sebagai keadaan dimana penerima pinjaman tidak mampu membayar bunga atau membayar kembali pokok kredit – adalah suatu hal yang tidak bisa dipisahkan dari dunia perbankan. Risiko kredit juga berarti bahwa pembayaran yang tertunda, hingga akhirnya tidak mampu membayar sama sekali, dan pada gilirannya menyebabkan permasalahan arus kas dan mempengaruhi likuiditas bank. Dalam sektor jasa keuangan, risiko kredit merupakan penyebab utama kegagalan bank. Alasannya adalah lebih dari 80

persen neraca bank biasanya berhubungan dengan aspek manajemen risiko ini. Oleh karena adanya efek risiko kredit, adalah penting untuk melaksanakan evaluasi yang menyeluruh terhadap kapasitas bank untuk menilai, mengurus, mengendalikan, menyelenggarakan, dan memulihkan pinjaman, jaminan, dan alat kredit lainnya (Bratanovich, 2000 : 125).

Dalam menilai suatu kredit di samping Prinsip 5C, yaitu *Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition*, terdapat analisis 7P sebagai prinsip pemberian kredit yang lain, yaitu meliputi *Personality, Party, Purpose, Prospect, Payment, Profitability, dan Protection*. Kedua prinsip tersebut memiliki persamaan yaitu apa-apa yang terkandung dalam Prinsip 5C dirinci lebih lanjut dalam Prinsip 7P dan di dalam Prinsip 7P di samping lebih terperinci juga jangkauan analisisnya lebih luas (Kasmir, 2000 : 91).

Berkaitan dengan permasalahan dalam analisa kredit, Robinson mengatakan dalam menganalisa kredit hal yang penting adalah membuat proyeksi tentang kemauan dan kemampuan debitur untuk membayar hutangnya. Tetapi hal yang terpenting adalah menganalisa kemauan debitur untuk membayar hutangnya. Pendapat Robinson (1962 : 152) mengenai analisa kredit adalah :

The problem of credit analysis is primary that of forecasting both the willingness and the ability of the debtor to pay his debts. Judgment of the second factor (ability to pay) is the general area of scientific credit analysis. The moral foundation of credit, willingness to pay is nevertheless very important.

Kriteria kredit yang baik adalah kredit yang dapat menghasilkan arus dana yang menjadi sumber pelunasan kredit itu sendiri. Kredit yang demikian dikenal dengan *self liquidating* seperti pendapat Latumaerissa (1996 : 121) sebagai berikut :

Kredit yang baik adalah kredit yang diberikan untuk membiayai proyek yang mampu menghasilkan arus dana yang menjadi sumber pelunasan kredit itu sendiri. Misalnya kredit yang diberikan untuk membeli bahan baku. Setelah bahan baku itu diolah menjadi barang jadi maka hasil penjualan barang tersebut harus dapat dijadikan sumber pelunasan kredit yang diberikan. Kredit yang demikian ini dikenal juga dengan *self liquidating*.

1.2 Kualitas Aset dan Kolektibilitasnya

Aktiva produktif atau *earning assets* adalah semua aktiva yang dimiliki oleh bank, baik dalam bentuk rupiah maupun valas. Aktiva tersebut dipakai untuk memperoleh penghasilan sesuai dengan fungsi masing-masing komponen yang termasuk dalam komponen aktiva produktif tersebut.

Siamat (2004 : 134) berpendapat bahwa pengelolaan dana dalam aktiva produktif merupakan sumber pendapatan yang digunakan untuk membiayai keseluruhan biaya operasional bank termasuk biaya bunga, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional lainnya. Komponen aktiva produktif bank menurut Siamat (2004 : 135) terdiri dari :

Pinjaman/kredit yang diberikan, adalah suatu piutang yang diberikan kepada nasabah atas dasar perjanjian/kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dan pihak peminjam, dalam hal ini peminjam diwajibkan untuk melunasi setelah jangka waktu tertentu dan harus membayar bunga yang telah disepakati kedua belah pihak.

Surat berharga, adalah penanaman dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), Surat Berharga Pasar Uang (SBPU) dan saham-saham serta obligasi yang dipasarkan di pasar modal.

Dokumen L/C yang akan ditagih, merupakan suatu piutang yang belum dapat diselesaikan karena beberapa masalah.

Penempatan antar bank, merupakan penempatan dana pada bank lain di luar kategori kredit, surat berharga, dan penyertaan tersebut di atas.

Penyertaan, merupakan suatu penanaman dalam bentuk saham pada perusahaan lain yang tidak melalui pasar modal.

Rekening *off balance sheet*, adalah suatu rekening yang mencatat beraneka ragam transaksi yang sifatnya belum dapat diakui sebagai transaksi yang dapat dimasukkan dalam neraca maupun daftar Laba/Rugi.

Kredit (*loans*) merupakan aktiva terbanyak yang dimiliki bank. Porsi kredit sekitar 60% - 80% dari total aktiva bank. Berkaitan dengan pendapatan bank dari aktiva yang dimilikinya, Goldfeld (1996 : 126) mengatakan bahwa :

Bank juga menerima pemasukan dana sebagai pendapatan atas aktiva-aktivanya, seperti pembayaran kembali pinjaman pokok (*principal*) atas aktiva-aktiva yang jatuh tempo dan pembayaran kembali atas angsuran pinjaman.

Kualitas aktiva produktif adalah perbandingan antara *classified assets* (yang terdiri dari kredit kurang lancar, kredit diragukan, dan kredit macet) dengan

total *earning assets* (yang terdiri dari kredit yang diberikan, surat berharga, aktiva antar bank dan penyertaan). Walaupun aktiva produktif sudah digolongkan menjadi lima, namun tidak mustahil bahwa kolektibilitas tersebut turun dengan drastis, misalnya dari golongan II menjadi golongan IV. Dengan demikian, hubungan antara kualitas aktiva produktif dengan kredit bermasalah adalah semakin baik kualitas aktiva produktif suatu bank maka makin kecil kredit bermasalah pada bank tersebut (Mahmoeddin, 2002 : 19).

Menurut Djinarto (2000 : 37) kualitas aset merupakan salah satu pendekatan yang dilakukan oleh bank dalam mengukur kemampuannya disamping aspek manajemen dan administrasinya, posisi likuiditas, *capital adequacy*, *earning performance* atau dengan pengukuran rasio finansialnya. Pengertian kualitas dimaksudkan sebagai keadaan pembayaran pokok atau angsuran pokok dan bunga kredit oleh nasabah serta tingkat kemungkinan diterimanya kembali yang ditanamkan dalam surat-surat berharga atau sering disebut dengan istilah kolektibilitas.

Keadaan posisi kredit debitur merupakan suatu hal yang harus dirahasiakan oleh bank meskipun debitur dengan sendirinya mengetahui karena kemampuan membayar hutangnya tersendat atautkah debitur tersebut telah diberi tahu bahwa batas waktu pinjamannya harus segera dilunaskan dan agunan akan segera dapat dilelang. Hal ini merupakan salah satu rahasia bank yang selalu harus ditaati oleh segenap pegawai yang menangani dan masih banyak lagi yang harus dijaga kerahasiaannya. Simorangir (1983 : 77) menyatakan bahwa:

Melindungi nasabah dan memelihara terjaminnya rahasia bank, adalah termasuk etika perbankan. Sesuai dengan etik perbankan, bank tidak boleh memberikan keterangan-keterangan tentang keadaan keuangan nasabahnya yang tercatat padanya dan hal-hal lain yang harus dirahasiakan oleh bank menurut kelaziman dalam dunia perbankan.

1.3 Kredit Bermasalah

Secara umum kredit bermasalah (*non-performing*) adalah kredit yang dapat menimbulkan persoalan, bukan hanya terhadap bank sebagai lembaga pemberi kredit, tetapi juga terhadap nasabah penerima kredit, karena itu bagaimanapun juga kredit ini harus diselesaikan dengan berbagai cara. Jika tersebut menjadi macet, maka secara tidak langsung, juga akan merugikan masyarakat pemilik dana.

Konsep aset *non-performing* secara khas diperkenalkan sebagai bagian dari diskusi atas klasifikasi/penggolongan aset. Pinjaman dianggap sebagai *non-performing* pada saat pokok pinjaman atau bunga telah jatuh tempo dan tidak dibayar untuk 90 hari atau lebih (periode ini tergantung dengan yurisdiksi masing-masing Negara). Pengenalan tentang penggolongan aset yang memerlukan pencadangan adalah penting bagi sektor perbankan. Periode pelanggaran untuk aset *non-performing* kemudian secara khas diperkenalkan untuk waktu 180 hari dan kemudian dipersempit menjadi 90 hari setelah suatu waktu periode tertentu (Bratanovic, 2000 : 137).

Ketika ditaksir dalam konteks pinjaman *non-performing*, tingkatan cadangan menunjukkan kapasitas suatu bank untuk secara efektif mengakomodasikan risiko kredit. Analisa suatu kredit *non-performing* menurut Bratanovic (2000 : 138) meliputi sejumlah aspek, sebagai berikut:

Umur pinjaman yang jatuh tempo mencakup pokok dan bunga, lebih dari 30, 90, 180, dan 360 hari. Penggolongan ini dapat dibagi ke dalam jenis pelanggaran dan cabang kegiatan ekonomi untuk menentukan tren secara keseluruhan.

Alasan memburuknya kualitas pinjaman, yang dapat membantu mengidentifikasi ukuran-ukuran yang mungkin dapat dikerjakan oleh bank untuk membalikkan tren yang diberikan.

Sebuah daftar kredit *non-performing*, termasuk semua detail yang relevan, seharusnya dinilai berdasarkan kasus demi kasus untuk menentukan apakah situasi dapat diubah, persisnya apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pembayaran kembali.

Tingkatan pencadangan seharusnya dipertimbangkan untuk menentukan kapasitas bank mengatasi kegagalan kredit.

Dampak dari perkiraan laba rugi seharusnya dipertimbangkan untuk menentukan secara pasti bagaimana bank dipengaruhi oleh memburuknya kualitas aset.

Setyawan (Tangkilisan, 2003 : 56) mengemukakan bahwa kredit macet dapat disebabkan oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Adapun faktor internal penyebab timbulnya kredit macet yaitu kebijakan pengkreditan yang ekspansif, penyimpangan dalam pelaksanaan prosedur pengkreditan, itikad kurang baik dari pemilik, pengurus atau pegawai bank, lemahnya sistem administrasi dan pengawasan kredit serta lemahnya sistem informasi kredit macet. Faktor eksternal penyebab timbulnya kredit macet adalah kegagalan usaha debitur, pemanfaatan iklim persaingan perbankan yang tidak sehat oleh debitur, serta menurunnya kegiatan ekonomi dan tingginya suku bunga kredit.

Kredit bermasalah dapat menimbulkan permasalahan bagi bank. Menurut Dendawijaya (2003 : 86) implikasi kredit bermasalah terhadap bank adalah :

- 1) Hilangnya kesempatan untuk memperoleh *income* dari kredit yang diberikannya, sehingga mengurangi perolehan laba dan berpengaruh buruk bagi rentabilitas bank.
- 2) Rasio kualitas aktiva produktif atau yang lebih dikenal dengan BDR (*Bad Debt Ratio*) menjadi semakin besar yang menggambarkan terjadinya situasi yang memburuk.
- 3) Bank harus memperbesar penyisihan untuk cadangan aktiva produktif yang diklasifikasikan berdasarkan ketentuan yang ada. Hal ini pada akhirnya akan mengurangi besarnya modal bank dan akan sangat berpengaruh terhadap CAR (*Capital Adequacy Ratio*).
- 4) Return on Assets (ROA) mengalami penurunan.
- 5) Sebagai akibat dari komplikasi butir 2,3,4, tersebut di atas adalah menurunnya nilai tingkat kesehatan bank berdasarkan perhitungan menurut metode CAMEL.

Setiap pemberian kredit oleh bank mengandung risiko sebagai akibat dari ketidakpastian dalam pengembaliannya. Sebagaimana menurut Compton (1991 : 174) bahwa fungsi kredit merupakan penyumbang utama untuk laba bank, akan tetapi perluasan kredit memikul suatu risiko.

1.4 Restrukturisasi Kredit

Restrukturisasi merupakan suatu proses perubahan mendasar yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam rangka memperbaiki kinerja perusahaan. Untuk mengatasi kesulitan keuangan, perusahaan perlu melakukan restrukturisasi baik dari aset maupun finansialnya. Restrukturisasi pada prinsipnya adalah penataan ulang sendi-sendi perusahaan, yang dapat dibedakan menjadi 4 bagian seperti yang dikemukakan oleh Sartono (2001 : 40), antara lain :

- a. Restrukturisasi Keuangan (*Financial Restructuring*)
- b. Restrukturisasi Bisnis (*Bussiness Restructuring*)
- c. Restrukturisasi Manajemen (*Management Restructuring*)
- d. Restrukturisasi Organisasi (*Organization Restructuring*)

Restrukturisasi keuangan menurut Sartono (2001 : 45) adalah penataan kembali struktur keuangan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Alternatif yang dapat ditempuh dalam restrukturisasi keuangan adalah :

Melakukan penjadwalan kembali pembayaran bunga dan pokok pinjaman. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menunda pembayaran bunga atau bahkan menghapus beban bunga. Melalui cara ini perusahaan diharapkan dapat memenuhi kewajibannya di kemudian hari.

Melakukan penjadwalan kembali pembayaran pokok pinjaman. Kalau cara ini belum membantu, maka dapat ditempuh cara lain dengan melakukan pengurangan beban pokok pinjaman (*hair cut*) hingga maksimum 70% dari pokok pinjaman.

