

**ANALISIS EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI PENURUNAN  
NON-PERFORMING LOAN (NPL)  
(Studi Kasus Pada Salah Satu Bank Nasional di Indonesia)**

**Daniel Joel Immanuel Kairupan**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN  
danielkairupan@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pentingnya proses evaluasi implementasi strategi penurunan Non-Performing Loan yang telah dibuat oleh pihak perusahaan sekaligus menemukan kendala apa saja yang dapat muncul dalam proses implementasi strategi tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Sedangkan alat analisis menggunakan metode 7's Mc. Kinsey. Dimana ketujuh metode tersebut digunakan untuk mengetahui strategy, structure, systems, shared values, staff, skills, dan style dari masing-masing strategi yang telah diimplementasikan. Dari hasil temuan diperoleh ada tiga faktor penyebab terjadinya NPL yaitu faktor keadaan perekonomian Indonesia, faktor debitur, dan faktor internal. Berdasarkan ketujuh alat analisis tersebut hal yang paling mempengaruhi terjadinya Non-Performing Loan adalah pada kesiapan dan kinerja karyawan tersebut.

Kata kunci: Evaluasi Implementasi Strategi, Non-Performing Loan, *7's Mc.Kinsey Methods*.

**PENDAHULUAN**

Berkembangnya sebuah perusahaan dipengaruhi oleh dua faktor utama. Faktor internal dan faktor eksternal. Faktor eksternal memperhatikan tentang persaingan antar perusahaan dalam sebuah industri. Sedangkan faktor internal lebih melihat kesiapan karyawan serta beberapa unsur penunjang lainnya yang ikut mempengaruhi majunya perusahaan tersebut (Udaya dan Lembana, 2013: 32). Begitupun juga pada sebuah perusahaan perbankan, selain faktor persaingan antar bank yang semakin besar, tingkat internal perusahaan juga menjadi salah satu faktor utama penting dalam menentukan tingkat kesehatan bank tersebut. Resiko ini adalah resiko kesalahan yang terjadi selama proses transaksi (Halim, 2003: 265).

Bank memiliki peranan penting bagi perekonomian suatu negara, karena pembangunan suatu negara sangat dipengaruhi oleh dinamika perkembangan perputaran keuangan yang dihimpun dari dana masyarakat. Dana masyarakat yang telah diperoleh kemudian dikelola dan disalurkan kembali dalam bentuk kredit atau pinjaman kepada

masyarakat (Bank Tabungan Negara, 2010). Penyaluran kredit inilah yang kemudian menjadi sumber pendapatan terbesar bagi pihak perbankan. Keuntungan diperoleh dari bunga kredit yang telah ditetapkan oleh masing-masing bank. Penyaluran kredit ini merupakan usaha dominan yang proporsinya dapat mencapai sekitar 75% (tujuh puluh lima persen) dari dana yang dikelolanya (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, 2010).

Untuk dapat menjamin bahwa pengelolaan kredit tersebut tidak bermasalah dan bekerja dengan baik, maka perlu diperhatikan indikator terpenting dalam proses kredit tersebut. Indikator tersebut adalah tingkat Non Performing Loan (NPL). Sehingga NPL adalah rasio bermasalahnya pengembalian kredit dari pihak debitur kepada bank (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, 2013). Bank Indonesia melalui Peraturan Bank Indonesia No. 15/2/PBI/2013 Tentang Penetapan Status dan Tindak Lanjut Pengawasan Bank Umum Konvensional, mengungkapkan bahwa bank akan masuk dalam pengawasan intensif apabila rasio kredit

bermasalah secara netto lebih dari 5% (lima persen) dari total kredit dan secara gross melebihi dari 10% (sepuluh persen). Untuk menentukan apakah sebuah bank tersebut masih dalam keadaan yang sehat atau tidak, terdapat dua ketentuan yang mempengaruhinya, yaitu Capital Adequacy Ratio (CAR) dan Non-Performing Loan (NPL).

