

# 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

PT Jamkrindo (Persero) merupakan perusahaan yang melakukan kegiatan dalam bentuk pemberian jaminan kredit atau pembiayaan untuk menjamin risiko kerugian yang timbul dari ketidakpastian atas kewajiban finansial terjamin dalam pelunasan kredit atau pembiayaan. Setiap perusahaan memiliki risiko yang berbeda-beda dan didalam kegiatan perekonomian pun selalu dituntut dengan berbagai macam risiko yang dimiliki. Maka dari itu perusahaan penjaminan juga memerlukan prosedur kebijakan dalam mitigasi risiko yang mungkin terjadi. Selain memberikan jasa penjaminan kredit atau pembiayaan, perusahaan penjamin juga bertanggung jawab memberikan ganti rugi kepada pihak penerima jaminan apabila terjadi kegagalan debitur dalam memenuhi kewajibannya. Sama halnya dengan lembaga keuangan, PT Jamkrindo (Persero) sebagai perusahaan penjaminan yang berfungsi untuk menjamin risiko pembiayaan juga tidak terlepas dari risiko terjadinya klaim yang berdampak pada laporan keuangan perusahaan sehingga akan menimbulkan kerugian. Konsekuensi lembaga penjaminan yang melibatkan tiga pihak akan menyebabkan risiko usaha yang lebih besar dibandingkan dengan usaha perbankan dan asuransi yang hanya melibatkan dua pihak.

Sebagai langkah antisipasi kemungkinan kegagalan perusahaan penjaminan dalam memenuhi kewajiban finansialnya, PT Jamkrindo (Persero) dapat memitigasi risiko penjaminan dengan melaksanakan penjaminan bersama (*co guarantee*) dengan lembaga penjaminan maupun lembaga asuransi, baik asuransi kredit maupun asuransi jiwa serta dengan melaksanakan pertanggungan ulang kepada perusahaan reasuransi. Dalam transaksi keuangan yang berskala besar terdapat beberapa upaya penanganan yang dilakukan oleh berbagai pihak untuk mengatasi kemungkinan terjadinya kerugian, baik dengan cara mengurangi risiko dengan membaginya kepada pihak-pihak lain yang memang menyediakan jasa tersebut. Melalui metode *risk transfer* dan *risk sharing*, sampai dengan saat ini PT Jamkrindo (Persero) memiliki pilihan kebijakan mitigasi risiko yaitu dengan melakukan *co guarantee* atau pertanggungan ulang pada perusahaan reasuransi. Pemasok atau penyedia jasa bagi industri penjaminan yang utama adalah perusahaan reasuransi atau pertanggungan ulang seperti yang disebutkan dalam POJK No.2/POJK.05/2017 yang mewajibkan perusahaan penjaminan melakukan mitigasi risiko dengan menjaminkan ulang penjaminannya.

Volume penjaminan produk non KUR pada tahun 2017 mengalami peningkatan, namun tidak mencapai target Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) maupun pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Jamkrindo (Persero). Hal ini disebabkan karena beberapa produk non KUR mengalami penurunan seperti penjaminan kredit konstruksi dan pengadaan barang atau jasa serta penjaminan kredit multiguna. Realisasi volume penjaminan non KUR sejak tahun 2014 masih didominasi oleh penjaminan umum, multiguna dan mikro. Komposisi volume penjaminan tahun 2017-2018 dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)

Bogor Agricultural University

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Tabel 1 Volume penjaminan non KUR tahun 2017-2018 dalam Rp juta

