

**Evaluasi Penerapan *Risk Management* dalam Memitigasi Risiko Kredit pada
Perusahaan Pembiayaan PT X *Finance* cabang Probolinggo**

Regina Aprecellia Sigit

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

regina.aprecellia@live.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi perbaikan manajemen risiko yang diterapkan oleh PT X *Finance* cabang Probolinggo. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan objek penelitian PT X *Finance* cabang Probolinggo. Masalah yang terjadi di PT X *Finance* adalah nilai *overdue ratio* yang terus meningkat dari tahun sebelumnya. Nilai *overdue ratio* yang terus meningkat akan dapat menyebabkan *financial distress*. Agar *overdue ratio* ini tidak terus meningkat dan menyebabkan kerugian perusahaan, maka perusahaan memerlukan perbaikan dalam proses manajemen risiko. Penelitian ini berfokus pada rekomendasi perbaikan proses manajemen risiko, khususnya *risk response* perusahaan dalam memitigasi risiko kredit yang ada. Temuan dari penelitian ini adalah sebagian besar risiko kredit PT X *Finance* disebabkan oleh kesalahan proses analisis, identifikasi, dan evaluasi risiko. Selain itu, juga terdapat risiko kredit yang masih belum diantisipasi oleh perusahaan sehingga menyebabkan tingginya *overdue ratio* dan *loss* pada perusahaan.

Kata kunci : manajemen risiko, perusahaan pembiayaan, risiko kredit.

Abstract – *This research aims to provide recommendations to improve the risk management applied by PT X Finance in Probolinggo. This is qualitative study with PT X Finance in Probolinggo as the object. The problem occurs in PT X Finance in Probolinggo is the increasing of overdue ratio from the previous year. The increase of overdue ratio can lead the company to financial distress. In order to stop the increasing of overdue ratio, the company needs to improve the risk management process. This research focuses on recommendations to improve the risk management process, especially in company risk response to mitigating credit risk. The findings in this study is mostly of credit risk caused by errors in analysis, identification, and evaluate the risk. In addition, there are credit risk that is still not anticipated by company that caused high overdue ratio and losses to the company.*

Keywords : *risk management, Finance company, credit risk.*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan, besar atau kecil, memiliki risiko dalam setiap transaksi maupun hubungan yang mereka ambil. Risiko ini harus diidentifikasi untuk dapat dikendalikan dan diatur (Nag, 2010). Untuk dapat memegang kendali atas risiko-risiko tersebut, perusahaan memerlukan *risk management*. Menurut *Institute of Internal Auditors (1991)*, *risk management* merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi, menilai, mengatur, dan mengendalikan peristiwa dan situasi potensial, untuk memberikan keyakinan yang memadai mengenai pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan *risk management* ini sangat penting bagi usaha yang memiliki tingkat risiko yang tinggi seperti perusahaan pembiayaan. Salah satu bidang usaha perusahaan pembiayaan adalah pembiayaan dalam bidang konsumsi (*consumers Finance company*) adalah kredit kendaraan bermotor.

Menurut AISI (2013), penjualan sepeda motor pada tahun 2013 meningkat dari 6,7 juta unit menjadi 7,2 juta unit dan 70% penjualannya dilakukan secara kredit, sisanya menggunakan sistem bayar tunai. Semakin tingginya penjualan secara kredit, maka risiko kredit yang dialami perusahaan pembiayaan akan semakin tinggi. Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (2012) menyatakan bahwa dengan semakin mudah pemberian kredit (rendahnya uang muka dan mudahnya pengucuran kredit), risiko kredit juga akan semakin meningkat. Dengan meningkatnya risiko kredit, maka potensi atas kerugian yang diderita perusahaan juga akan meningkat.