Mengubah hutang menjadi modal sendiri atau lebih dikenal dengan sebutan *debt to equity swap*. Melalui cara ini, hutang akan dikonversi menjadi penyertaan dalam bentuk saham, sehingga perusahaan tidak perlu membayar beban bunga dan melunasi pokok pinjaman.

Menjual *non-core business* melalui *spin-off* atau *liquidation*. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar unit-unit yang tidak penting tidak lagi membebani usaha utama perusahaan. Selain itu, perusahaan juga dapat menjual aset dan kemudian menyewanya kembali untuk digunakan. Hal ini lebih dikenal dengan *sale and lease back assets*.

Mengundang investor individu yang potensial (*private placement*) ataupun memberikan hak kepada karyawan termasuk manajemen untuk membeli saham perusahaan (*manajemen buy out*). Melalui cara ini diharapkan akan diperoleh *fresh money* yang dapat dipergunakan oleh perusahaan sebagai tambahan modal dan dapat membantu keuangan perusahaan. Melalui kepemilikan oleh manajemen diharapkan akan tumbuh rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) terhadap kemajuan perusahaan, sehingga manajemen akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Melakukan penjualan saham kepada publik dengan melakukan *go public*. Alternatif ini dianggap cukup strategis, tidak saja bagi perusahaan swasta tetapi juga perusahaan milik negara. Melalui penjualan saham kepada publik akan banyak manfaat yang diperoleh, seperti :

- Memperoleh tambahan *fresh money* atau *fresh capital*.
- Memudahkan perusahaan untuk melakukan diversifikasi.
- Memudahkan *market mechanism* diharapkan dapat meningkatkan pengawasan manajer perusahaan.
- Bagi perusahaan milik negara, *go public* dapat mengurangi campur tangan birokrasi dan memberikan keleluasaan yang lebih besar kepada perusahaan.
- Manajemen lebih fleksibel, kinerjanya terukur, dan efisiensi akan meningkat.
- Memungkinkan untuk memperoleh manajemen yang lebih profesional melalui mekanisme pasar yang lebih transparan.
- Akuntabilitas pengelolaan perusahaan menjadi lebih baik.

Menurut Darsono, restrukturisasi keuangan pada umumnya dilakukan oleh perusahaan yang mengalami kesulitan likuiditas dan perusahaan yang menderita kerugian yang membahayakan kelangsungan hidup perusahaan. Pendapat Darsono (2007 : 141) mengenai restrukturisasi keuangan adalah :

Restrukturisasi keuangan dilakukan oleh perusahaan karena (1) mengalami kesulitan likuiditas, dan (2) menderita kerugian yang membahayakan kelangsungan hidup perusahaan. Kesulitan likuiditas pada umumnya disebabkan karena : (1) perusahaan menderita kerugian, (2) manajer keuangan kurang tepat mengalokasikan dana. Sedangkan kerugian pada umumnya disebabkan karena : (1) kurang mampu

mengelola biaya sehingga operasi tidak efisien, (2) manajer produksi kurang mampu mengelola proses produksi sehingga kualitas produk rendah. Kerugian perusahaan harus diatasi dengan mengadakan penataan kembali harta dan sumber pembiayaan.

Berdasarkan pendapat Sartono dan Darsono dapat disimpulkan bahwa bahwa restrukturisasi kredit merupakan bagian dari restrukturisasi keuangan. Restrukturisasi kredit merupakan istilah restrukturisasi dari pihak kreditur sedangkan dari pihak debitur dikenal dengan istilah restrukturisasi utang.

Restrukturisasi Bisnis menurut Sartono (2001 : 40) merupakan penataan kembali rantai bisnis dengan tujuan untuk meningkatkan keunggulan daya saing atau *competitive advantage* perusahaan. Alternatif yang dapat dilakukan dalam restrukturisasi bisnis adalah :

Regrouping dan konsolidasi, misalnya dengan konsolidasi antara BUMN yang mempunyai bisnis yang sejenis ke dalam satu kelompok dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan membuat agar BUMN menjadi lebih baik.

Joint operation, yaitu dengan memasukkan manajemen yang sudah berpengalaman dalam manajemen perusahaan. Misalnya, dalam bidang telekomunikasi dengan mengundang patner asing untuk membangun jaringan telekomunikasi.

Strategic alliances, yaitu dengan melakukan suatu bentuk kerja sama antara dua perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerjanya. Strategi ini merupakan cara yang tepat bila dilakukan dalam bidang promosi, penelitian dan pengembangan serta pelatihan perusahaan.

Pemecahan bisnis ke dalam unit usaha, lebih dikenal dengan *strategic bussines unit*. Pemecahan ini bertujuan agar bisnis unit menjadi lebih terukur kerjanya.

Alternatif lain yang dapat diambil jika perusahaan memandang tidak dapat mempertahankan lagi operasinya adalah dengan divestasi, yaitu dengan melakukan pemisahan unit usaha terlebih dahulu baru kemudian dijual atau *spin-off* atau menghentikan operasi unit usaha yang tidak *profitable* lagi.

Alternatif terakhir yang bisa ditempuh adalah dengan melakukan likuidasi perusahaan. Hal ini dilakukan jika sudah tidak ada lagi alternatif yang

feasible untuk menolong perusahaan agar tetap dapat bertahan hidup. Likuidasi ini dilakukan dengan menjual aset perusahaan kepada pihak lain.

Restrukturisasi manajemen menurut Sartono (2001 : 54) adalah penataan manajemen akibat lemahnya pengelolaan dan kualitas manajemen. Alternatif yang dapat ditempuh dalam restrukturisasi manajemen adalah :

Melakukan *Business Process Reengineering*, yaitu proses penataan ulang secara besar-besaran dalam manajemen dan bisnis perusahaan. Hal ini disebabkan oleh resistensi individu dalam perusahaan terhadap setiap perubahan.

Melakukan *Delayering* dan *Right-sizing*, yaitu penataan ulang dengan mengurangi layer-layer dalam struktur organisasi perusahaan. Hal ini dilakukan karena perusahaan menganggap bahwa organisasi di masa depan tidak lagi birokratis tetapi lebih flat dan hanya terdiri atas sedikit layer. Manfaat utama dari pengurangan layer ini untuk mengurangi distorsi informasi akibat terlalu banyak jenjang dalam organisasi. Selain itu juga dilakukan pengurangan bagian-bagian yang tidak perlu serta pengurangan karyawan (*right-sizing*), seperti yang banyak dilakukan oleh bank-bank di Indonesia pada masa krisis dengan memberikan *golden shake hand* atau menawarkan pension dini disertai dengan pemberian pesangon yang memadai.

Melakukan *Downsizing* dan *Downscoping*, yaitu pengurangan karyawan dan pengecilan bisnis melalui pengurangan unit-unit yang dianggap tidak/kurang penting dan mempertahankan bisnis utama perusahaan saja.

Restrukturisasi organisasi menurut Sartono (2001 : 60) adalah penataan ulang dengan cara mengubah kembali struktur manajemen, termasuk dewan komisarisnya ataupun menyangkut status perusahaan. Bahkan perusahaan dapat saja mengubah mengubah kembali komposisi kepemilikan dan status badan hukum perusahaan. Alternatif yang dapat ditempuh oleh perusahaan adalah melalui konsolidasi internal, misalnya dengan melakukan pengurangan cabang, kantor wilayah atau jaringan distribusi.

BNI sebagai perusahaan juga melakukan penataan ulang untuk mencegah dan memperhitungkan kemungkinan timbulnya risiko kredit bermasalah, antara lain dengan penyelamatan kredit melalui restrukturisasi kredit. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan bank melalui restrukturisasi kredit (Irmayanto, 2002 : 86), yaitu:

- 1) *Rescheduling*, penyelamatan pertama bank dengan cara menjadwalkan kembali sebagian atau seluruh kewajibannya.
- 2) *Reconditioning*, mengubah sebagian atau seluruh persyaratan yang semula disepakati bersama.
- 3) *Restructuring*, mengubah komposisi pembiayaan proyek.
- 4) Kombinasi 3R, yaitu melakukan kombinasi atas tindakan *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring* pada nasabah yang mengalami kesulitan dalam melakukan kewajibannya pada bank.
- 5) Eksekusi, merupakan tindakan terakhir setelah semua cara tidak membuahkan hasil. Bank dapat melakukan eksekusi dengan cara menyerahkan kewajiban kepada Badan Urusan Piutang Negara atau menyerahkan ke Pengadilan Negeri.

Upaya terakhir dari penyelamatan kredit juga dikenal sebagai *write-off*, *Write-off* sendiri didefinisikan sebagai penghapusbukuan. Dalam konteks perbankan istilah ini biasanya ditujukan untuk mengeluarkan rekening aset yang tidak produktif lagi dalam pembukuan, seperti kredit macet yang benar-benar tidak dapat ditagih, namun demikian bank tetap berhak melakukan penagihan atas kredit macet itu sebisa mungkin. Tujuan utama penghapusbukuan kredit macet adalah untuk memperbaiki kualitas aktiva produktif bank.

Pada prinsipnya, menurut Sutalaksana dalam artikelnya tentang "Penghapusbukuan Kredit Macet, Kerahasiaan Bank dan Implikasi Perpajakannya" (CFMS, 1997 : 76), penghapusan kredit yang dilakukan oleh bank dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

Penghapusbukuan secara administratif yang tidak menghilangkan hak tagih. Kredit yang dihapusbukukan tetap dicatat secara ekstra komptabel. Debitur tidak diberitahu kalau kreditnya dihapusbukukan, karena status debitur sebagai peminjam masih belum dihapuskan. Penghapusbukuan yang dianggap rugi dan tidak ditagih lagi. Dalam hal ini bank benar-benar menanggung rugi dan jumlah kredit yang akan dihapuskan benar-benar akan dihapus dari neraca yang dihapuskan (baik on balance sheet maupun off balance sheet). Hal ini terutama bagi debitur-debitur yang telah dinyatakan pailit.

2. Aspek Perpajakan

2.1 Pengertian Pajak

Pajak terdiri dari beberapa unsur yaitu dapat dipaksakan, dipungut berdasarkan undang-undang, tidak ada manfaat langsung dan digunakan untuk menjalankan fungsi negara. Pengertian pajak tersebut sebagaimana dikutip Resmi (2003, 1) antara lain :

Menurut Soemitro, yaitu :

Pajak adalah iuran rakyat kepada Kas Negara berdasarkan Undang-undang (dapat dipaksakan) dengan tidak mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjuk dan yang digunakan untuk membiayai pengeluaran umum.

Pengertian pajak tersebut disempurnakan, sehingga berbunyi:

Pajak adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan "*surplus*"nya digunakan untuk *public saving* yang merupakan sumber utama untuk membiayai *public investment*.

Menurut Djayadiningrat yaitu :

Pajak sebagai suatu kewajiban menyerahkan sebagian dari kekayaan ke kas negara yang disebabkan suatu keadaan, kejadian, dan perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu, tetapi bukan sebagai hukuman, menurut peraturan yang ditetapkan pemerintah serta dapat dipaksakan, tetapi tidak ada jasa timbal-balik dari negara secara langsung, untuk memelihara kesejahteraan secara umum.

Menurut Feldmann yaitu :

Pajak adalah prestasi yang dipaksakan sepihak oleh dan terhutang kepada penguasa (menurut norma-norma yang ditetapkannya secara umum), tanpa adanya kontraprestasi dan semata-mata digunakan untuk menutup pengeluaran-pengeluaran umum.

Mansury (2002 : 1) menggunakan dua pengertian pajak dari Adriani dan Sommerfeld. Berikut pengertian pajak menurut Adriani dan Sommerfeld :

Pengertian pajak menurut Adriani :

Pajak adalah iuran kepada negara yang dapat dipaksakan yang terutang menurut ketentuan perundang-undangan tanpa mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk yang tujuannya untuk digunakan membiayai pengeluaran publik sehubungan dengan tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintah.

Pengertian pajak menurut Sommerfeld :

A tax can be defined meaningfully as any nonpenal yet compulsory transfer of resources from the private to the public sector, levied on the basis of predetermined criteria and without receipt of a specific of equal value, in order to accomplish some of nation's economic and social objectives.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, maka dapat dijelaskan unsur-unsur yang melekat pada pengertian pajak. Unsur-unsur pajak tersebut adalah :

1. Dapat dipaksakan.

Salah satu hal yang membedakan pajak dengan pungutan/iuran lainnya adalah sifat “memaksa” yang melekat di dalamnya. Kata “*compulsory*” digunakan untuk membedakan pajak dengan sumbangan atau hadiah karena pajak merupakan kontribusi yang dapat dipaksakan, sementara sumbangan atau hadiah merupakan kontribusi yang bersifat sukarela. Pemerintah memiliki kewenangan penuh untuk melakukan pemaksaan agar Wajib Pajak/ pembayar pajak memenuhi kewajiban perpajakannya. Oleh karena itu, pajak yang terutang menurut peraturan perundang-undangan selalu dapat dipaksakan. Di Indonesia salah satu instrumen “paksaan” (*compulsory*) dalam pemungutan pajak adalah penagihan pajak dengan surat paksa.

2. Dipungut berdasarkan undang-undang serta aturan pelaksanaannya.

Kalimat tersebut secara implisit menunjukkan bahwa pemungutan pajak tidak bisa dilakukan secara serampangan, namun harus ada kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria-kriteria tersebut ditetapkan oleh otoritas publik dalam bentuk peraturan (perundang-undangan).