Produk non KUR	2017 (Rp)	2018 (Rp)
CMG	8.438.322.236.124,00	9.431.927.998.845,00
<i>Custom bond</i>	100.540.081.144,00	283.500.556.288,00
Distribusi barang	43.120.430.000,00	285.182.602.364,00
FLPP	27.251.435.330.667,00	35.267.046.907.362,00
Keagenan kargo	69.651.000.000,00	107.210.000.000,00
Konstruksi	2.605.232.418.245,00	1.836.510.460.176,00
Kontra bank garansi	6.909.048.517.790,00	6.913.676.552.050,00
KPR	79.608.432.000,00	59.790.979.672,00
Kredit mikro	4.954.477.928.359,00	7.613.173.074.715,00
Kredit multiguna	14.515.778.204.613,00	16.180.010.584.993,00
Kredit OTO	5.182.718.389.664,00	6.137.201.532.575,00
Kredit subsidi resi gudang	1.165.000.000,00	1.897.850.000,00
Kredit super mikro	3.715.606.014.000,00	9.207.293.500.000,00
Kredit umum	1.055.729.900.090,00	1.473.846.029.732,00
<i>Payment bond</i>	517.728.205.432,00	235.722.784.453,00
Penbiayaan <i>invoice</i>	65.297.643.233,00	434.276.718.537,00
<i>Surety bond</i>	8.845.164.423.764,00	7.395.157.746.480,00
Penjaminan <i>fintech</i>	9.641.000.000,00	190.826.500.000,00
Total	84.360.365.092.125,00	103.054.252.348.241,00

Sumber: PT Jamkrindo (Persero) 2018.

Selain tingkat volume penjaminan, berdasarkan hasil pemetaan perusahaan mengenai kredit multiguna, dinyatakan bahwa kredit multiguna termasuk produk eksisting yang memiliki daya saing rendah, tetapi dari sisi pasar masih dapat dikatakan berpontensi tinggi. Posisi kredit multiguna yang berdaya saing rendah cukup beralasan mengingat berdasarkan informasi internal dari perusahaan, produk kredit multiguna mengalami penjaminan bersih yang semakin menurun sejak 2014 dan kerugian sejak 2015. Faktor penyebab negatifnya penjaminan bersih sebagian besar terletak pada tingginya klaim sebagai akibat dari ketidaktepatan segmen pasar yang dipilih. Dengan melihat posisi produk kredit multiguna, perusahaan akan berupaya untuk memperbaiki atau meningkatkan aspek *technical* terkait pengelolaan bisnis pada produk penjaminan kredit multiguna dan mempertimbangkan aspek risiko jangka panjang secara cermat dalam memilih segmen pasar dengan tetap memperhatikan profitabilitas produk. Pada tahun 2018, beberapa indikator pada risiko penjaminan mengalami kenaikan. Risiko tersebut dapat dilihat pada besarnya rasio klaim dan tingkat NPL kredit yang dijamin, serta tingkat pengembalian piutang subrogasi.

Indikator pada risiko penjaminan kredit yang mengalami kenaikan salah satunya yaitu rasio klaim yang pada tahun 2017 sebesar 47,70% pada tahun 2018 naik menjadi 70,89%. Salah satu tantangan utama yang dihadapi Jamkrindo adalah meningkatnya potensi klaim akibat kenaikan *Non Performing Loan* (NPL) di industri perbankan. Sebagaimana diketahui, munculnya kredit macet terhadap kredit yang dijamin oleh Jamkrindo akan berakibat pada munculnya klaim.

Tabel 2 Perkembangan NPL\* kredit tahun 2017-2018 dalam Rp miliar

NPL-Gross	2017		2018	
	Total	%	Total	%
NPL-Gross kredit UMKM	43.058,3	4,35	47.498,2	4,63
NPL-Gross kredit non UMKM	86.569,2	2,22	96.762,8	2,35
NPL-Gross perbankan	129.627,4	2,65	144.261,0	2,81

\*[NPL: *non performing loan*] Sumber: Bank Indonesia 2018.

Dalam mengatasi dan menguatkan kemungkinan sistem penjaminan produk kredit multiguna yang mengalami kerugian, maka diperlukan lembaga pertanggung jawaban ulang atau lembaga reasuransi untuk mengantisipasi kerugian tersebut. Pada awal penyelenggaraan usaha penjaminan kredit multiguna, PT Jamkrindo (Persero) melaksanakan *co guarantee* dengan perusahaan asuransi jiwa sebagai mitra *co insurance* untuk memitigasi risiko klaim yang diakibatkan meninggalnya tertjamin. Kebijakan mitigasi risiko klaim tersebut dinilai oleh perusahaan belum mampu mencapai tingkat efektif dan efisien dalam proses mitigasi risiko penjaminan. Apabila PT Jamkrindo (Persero) sebagai perusahaan penjaminan tidak mendapat dukungan keuangan dari lembaga penjaminan ulang maka mitigasi risiko dapat diambil alih oleh perusahaan reasuransi.