Perusahaan yang menjadi objek penelitian ini adalah PT X *Finance* cabang Probolinggo. PT X *Finance* merupakan perusahaan pembiayaan yang usaha utamanya adalah pembiayaan kepemilikan motor baru. Sebagai perusahaan yang menghadapi risiko, PT X *Finance* menerapkan pengelolaan risiko (*risk management*) untuk mengendalikan risiko-risiko yang ada dalam perusahaan. Penerapan *risk management* pada PT X *Finance* difokuskan pada pemantauan pemberian kredit mulai dari kredit diberikan hingga pelunasan.

Menurut data internal PT X *Finance* cabang Probolinggo, dari seluruh kredit yang diberikan pada tahun 2013, 4,47% diantaranya termasuk kredit

bermasalah (*Non Performing Loan*). Walaupun jumlah kredit bermasalah ini masih di bawah batas maksimal kredit macet menurut ketentuan OJK (Otoritas Jasa Keuangan), yaitu kurang dari 5% total kredit yang diberikan, jumlah ini tidak boleh dianggap remeh karena jumlah sepeda motor yang terus meningkat akan menyebabkan permintaan konsumen terhadap kredit juga meningkat, sehingga risiko perusahaan dalam menangani konsumen yang tidak mampu membayar angsuran kredit juga akan semakin meningkat. Dengan meningkatnya angka konsumen yang tidak mampu membayar angsuran kredit pada suatu perusahaan maka perusahaan tersebut memiliki kemungkinan mengalami *financial distress*/kesulitan keuangan (Platt, 2002).

Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap *risk management* yang diterapkannya agar jumlah kredit bermasalah dapat diminimalisasi. Penelitian ini akan berfokus pada evaluasi *risk management* khususnya *risk response* PT X Finance cabang Probolinggo dalam memitigasi risiko kredit yang ada dan memberikan rekomendasi perbaikan *risk management*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dimana peneliti terlibat langsung pada objek studi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan analisis data dan dokumen internal. Wawancara dilakukan kepada *Branch Manager*, *Marketing Head*, dan *Collection Head*. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi guna menjawab *mini research questions* yang telah dibuat. Sedangkan observasi dilakukan untuk memverifikasi hasil wawancara. Observasi yang dilakukan adalah observasi aktivitas pada lingkungan PT X Finance cabang Probolinggo. Analisis data yang dilakukan meliputi analisis *annual report* PT X Finance untuk mengetahui gambaran umum *risk management* perusahaan. Sedangkan analisis dokumen meliputi analisis dokumen berupa *form-form* maupun dokumen yang dibuat oleh PT X Finance cabang Probolinggo. Sumber data eksternal yang digunakan dalam penelitian ini berupa studi pustaka literatur terkait *risk management*.

Untuk meminimalisasi bias, penelitian ini menggunakan triangulasi data dimana peneliti menggunakan berbagai sumber data yang berbeda untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari metode satu ke metode lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ada 2 jenis risiko kredit yang melekat pada PT X *Finance* cabang Probolinggo, yaitu risiko gagal bayar dan risiko *loss*. Risiko gagal bayar merupakan kondisi dimana debitur tidak mampu membayar angsuran. Sedangkan Risiko *loss* merupakan risiko kerugian yang menyebabkan penurunan profit PT X *Finance*.

Dalam memitigasi risiko-risiko yang ada, PT X *Finance* menerapkan manajemen risiko dengan tahapan: analisis, identifikasi, dan evaluasi risiko; kontrol dan antisipasi risiko, serta review cara-cara baru dan implementasi strategi baru. Analisis, identifikasi, dan evaluasi risiko merupakan tahap awal yang harus diperhatikan. Tahap ini dilakukan PT X *Finance* untuk melihat seberapa besar kemungkinan risiko gagal bayar yang melekat pada calon debitur. Tahap ini meliputi:

Permintaan kredit calon debitur	Kondisi keuangan calon debitur	Data historis
<ul style="list-style-type: none">• DP• Harga motor• Jangka waktu	<ul style="list-style-type: none">• Status rumah• Gaji• Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none">• Debitur itu sendiri• Daerah

Tabel 1. Analisis, Identifikasi, dan Evaluasi risiko PT X *Finance* cabang Probolinggo

Untuk menilai efektivitas tahap pertama ini, PT X *Finance* menggunakan indikator FID (*First Installment Default*). FID digunakan untuk mengetahui seberapa banyak debitur yang *overdue* pada *second due date* dalam 6 bulan pertama angsurannya. Maksud dari *overdue* pada *second due date* adalah debitur melakukan tunggakan pembayaran angsuran sebanyak dua kali berturut-turut.