3. Pembayaran pajak tidak mendapatkan kontraprestasi secara langsung oleh pemerintah.

Pajak dipungut bukan untuk "*special benefit*", artinya si pembayar pajak tidak menerima langsung manfaat atas kontribusi pembayaran pajaknya. Kriteria inilah yang membedakan pajak dengan pungutan lainnya seperti retribusi. Lebih jauh lagi, hal ini terkait dengan penentuan jenis barang dan jasa dan bagaimana barang dan jasa tersebut kembali. Pada dasarnya tidak ada manusia yang mau dikenakan pajak, tetapi kesadaran dan pemahaman akan pentingnya pajak serta adanya bukti positif yang ditunjukkan pemerintah diantaranya berupa keamanan, pelayanan publik yang lebih baik, tersedianya barang publik, kesejahteraan rakyat, semuanya itu akan membuat rakyat lebih rela untuk membayar pajak. Dengan demikian, *voluntary tax compliance* hanya akan benar-benar tercipta jika sudah terbentuk *social trust* terhadap pajak seiring dengan berkembangnya *image* yang baik terhadap pajak (*good image of tax*)

4. Digunakan untuk menjalankan fungsi negara.

Pajak dipungut tidak hanya untuk membiayai pengadaan *public goods*, tapi juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Fungsi pajak adalah fungsi alokasi, fungsi distribusi, fungsi stabilisasi, fungsi regulasi.

2.2 Pengertian Penghasilan untuk Keperluan Perpajakan

Salah satu pengertian penghasilan yang paling banyak mempengaruhi *tax policy* di berbagai negara adalah *SHS Concept* (Schanz, Haig dan Simon). *SHS* dianggap paling mencerminkan keadilan dan *applicable*, Rosdiana dan Tarigan (2005 : 143).

Penghasilan menurut Schanz adalah tambahan kemampuan ekonomis dari penerimaan atau perolehan yang berasal dari manapun, untuk konsumsi atau disimpan. Pengertian Schanz tersebut sebagaimana dikutip Mansury (2002 : 71) adalah :

Schanz mengemukakan apa yang disebut dengan *the accretion theory of income* yang menyatakan bahwa pengertian penghasilan untuk keperluan perpajakan seharusnya tidak membedakan sumbernya dan tidak menghiraukan pemakaiannya, melainkan lebih menekankan kepada kemampuan ekonomis yang dapat dipakai untuk menguasai barang dan jasa.

Penghasilan menurut Haig adalah kemampuan untuk memenuhi kebutuhan, untuk mendapatkan kepuasan, jadi bukan kepuasan itu sendiri. Pendapat Haig tentang penghasilan sebagaimana dikutip Mansury (2002 : 71) adalah :

The money value of the net accretion to one's economic power between two points of time, atau the increase or accretion in one's power to satisfy his wants in a given period in so far as the power consists of (a) money itself, or, (b), anything susceptible of valuation in terms of money.

Pendapat Haig bermakna bahwa penghasilan itu didapat pada saat tambahan kemampuan itu diterima, dan bukan pada saat kemampuan itu dipakai guna menguasai barang dan jasa pemuas kebutuhan, dan bukan juga pada saat barang atau jasa tersebut dipakai untuk memuaskan kebutuhan. Tambahan kemampuan yang dihitung sebagai penghasilan adalah hanya yang berbentuk uang dan dapat dinilai dengan uang.

Penghasilan menurut Simon adalah penghasilan sebagai objek pajak haruslah bisa dikuantifikasi, jadi harus bisa diukur dan mengandung konsep perolehan (*acquisitive concept*). Pendapat Simon mengenai penghasilan sebagaimana dikutip Mansury (2002 : 71) adalah :

Personal income may be defined as the algebraic sum of (1) the market value of rights exercised in consumption and (2) the change in the value of the store of property rights between the beginning and the end of the period inquestion. In the word, it is merely the result obtained by adding consumption during the period to 'wealth' at the of the period and then subtracing 'wealth' at the beginning.

Penghasilan menurut Simon dihitung dari (1) jumlah aljabar nilai pasar dari hak yang dipakai untuk konsumsi dan (2) perubahan nilai dari hak-hak atas harta antara awal periode dengan akhir periode yang bersangkutan.

Menurut Mansury (2007 : 73), pengertian penghasilan menurut SHS *concept* mengandung "*the accrual concept*" yaitu memasukkan *capital appreciation* sebagai penghasilan, kenaikan nilai dari harta yang belum dijual atau belum realisasi, lawan dari *the realization concept* yang untuk menghitung adanya penghasilan perlu terjadi realisasi. Jalan pikiran SHS *concept* untuk mengenakan pajak atas *capital appreciation* adalah karena kenaikan nilai harta wajib pajak itu telah menambah kemampuan wajib pajak untuk menguasai barang dan jasa.

Menurut Rosdiana dan Tarigan (2005 : 145) konsep yang dipakai dalam Undang-undang Pajak Penghasilan Indonesia terasa kental nuansa SHS-nya. Sebagai konsekuensi dipilihnya SHS dalam menentukan definisi *income*, maka dalam menentukan *taxable income* harus dicari rumusan "tambahan kemampuan ekonomis" yang tepat. Karena yang menjadi dasar pengenaan pajak adalah tambahan kemampuan ekonomis, *gross income* harus dikurangi dahulu dengan berbagai *tax reliefs*, sehingga besarnya tambahan kemampuan ekonomis dapat dihitung.

Dalam menentukan *taxable income* dapat dikatakan tidak ada suatu negara pun yang mempunyai format yang sama persis dengan negara lainnya. Pilihan untuk menentukannya merupakan suatu kebijakan perpajakan yang unik yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari negara yang bersangkutan. Demikian juga halnya pada saat Indonesia melakukan reformasi perpajakan yang pertama kalinya tahun 1984.

Pilihan terhadap objek pajak dalam proses penyusunan sistem PPh 1984 berkisar pada masalah (1) apakah akan digunakan definisi penghasilan berdasarkan asas sumber atau asas tambahan kemampuan ekonomis (*the accretion concept*); (2) biaya apa yang akan diperkenankan dalam menghitung penghasilan kena pajak; (3) metode penyusutan mana yang akan dianut, sesuai dengan sasaran yang akan dicapai dalam sistem perpajakan; (4) bagaimana

memperhitungkan penghasilan kena pajak, termasuk bagaimana memperhitungkan beban tanggungan wajib pajak (PTKP) untuk dikurangkan dari penghasilan neto dalam mendapatkan penghasilan kena pajak.

2.3 Perencanaan Pajak

Langkah awal dalam melakukan penghematan pajak dan strategi yang akan disusun berada dalam tahap perencanaan pajak. Pada tahap inilah dilakukan pengumpulan dan penelitian terhadap ketentuan perpajakan agar dapat diseleksi jenis tindakan penghematan pajak yang akan dilakukan. Perencanaan pajak merupakan upaya legal yang boleh dilakukan oleh wajib pajak karena penghematan pajak yang dilakukan adalah dengan memanfaatkan hal-hal yang tidak diatur (*loopholes*) dalam peraturan perpajakan.

Penekanan perencanaan pajak adalah untuk meminimumkan kewajiban pajak. Hal ini sesuai dengan pendapat Crumbley D. Larry, Friedman Jack P. dan Anders Susan B. (1994 : 300) yaitu: *Tax planning is the systematic analysis of deferring tax options aimed at the minimization of tax liability in current and future tax periods*. Selain itu Lyons Susan M (1996 : 303) mengatakan bahwa: *Tax planning is arrangements of a person's business and/or private affairs in order to minimize tax liability*.

Untuk meminimumkan kewajiban pajak dapat dilakukan dengan berbagai cara, baik yang masih memenuhi ketentuan perpajakan maupun yang melanggar peraturan perpajakan. Istilah yang sering dipakai adalah *tax avoidance* dan *tax evasion*. Pengertian *tax avoidance* dan *tax evasion* dikemukakan oleh Susan (1996 : 324 - 325) sebagai berikut:

Tax avoidance is a term used to describe the legal arrangements of tax payer's affairs so as to reduce his tax liability. It is often to pejorative overtones for example it is use to describe avoidance achieved by artificial arrangement of personal or business affair to take advantage of loopholes, ambiguities, anomalies or other deficiencies of tax law. Legislation designed to counter avoidance has become more commonplace and often highly complex provision.

Tax evasion is the reduction of tax by illegal means. The distinction, however, is not always easy. Some example of tax avoidance schemes

include location assets in offshore jurisdictions, delaying repatriation of profit earned in low-tax foreign jurisdictions, ensuring that gains are capital rather than income so the gains are not subject to tax (or a subject at a lower rate), spreading of income to other tax payers with longer marginal tax rates and taking advantages of tax incentive.

Kedua cara di atas dimaksudkan untuk mengelakkan pajak, tapi *tax evasion* merupakan penghindaran pajak dengan melanggar ketentuan peraturan perpajakan, yang lebih dikenal dengan nama penyelundupan atau penggelapan pajak. Dalam manajemen pajak, cara penyelundupan pajak tidak sejalan dengan prinsip manajemen. Karena itu, tidak ada pembahasan lebih lanjut di dalam tesis ini mengenai *tax evasion*.

Bila pada tahap perencanaan pajak telah diketahui faktor-faktor yang akan dimanfaatkan untuk melakukan penghematan pajak, maka tahap berikutnya adalah pelaksanaan kewajiban perpajakan, baik formal maupun material. Pelaksanaan tersebut harus memenuhi peraturan perpajakan yang berlaku, karena prinsip utama dari adanya manajemen pajak tidak dimaksudkan untuk melanggar peraturan.

Menurut Suandy (2006 : 10) Tujuan dari perencanaan pajak dapat tercapai apabila 2 (dua) hal di bawah ini dikuasai dan dilakukan, yaitu:

1) Memahami ketentuan peraturan perpajakan

Jika kita hendak melakukan perencanaan pajak, keputusan dan edaran yang ada harus diikuti perkembangannya dan kemudian dipelajari. Dengan demikian kita dapat melihat celah-celah yang menguntungkan untuk melakukan penghematan pajak.

2) Menyelenggarakan Pembukuan yang Memenuhi Syarat

Pembukuan merupakan sarana yang sangat penting dalam perpajakan. Tanpa informasi yang diuraikan di dalam pembukuan, jumlah pajak yang terutang tidak dapat dihitung. Perencanaan pajak juga sangat tergantung pada pembukuan yang ada dalam perusahaan. Jika kita hendak melakukan penghindaran pajak, maka kita harus tahu betul jumlah pajak

yang akan dielakkan dan bagaimana cara menghindarkannya. Semua itu dapat dilakukan apabila perusahaan menyelenggarakan pembukuan yang memenuhi syarat.

2.4 Pemajakan atas Restrukturisasi

Menurut Gunadi (2001 ; 61) selain restrukturisasi dalam bentuk penggabungan, peleburan, akuisisi, dan likuidasi, masih terdapat beberapa bentuk restrukturisasi lainnya. Termasuk dalam restrukturisasi adalah restrukturisasi utang, yaitu :

Selain restrukturisasi dalam bentuk penggabungan, peleburan, akuisisi, dan likuidasi, masih terdapat beberapa bentuk restrukturisasi lainnya. Termasuk dalam restrukturisasi adalah restrukturisasi utang. Restrukturisasi utang dapat berupa pembebasan utang (*hair cut*), pengalihan harta (debitur) kepada kreditur untuk penyelesaian utang (*debt to aset swap*), perubahan utang melalui penyertaan modal (*debt to equity swap*), penjadwalan kembali (*rescheduling*), penundaan atau penagguhan (*moratorium*), pembebasan atau pengurangan bunga, konversi utang dengan obligasi atau obligasi konversi (*convertible bonds*), penggantian obligasi (surat utang) lama dengan obligasi baru (*stappled bonds*), penjualan aset tak produktif untuk membayar utang, dan sebagainya. Selain itu, masih ada selain itu masih ada *leverage buy out* (LBO), *divesture*, *holding company* dan reorganisasi semu.

Hubungan restrukturisasi dan sistem pemajakannya menurut Gunadi (2001 : 66 -77) adalah :

a. Pembebasan Utang (*hair cut*)

Pembebasan utang merupakan upaya kesepakatan (hukum) untuk membebaskan debitur dari kewajiban melunasi utangnya. Berdasarkan persepsi akuntansi, berkurangnya utang akan menyebabkan penyesuaian ekuitas bagi debitur, yaitu :

- Jurnal akuntansi untuk pembebasan utang bagi debitur :

Utang bank (Debet)	xxx	
	Laba Pembebasan Utang (Kredit)	xxx

- Jurnal akuntansi untuk pembebasan utang bagi kreditur :

Rugi pembebasan utang (Debet)	xxx	
Piutang bank (Kredit)		xxx

Penyesuaian ekuitas (yang berasal dari keuntungan pembebasan utang) bagi debitur dipandang sebagai kenaikan (tambahan) kemampuan ekonomis debitur sehingga dikenakan pajak penghasilan. Sedangkan rugi pembebasan utang bagi kreditur dapat dianggap sebagai biaya sehingga dapat dikurangkan dari penghasilan kena pajaknya.

b. Pembebasan Bunga

Pembebasan bunga dapat terjadi karena :

- 1) Utang biaya bunga oleh debitur yang telah dibebankan ke Penghasilan Kena Pajak. Dengan adanya pembebasan bunga, maka sudah selayaknya apabila jumlah yang telah mengurangi potensi pajak tersebut ditarik kembali (*cash back*) sebagai penghasilan pada saat bunga dihapuskan.