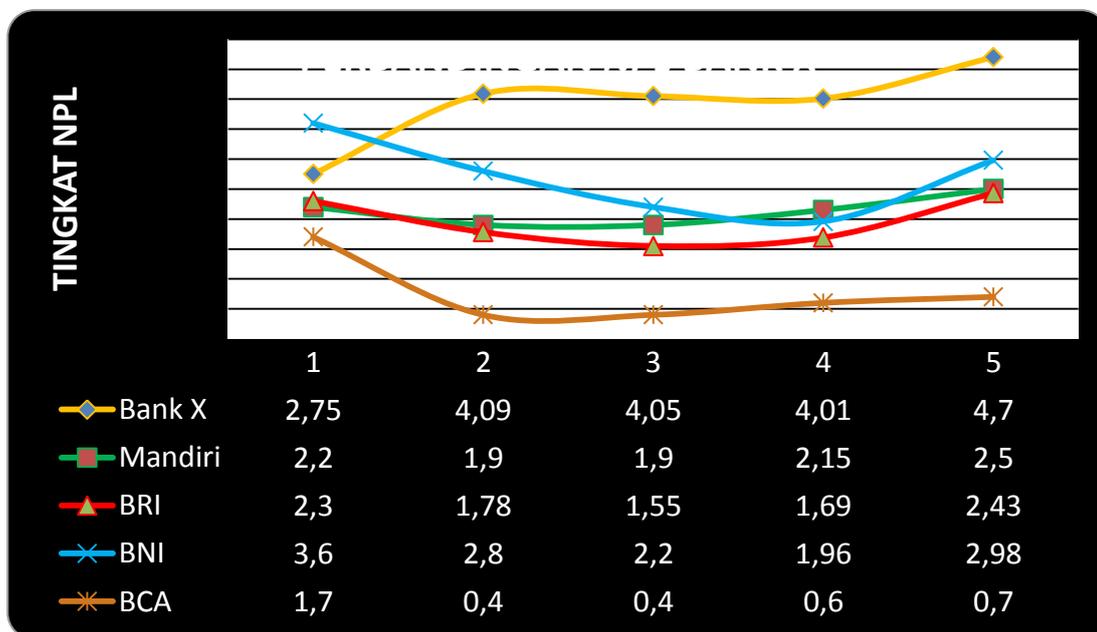
**PERMASALAHAN**

Permasalahan NPL yang cukup besar pernah terjadi pada beberapa bank nasional maupun swasta di Indonesia. Terutama yang terjadi pada tahun 2010. Salah satunya pada Bank X yang merupakan salah satu bank milik nasional yang memiliki fokus bisnis pada pembiayaan perumahan. Pada tahun 2012 Bank X memiliki besaran NPL yang cukup mengkhawatirkan, dimana mencapai angka 4,09% dibandingkan tahun sebelumnya yang hanya mencapai 2,75%. Dampak yang dirasakan

bukan hanya masalah aset perusahaan yang berkurang akibat harus menanggung kerugian, namun juga menurunnya harga saham Bank X yang pada medio 2012 turun dari Rp 1,500,- per lembar sahamnya menjadi Rp 700,- per lembar saham.

Rasio CAR yang diperoleh pada tahun 2013 sebesar 15,62% dan rasio CAR yang diperoleh pada tahun 2014 sebesar 14,64%. Dan tahun 2015 mencapai 28%. Hasil ini dapat mengindikasikan bahwa rasio CAR mengalami penurunan sebesar 0,94%. Berdasarkan PBI No. 7/2/PBI/2005 tanggal 20 Januari 2005 tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum, pemerintah menetapkan CAR minimal rasio sebesar 15%. Untuk NPL pada akhir tahun 2014 masih mencapai 4,01%. Sedangkan untuk tahun 2015 menjadi 4,07%. Kegiatan operasional Bank X tetap diawasi oleh pihak OJK

Grafik 1. Tingkat Perbandingan NPL Bank X dengan Bank Lainnya diolah dari beberapa sumber.



Permasalahan ini tentunya menjadi sebuah ketakutan bagi pihak top manajemen yang apabila tidak segera ditindaklanjuti akan mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Dampak yang dihadapi oleh Bank X apabila

NPL tidak kunjung menurun adalah tingkat kepercayaan publik yang salah satunya lewat pemilikan saham perusahaan akan menjadi berkurang. Publik akan terus mempertanyakan kinerja Bank X sebagai salah satu bank

terkemuka dan memiliki kredibilitas yang tinggi. Selain itu dampak lain dari meningkatnya Non-Performing Loan (NPL) adalah pembatasan kegiatan operasional Bank X oleh pihak Pemerintah yang dalam hal ini diwakili oleh Bank Indonesia serta Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