Dengan mengetahui FID, PT X *Finance* cabang Probolinggo dapat mengetahui apakah tahap identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko pada calon debiturnya sudah tepat atau belum.

Dari hasil analisis data internal mengenai FID, respon perusahaan dalam memitigasi risiko kredit melalui analisis, identifikasi, dan evaluasi risiko masih belum efektif. Ada beberapa penyebab, yaitu: kesalahan CMO, kesalahan debitur, kesalahan *dealer*, dan faktor lain. Kesalahan CMO disebabkan karena lemahnya *internal control* perusahaan sehingga CMO bisa melakukan manipulasi data dan melewati SOP. Respon perusahaan dalam menghadapi hal ini adalah melakukan pengendalian berupa pembekalan CMO mengenai *survey* yang baik, pemberian *reward* dan *punishment*, serta kontrol melalui BBIA (*Blackberry Integrated Application*).

Kesalahan debitur disebabkan oleh risiko watak debitur itu sendiri pada dasarnya memang kurang baik sehingga debitur melakukan tunggakan karena faktor-faktor diluar kendali. Contohnya, debitur yang mendadak di PHK tidak lagi melanjutkan angsuran. Dalam menghadapi hal ini, perusahaan tidak melakukan penanganan khusus.

Kesalahan *dealer* disebabkan karena lemahnya *internal control* sehingga *dealer* tidak membayarkan angsuran titipan debitur. PT X *Finance* merespon hal tersebut dengan memilih *dealer* yang terpercaya dan sudah lama bekerja sama. Namun tidak menutup kemungkinan kerja sama dengan *dealer* baru melalui persyaratan yang ketat.

Faktor lain-lain merupakan risiko yang disebabkan karena lingkungan tempat tinggal calon debitur kurang mendukung sehingga pada saat *survey* CMO tidak dapat mendapat informasi yang lengkap dan benar. PT X *Finance* mengendalikan risiko dengan melakukan *survey* terbuka secara tidak langsung.

Tahap kedua dalam manajemen risiko kredit adalah kontrol dan antisipasi risiko. Kontrol dan antisipasi risiko dilakukan dari sebelum kredit diberikan, pada saat kredit diberikan, sampai kredit selesai dilakukan. Cara yang dilakukan PT X *Finance* dalam kontrol dan antisipasi risiko meliputi:

Kontrol awal	Kontrol selama proses angsuran	Kontrol setelah overdue
<ul style="list-style-type: none"> •Verifikasi data •Kontrol CMO •Pengurangan unit atas nama 	<ul style="list-style-type: none"> •Audit nomor telepon •Kunjungan tiba-tiba 	<ul style="list-style-type: none"> •Kontrol per bucket overdue

Tabel 2. Kontrol dan Antisipasi Risiko PT X Finance cabang Probolinggo

Untuk menilai efektivitas tahap kontrol dan antisipasi risiko, perusahaan menggunakan indikator *Collection Management & Flow Rate (Roll Rate)*. Semakin kecil *overdue ratio* menunjukkan kontrol perusahaan dalam mengantisipasi risiko gagal bayar semakin efektif. Dari analisis data internal, menunjukkan bahwa dalam hal penagihan, respon perusahaan dalam menghadapi risiko dapat dikatakan efektif terlihat dari nilai NPL yang cukup rendah apabila dibandingkan tahun sebelumnya.

