

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK MEMINIMALISIR RISIKO KREDIT MACET

(Studi Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri)

Nisa' Mustikawati, Topowijono, Dwiatmanto
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui praktik penerapan manajemen risiko untuk menekan risiko kredit pensiun sejahtera PT. BTPN Cabang Kediri. Implementasi manajemen risiko melampaui beberapa tahapan yaitu: restrukturisasi, penghentian penagihan, penghapus-bukuan kredit macet, dan penerapan prosedur penyelesaian barang agunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. BTPN Cabang Kediri telah menerapkan manajemen risiko sesuai dengan SE BI No.5/21/DPNP/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum. Namun dalam penerapan manajemen risiko perbankan terdapat beberapa hambatan dalam hal proses pemantauan risiko dan proses identifikasi terhadap calon nasabah. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan dapat memenuhi target NPL (Non Performing Loan) agar dapat meningkatkan kualitas penyaluran kredit khususnya untuk produk pensiun sejahtera tahapan, sekaligus meminimalisir risiko kredit macet.

Kata kunci : Bank, Risiko, Penerapan Manajemen Risiko, Meminimalisir Risiko Kredit Macet

Abstract

The purpose of this research is to describe the practices of risk management aimed to minimize pension credit risk at PT. BTPN Office Kediri Branch. Several stages applied in the management are restructurization, billing termination, bad debts cancellation, and procedures of seizing collaterals. The study results that the PT. BTPN Office Kediri Branch has implemented risk management in accordance with SE BI No.5/21/DPNP/2003 of risk management for commercial banks. However, common difficulties of risk management in banking, such as how to implement an effective monitoring process and the process of identification of prospective customers, are still existed. This study recommends the management to achieve the targetted NPL (Non Performing Loan) in order to minimize the risk of bad debts, especially on credits given to retirees, and to improve the quality of lending disbursement in the bank.

Keywords : bank, risk, risk management implementation, minimizing credit risks

PENDAHULUAN

Bank merupakan sektor penting dan berpengaruh dalam dunia usaha. Banyak orang dan organisasi yang memanfaatkan jasa bank untuk menyimpan atau meminjam dana. Oleh karena itu, bank memainkan peran penting dalam memelihara kepercayaan masyarakat terhadap sistem moneter melalui kedekatan hubungannya dengan badan-badan pengatur dan instansi pemerintah.

Para pelaku usaha perbankan (*bankir*) menyadari bahwa dalam menjalankan fungsi jasa-jasa keuangan bank berada pada bisnis berisiko. Risiko dalam perbankan yaitu suatu kondisi yang sulit bagi sebuah bank yang nampak dalam bidang keuangan maupun dalam bidang lainnya sehingga bank tidak dapat beroperasi dengan normal atau bahkan bank menjadi bangkrut. (Sudirman, 2000:198). Bank saat ini harus menerapkan manajemen risiko, termasuk manajemen risiko

kredit sesuai dengan regulasi yang dikeluarkan Bank Indonesia yang sejalan dengan rekomendasi *Bank for International Settlements* (BIS). Hal ini dimaksudkan untuk memberikan tuntunan bagi perbankan agar dapat beroperasi secara lebih berhati-hati dalam ruang lingkup perkembangan kegiatan usaha dan operasional perbankan yang semakin pesat. Bank harus menerima dan mengelola berbagai jenis risiko keuangan secara efektif, agar dampak negatif tidak terjadi untuk meminimalisir kerugian dari akibat tidak dijalankannya manajemen risiko yang efektif dan disiplin. Apabila bank tanpa kegiatan yang berisiko, maka bank tidak akan memperoleh *return* sebagai imbal hasilnya.

Berdasarkan ketentuan Bank Indonesia, salah satu risiko yang menjadi sumber penilaian kesehatan suatu bank adalah dari sumber pembiayaan/kredit yang dimana suatu bank harus mempunyai NPL (*Non-Performing Loan*)/kredit

macet harus dibawah 5%. Angka ini menunjukkan berapa persen kredit yang bermasalah dari keseluruhan kredit yang dikucurkan bank ke masyarakat. Risiko kredit bagi perbankan adalah risiko kerugian yang mungkin diderita bank karena kegagalan *counterparty* memenuhi kewajibannya yang telah jatuh tempo. Artinya, jika bank memiliki debitur yang tidak mampu melunasi kembali pokok pinjaman, membayar bunga serta kewajiban lainnya, maka bank berhadapan dengan risiko kredit. Risiko kredit adalah risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada bank. Menurut H. Masyhud Ali (2006), risiko kredit adalah risiko kerugian yang diderita bank, terkait dengan kemungkinan bahwa pada saat jatuh tempo.