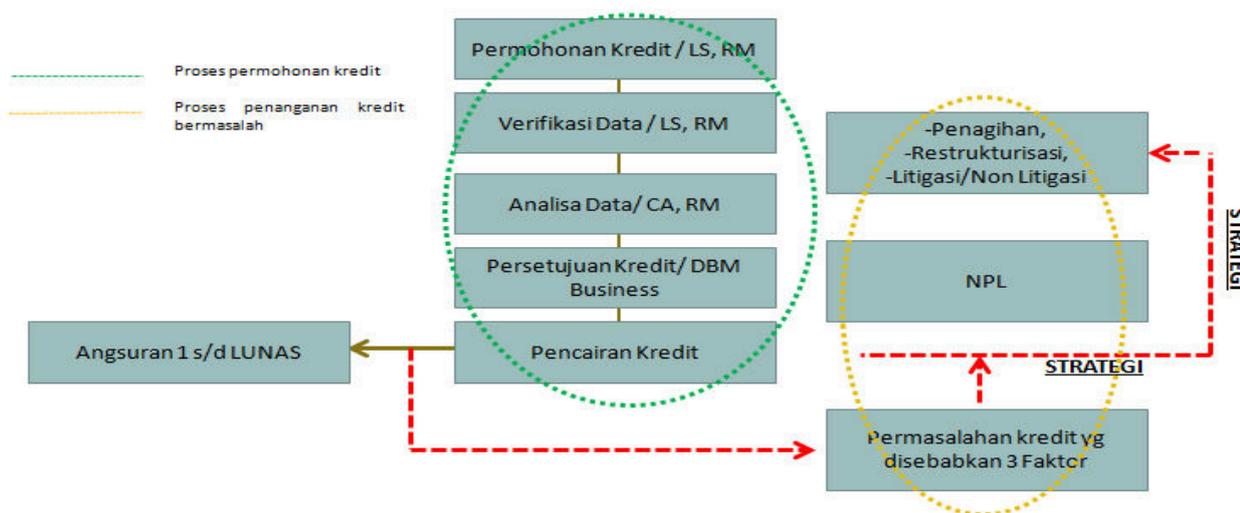
Menghadapi kenyataan terpuruknya NPL tersebut, maka top manajemen Bank X mengambil strategi untuk menurunkan NPL. Adapun strategi yang dilakukan adalah dengan cara penagihan, restrukturisasi, dan litigasi atau non litigasi. Melihat beberapa hal tersebut, Bank X melalui dua divisi penanganan kredit yang

mereka miliki perlu mengevaluasi implemetasi strategi penurunan NPL apakah masih sesuai yang diharapkan atau tidak.

**PEMBAHASAN**

Strategi yang diambil untuk mengevaluasi implementasi penurunan NPL adalah strategi level korporat emergency. Pada level ini perusahaan berusaha untuk melakukan evaluasi pada proses strategi yang telah dijalankan dan mencari jalan keluar terhadap permasalahan yang ditemukan (Boseman and Phatak, 1989: 112). Sehingga diharapkan dapat kembali meningkatkan hasil kinerja dan respon yang positif oleh para pemangku kepentingan.

Gambar 1  
Proses Evaluasi Implementasi Strategi Penurunan NPL



Pembahasan data-data kualitatif dalam penelitian ini diarahkan pada kesimpulan yang bersifat non statistik (Cooper and Schindler, 2014: 103). Langkah awal akan mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab terjadinya NPL di Bank tersebut. Setelah mengetahui faktor-faktor tersebut, akan dilakukan evaluasi terhadap proses alur kredit yang didalamnya terdapat dua proses penting, yaitu proses pencegahan yang didalamnya

terdapat proses permohonan kredit dan proses penanganan yang dimulai pada saat kredit tersebut bermasalah. Proses permohonan kredit meliputi permohonan kredit, verifikasi data, analisa data, persetujuan kredit, dan pencairan kredit. 7's Mc. Kinsey Methods akan digunakan untuk membantu menganalisis permasalahan yang terjadi pada proses pencegahan dan penanganan.