Indikator kedua yang digunakan untuk menilai efektivitas kontrol dan antisipasi risiko adalah *loss rate and vintage*. Indikator ini untuk mengetahui seberapa besar *loss/kerugian* yang dialami perusahaan. Semakin besar *loss rate* menunjukkan semakin besarnya kerugian perusahaan yang berarti lemahnya kontrol terhadap kredit yang diberikan PT X Finance. Dari analisis data internal, *loss* PT X Finance termasuk tinggi sehingga dapat dikatakan kontrol perusahaan dalam mengantisipasi *loss* belum efektif. Hal ini disebabkan karena beberapa risiko, seperti: debitur yang meninggal, di PHK, kecelakaan, unit hilang, unit dititipkan, dan unit dibawa lari selama proses angsuran. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tahap kedua dalam manajemen risiko ini belum efektif. Meskipun *overdue ratio* cukup rendah, namun *loss* perusahaan termasuk tinggi.

Selanjutnya, tahap terakhir dalam manajemen risiko ini dimaksudkan agar kinerja setiap bagian dalam PT X Finance semakin baik. Tahap review cara-cara baru dan implementasi strategi baru pada PT X Finance dibagi menjadi 2, yaitu review cara-cara baru dan implementasi strategi baru per *coordinator* dan keseluruhan bagian. review cara-cara baru dan implementasi strategi baru per *coordinator* meliputi:

Marketing Head	Collection Head	Admin Head
<ul style="list-style-type: none"> •Pemenuhan target penjualan •Kualitas customer •Proses kredit •Kualitas survey 	<ul style="list-style-type: none"> •Pemenuhan target penagihan •Strategi penagihan •Evaluasi overdue ratio 	<ul style="list-style-type: none"> •Kegiatan Operasional perusahaan

Tabel 3. Review cara-cara baru dan implementasi strategi baru tiap *coordinator* PT X Finance cabang Probolinggo

Sedangkan review cara-cara baru dan implementasi strategi baru secara keseluruhan dilakukan oleh *Branch Manager* bersama *head* sampai ke level *supervisor*, meliputi:

<i>Review dan implementasi strategi bulanan</i>	<i>Review dan implementasi strategi saat event-event tertentu</i>
<ul style="list-style-type: none"> •Target •Kinerja per bagian •<i>Reward dan punishment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> •Musim lebaran •Musim panen •Cuaca buruk

Tabel 4. Review dan Implementasi Strategi PT X Finance cabang Probolinggo secara Keseluruhan

Penilaian efektivitas tahap ini, dapat dilihat dari *achievement by marketing* dan *achievement by collection*. Untuk *achievement by marketing*, indikator yang dilihat adalah FID dan *sales*. Semakin rendahnya FID dan semakin tingginya *sales* maka dapat disimpulkan bahwa cara dan strategi yang diterapkan pada PT X Finance telah berjalan baik. Pada PT X Finance, tahap *achievement by marketing* dapat dikatakan belum efektif. Meskipun *sales* tinggi, namun FID juga termasuk tinggi karena berada diatas batas yang ditetapkan, yaitu 3%.

Achievement by collection dibagi menjadi BTC (*back to current*), *repossessed*, dan *prepayment*. Berdasarkan analisis data internal, angka *achievement* yang diraih oleh *collector* belum terlalu tinggi tetapi meningkat. Hal ini menunjukkan PT X Finance mengalami perbaikan strategi dan cara penagihan debitur yang *overdue* sehingga *achievement* mengalami peningkatan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis data internal PT X *Finance* cabang Probolinggo dapat diketahui bahwa tahapan pertama dalam manajemen risiko masih belum efektif. Hal tersebut dapat dilihat melalui FID. FID menunjukkan banyaknya debitur yang gagal bayar pada 6 bulan pertama angsurannya. Tingginya FID menunjukkan bahwa risiko yang ada pada debitur belum dapat teridentifikasi secara efektif sehingga debitur yang dipilih sudah gagal bayar pada angsuran-angsuran awalnya.