- Jurnal pembebanan bunga debitur yang telah dibebankan ke penghasilan kena pajak :

Biaya bunga (Debet)	xxx	
Utang bunga (Kredit)		xxx

- Jurnal pada saat pembebasan bunga bagi debitur :

Utang bunga (Debet)		xxx
Laba pembebasan bunga (Kredit)		xxx

Mengingat biaya bunga telah dikurangkan debitur dari penghasilan kena pajak, maka pada saat pembebasan utang biaya bunga dianggap penghasilan sehingga dikenakan pajak penghasilan. Bagi kreditur,

adanya pembebasan bunga merupakan kerugian yang dapat dikurangkan dari pajak penghasilannya.

- Jurnal pengakuan pendapatan bunga bagi kreditur dari bunga yang belum dibayar debitur :

Piutang bunga (Debet)	xxx	
		Pendapatan bunga (Kredit) xxx

- Jurnal pembebasan bunga bagi kreditur :

Rugi pembebasan bunga (Debet)	xxx	
		Piutang bunga (Kredit) xxx

- 2) Bunga yang belum dibebankan ke laba rugi tahun berjalan, dinilai akan lebih bijaksana untuk mengecualikan pembebasan bunga tersebut dari pengenaan pajak. Secara akuntansi akan dicatat sebagai pembetulan (*correcting entries*) atau eliminasi terhadap pembukuan dalam akun utang bunga dan biaya bunga.

- Jurnal pembebanan bunga debitur yang belum dibebankan ke penghasilan kena pajak :

Biaya bunga (Debet)	xxx	
		Utang bunga (Kredit) xxx

- Jurnal pembetulan pada saat pembebasan bunga bagi debitur :

Utang bunga (Debet)	xxx	
		Biaya bunga (Kredit) xxx

c. Penjadwalan Kembali Utang (*debt rescheduling*)

- 1) Rescheduling dapat merubah tanggal jatuh tempo pembayaran kembali utang atau bunga. *Rescheduling* tidak menyebabkan tambahan kemampuan ekonomis debitur, maka tidak ada objek pemajakan.

2) Untuk utang bunga yang sudah dikurangkan dari penghasilan kena pajak dapat ditarik kembali (*cash back*) dengan cara :

- Pembetulan SPT (kewajiban pajak) masa lalu.
- Tanpa pembetulan SPT dan bunga yang dijadwalkan ulang (sehingga batal menjadi pengurang penghasilan masa lalu) dianggap sebagai penghasilan sesuai jadwal barunya.

d. Pengalihan Harta untuk Pelunasan Utang (*Debt to Aset Swap*).

Sesuai SHS concept, pengalihan harta harus dihitung sebesar nilai pasarnya. Selisih antara harga pasar dan nilai buku harta yang dialihkan merupakan penghasilan yang dikenakan pajak.

Contoh *Debt to Aset Swap* :

PT. A mempunyai hutang kepada BNI sebesar Rp. 1 milyar, kemudian PT. A menyerahkan aset dengan nilai buku sebesar Rp.500 juta ke BNI sebagai pelunasan utang. Nilai pasar atas aset tersebut sebesar Rp. 800 juta. Berdasarkan contoh tersebut potensi pajak yang timbul adalah :

- PT. A dihitung memperoleh keuntungan kapital sebesar Rp. 300 juta (Rp. 800 juta – Rp. 500 juta) dan keuntungan karena pembebasan utang sebesar Rp. 200 juta. PT. A dikenakan pajak atas keuntungan kapital dan keuntungan karena pembebasan utang.

Jurnal pengalihan harta untuk melunasi utang bagi PT. A adalah :

Utang bank (Debet)	Rp. 1 milyar	
	Aset (Kredit)	Rp. 500 juta
	Laba pengalihan aset (Kredit)	Rp. 300 juta
	Laban pelunasan utang (Kredit)	Rp. 200 juta

- Pelunasan utang sebesar Rp. 1 milyar dengan harta sebesar sebesar Rp. 800 juta (nilai pasar) dengan nilai utang sebesar Rp. 1 milyar menyebabkan BNI menderita kerugian sebesar Rp. 200 juta. Kerugian tersebut dapat dikurang dari penghasilan kena pajak.

Jurnal pengalihan harta untuk melunasi utang bagi BNI adalah :

Aset (Debet)	Rp. 800 juta.	
Rugi pelunasan utang (Debet)	Rp. 200 juta	
Piutang bank (Kredit)		Rp. 1 milyar.

e. Penjualan Harta Kurang Produktif

Penjualan aset kurang produktif dimaksudkan untuk melunaskan utang sehingga penjualan aset dapat memberikan keuntungan atau kerugian kepada debitur. Penghasilan tersebut dapat dikenakan pajak penghasilan atau kerugian yang timbul dapat dikurangkan dari penghasilan kena pajak. Sedangkan bagi kreditur, pelunasan hutang sesuai dengan nilai nominal tidak menimbulkan keuntungan atau kerugian sehingga tidak ada potensi pajak.

Misal PT. A mempunyai hutang kepada BNI sebesar Rp. 1 milyar, untuk melunaskan hutangnya, PT. A menjual rumah toko (ruko). Nilai buku ruko tersebut sebesar Rp. 1,2 milyar, oleh PT. A ruko tersebut dijual cepat Rp. 1 milyar sehingga PT. A menderita kerugian sebesar Rp. 200 juta.

Jurnal pelunasan hutang dengan penjualan harta kurang produktif bagi PT. A adalah :

Utang (Debet)	Rp. 1 milyar	
Rugi penjualan ruko (Debet)	Rp. 200 juta	
Ruko (Kredit)		Rp. 1,2 milyar.

f. Perubahan utang menjadi Obligasi

Utang dikonversi menjadi obligasi, obligasi yang ditukarkan dapat dalam bentuk obligasi berbunga (*coupon bond*) atau obligasi tanpa bunga (*zero coupon bond*). Obligasi tersebut tentu memiliki nilai pasar di samping nilai nominalnya. Selisih antara nilai nominal dengan dengan nilai pasar tersebut merupakan agio atau disagio obligasi.

Sesuai SHS *concept*, pertukaran obligasi dengan utang harus dinilai sebesar harga pasar. Menurut akuntansi, agio obligasi merupakan koreksi (pengurang) beban bunga sedangkan disagio merupakan penambah beban bunga tahunan melalui amortisasi agio (disagio) tersebut selama masa edar obligasi. Untuk obligasi tanpa bunga, diskonto obligasi merupakan beban bunga emiten yang diamortisasi selama masa edar obligasi.

Misalnya, utang sebesar Rp. 1 milyar ditukar dengan obligasi 5 tahun yang bernilai nominal 800 juta dengan bunga 12% per tahun dan nilai pasar obligasi sebesar Rp. 700 juta.

- Bagi debitur, transaksi tersebut akan memberikan implikasi :
 - (1) Keuntungan pembebasan bunga Rp. 300 juta (Rp. 1 milyar – Rp. 700 juta).
 - (2) Disagio obligasi sebesar Rp. 100 juta (yang akan diamortisasi selama 5 tahun atau sebesar Rp. 20 juta per tahun dan ditambahkan sebagai biaya bunga terhadap bunga yang dibayar tiap tahun.
 - (3) Biaya bunga tiap tahun sebesar Rp. 116 juta {96 juta – (12% x Rp. 800 juta) + Rp. 2 juta}.
 - (4) Pada akhir masa edar obligasi, debitur membayar sebesar Rp. 800 juta.

- Bagi kreditur, transaksi tersebut memberikan implikasi :
 - (1) Kerugian pembebasan utang sebesar Rp. 300 juta (Rp. 1 milyar – Rp. 700 juta).

- (2) Disagio obligasi yang akan direalisasi pada saat jatuh tempo obligasi (diamortisasi selama 5 tahun).
- (3) Penghasilan bunga diterima tunai ditambah amortisasi disagio.
- (4) Pelunasan obligasi pada saat jatuh tempo.

g. Perubahan Utang menjadi Obligasi Konversi (*Debt to Convertible Swap*)

Utang dikonversi menjadi obligasi hanya pada saat jatuh temponya, obligasi tersebut dapat ditukar dengan modal saham debitor. Apabila selama masa edarnya, kepada pemegang obligasi diberikan pembagian laba, maka sesuai konsep SHS dikenakan pajak penghasilan. Berdasarkan ketentuan pajak, deviden tersebut penghasilan di tangan pemegang obligasi dan bukan sebagai pengurang penghasilan kena pajak emiten. Pada saat konversi obligasi saham debitor, tiap perbedaan nilai (nilai buku dengan nilai pasar) dapat mengundang pemajakan terhadap kedua belah pihak. Rendahnya nilai pasar saham dibandingkan nilai buku obligasi dapat memberikan keuntungan (kena pajak) kepada debitor (emiten) dan kerugian kepada kreditur.

h. Perubahan Utang menjadi Penyertaan Modal (*Debt to Equity Swap*)

Perubahan utang menjadi penyertaan modal selain dalam rangka restrukturisasi utang berpotensi dikenakan pajak. Potensi pemajakan tersebut dapat timbul apabila ada selisih jumlah nilai buku utang dengan nilai pasar saham.

Misal, PT. A mempunyai utang ke BNI sebesar Rp. 1 milyar, utang tersebut dilunasi dengan penukaran saham dengan nilai nominal sebesar Rp. 600 juta dan nilai pasar 500 juta. Transaksi tersebut menimbulkan disagio saham sebesar 100 juta dan memberikan keuntungan pembebasan utang kepada debitor senilai 500 juta (Rp. 1 milyar – Rp. 500 juta) dan menimbulkan kerugian bagi kreditur sebesar Rp. 500 juta.

Jurnal *Debt to Equity Swap* bagi debitor :

Utang bank (Debet)	Rp. 1 milyar	
Disagio saham (Debet)	Rp. 100 juta	
	Saham PT. A (Kredit)	Rp. 600 juta.
	Laba pelunasan utang (Kredit)	Rp. 500 juta.

Jurnal *Debt to Equity Swap* bagi kreditur :

Saham PT. A (Debet)	Rp. 500 juta.	
Rugi pelunasan utang (Debet)	Rp. 500 juta	
	Piutang bank (Kredit)	Rp. 1.000 juta.

i. Pembaharuan Obligasi

Penukaran obligasi (lama) dengan yang baru (*stappled bond*) dapat menimbulkan potensi perpajakan apabila ada selisih nilai antara obligasi yang lama dengan yang baru. Apabila nilai nominal obligasi yang lama lebih besar dari nilai (pasar) obligasi baru, hal tersebut dapat memunculkan pembebasan utang.

3. Analisis Rasio Keuangan

Analisis rasio keuangan dimaksudkan untuk melihat kinerja finansial perusahaan. Analisis ini bermanfaat sebagai alat pengawasan dan pengendalian atas kredit yang telah diberikan, jadi analisis ini bermanfaat untuk melihat kinerja finansial debitur. Menurut Wild, Subramanyam dan Halsey (2007 : 32-33) beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja finansial perusahaan, sebagai berikut :

a. *Liquidity Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang bersumber dari aset jangka pendek yang dimiliki perusahaan tersebut. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat likuiditas sebuah perusahaan, antara lain *current ratio*, *quick ratio*, *collection period* dan *days to sell inventory*.

b. *Solvency Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajiban-kewajiban jangka panjangnya. Indikator yang dapat digunakan, antara lain adalah *Debt to Equity Ratio (DER)* dan *Times Interest Earned*.

c. *Profitability Ratio*

Profitability Ratio terdiri dari :

- Tingkat pengembalian atas investasi. Indikator yang dapat digunakan adalah *Return on Investment (ROI)* dan *Return on Aset (ROA)*.
- *Operating Performance*, yang digunakan untuk mengevaluasi margin laba dari aktivitas operasi.
- *Aset Utilization* yaitu pemanfaatan aktiva untuk menilai efektivitas aktiva dalam menghasilkan penjualan atau dikenal sebagai istilah *turnover*.

Tabel 2.1
Rasio Keuangan

	RATIO	RUMUS
I.	LIQUIDITY	
	Current Ratio	$(\text{Current Assets} / \text{Current Liability})$
	Quick Ratio	$(\text{Quick Assets} / \text{Current Liability})$
	Collection Period	$(\text{Average Account Receivable}) / (\text{Net Sales} / 360)$
	Days to Sell Inventory	$(\text{Average Inventory}) / (\text{COGS} / 360)$
II.	SOLVENCY	
	Times Interest Earned	$(\text{EBIT} / \text{Interest Expense})$
	Debt to Equity ratio	$(\text{Total Liabilities} / \text{Total Equity})$
III.	PROFITABILITY	
1.	Return on Investment	
	Return on Assets	$(\text{EAT} / \text{Average Total Assets})$
	Return on Equity	$(\text{EAT} / \text{Average Total Equity})$
2.	Operating Performance	
	Gross Profit Margin	$((\text{Net Sales} - \text{COGS}) / \text{Net Sales})$
	Net Profit Margin	$(\text{EAT} / \text{Net Sales})$
3.	Assets Utilization	
	Account Receivable Turnover	$(\text{Net Sales} / \text{Average Account receivable})$
	Inventory Turnover	$(\text{Net sales} / \text{Average Inventory})$

Sumber: John J. Wild, K.R. Subramanyam & Robert F. Halsey, Financial statement Analysis, 9th Ed, McGraw-Hill, 2007, hlm. 32-33

4. Proyeksi Laporan Keuangan

Proyeksi keuangan digunakan sebagai alat bantu untuk mengkomunikasikan prospek perusahaan kepada investor. Menurut *Palepu, Bernad* dan *Healy*, hal yang paling baik untuk melakukan proyeksi secara menyeluruh, tidak hanya membuat proyeksi *earnings* tetapi juga proyeksi arus kas dan neraca. Proyeksi yang menyeluruh memperlihatkan seluruh *behavior* kunci pengendaliannya. Pengendali ini berbeda-beda tergantung tipe bisnisnya. Biasanya, untuk industri di luar industri keuangan, pengendali yang digunakan adalah proyeksi penjualan atau margin keuntungan.