Tabel 1.  
Indikator 7's Mc. Kinsey Method pada Alur Kredit

	Strategy	Structure	Systems	Shared Values	Style	Staff	Skills
Proses Pencegahan	Strategi pencegahan kredit bermasalah	Struktur organisasi dalam penerapan proses pencegahan	Sistem teknologi yg digunakan dan proses pencapaian target	Nilai perusahaan yg menyatukan keseluruhan tim kerja	Gaya kepemimpinan	Perilaku dan sikap karyawan	Keahlian dan kemampuan karyawan
Proses Penanganan	Strategi penanganan kredit yang telah masuk dalam tingkat bermasalah. Yaitu melalui tiga (3) strategi.	Struktur organisasi dalam penerapan proses penanganan	Sistem teknologi yg digunakan dan proses pencapaian target	Nilai perusahaan yg menyatukan keseluruhan tim kerja	Gaya kepemimpinan	Perilaku dan sikap karyawan	Keahlian dan kemampuan karyawan

Selain itu juga dilakukan analisis terhadap ketiga strategi penurunan NPL yang telah dijalankan oleh pihak perusahaan dengan menggunakan tools analysis yaitu 7's Mc.

Kinsey Methods yang akan mencermati pada strategy, structure, systems, shared values, style, staff, dan skills (Glowa, 2001: p. 3).

Tabel 2.  
Indikator 7's Mc. Kinsey Methods Ketiga Strategi Penurunan NPL

	Strategy	Structure	Systems	Shared Values	Style	Staff	Skills
Penagihan	Cara penagihan	Pemegang keputusan tertinggi	Sistem teknologi yang dipakai	Target perusahaan	Gaya kepemimpinan	Perilaku dan sikap karyawan	Keahlian masing-masing karyawan
Restrukturisasi	Cara penerapan restrukturisasi	Pemegang keputusan tertinggi	Prosedur dan proses restrukturisasi.	Target perusahaan	Gaya kepemimpinan	Perilaku dan sikap karyawan	Keahlian masing-masing karyawan
Litigasi/Non Litigasi	Cara penerapan litigasi/non litigasi	Pemegang keputusan tertinggi	Prosedur dan proses litigasi	Target perusahaan	Gaya kepemimpinan	Perilaku dan sikap karyawan	Keahlian masing-masing karyawan

Teknik pengumpulan data menggunakan individual depth interview dan secondary data analysis (Cooper and Schindler, 2014: 105). Interview dilakukan kepada pengambil kebijakan atau decision maker mengenai penerapan strategi penurunan NPL pada kedua divisi yang menangani kredit bermasalah, yang terdiri dari divisi CCRD (kredit konsumen) dan divisi AMD (kredit komersial). Interview juga

dilakukan kepada karyawan manajemen menengah dan tingkat bawah. Hasil interview ini nantinya diharapkan mampu memberikan data mengenai proses awal pemberian kredit sampai kepada pencegahan terhadap kredit yang masih dalam karakteristik lancar agar tidak masuk kedalam kredit bermasalah atau NPL. Sementara itu data sekunder diolah dari data-

data pendukung yang memuat tentang informasi mengenai laporan keuangan tahunan.

Untuk memperoleh keterangan mengenai keakuratan data melibatkan dua belas responden yang terdiri dari perwakilan manajemen atas, tengah, dan bawah. Informasi dari manajemen atas diperlukan untuk mengetahui pandangan mereka tentang permasalahan yang ada sebagai pihak pengambil keputusan dalam kebijakan tersebut, dan dalam hal ini akan melibatkan dua responden yaitu kepala divisi CCRD dan AMD. Sementara itu untuk level manajemen tengah akan diwakili oleh dua perwakilan kepala cabang yang dipilih berdasarkan tingkat kerawanan adanya kredit macet (diambil dari

data yang telah disampaikan oleh pihak internal perusahaan). Kedua responden dipilih karena memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan dan mengetahui permasalahan atau penyebab kredit macet tersebut. Dan untuk manajemen bawah diambil delapan responden dari karyawan yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun, yang mengerti akan permasalahan yang terjadi di lapangan.