Visi usaha PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) adalah menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya dan melaksanakan good corporate governance (GCG) di setiap lini bisnis. Sebagai bank umum, jangkauan dan sasaran usaha bank BTPN sebagai bank umum sangat berat, mengingat dunia perbankan saat ini sedang dalam era globalisasi dengan situasi persaingan yang ketat. Di sisi lain, bank lain telah jauh lebih berpengalaman untuk beroperasi sebagai bank umum. Situasi ini merupakan tantangan berat bagi manajemen BTPN.

Sebagai bank yang sedang berkembang, BTPN memiliki beberapa unit bisnis yaitu pensiun, pendanaan, usaha mikro dan kecil serta syariah. Penelitian ini memfokuskan studi pada produk bisnis kredit pensiun sejahtera. Kredit ini merupakan fasilitas kredit yang diberikan kepada para pensiunan pegawai negeri/TNI/Polri dengan *plafond* minimal Rp 2 juta dan maksimal Rp 200 juta dengan memperhatikan usia nasabah yang mengajukan kredit pensiun sejahtera.

Dalam bidang perkreditan, BTPN berusaha menerapkan fungsi manajemen risiko mengingat industri perbankan selalu dihadapkan pada resiko kredit yang bermasalah (kredit macet). Tanpa manajemen risiko yang baik, petugas pemberi kredit hanya akan mengejar target dan berupaya meloloskan usulan kredit sebanyak dan sebesar mungkin tanpa mempertimbangkan hal-hal seperti: apakah dana dan bunga kredit yang diberikan akan dapat diterima kembali sesuai dengan yang telah dijanjikan dalam ikatan perjanjian kredit, apakah ada kemungkinan penyelewengan dana dari pihak debitur, atau terjadi penyelewengan prosedur dari oknum intern pada saat proses pemberian kredit. Mengabaikan

hal-hal seperti ini dapat menyebabkan munculnya kredit bermasalah.

Tabel 1
Data Penyaluran Kredit PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri Periode 2012

Jenis Kredit	Jumlah Kredit (Rp Juta)	NPL
Pendanaan	3,754.34	2,96%
Pensiun	148,948.00	6,07%
Usaha Mikro dan Kecil	15,368.79	4,92%
Syariah	1,014.00	0,01%

Sumber: BTPN Kantor Cabang Kediri (2013)

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada jenis kredit pensiun sejahtera selama periode tahun 2012 memiliki *NPL* paling tinggi sebesar 6,35% dibandingkan dari jenis-jenis bisnis kredit yang ada di BTPN Kantor Cabang Kediri. Untuk menghindari kredit macet, Bank Indonesia selaku bank sentral mengeluarkan Surat Edaran Bank Indonesia No.5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 perihal Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum untuk membantu bank-bank umum agar dapat mengidentifikasi gejala risiko yang mungkin timbul dari kegiatan operasionalnya dan dapat menindaklanjutinya. Penerapan manajemen risiko (*risk management*) bertujuan untuk menghindari kerugian yang disebabkan terjadinya suatu risiko atau peristiwa. Manajemen risiko merupakan proses dimana sebuah bank secara metodik menghubungkan risiko yang melekat pada kegiatannya dengan tujuan untuk mempertahankan dan memperbesar keuntungan dari setiap aktifitas dan lintas portofolio dari semua kegiatan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan manajemen risiko pada BTPN Kantor Cabang Kediri dalam meminimalisir risiko kredit macet pada produk kredit pensiun sejahtera telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia yang tertuang dalam SE BI No.5/21/DPNP/2003.

KAJIAN PUSTAKA

Kredit

Dalam kehidupan sehari-hari, kata kredit bukanlah merupakan perkataan yang asing bagi masyarakat kita. Istilah kredit berasal dari bahasa Yunani (*credere*) yang berarti kepercayaan (*truth atau faith*). Oleh karena itu dasar dari kredit ialah kepercayaan (*trust*). Dengan perkataan lain maka kredit mengandung pengertian adanya suatu kepercayaan dari seseorang atau badan yang diberikan kepada seseorang atau badan lainnya yaitu bahwa yang bersangkutan pada masa yang akan datang akan memenuhi segala sesuatu

kewajiban yang telah diperjanjikan terlebih dahulu (Firdaus dan Riyanti, 2009:1).