Menurut Copeland, Koller dan Murin (1995 : 40) ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk proyeksi, sebagai berikut:

- a. Menentukan jangka waktu proyeksi dan detailnya. Jangka waktu proyeksi dilakukan dengan dua tahap yaitu *detailed forecast* selama 3 – 5 tahun dan *simplified forecast* untuk sisa waktu berikutnya.
- b. Membuat pandangan tentang strategi perusahaan untuk performa perusahaan di masa yang akan datang berdasarkan analisis strategi perusahaan, karakteristik industri, dan kekuatan serta kelemahan perusahaan.
- c. Membuat proyeksi atas laporan laba rugi dan neraca berdasarkan pandangan tentang strategi yang telah dibuat. Masing-masing proyeksi akan digabung untuk menyusun proyeksi *cash flow*, *income statement*, *balance sheet*, dan pengendali utamanya. Proyeksi atas neraca dan laporan laba rugi adalah *demand driven forecast*, dimulai dengan memprediksi penjualan.
- d. Langkah-langkah pembuatan proyeksi laporan keuangan adalah sebagai berikut:

Membuat proyeksi pendapatan berdasarkan pertumbuhan penjualan dan perubahan harga

Membuat proyeksi kegiatan operasional, seperti biaya operasi, *working capital*, dan *fixed assets*, yang dihubungkan dengan pendapatan.

Membuat proyeksi kegiatan non operasional seperti biaya bunga dan pendapatan bunga.

Memproyeksi besarnya ekuitas. Besarnya ekuitas harus sama dengan ekuitas tahun sebelumnya ditambah *net income* dan penambahan saham baru dikurangi dengan pembagian deviden dan pembelian saham kembali.

Menggunakan rekening kas dan hutang untuk menyeimbangkan perhitungan pada neraca dan laporan arus kas.

Membuat skenario performa perusahaan dan industri terkait yang menggambarkan secara kualitatif bagaimana performa perusahaan dan kejadian-kejadian kritis yang dapat mempengaruhi performa tersebut.

B. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif mengenai alternatif pola restrukturisasi kredit pada PT ABC (debitur di BNI) dan pengaruhnya pada pajak penghasilan PT. ABC dan BNI. Menurut Prasetya Irawan (2006), temuan dalam penelitian kualitatif bersifat kasuistik, unik, dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan ke konteks lain.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif. Prasetya Irawan (2000:60) menjelaskan mengenai metode deskriptif sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Sifat deskriptif dalam penelitian ini digambarkan melalui alternatif restrukturisasi kredit yang berlaku di BNI, dari berbagai alternatif tersebut akan dianalisa skema restrukturisasi yang efektif untuk menyelamatkan kredit PT. ABC. Selanjutnya dari skema restrukturisasi yang dipilih tersebut akan dianalisa berbagai sistem pemajakannya (khususnya pajak penghasilan yang harus ditanggung PT. ABC dan BNI).

3. Metode dan Strategi Penelitian

3.1 Metode Pengumpulan Data

- Studi Kepustakaan, ditekankan pada referensi bidang ilmu manajemen dan perpajakan khususnya di pajak penghasilan. Referensi terutama diperoleh dari buku, laporan penelitian, laporan keuangan perusahaan, informasi ilmiah), Undang-undang Pajak Penghasilan dan media ilmiah lainnya.
- Studi Lapangan, dengan cara mengumpulkan data dan informasi secara langsung dari pihak BNI dan pihak PT. ABC. Data-data tersebut diperlukan untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi PT. ABC, sehingga dapat

ditentukan skema restrukturisasi yang tepat untuk mengatasi permasalahan PT. ABC dan sistem pemajakannya.

3.2 Pengolahan dan Strategi Analisis Data

Strategi/metode analisis data yang akan digunakan adalah *the illustrative method*. Menurut Neuman (1997 : 426) *the Illustrative method* adalah :

With the illustrative method, a researcher applies theory to a concrete historical situation or social setting, or organizes data on the basis of prior theory. Preexisting theory provides the empty boxes. The researcher sees whether evidence can be gathered to fill them. The evidence in the boxes confirms or reject the theory, which he or she treats as a useful device for interpreting the social world.

Menurut Neuman dengan *the illustrative method*, peneliti akan mengaplikasikan teori ke dalam suatu kejadian nyata, atau situasi sosial atau menyusun data berdasarkan teori sebelumnya. Peneliti akan melihat apakah bukti-bukti di lapangan sesuai atau tidak dengan teori yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat Neuman di atas, penelitian ini akan menggunakan teori dari Gunadi (2001 : 8) mengenai restrukturisasi dan pengaruhnya terhadap pajak penghasilan. Teori tersebut akan diaplikasikan terhadap skema restrukturisasi kredit yang akan dilakukan terhadap PT. ABC, sehingga nantinya akan diketahui apakah skema restrukturisasi kredit yang dilakukan PT. ABC berpengaruh (berpotensi) dikenakan pajak penghasilan atau tidak.

3.3 Hipotesis Kerja

Restrukturisasi yang dilakukan perusahaan mempunyai potensi dikenakan pajak, namun dalam perusahaan kesulitan *cash flow*, pengenaan pajak terhadap upaya restrukturisasi adalah suatu hal yang harus mendapatkan pertimbangan serius, seperti yang dikemukakan oleh Gunadi (2001 : 8) adalah :

Akan tetapi hampir semua kegiatan restrukturisasi perusahaan mempunyai potensi untuk dikenakan pajak. Pemajakan atas kegiatan restrukturisasi perusahaan akan sangat potensial menambah penerimaan negara. Namun dalam keadaan perusahaan kesulitan *cash flow* bahkan nyaris bangkrut pengenaan pajak terhadap upaya restrukturisasi adalah

suatu hal yang perlu mendapat pertimbangan khusus. Walaupun pada prinsipnya setiap tambahan kemampuan ekonomis dari kegiatan restrukturisasi pajak dikenakan pajak, namun sebagai instrument yang dapat ikut mendorong perubahan kehidupan sosial ekonomis masyarakat, kebijakan perpajakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku menentukan lain.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kerja yang diajukan adalah restrukturisasi kredit yang dilakukan oleh PT. ABC berpotensi dikenakan pajak penghasilan .

3.4 Nara Sumber/Informan

Untuk mendapatkan data melalui metode wawancara, informan dalam penelitian ini antara lain:

- Karyawan bagian Kredit Khusus di BNI SKC Jatinegara, bagian ini bertugas mengelola kredit bermasalah.
- Direksi PT. ABC, untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai permasalahan yang dihadapi dan skema restrukturisasi yang tepat dan efektif untuk mengatasi permasalahan tersebut.

3.5 Proses Penelitian

Penelitian kualitatif dimulai dari menentukan permasalahan penelitian dari pertanyaan-pertanyaan umum, luas yang diajukan peneliti. Berbekal pertanyaan luas ini mulai dilakukan penelitian awal dan mengkaji berbagai literatur untuk menentukan fokus penelitian. Dari fokus penelitian ini, peneliti mengidentifikasi pertanyaan-pertanyaan yang lebih spesifik dan lebih relevan dengan fokus penelitian.

Kemudian dari pertanyaan-pertanyaan tersebut, mulai dapat menentukan metodologi penelitian (metode, instrumen, dan sumber data). Dari sini peneliti mulai terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data, dan kemudian menganalisisnya. Kemudian peneliti membuat kesimpulan sementara. Proses diulang-ulang tetapi dengan pertanyaan-pertanyaan yang semakin tajam dan kesimpulan-kesimpulan yang semakin terarah dan terpola. Pada suatu saat

peneliti sampai ke taraf titik jenuh yang dapat merubah temuannya secara esensial maka dapat diambil kesimpulan final dari penelitian ini.

3.6 Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Objek penelitian yaitu PT. ABC yang merupakan debitur di BNI, khususnya mengenai berbagai alternatif restrukturisasi yang dapat dilakukan dan potensi pengenaan pajak atas restrukturisasi tersebut.

3.7 Keterbatasan Penelitian

Pembahasan akan dilakukan secara menyeluruh terhadap berbagai alternatif restrukturisasi yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh PT. ABC, tetapi ada keterbatasan terhadap lingkup pembahasan agar tidak terlalu luas dan tetap fokus terhadap topik penelitian.

Keterbatasan yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Restrukturisasi yang akan dibahas adalah restrukturisasi kredit yaitu upaya perbaikan yang dilakukan BNI dalam kegiatan perkreditan terhadap debitur yang mengalami kesulitan untuk memenuhi kewajibannya.
2. Dalam menyusun proyeksi keuangan digunakan sejumlah asumsi.
3. Frame waktu yang digunakan adalah periode tahun 2005, 2006, dan tahun 2007.

4. Penelitian Sejenis

Penelitian mengenai restrukturisasi pernah dilakukan oleh Frieda Handajanti tahun 2006 dengan judul "Analisis mekanisme restrukturisasi hutang perusahaan untuk mengurangi beban pajak dengan menerapkan manajemen pajak (studi kasus pada PT. ABC). Persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah :

- a. Persamaannya terletak pada metode penelitian yaitu pendekatan penelitian adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif.
- b. Nama objek penelitian sama yaitu PT. ABC tetapi PT. ABC yang dimaksudkan pada penelitian terdahulu adalah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif sedangkan PT. ABC pada penelitian ini adalah perusahaan industri sabun mandi dan detergent.
- c. Perbedaan terletak pada tujuan penelitian dan hasil penelitian (simpulan). Berikut matriks perbedaan tersebut :

Tabel 2.2
Perbedaan Tujuan Penelitian

No	Tujuan Penelitian	
	Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini
1	Mengidentifikasi, menganalisis dan mengetahui berapa banyak mekanisme yang bisa diciptakan dalam rangka melakukan restrukturisasi hutang yang bertujuan mengurangi beban pajak melalui BPPN.	Menganalisis kebijakan restrukturisasi kredit PT. ABC melalui berbagai skema restrukturisasi dengan menggunakan analisis laporan keuangan termasuk rasio keuangan dan proyeksi cash flow.
2	Mengidentifikasi, menganalisis dan mengetahui tanggapan BPPN atas permohonan restrukturisasi hutang PT. ABC.	Menganalisis implikasi kebijakan restrukturisasi kredit terhadap pajak penghasilan (PT. ABC dan BNI
3	Mengidentifikasi, menganalisis dan mengetahui berapa banyak mekanisme-mekanisme yang bisa diciptakan dalam rangka melakukan restrukturisasi hutang pajak yang bertujuan untuk mengurangi beban pajak melalui BPPN.	-
4	Mengidentifikasi, menganalisis, dan mengetahui tanggapan pihak ketiga atas permohonan restrukturisasi hutang PT. ABC.	-

Sumber : data diolah penulis

Tabel 2.3
Perbedaan Hasil Penelitian

No	Hasil Penelitian	
	Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini
1	PT. ABC mengajukan restrukturisasi ke BPPN dengan <i>rescheduling</i> , pengalihan piutang, <i>debt to equity swap</i> , pembayaran tunai dan <i>debt to aset swap</i> . Atas restrukturisasi tersebut tidak ada kewajiban pajak karena dilakukan melalui lembaga yang dibentuk pemerintah.	Restrukturisasi yang dijalankan BNI untuk mengatasi kesulitan keuangan PT. ABC yaitu restrukturisasi organisasi dan restrukturisasi kredit melalui <i>rescheduling</i> , pemberian keringanan bunga pinjaman dan pemberian tambahan fasilitas kredit (<i>refinancing</i>). Berdasarkan proyeksi cash flow, melalui restrukturisasi kredit dalam jangka panjang kondisi keuangan PT. ABC membaik.
2	BPPN tidak bersedia menindaklanjuti permohonan PT. ABC karena ada permasalahan hukum yaitu adanya tunggakan pajak.	Skema restrukturisasi kredit yang dilakukan kepada PT. ABC tidak menimbulkan potensi dikenakan pajak penghasilan baik kepada PT. ABC (debitur) maupun kepada BNI (kreditur) karena dalam restrukturisasi tersebut tidak ada pembebasan atau pengurang utang.
3	Restrukturisasi dialihkan ke pihak ketiga melalui mekanisme <i>hair cut</i> , pengalihan piutang, penyerahan saham di perusahaan lain, pembayaran tunai dan <i>debt to aset swap</i> .	-
4	Pihak ketiga bersedia melakukan restrukturisasi kredit PT. ABC.	-

Sumber : data diolah penulis

BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Gambaran Umum BNI

1. Profil Singkat BNI

Bank Negara Indonesia (BNI) berdiri sejak tahun 1946 dan merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status BNI diubah menjadi bank komersial milik pemerintah. Perubahan ini melandasi pelayanan yang lebih baik lagi bagi sektor usaha nasional. Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas nasional, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai “BNI 46”. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat – “BNI”- ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988. Pada tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero), sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996.

Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa sulit. Sebutan “Bank BNI” dipersingkat menjadi “BNI”, sedangkan tahun pendirian –“46”- digunakan dalam logo perusahaan untuk meneguhkan kebanggaan sebagai bank nasional pertama yang lahir pada era Negara Kesatuan Republik Indonesia. Berangkat dari semangat perjuangan yang berakar pada sejarahnya, BNI bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi negeri, serta senantiasa menjadi kebanggaan negara. Visi BNI adalah menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja, sedangkan Misi BNI adalah memaksimalkan *stakeholder value* dengan menyediakan solusi keuangan yang fokus pada segmen pasar korporasi, komersial, dan *consumer*.

2. Komposisi Kredit BNI

Total kredit yang diberikan oleh BNI sejak tahun 2005 sampai tahun 2007 mengalami kenaikan. Pada tabel berikut dapat dilihat peningkatan atas kredit BNI yang dikelompokkan berdasarkan tipe produk, segmen pasar, dan kategori produk.

Tabel 3.1
Komposisi Kredit BNI
Berdasarkan *Product Type*
Tahun 2005, Tahun 2006 dan Tahun 2007

Product Type	Market Segment	Product Category	Baki debet (Rupiah) Tahun 2005	Baki debet (Rupiah) Tahun 2006	Baki debet (Rupiah) Tahun 2007
KI	MIDDLE	PRODUKTIF	3,776,124,434,913	2,479,532,141,187	3,022,018,825,194
KMK	MIDDLE	PRODUKTIF	7,973,023,192,770	10,713,926,842,018	13,016,739,862,286
TERM LOAN	MIDDLE	PRODUKTIF	1,022,036,443,905	563,542,613,043	1,734,499,309,438
KI	RETAIL	PRODUKTIF	2,720,730,474,985	3,767,152,472,557	5,007,112,722,424
KMK	RETAIL	PRODUKTIF	9,085,266,061,569	9,374,389,205,792	14,049,115,157,678
TERM LOAN	RETAIL	PRODUKTIF	383,842,911,399	999,480,137,084	1,260,713,773,341
KI	WHOLES ALE	PRODUKTIF	10,782,780,631,940	11,132,702,414,833	11,996,709,962,051
KMK	WHOLES ALE	PRODUKTIF	6,862,577,012,313	8,621,466,859,345	10,153,490,820,768
TERM LOAN	WHOLES ALE	PRODUKTIF	4,189,925,788,809	3,334,581,589,251	6,164,231,620,074
			46,796,306,952,603	50.986.774.275.110	66.444.001.538.050

Sumber: Manajemen BNI

Keterangan :

1. KI singkatan dari Kredit Investasi dan KMK singkatan dari Kredit Modal kerja.
2. Dari table di atas terlihat bahwa jumlah kredit pada tahun 2006 meningkat sebesar 9% dari tahun 2005. Sedangkan pada tahun 2007 terjadi peningkatan yang relatif besar yaitu sebesar 30,3%.

Kualitas kredit yang dimiliki BNI tidak semuanya berada di golongan kredit lancar. Kredit yang berada di luar golongan kredit lancar telah dilakukan berbagai upaya penyelamatan dan penyelesaian kredit oleh BNI. Pada tabel di bawah ini dapat terlihat komposisi kredit BNI dari kualitas kreditnya :

Tabel 3.2
Komposisi Kredit BNI
Berdasarkan Kualitas Kredit (Kolektibilitas)
Tahun 2005, Tahun 2006 dan Tahun 2007

Kolektibilitas	Baki Debet (Rupiah) Tahun 2006	Baki Debet (Rupiah) Tahun 2006	Baki Debet (Rupiah) Tahun 2007
1 (Lancar)	39,094,424,112,756	46,892,339,017,075	66,514,911,100,234
2 (Dalam Perhatian khusus)	8,159,560,021,785	6,857,758,584,974	5,702,648,156,349
3 (Kurang Lancar)	2,415,171,560,524	1,174,884,754,307	277,929,774,196
4 (Diragukan)	941,800,976,452	1,024,117,836,114	175,445,079,250
5 (Macet)	5,261,990,563,165	3,789,341,929,902	4,869,907,698,456
TOTAL	55,872,947,234,682	59,738,442,122,372	77,540,841,808,485

Sumber: Manajemen BNI

Dari tabel di atas terlihat bahwa pada tahun 2006 terdapat peningkatan yang significant pada kredit dengan kolektibilitas 1 (lancar) dan penurunan atas kredit dengan kolektibilitas 2,3 dan 5. Kredit pada golongan 4 mengalami peningkatan namun tidak signifikan yaitu meningkat sebesar 8,7%. Pada tahun 2007 terdapat peningkatan kredit dengan kolektibilitas (lancar) sebesar 42% dari tahun 2006. Kredit dengan kolektibilitas 2,3 dan 4 mengalami penurunan yang mengindikasikan kualitas kredit yang lebih baik. Kualitas kredit pada golongan 5 (macet) mengalami peningkatan sebesar 29%. Secara keseluruhan, kualitas kredit BNI pada tahun 2007 lebih baik daripada tahun 2006.

3. Alternatif Restrukturisasi Kredit di BNI

Berdasarkan Pedoman Kebijakan & Prosedur Kredit Wholesale & Middle Market BNI Buku, tahun 2006 dalam upaya restrukturisasi kredit bermasalah, terdapat beberapa alternatif tindakan yang dapat dilakukan yaitu :

- a. Penyelamatan Kredit (untuk debitur potensial)
 - *Rescheduling, Reconditioning & Restructuring (R3)*
 - Perjanjian Penyelesaian Hutang (PPH)
 - Debt Penyertaan Sementara Bank (*Debt to Equity Swap*)
 - Pengelolaan Aset Debitur
 - *Debt to Asset Swap*
 - *Debt to Convertible Bond Swap*
 - Penjualan Agunan
- b. Penyelesaian Kredit (untuk debitur non potensial)
 - Penjualan Jaminan
 - Diskon Penyelesaian Kredit
 - Kepailitan

3.1 ***Rescheduling, Reconditioning & Restructuring (R3)***

Rescheduling Kredit yaitu strategi/langkah penyelamatan kredit dengan melakukan perubahan jangka waktu pelunasan, jumlah setoran pelunasan dan atau pembayaran bunga kredit. *Reconditioning Kredit* yaitu strategi/langkah penyelamatan kredit dengan melakukan perubahan syarat-syarat kredit dengan persyaratan baru. *Restructuring Kredit* yaitu strategi/langkah penyelamatan kredit dengan melakukan perubahan syarat-syarat kredit yang menyangkut : penambahan dana bank, konversi seluruh atau sebagian tunggakan bunga menjadi pokok kredit baru dan atau konversi seluruh atau sebagian dari kredit menjadi penyertaan dalam perusahaan.

Rescheduling, Reconditioning & Restructuring (R3) yaitu salah satu bentuk restrukturisasi kredit sebagai upaya bank untuk menyehatkan usaha debitur agar dapat memenuhi kewajibannya, yang dilakukan antara lain melalui :

- Keringanan suku buku bunga kredit
- Pengurangan tunggakan bunga kredit
- Perpanjangan jangka waktu kredit
- Penambahan fasilitas kredit
- Perubahan syarat-syarat kredit, seperti : perubahan jadwal/jumlah angsuran dengan jangka waktu tetap, merubah bentuk/sifat kredit dan perubahan *Grace Period* (masa tenggang).

Kriteria debitur yang termasuk kategori restrukturisasi kredit dengan R3 yaitu :

- Usaha masih produktif.
- Manajemen kooperatif dan beritikad baik.
- Kualitas Kredit : semua golongan/kolektibilitas yaitu kolektibiliti lancar, Dalam Perhatian Khusus (*Special Mention*), Kurang Lancar (*Sub Standar*) dan Diragukan (*Doubtful*).

Ketentuan restrukturisasi kredit dengan R3 yaitu :

- a. Keringanan suku bunga kredit, dipertimbangkan secara selektif atas dasar analisa *cash flow* perusahaan debitur, jangka waktu keringanan suku bunga paling lama 3 (tiga) tahun dan direview setiap 6 bulan sekali dan minimal tarif bunga atau besarnya keringanan tarif bunga ditetapkan atas dasar keputusan Pejabat Pemutus Kredit Restrukturisasi.
- b. Pengurangan tunggakan bunga kredit, diutamakan bagi debitur yang belum mendapatkan keringanan bunga, pengurangan tunggakan bunga dimungkinkan untuk NPL s/d 100%.
- c. Perpanjangan jangka waktu kredit, perpanjangan *grace period* (masa tenggang) maksimal 3 tahun, untuk fasilitas kredit investasi perpanjangan waktu berpedoman pada jangka waktu kredit maksimal 15 tahun sejak kredit

diberikan, untuk fasilitas KMK Aflopend, perpanjangan jangka waktu kredit maksimal 3 tahun.

3.2 Perjanjian Penyelesaian Hutang (PPH)

PPH merupakan pendudukan tunggakan kewajiban debitur, baik on *balance sheet* maupun *off balance sheet* tunggakan yang dimaksud dalam suatu akta Perjanjian Penyelesaian Hutang (PPH) dengan penyelesaian tunggakan kewajiban secara angsuran. Tunggakan yang dimaksud adalah tunggakan bunga dan tunggakan kewajiban lainnya di luar hutang pokok.

Kriteria debitur :

- a. Usaha masih produktif
- b. Manajemen kooperatif dan beritikad baik
- c. Kualitas Kredit : semua golongan/kolektibilitas yaitu kolektibiliti lancar, Dalam Perhatian Khusus (*Special Mention*), Kurang Lancar (*Sub Standar*) dan Diragukan (*Doubtful*).

3.3 Penyertaan Sementara Bank (*Debt Equity Swap*)

Penyertaan Modal Sementara adalah penyertaan modal oleh bank pada perusahaan debitur untuk mengatasi kegagalan kredit, termasuk penanaman dalam bentuk surat utang konversi (*convertible bond*) dengan opsi saham (*equity options*) atau jenis transaksi tertentu yang berakibat bank memiliki atau akan memiliki saham pada perusahaan debitur.

Tujuan dari pelaksanaan alternatif *Debt Equity Swap* adalah:

- a. Peningkatan kinerja perusahaan melalui perbaikan struktur permodalan sehingga debitur dapat memenuhi kewajibannya terhadap bank.
- b. Penyertaan ini diharapkan dapat mengamankan kepentingan bank melalui pengembalian kredit maupun melalui peningkatan nilai saham.

Kriteria debitur yang termasuk dalam kategori penyelamatan dengan menggunakan skema *Debt Equity Swap* adalah:

- a. Usaha prospektif, yaitu dengan mempertimbangkan aspek-aspek sbb:
- Pasar yang belum jenuh/pangsa pasar masih terbuka.
 - Pendapatan valas lebih besar dari komponen biaya valas.
 - Produksi berorientasi ekspor.
 - Didukung oleh proyeksi arus kas yang positif minimal 5 tahun.
 - Manajemen kooperatif dan integritas tinggi.
 - Kesulitan yang dialami debitur adalah *likuid* dan *insolvable*, sehingga mengakibatkan kesulitan dalam memenuhi kewajiban membayar bunga dan pokok.
- b. Kualitas kredit golongan:
- Kurang lancar (*substandard*)
 - Diragukan (*doubtful*)
 - Macet (*loss*)
- c. Diutamakan debitur yang hanya memiliki pinjaman dari BNI. Apabila debitur mempunyai pinjaman dari pihak lain (tidak termasuk hutang dagang, hutang pajak dan hutang lain-lain), tetapi termasuk SOL (*Subordinated Loan*), maka untuk mencegah tuntutan kepailitan dari pihak lain, pinjaman dari pihak lain tersebut harus juga dikonversikan melalui Penyertaan Sementara Bank (*Debt Equity Swap*).

Kredit yang dapat dikonversi menjadi Penyertaan Sementara Bank (PSB), meliputi:

- a. Hutang Pokok
- b. Biaya-biaya terutang
- c. Bunga *non performing*

Dalam proses mempertimbangkan PSB, terlebih dahulu harus dilakukan *due diligence* untuk meneliti dan menilai aset debitur dan merekomendasikan nilai wajar saham perusahaan. *Due diligence* dilakukan untuk:

- a. Jumlah kredit yang akan dikonversi dengan PSB sebesar Rp 5 milyar ke atas harus dilakukan oleh konsultan independen yang ditunjuk bank.
- b. Kurang atau di bawah jumlah tersebut diatas dilakukan oleh pengelola.

Agar bank dapat mempertahankan jaminan kredit, besarnya PSB dibatasi setinggi-tingginya 90% dari outstanding pinjaman. Pelaksanaan PSB didudukkan dalam Perjanjian Penyertaan Modal antara bank dan debitur. Klausula yang ditambahkan dalam perjanjian PSB antara lain :

- a. Debitur wajib membentuk cadangan tujuan yang merupakan *Sinking Fund* apabila dimungkinkan oleh anggaran dasar perusahaannya.
- b. Pembayaran deviden dibatasi dengan acuan tidak melebihi *pay out ratio* (rasio antara deviden yang dibayarkan dengan pendapatan bersih) tertentu.
- c. Divestasi PSB paling lama 5 tahun, dengan cara dibeli kembali oleh debitur (apabila perusahaan debitur telah memperoleh laba kumulatif), dibeli oleh pemegang saham atau bank dapat menjualnya kepada pihak ketiga (investor atau *strategic partner*).