Hasil Penelitian

Berdasarkan data hasil wawancara yang telah dilakukan, maka ditemukan hasil sebagai berikut:

1. Hasil Analisis Alur Kredit berdasarkan 7's Mc. Kinsey Methods

Tabel 3.  
Hasil analisis alur kredit dengan menggunakan 7's Mc. Kinsey Methods

	Strategy	Structure	Systems	Shared Values	Style	Staff	Skills
Proses Pencegahan	Melakukan proses analisis dengan prinsip prudential	Keputusan dan tanggung jawab pada lini bisnis (kredit)	Penerapan sistem payroll	Misi dan visi perusahaan	Team oriented	Permasalahan dalam pemberkasan kredit dan paksaan realisasi kredit	Penguasaan product knowledge yang kurang merata
Proses Penanganan*	Melalui tiga (3) strategi, yaitu penagihan, restrukturisasi dan litigasi/non litigasi	Keputusan dan tanggung jawab pada lini AMD dan CCRD	Disesuaikan pada masing-masing strategi*	Misi dan visi perusahaan	Team oriented	Motivasi kerja yg tinggi	Karyawan telah melakukan kinerja sesuai aturan yang telah ditentukan

Keterangan: \*) disesuaikan pada ketiga strategi yang telah diterapkan.

Dari tabel 3 menjelaskan bahwa terjadi sebuah permasalahan pada proses pencegahan terutama pada metode staff. Terjadi permasalahan dalam pemberkasan kredit oleh sebagian karyawan. Hal ini berhubungan erat dengan adanya tekanan untuk melakukan proses realisasi kredit dari pihak top manajemen di masing-masing kantor cabang, terkait perolehan

target yang telah ditetapkan oleh korporat. Sehingga pada saat melakukan akad kredit, berkas yang diperlukan belum lengkap secara legal. Dampaknya adalah ketika terjadi masalah kredit, debitur tersebut akan sulit di klaim, karena kurang lengkapnya berkas kredit tersebut.

Permasalahan kedua yang muncul, masih dari proses pencegahan, adalah penguasaan product knowledge oleh karyawan yang kurang merata. Adanya perbedaan persepsi mengenai tata cara pembayaran angsuran kredit yang menyebabkan munculnya permasalahan

pada proses pembaayaran debitur kredit. Sementara itu untuk proses penanganan, tidak ditemukan permasalahan.

2. Hasil analisis dari Indikator *7's Mc. Kinsey Methods* Ketiga Strategi Penurunan NPL

Tabel 4.  
Hasil analisis strategi penurunan NPL dengan *7's Mc. Kinsey Methods*

	Strategy	Structure	Systems	Shared Values	Style	Staff	Skills
Penagihan	Langsung dan tidak langsung; dibantu 4 Kanwil	Struktur organisasi lini	Sistem <i>i-coll</i>	Visi & Misi Perusahaan; Target perusahaan NPL ≤ 3%	<i>Team oriented</i>	Motivasi kerja yg cukup tinggi	Analisis dan teknik komunikasi yang baik
Restrukturisasi	Pendekatan dan peningkatan komunikasi dengan debitur	Struktur organisasi lini	Sistem internal perusahaan	Visi & Misi Perusahaan; Target perusahaan NPL ≤ 3%	<i>Team oriented</i>	Motivasi kerja yg cukup tinggi	Analisis dan teknik komunikasi yang baik
Litigasi/ Non Litigasi	Kerjasama dengan Badan Lelang	Struktur organisasi lini	Pihak perusahaan kesulitan dalam proses penjualan atau lelang rumah	Visi & Misi Perusahaan; Target perusahaan NPL ≤ 3%	<i>Team oriented</i>	Motivasi kerja yg cukup tinggi	Analisis dan teknik komunikasi yang baik

Berdasarkan hasil interview dan data sekunder, terdapat masalah pada sistem pelelangan yaitu belum adanya produk bank yang memudahkan calon pembeli untuk membeli agunan tersebut. Calon pembeli harus menyiapkan cash money untuk membeli agunan tersebut. Inilah yang menjadi permasalahan baru, karena banyak nasabah yang merasa berat apabila harus membeli rumah lelang tersebut dengan cara tunai.

**KESIMPULAN**

1) Telah dibagi dua langkah untuk mempermudah proses evaluasi strategi penurunan NPL pada Bank X. Langkah pertama dengan melakukan proses pencegahan dan langkah kedua proses penanganan. Proses pencegahan dilakukan untuk mencegah kredit lancar agar tidak masuk ke dalam non performing loan. Sedangkan untuk proses penanganan dilakukan untuk menurunkan tingkat kredit bermasalah yang telah berada di NPL untuk menjadi kredit lancar.