Kedudukan perusahaan reasuransi sebagai alternatif bentuk mitigasi risiko yang dapat dilihat secara khusus sebagai usaha jasa pertanggung jawaban yang melakukan pertanggung jawaban terhadap seluruh risiko yang dihadapi oleh penjamin akibat tertjamin melakukan wanprestasi. Dengan diadakan perubahan kebijakan mitigasi risiko pada produk kredit multiguna, perusahaan tidak lagi hanya *risk sharing* untuk menanggung risiko jiwa kepada mitra *co insurance*, melainkan perusahaan dapat melakukan *risk transfer* pada perusahaan reasuransi. Menyiasati perubahan tersebut perusahaan dapat membuat kebijakan penjaminan menjadi *blended 1* risiko yang artinya memberikan jasa penjaminan atas kejadian yang tidak pasti akibat adanya kerugian, kerusakan, biaya yang timbul, kehilangan keuntungan serta tanggung jawab kepada pihak ketiga. Berdasarkan uraian tersebut maka diperlukan adanya suatu kajian pengembangan bisnis perubahan kebijakan mitigasi risiko bisnis penjaminan pada produk kredit multiguna di PT Jamkrindo (Persero).

Tujuan dari kajian pengembangan bisnis ini yaitu:

1. Memetakan bisnis produk penjaminan kredit multiguna PT Jamkrindo (Persero) saat ini ke dalam *business model canvas*.
2. Merumuskan ide pengembangan bisnis perubahan kebijakan mitigasi risiko bisnis penjaminan pada produk kredit multiguna di PT Jamkrindo (Persero) dengan menggunakan analisis SWOT dan memetakan komponen ke dalam *business model canvas*.
3. Menganalisis kelayakan pengembangan bisnis perubahan kebijakan mitigasi risiko bisnis penjaminan pada produk kredit multiguna di PT Jamkrindo (Persero) berdasarkan aspek finansial dan non finansial.

## 2 METODE KAJIAN PENGEMBANGAN BISNIS

### 2.1 Lokasi Dan Waktu

Penyusunan kajian pengembangan bisnis ini dilaksanakan atas dasar Praktik Kerja Lapangan (PKL) yang dilakukan di Kantor Pusat PT Jaminan Kredit Indonesia (Persero) yang berlokasi di Jalan Angkasa B-9 Kavling 6, Kota Baru Barabur, Kemayoran, Jakarta Pusat, 10610. PT Jamkrindo (Persero) merupakan Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang Penjaminan Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKMK). Waktu Praktik Kerja Lapangan (PKL) dilakukan selama 13 hari yang dimulai pada tanggal 4 Maret 2020 sampai dengan 20 Maret 2020 di Divisi Bisnis 2.

### 2.2 Metode Pengumpulan Data

Penulisan Kajian Pengembangan Bisnis ini mengambil dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh melalui wawancara, diskusi, dan keterlibatan langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Data sekunder merupakan data yang sudah pernah diperoleh sebelumnya atau data yang sudah ada. Teknik pengumpulan data dalam penulisan laporan kajian pengembangan bisnis dilakukan dengan metode wawancara, observasi, dan studi literatur. Wawancara dilakukan dengan narasumber terkait seperti, pembimbing lapang dan staf pada PT Jamkrindo (Persero). Observasi dilakukan dengan cara mengamati dan mengikuti secara langsung kegiatan operasional perusahaan. Studi literatur dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang bersumber dari buku dan dokumen terkait serta dari beberapa instansi terkait seperti, Bank Indonesia, dan perpustakaan umum. Adapun metode pengumpulan dan sumber data dapat dilihat pada Tabel 3.