Selanjutnya, tahapan kedua pada manajemen risiko dalam hal kontrol dan antisipasi risiko pada kredit yang telah diberikan. Efektivitas kontrol penagihan dapat dilihat dari angka NPL. NPL pada PT X *Finance* mengalami perbaikan apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang mencapai 4,47%. Namun, secara keseluruhan PT X *Finance* cabang Probolinggo masih mengalami kerugian yang cukup tinggi, yaitu *loss* sekitar 6%. Hal ini menunjukkan bahwa kontrol dan antisipasi risiko belum efektif dapat dikatakan efektif meskipun NPL sudah mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya.

Untuk tahapan terakhir dalam manajemen risiko dibagi menjadi *achievement Marketing* dan *Collection*. Untuk marketing, *achievement sales* oleh *Marketing* dapat dikatakan tinggi, yaitu rata-rata minimal 75% dari target yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sedangkan *achievement by marketing* dalam FID belum dapat dikatakan efektif dilihat dari tingginya angka FID. Untuk *achievement by collection* meskipun belum dapat dikatakan efektif namun terdapat perbaikan pada bulan-bulan terakhir dilihat dari peningkatan *achievement*.

Dari analisis tersebut, penulis memberikan rekomendasi terhadap perusahaan sebagai berikut:

1. Rekomendasi untuk analisis, identifikasi, dan evaluasi risiko yang dapat diberikan adalah dengan memperbaiki kualitas CMO yang dapat dilakukan melalui pemilihan CMO dengan mengutamakan orang-orang yang berpengalaman; pemberian *training* kepada seluruh CMO mengenai bagaimana melakukan *survey* yang tepat, menganalisis hasil

- survey* tersebut, serta bagaimana memahami kondisi debitur di lapangan; serta melakukan evaluasi dengan memberikan *punishment*. Perbaikan lain dapat dilakukan dengan cara *Marketing Coordinator* melakukan pendampingan maupun *survey* ulang kepada CMO dengan debitur rawan secara acak, melakukan *risk concentration* disesuaikan dengan kondisi debitur, dan memilih debitur dengan persyaratan-persyaratan khusus.
2. Rekomendasi untuk tahap kontrol dan antisipasi risiko yang dapat diberikan adalah dengan melakukan pemantauan kondisi kendaraan, pendampingan *Field Call* oleh *Collection Coordinator* secara acak, pemberian salinan hasil *survey* dari CMO kepada *Collection*, dan melakukan penagihan lebih awal pada kondisi-kondisi khusus.
 3. Rekomendasi untuk tahap *review* cara-cara baru dan implementasi strategi baru adalah fokus *review* ditekankan pada pencapaian-pencapaian dan kegagalan dalam perusahaan. Untuk setiap pencapaian diberikan *reward* berupa bonus dan komisi agar karyawan lain termotivasi serta *punishment* yang tegas. Rekomendasi lain adalah dengan mengidentifikasi masalah secara rutin mulai dari penyebab sampai dampak apa yang ditimbulkan dari suatu masalah serta mencari tahu tindakan apa yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Terakhir, perbaikan yang dapat dilakukan adalah *Branch Manager* memberikan *update* mengenai berbagai ketentuan dan peraturan baru dari *head office* sehingga cabang tetap sejalan dengan *head office*.