Prosedur pelaksanaan *Debt to Equity Swap* :

- a. Melakukan *due diligence* kepada perusahaan debitur sesuai ketentuan yang berlaku untuk :
 - Mengevaluasi kondisi dan prospek usaha debitur.
 - Meneliti dan menilai assets debitur.
 - Memverifikasi dan memastikan total hutang debitur kepada pihak lain (di luar hutang dagang, hutang pajak dan hutang lain-lain) tetapi termasuk SOL).
 - Menghitung potensi hutang baru (setelah PSB) yaitu hutang yang berada dalam batas-batas kemampuan debitur untuk memenuhi kewajibannya). Potensi hutang baru dapat dihitung dengan *present value* dari kemampuan membayar kewajiban selama jangka waktu tertentu :

- 1) Dibuat proyeksi *cash flow* untuk menentukan kemampuan membayar debitur.
 - 2) Jangka waktu *cash flow* di atas ditentukan paling lama 3 tahun.
 - 3) Menggunakan tingkat bunga efektif sebelum restrukturisasi kredit sebagai tingkat disconto.
- Menghitung nilai PSB yaitu selisih antara jumlah hutang debitur kepada pihak luar (termasuk SOL) dikurangi potensi hutang baru.
 - Menghitung nilai wajar saham perusahaan debitur ;
 - 1) Menilai aset bersih dari perusahaan debitur yang ditetapkan.
 - 2) Diperbandingkan dengan nilai pasar (bila ada)
 - 3) Diperbandingkan dengan nilai pasar saham perusahaan sejenis.
- b. Menghitung persentase kepemilikan Bank pada perusahaan, dengan terlebih dahulu menghitung perkiraan jumlah saham nilai EP (*Equity Participation*) dibagi nilai wajar.

Prosedur penarikan kembali Penyertaan Modal :

- Pembelian kembali oleh perusahaan debitur (*buy back*)
- Penjualan kepada pemegang saham lama.
- Penjualan kepada pihak ketiga (investor atau *strategic partner*).

3.4 Pengelolaan Asset Debitur

Pengelolaan asset debitur meliputi pengelolaan asset fisik secara aktif (oleh personil BNI) dan pengelolaan pasif oleh debitur atau pihak ketiga yang ditunjuk BNI) atau bersama-sama debitur dan pihak ketiga yang ahli dibidangnya serta pengelolaan dokumen kepemilikan.

Tujuan dari pelaksanaan pengelolaan asset :

- a. Mempertahankan eksistensi pemanfaatan/pengoperasian aset perusahaan debitur secara optimal agar menghasilkan pendapatan untuk memenuhi kewajiban kepada bank.
- b. Mencegah penggelapan dan atau penyalahgunaan aset oleh pihak yang tidak bertanggung jawab, yang dapat merugikan BNI.
- c. Mempertahankan kelengkapan/keutuhan, manfaat dan nilai aset sebagai sumber penyelesaian kredit apabila perusahaan gagal diselamatkan.

Kriteria debitur :

- a. Pengelolaan aset dalam rangka penyelamatan kredit :

- Kurang lancar (*substandad*)
- Diragukan (*doubtful*)
- Macet (*loss*)

Diutamakan yang sebagian kreditnya telah dikonversi menjadi Penyertaan Sementara Bank.

- b. Pengelolaan aset dalam rangka penyelesaian kredit :

- Diragukan (*doubtful*)
- Macet (*loss*)

Diutamakan barang jaminan yang telah diputus untuk dijual, sebagai sumber pembayaran hutang kepada bank.

Ketentuan Pengelolaan Aset :

- a. Pengelolaan aset secara aktif dibatasi pada debitur yang prospeknya cukup baik dan debitur yang telah memiliki fasilitas Penyertaan Sementara Bank.

- b. Pedoman pengelolaan aset :

- Dilaksanakan dengan penempatan pegawai BNI sebagai pengurus atau manajemen perusahaan debitur.
- Pengelolaan secara pasif (pengawasan) dapat dilakukan oleh PT. Sucofindo atau perusahaan yang ditunjuk oleh BNI.
- Harus diupayakan penguasaan dan penyempurnaan dokumen kepemilikan dan pengikatan jaminan.
- Apabila pengelolaan aset gagal, maka pengelolaan aset ditindaklanjuti/beralih menjadi penjualan aset.

3.5 **Debt to Asset Swap (DAS)**

DAS adalah pengkonversian seluruh/sebagian fasilitas kredit debitur dengan aset/properti yang dibiayai dengan fasilitas kredit tersebut atau barang agunan yang berupa harta tetap dengan opsi bahwa sampai dengan batas waktu yang disepakati, debitur dapat membeli kembali aset tersebut atau sebaliknya bank dapat menjual aset tersebut kepada pihak lain dengan kondisi atau syarat-syarat yang telah disepakati oleh kedua belah pihak.

Tujuan dari pelaksanaan alternatif restrukturisasi dengan skema DAS adalah untuk:

- a. Memperbaiki *portofolio* pinjaman dengan menurunkan NPL.
- b. Mendapatkan nilai tambah (laba) dari hasil penyewaan dan/atau penjualan aset hasil konversi dengan pinjaman debitur.
- c. Memperbaiki likuiditas dari hasil penyewaan dan/atau penjualan aset.

Yang dimaksud dengan aset dalam skema ini adalah aset perusahaan debitur, baik yang dijaminakan maupun yang tidak dijaminakan. Aset tersebut harus prospektif, dengan mempertimbangkan aspek-aspek:

- a. *Marketability*, dengan mengevaluasi jenis aset, lokasi, lingkungan, bentuk/*design*, kelengkapan dokumen, ada tidaknya *potential buyer*, dan sebagainya.

- b. *Cash flow* dari pengusahaan aset tersebut harus positif, dalam arti pendapatannya dapat menutupi biaya operasional (pemeliharaan, pengelolaan, pemasaran, dan lain-lain).
- c. Dokumen aset lengkap dan memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Mekanisme pelaksanaan DAS adalah sebagai berikut:

- a. Dilakukan *due diligence* untuk menentukan harga transaksi dan harga konversi aset.
- b. Pelaksanaan konversi dilakukan dengan penandatanganan perjanjian DAS.
- c. Dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun, aset hasil konversi harus telah terjual kembali.
- d. Apabila dalam batas waktu tersebut pada butir c di atas, sebagian atau seluruh aset belum terjual, maka bank berhak memperhitungkan sisa aset yang belum terjual menjadi piutang dan atau sebagai Penyertaan Sementara Bank pada perusahaan debitur.
- e. Sebagai opsi dalam skema DAS, aset yang telah dikonversi bisa dibeli kembali (*buy back*) oleh debitur atau debitur bekerja sama dengan *strategic partner*.
- f. Terhadap debitur dibebankan premium sebesar 5% dari total fasilitas kredit yang dikonversi menjadi aset. Pembebanan premium tersebut dapat dibebankan dengan cara:
 - Dibayar tunai
 - Diperhitungkan terhadap nilai kredit yang akan dikonversi.

3.6 Debt to Convertible Bond Swap

Debt to convertible bond swap adalah pengkonversian pinjaman debitur dengan obligasi yang diterbitkan oleh debitur yang memberikan opsi kepada bank/kreditur untuk mengkonversikan obligasi dimaksud dengan saham perusahaan debitur atau melakukan tindakan lain atas obligasi

konversi tersebut dengan kondisi atau syarat-syarat yang disepakati oleh kedua belah pihak.

Tujuan dari *debt to convertible bond swap* adalah:

- Memperbaiki kualitas aktiva produktif bank (kreditur).
- Peningkatan kinerja perusahaan debitur melalui perbaikan struktur permodalan sehingga debitur dapat memenuhi kewajibannya terhadap bank.
- Mengamankan kepentingan bank melalui pengembalian kredit maupun peningkatan harga *convertible bond*.

3.7. Diskon Penyelesaian Kredit

Diskon penyelesaian kredit adalah pengurangan sebagian utang pokok/atau sebagian atau seluruh tunggakan bunga dan/atau tunggakan kewajiban lainnya dalam rangka penyelesaian kredit.

Tujuan yang ingin dicapai oleh bank (kreditur) adalah:

- Meningkatkan recovery kredit dalam rangka meminimalisir kerugian akibat kredit macet.
- Memperbaiki *portepel* perkreditan BNI.
- Tingkat kepastian penerimaan pembayaran.
- Memperbaiki posisi keuangan BNI.

Kewajiban yang dapat diberikan diskon (hapus tagih) meliputi:

- Denda-denda dan kewajiban lainnya.
- Tunggakan Bunga.
- Hutang pokok.

3.8. Kepailitan

Kepailitan adalah sita umum atas semua kekayaan debitur pailit yang pengurusan dan pemberesannya dilakukan oleh kurator di bawah pengawasan hakim pengadilan niaga sebagaimana diatur dalam undang-undang kepailitan.

Tujuan yang ingin dicapai oleh bank (kreditur) dengan menggunakan skema restrukturisasi ini adalah:

- Mengoptimalkan pengembalian hutang debitur melalui jalur hukum (pengadilan niaga).
- Kepastian hukum atas penyelesaian kewajiban debitur.

B. GAMBARAN UMUM PT. ABC

1. Aspek Umum dan Manajemen

- a. PT. ABC adalah perusahaan yang bergerak dibidang usaha pembuatan sabun mandi dan detergen yang telah beroperasi secara komersial sejak th. 1987.
- b. Produk yang dihasilkan PT. ABC yaitu sabun mandi & detergen. produksi PT. ABC dimana 90% untuk orientasi pasar *ekspor* dan 10% orientasi lokal. Negara tujuan ekspor antara lain Asia (Malaysia, India, Pakistan, Liberia, Mongolia, Yaman, Dubai), Afrika (Benin, Angola, Ghana, Sierra Leone, Cotonou, Nigeria, Togo & Mauritius).
- c. Susunan pengurus dan pemegang saham adalah

Tabel 3.3

Susunan pengurus dan Pemegang Saham PT. ABC

<i>Pengurus</i>	<i>Nama</i>	<i>Saham(lbr)</i>	<i>Rp (juta)</i>	<i>%-tase</i>	<i>Hubungan</i>
Komisaris	Abas (Nama Samaran)	90	90	45%	Ayah
Direktur	Abis (Nama Samaran)	110	110	55%	Anak
<i>Total</i>	<i>Jumlah</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>100%</i>	

Sumber : Manajemen PT. ABC

d. Legalitas Usaha

Legalitas dan perijinan yang berkaitan dengan bidang usaha ini telah memenuhi persyaratan antara lain berupa Akta Pendirian, Lembaran Berita Negara RI, SIUP, NPWP, SIT,U/HO, TDP dan SKDP. Untuk industri pembuatan sabun, tidak membutuhkan izin AMDAL karena industri ini tidak menghasilkan limbah yang mencemari lingkungan, sehingga cukup dengan Undang-Undang Gangguan (HO). Dari hasil produksi, jika terdapat barang sisa atau terdapat produk yang gagal, maka akan didaur ulang kembali sehingga akan menghasilkan barang jadi.

e. *Key Person*

- Pengalaman manajemen perusahaan dinilai cukup baik dimana *key person* (Abas) sebagai Direktur Utama telah berpengalaman dibidang usaha ini sejak tahun 1992 (berpengalaman +/- 15 tahun).
- Latar belakang pendidikan formal *key person* adalah setingkat SMA, namun selama ini dalam mengelola usaha, *key person* lebih banyak memperoleh pengetahuan dan pengalaman secara informal.

f. Grup Usaha

PT. ABC mempunyai grup usaha yaitu PT. NRP yang bergerak di bidang jasa ekspedisi melalui laut dan berlokasi di Surabaya, dimana keterkaitan antara PT. ABC dengan PT. NRP adalah hubungan kepengurusan dan kepemilikan saham. Berikut adalah susunan pemegang saham dan pengurus PT. NRP sesuai dengan akte pendirian No. 6 tgl. 07-03-1986 dan akte perubahan No. 60 tgl. 11-08-1989 :

Tabel 3.4
Susunan pengurus dan Pemegang Saham PT. NRP

--

Sumber : Manajemen PT. ABC

2. Hubungan Dengan Bank BNI

a. Posisi pinjaman PT. ABC per 31 Desember 2007 adalah :

Tabel 3.5
Posisi Pinjaman PT. ABC

Jenis Fasilitas	Maksimum (Rp.Jt)	Outstanding	Tunggakan		Koll
			Pokok	Bunga	
KMK	6.000	6.434	-	434	4
KI 1	650	569	-	-	4
Total	6.650	7.003	-	434	
Sumber : diolah Penulis					

b. Riwayat kredit PT. ABC :

- PT. ABC menjadi nasabah BNI sejak tahun 1994 dan menjadi debitur BNI sejak Oktober 1997.
- Pada Oktober 1997, PT. ABC memperoleh fasilitas KMK (Kredit Modal Kerja) sebesar Rp. 2.500.000.000,-. Sampai dengan April 1998, kredit yang diberikan berjalan lancar dan seluruh kewajiban terhadap bank dapat diselesaikan. Sejak adanya krisis ekonomi pada Mei 1998, usaha PT. ABC mengalami kemunduran karena pada saat krisis ekonomi tahun 1998, usaha yang dirintis oleh PT. ABC sempat mengalami kesulitan karena adanya kenaikan bahan baku sabun sementara daya beli masyarakat mengalami penurunan.