2) Berdasarkan hasil analisis melalui *7's Mc. Kinsey Methods*, temuan permasalahan diperoleh dari proses pencegahan (metode staff) dan pada strategi litigasi atau non-litigasi.

3) Kerjasama dan komunikasi yang baik antar level manajemen dalam perusahaan sangat dibutuhkan. Karena evaluasi implementasi strategi tidak hanya membutuhkan informasi yang mendalam dari satu pihak level manajemen saja. Namun juga dibutuhkan tambahan atau keterangan lain dari tingkat manajemen lainnya.

- 4) Dari beberapa data yang diperoleh, maka proses penanganan sejauh ini telah dilakukan lebih baik daripada proses pencegahan. Sehingga permasalahan dalam proses pencegahan harus lebih diperhatikan. Karena proses penanganan merupakan penyebab awal masuknya kredit ke dalam area kredit bermasalah atau NPL.

#### SARAN

- 1) Mengadakan produk pemilikan rumah khusus bagi masyarakat yang berminat untuk membeli agunan rumah yang dilelang (KPR Agunan Lelang). Karena berdasarkan informasi yang diperoleh, pihak perusahaan belum memiliki produk seperti itu dan calon pembeli lelang masih merasa kesulitan dalam proses transaksi jual beli agunan lelang tersebut. Sehingga dengan adanya fasilitas produk tersebut maka calon pembeli akan merasa dimudahkan dalam pengurusan pembayaran dan pengangsuran agunan tersebut.
- 2) Melakukan pelatihan kembali atau refreshment bagi seluruh staff kredit, baik loan service, relationship management, dan analisis kredit mengenai ketentuan proses kredit dan resiko kredit bermasalah. Program pelatihan ini dilakukan terjadwal dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing.

#### DAFTAR PUSTAKA

Bank Central Asia. (2015). Annual Report 2010-2015. Jakarta, Indonesia.

Bank Indonesia. (2007). Surat Edaran No. 9/12/DPNP Kepada Semua Bank Umum di Indonesia Perihal Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum. Jakarta, Indonesia.

Bank Indonesia. (2013). Surat Edaran Kepada Semua Bank Konvensional di Indonesia No. 15/15/DPNP Perihal Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum. Jakarta, Indonesia.

Bank Indonesia. (2013). Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/2/PBI/2013 tentang Penetapan Status dan Tindak Lanjut Pengawasan Bank Umum Konvensional. Jakarta, Indonesia.

Bank Indonesia. (2005). Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/2/PBI/2005 tentang Penilaian Aktiva Bank Umum. Jakarta, Indonesia.

Bank Mandiri. (2015). Annual Report 2010-2015. Jakarta, Indonesia.

Bank Negara Indonesia. (2015). Annual Report 2010-2015. Jakarta, Indonesia.

Bank Rakyat Indonesia. (2015). Annual Report 2010-2015. Jakarta, Indonesia.

Bank Tabungan Negara. (2010). Business Process Staff Training. Jakarta, Indonesia.

Bank Tabungan Negara. (2010). Loan Service and Credit Analyst Training. Jakarta, Indonesia.

Boseman, G. and Phatak, A. (1989). Strategic Management: Text and Cases, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Wiley.

Cooper, D. R. and Schindler, P. S. (2014). Business Research Methods. 13<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill/Irwin.

Glowa, T. (2001). "White Paper: Examining Starbucks Utilizing The 7s Method And Less Than Perfect Information," Paper of Tim Glowa, pp. 1-16.

Hax, A. C. and Majluf, N.S. (1996). The Strategy Concept and Process. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hill International, Inc.

Halim, A. (2003). Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi revisi. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia. (2010). Pendidikan Kredit Komersial dan Mikro. LPPI: Jakarta.

Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia. (2013). Loan Service and Loan Analyst Training. LPPI: Jakarta.

Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis. 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage Publications.

Siregar, D. I. (2015). NPL Bank Mandiri Naik Jadi 1,01%. Di akses dari <http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2015/07/30/152517/NPL-bank-mandiri-naik-jadi-1-01%> tanggal 30 Juli 2015, diakses pada tanggal 04 September 2015.

Thompson Jr, A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., and Strickland A. J. (2012). *Crafting*

and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Case, 18<sup>th</sup> ed. New York: Mc.Graw-Hill/Irwin.

Udaya, J. Wennadi, L. Y. dan Lembana D. A. A. (2013). *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.