Dengan adanya perbaikan-perbaikan tersebut, penulis berharap *risk management* khususnya dalam respon perusahaan dalam menghadapi risiko pada PT X *Finance* semakin efektif sehingga masalah tingginya NPL yang terjadi pada PT X *Finance* dapat diatasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Basel Committee on Banking Supervision. 2000. *Principles for the Management of Credit Risk*. (online), (<http://www.bis.org/publ/bcbs75.pdf>, diakses 14 September 2014).
- Berkelit dari Risiko Kredit Macet*. 2012. (online), (http://stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=486&article_type=0&article_category, diakses 25 Agustus 2014)
- Coyle, Bryan. 2000. *Framework for Credit Risk Management*. Chartered Institute of Bankers. United Kingdom.
- Credit Risk Management*. 2014 (online), (<http://www.garp.org/risk-education/about-risk-education.aspx>, diakses 25 Agustus 2014)
- Cresswell, J.W. 2007. *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Second Edition. SAGE Publications.
- Demerjian, P. 2007. *Financial Ratios and Credit Risk: The Selection of Financial Ratio Covenants in Debt Contracts*. Stephen M. Ross School of Business - University of Michigan.
- Efferin, Sujoko, Stevanus Hadi Darmaji dan Yuliawati Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta, Indonesia: Graha Ilmu.
- Iimo, K. dan Kalio, A.M. 2014. *Influence of Credit Risk Management Practices on Loan Performance of Microfinance Institutions in Baringo Country*. *International Journal of Science and Research*.
- Indonesian Commercial Newsletter*. 2008. *Indonesian Commercial Newsletter: Industri Multifinance Semakin Bersinar*. (online), (<http://www.datacon.co.id/Multifinance2008Ind.html>, diakses 12 September 2014)
- Kalapodas, E. dan Thomson, M.E. 2006. *Credit Risk Assessment: A Challenge for Financial Institutions*. *IMA Journal of MAdvance*, Vol 17, pp. 25-46.
- Miller, D. Kent. 1992. *A Framework for Integrated Risk Management in International Business*. *Journal of International Business Studies*, Vol 23, No, 2 (2nd Qtr), pp.311-331.
- Penjualan Motor Bisa Anjlok*. 2012. (online), (<http://index.okezone.com/read/2012/06/12/452/645582/penjualan-motor-bisa-anjlok>, diakses 25 Agustus 2014)

- Penjualan Sepeda Motor Ditarget 8 Juta Unit.** 2014. (online), (<http://www.neraca.co.id/otomotif/38020/Penjualan-Sepeda-Motor-Ditarget-8-Juta-Unit/4>, diakses 25 Agustus 2014)
- Peraturan Bank Indonesia Nomor: 11/11/PBI/2009.** 2009. (online), (http://akki.or.id/Document/PBI_11_11_PBI_2009_APMK, diakses 12 September 2014)
- Platt, H. (2002). ***Predicting Corporate Financial Distress: Reflections on Choice-Based Sample Bias.*** *Journal of Economics and Finance*, Vol 26, No.2, 211-227.
- Raghavan R. S. 2003. ***Risk Management in Banking.*** (online), (http://icai.org/resource_file/11490p841-851.pdf, diakses 14 September 2014)
- Ranong, N. dan Phuenggam, W. 2009. ***Critical Success Factors for Effective Risk Management Procedures in Financial Industries.*** Umea University.
- Saunders, A. 1997. ***Financial Institutions Management: A Modern Perspective.*** Richard D. Irwin, Inc, Second Edition.
- Scott, Sherrie. 2012. ***Credit Risk Management.*** (online), (http://www.ehow.com/about_6547512_define-creditrisk-management.html#ixzz1rhNwfqms, diakses 12 September 2014)
- Sutopo, H.B. 2006. **Metodologi Penelitian Kualitatif.** Surakarta: Penerbit Universitas Sebelas Maret.
- The Institute of Internal Auditors. 1991. ***Standards and Guidelines for the Professional Practice of Internal Auditing.*** IIA-UK ed. (statement of responsibilities).
- Vaughan, E. J. 1997. ***Risk Management.*** New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Xiuzhu Zhao. 2007. ***Credit Risk Management in Major British Banks: A Dissertation Presented in part consideration for the degree of MAFinance and Investment.*** University of Nottingham.
- Zoltan, et al. ***Risk Assessment and Mitigation Analysis: Micro Credit for Roma Communities in Hungary.***