- Akibat krisis ekonomi PT. ABC tidak dapat membayar bunga secara penuh sehingga dilakukan penyelamatan kredit (restrukturisasi). Restrukturisasi kredit yang dilakukan BNI yaitu memberikan IBP (*interest balloon payment*) atas pinjaman KMK sebesar Rp. 2.500.000.000,- dengan bunga efektif 15%. IBP yaitu bunga pinjaman selama jangka waktu tertentu digunggung kemudian mulai diangsur sesuai jangka waktu yang ditentukan BNI. Fasilitas tersebut saat ini diganti dengan PPH (Perjanjian Pengakuan Hutang). Dalam perkembangannya, restrukturisasi ini dapat berjalan baik dan bunga pinjaman dapat ditingkatkan menjadi bunga komersial.
- Semula segmen pasar PT. ABC adalah pasar domestik, tapi setelah krisis ekonomi 1998, PT. ABC mengalihkan pasarnya ke luar negeri sehingga komposisi penjualan PT. ABC saat ini adalah 90% *eksport* dan hanya 10% yang dipasarkan ke pasar domestik.
- Sejak tahun 2000 usaha PT. ABC mengalami perkembangan yang cukup bagus, sehingga pada Oktober tahun 2002 PT. ABC diberikan tambahan kredit modal kerja sebesar Rp. 2.500.000.000,- dan Juli 2005 diberikan tambahan lagi sehingga total fasilitas kredit PT. ABC saat ini sebesar Rp. 6.000.000.000,-. Pada tahun 2006 PT. ABC juga diberikan tambahan Kredit Investasi sebesar Rp. 650.000.000,-.
- Sejak Juni 2007, pembayaran pinjaman ke BNI terselat karena usaha PT. ABC mengalami kemunduran. Hal ini karena sebagian modal kerja yang dimiliki PT. ABC digunakan untuk menutup *cost over run* pembangunan gedung dan doking kapal grup usahanya. Akibatnya PT. ABC tidak dapat mengerjakan sejumlah order dari pelanggan.

3. Aspek Teknis Produksi

a. Lokasi Usaha dan Fasilitas yang dimiliki :

- Areal yang dipergunakan berupa sebidang tanah seluas 5.165 m², berikut bangunan untuk pabrik, gudang dan kantor dan dilengkapi dengan fasilitas lain berupa ruang satpam/*security* dan tempat ibadah.

- Untuk mencapai lokasi usaha cukup mudah, jaminan terletak di tepi jalan raya dengan lebar jalan +/- 6 meter dan terletak +/- 500 meter dari tol Gunung Putri . Jaminan terletak dekat perusahaan industri lainnya dan dekat kompleks perumahan penduduk.

b. Fasilitas/Kelengkapan yang dimiliki :

Mesin & peralatan PT. ABC berupa mesin dan peralatan untuk pembuatan sabun dan *detergent* yang terdiri dari mesin utama dan mesin pendukung.

c. Kapasitas Produksi :

Dalam melakukan produksi sabun dan detergen PT. ABC mempunyai 4 line produksi yang terdiri dari :

- 2 set mesin pembuat sabun yang terdiri dari :
 - o 1 set mesin untuk membuat sabun dengan packing karton
 - o 1 set mesin untuk membuat sabun dengan packing wrapper (untuk merk sabun baru yaitu sabun LINA/ROYAL PREMIUM).
- 1 set mesin pembuat detergen batang.
- 1 set mesin krim (mixer) besar dan 3 set mesin krim (mixer) kecil yang digunakan untuk memproduksi detergent krim jenis sachet.

Dalam satu hari aktivitas PT. ABC terbagi dalam 2 *shift*, *shift* ke-1 dimulai jam 8 pagi – 4 sore dan *shift* kedua dimulai jam 3 sore – 11 malam. Masing-masing *shift* terdiri dari 7 jam kerja dan 1 jam istirahat.

d. Produk yang dijual :

Produk yang dijual sabun mandi dan sabun *detergent* antara lain :

Tabel 3.6
Produk PT. ABC

Merk	Negara Tujuan	Harga Jual per unit
Sabun Mandi :		
Lara/Julia	Benin, Liberia, Angola, Ghana, Sierra Leone, Cotonou.	USD 0.1
Fruty Fresh (pengganti merk Frutis)	India, Pakistan, Fiji, Bangladesh, Mongolia, Mauritius, Malaysia, Vanuatu, Yaman.	USD 0.09
Country Fresh	India, Pakistan, Ghana, Mongolia, Yaman, Malaysia, Mauritius, Yaman, Nigeria, Togo.	USD 0.12
Dea/Liz/Ainie (Dea merupakan pengganti dari merk Alys)	Nigeria, Benin, Dubai, Malaysia, Cotonau, Mauritius, Yaman.	USD 0.09
Lina/Royal Premium	India, Pakistan, Ghana, Liberia, Vanuatu	USD 0.11
Jannoo/Fruzz	India, Pakistan, Ghana, Liberia, Yaman, India	USD 0.1
Sabun Detergen :		
Fast	Malaysia, Vanuatu, Fiji	USD 0.1
Dayo, Satu, Ceria, Kiniku, Inova	Malaysia	USD 0.1

Sumber : data diolah Penulis

e. **Tenaga kerja :**

- PT. ABC berbentuk badan hukum PT dengan struktur organisasi yang masih relative sederhana namun cukup jelas, dimana pada masing-masing fungsi manajemen telah ada pembagian weweng dan tanggung jawab yang jelas. Selain itu, pemberian posisi dan tanggung jawab telah didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman, sehingga kesesuaian antara posisi dengan kapasitas karyawan dapat dipertanggungjawabkan.
 - Latar belakang pendidikan mayoritas karyawan adalah SMA walaupun ada sebagian kecil yang berpendidikan D3 dan Sarjana.
 - Karyawan PT. ABC berjumlah 100 orang, terdiri dari :
 - 3 orang BOD (*Board of Director*)
 - 1 orang sekretaris direksi
 - 1 orang general manager
 - 1 orang manager R & D
 - 1 orang staf teknis
 - 1 orang staf pabrik
 - 11 orang staf mesin & peralatan
 - 1 orang manager keuangan dan administrasi
 - 2 orang staf keuangan
 - 2 orang staf administrasi
 - 1 orang manager penjualan & pemasaran
 - 1 orang supporting unit
 - 1 orang staf *ekspor*
 - 1 orang staf penjualan nasional
 - 80 orang buruh
 - Tenaga pabrik yang terbagi dalam 2 *shift*
 - Pembayaran upah (UMR) telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan pemerintah. Manajemen perusahaan cukup memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, hingga saat ini perusahaan belum pernah terjadi mogok kerja.
- f. Proses Produksi :

Berikut adalah rincian proses produksi untuk masing-masing jenis produk :

1. Produk Sabun dan *detergent* batang

- Bahan baku dicampur dalam mesin *mixer* untuk diproses sekitar 30 menit – 60 menit.
- Setelah bahan merata baru bahan tersebut ditumpahkan ke *roll milling machine*.
- Setelah bahan melewati *roll milling* kemudian dilanjutkan ke mesin *plodder* untuk menjadi sabun batang sintetik dalam bentuk padat.
- Setelah itu sabun batangan dipotong berdasarkan bentuk dan ukuran.
- Setelah itu baru diadakan pengepakan secara manual dan otomatis.

2. Produk detergen krim

- Bahan baku dicampur pada *mixer* berbentuk tabung untuk diproses selama 30 menit – 60 menit.
- Setelah itu sabun yang sudah selesai diproses diinginkan kemudian dibungkus.

g. Penilaian *Supply* :

Untuk beberapa jenis bahan baku seperti *soap nodles*, ABS dan parfum, perusahaan telah memiliki *supplier* tetap yang sudah berhubungan cukup lama dan masih berlangsung dengan baik sampai saat ini. Namun untuk jenis bahan baku yang tersedia cukup banyak di pasar seperti untuk kemasan dan percetakan, perusahaan telah memiliki beberapa *vendor* yang siap untuk memasok bahan baku bila sewaktu-waktu dibutuhkan.

h. Syarat Pembelian :

Selama ini syarat pembelian barang kepada supplier umumnya dilakukan secara kredit dengan jangka waktu pembayaran bervariasi 1 – 4 minggu (1 bulan), namun apabila jenis bahan baku yang diperlukan sedang sulit diperoleh, biasanya *supplier* menghendaki agar pembelian barang dapat dilakukan secara tunai atau dengan memberikan DP (*Down Payment*) terlebih dahulu.

4. Aspek Pemasaran

a. Luas Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran dari PT. ABC dibagi menjadi 2, yaitu daerah pemasaran luar negeri (*eksport*) dan pemasaran dalam negeri, yaitu :

- 1) Pasar *eksport*, pelanggan PT. ABC adalah perusahaan importir/distributor yang tersebar di 11 negara antara lain :
- 2) Pasar dalam negeri, pelanggan PT. ABC adalah perusahaan distributor seperti PT. Budiraya Tataprima dan perusahaan yang berasal dari Indonesia Bagian Timur seperti Makasar, Manado, Kendari, Palu dan Kendari.

Sampai saat ini penjualan *eksport* PT. ABC masih memberikan kontribusi yang sangat dominan kepada pasar ekspor yaitu +/- 90% sedangkan penjualan lokal hanya memberikan kontribusi +/- 10%.

b. Saluran Distribusi

Sampai saat ini perusahaan belum memiliki cabang atau outlet tertentu untuk menunjang aktivitas pemasarannya, dimana seluruh aktivitas pemasaran ditangani langsung oleh tenaga internal perusahaan. Untuk aktivitas *eksport*, aktivitas pemasaran ditangani langsung oleh key person dibantu oleh manager pemasaran yang berasal dari India yaitu Mr. Ghourap dengan cara melakukan pendekatan kepada para *buyer* baik perusahaan eksportir dalam negeri maupun perusahaan importir.

Pemasaran dalam negeri ditangani oleh Mr. Ghourap beserta staf marketingnya, dengan cara memasarkan barang kepada perusahaan distributor yang ada di daerah-daerah, karena keterbatasan modal kerja yang ada, maka

aktivitas pemasaran dalam negeri masih terbatas pada pasar Indonesia Timur saja.

c. Prospek Usaha

Prospek usaha di bidang industri pembuatan sabun dan detergen terutama sabun dan detergen untuk tingkat harga yang terjangkau dengan kualitas baik diperkirakan akan semakin baik. Hal ini karena masyarakat di negara berkembang (Asia, Afrika) dengan jumlah penduduk banyak (padat) serta tingkat penghasilan yang terbatas, mereka cenderung membeli barang dengan harga murah tetapi berkualitas baik. Untuk itu, PT. ABC menawarkan produk dengan harga yang cukup bersaing dengan kualitas baik. Selain itu, jenis produk *toiletries* terutama sabun dan detergen tergolong produk yang habis pakai, sehingga akan selalu dibutuhkan.

Saat ini permintaan sabun terutama dari India, Pakistan dan Afrika meningkat cukup tinggi, terutama untuk sabun beraroma minyak cendana. Oleh karena itu, PT. ABC telah membeli 1 *set soap making sequipment* untuk memproduksi sabun beraroma minyak cendana dengan merk Royal Premuim.

d. Persaingan dan Strategi Usaha

Kondisi persaingan usaha untuk industri pembuatan produk *toiletries* khususnya sabun dan detergen dinilai cukup tinggi, mengingat saat ini terdapat beberapa pemain berskala besar yang diperkirakan menguasai pasar, khususnya pasar dalam negeri, antara lain : PT. Unilever Indonesia, PT. Sayap Mas Utama (produsen detergen So Klin, Ekonomi, sabun GIV dan sebagainya), PT. Sinar Antjol (produsen B.29) dan PT. Mega Surya Mas (produsen sabun Medicare, Fres dan Harmony). Mengingat kondisi persaingan yang cukup ketat, maka PT. ABC mencari terobosan pasar baru yaitu dengan memasarkan barang dengan harga yang kompetitif dengan kualitas baik ke negara-negara berkembang seperti Asia dan Afrika dan PT. ABC memasarkan produk ke Indonesia Timur.

Strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk mengantisipasi tingkat persaingan yang ada adalah :

- Menawarkan produk berkualitas dengan tingkat harga yang terjangkau.
 - Melakukan pengembangan produk yang disesuaikan dengan dengan selera masyarakat.
 - Melakukan delivery barang secara tepat waktu.
 - Secara proaktif dan terus menerus mencari potensi pasar baru.
- Membina hubungan baik dengan para mitra usaha yang ada, meliputi para pelanggan dan pemasok.

Syarat Penjualan :

a. Syarat penjualan *ekspor* adalah :

- Beberapa pelanggan yang membayar melalui TT (*Telegraphic Transfer*) yaitu dengan membayar DP 25% - 30%, sisanya dibayar pada saat barang mau dikirim ke negara tujuan. Apabila pembayaran dilakukan setelah barang sampai di negara tujuan, maka PT. ABC akan menahan dokumen pengiriman barang sampai pelanggan melunasi kewajibannya.
- Beberapa pelanggan yang membayar melalui L/C (*Letter of Credit*), pengiriman barang & pembayaran dilakukan sesuai dengan syarat yang ditetapkan dalam L/C.

b. Syarat penjualan dalam negeri syarat penjualan adalah :

Untuk pelanggan lama seperti PT. Budiraya, syarat pembayaran kredit sampai dengan 45 hari. Untuk pelanggan baru dipersyaratkan membayar DP sebesar 30% dan sisanya pada saat barang mau dikirim ke pelanggan.

Pengiriman Barang :

Pengiriman barang diserahkan ke perusahaan *forwarding* yang menjadi langganan PT. ABC atau sesuai permintaan pelanggan. Untuk penjualan secara kredit, pengiriman barang akan ditutup asuransi yang nantinya akan dibebankan ke pelanggan, sedang untuk penjualan yang pembayarannya sudah diselesaikan oleh pelanggan, maka untuk penutupan asuransi diserahkan kepada pelanggan.