Dalam Undang-undang Perbankan Nomor 10 tahun 1998 Pasal 21 ayat 11, kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesempatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga (Firdaus dan Riyanti, 2009:2).

Risiko kredit

Risiko kredit (*credit risk*) adalah risiko kerugian yang diderita bank, terkait dengan kemungkinan bahwa pada saat jatuh tempo, *counterparty*-nya gagal memenuhi kewajibannya kepada bank.

Menurut Tampubolon (2004:24), risiko kredit adalah eksposur yang timbul sebagai akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty*) memenuhi kewajibannya. Di satu sisi, risiko ini dapat bersumber dari berbagai aktivitas fungsional bank seperti penyaluran pinjaman, kegiatan treasuri dan investasi, dan kegiatan jasa pembiayaan perdagangan yang tercatat dalam buku bank. Di sisi lain, risiko ini timbul karena kinerja satu atau lebih debitur yang buruk. Kinerja debitur yang buruk ini dapat berupa ketidakmampuan atau ketidakmauan debitur untuk memenuhi sebagian atau seluruh isi perjanjian kredit yang telah disepakati bersama sebelumnya. Dalam hal ini yang menjadi perhatian bank bukan hanya kondisi keuangan dan nilai pasar dari jaminan kredit termasuk *collateral* tetapi juga karakter dari debitur.

Pada 19 Mei 2003, Bank Indonesia mengeluarkan peraturan nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum, dengan tujuan agar kegiatan usaha bank tetap dapat terkendali pada batas atau limit yang dapat diterima serta memberikan manfaat baik kepada perbankan maupun otoritas pengawasan bank. Penerapan manajemen risiko bank dilakukan dengan adanya:

- a. pengawasan aktif komisaris dan direksi
- b. organisasi dan fungsi manajemen risiko
- c. kebijakan, prosedur dan penetapan limit
- d. proses penerapan manajemen risiko
- e. pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko

Manajemen risiko perbankan

Beberapa pihak mengeluarkan definisi tentang manajemen risiko. Menurut Bank

Indonesia, manajemen risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank (ww.bi.go.id). Fahmi (2011:2) mendefinisikan manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan hukum dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis. Tampubolon (2004:34) memberikan beberapa definisi tentang manajemen risiko sebagai berikut.

- a. Manajemen risiko merupakan titik sentral dari manajemen strategik bank. Manajemen risiko merupakan proses dimana sebuah bank secara metodik menghubungkan risiko yang melekat pada kegiatannya dengan tujuan untuk mempertahankan atau memperbesar keuntungan dari setiap aktivitas dan lintas portofolio dari semua kegiatan.
- b. Fokus manajemen risiko yang baik adalah mengidentifikasi, mengelola, dan mengendalikan risiko dengan sebaik-baiknya. Tujuannya untuk menambah *value* dari semua aktivitas bank ke arah yang paling maksimal. Proses ini akan memimpin kita terhadap pemahaman mengenai faktor-faktor yang berpotensi memiliki dampak ke atas (*upside*), yaitu yang menguntungkan bank, dan ke bawah (*downside*), yaitu yang merugikan bank. Hal ini akan mengingatkan peluang untuk sukses dan mengurangi kemungkinan gagal maupun ketidakpastian dalam mencapai tujuan perusahaan.
- c. Manajemen risiko adalah sejumlah kegiatan atau proses manajemen yang terarah dan bersifat proaktif yang ditujukan untuk mengakomodasi kemungkinan gagal pada salah satu atau sebagian dari sebuah transaksi atau *instrument*. Karena itu manajemen risiko harus merupakan sebuah proses yang dinamis, tidak statis, dan berubah sejalan dengan perubahan kebutuhan dan risiko usaha.
- d. Manajemen risiko haruslah merupakan proses yang terus bertumbuh dan berkelanjutan, mulai dari penyusunan strategi bank sampai pada penerapan strategi tersebut. Kegiatan ini harus secara metodik mengidentifikasi semua risiko yang ada disekitar kegiatan bank di masa lalu, masa kini dan terlebih lagi di masa yang akan datang.
- e. Esensi dari manajemen risiko yaitu adanya persetujuan bersama (komite atau korporat) atas tingkat risiko yang dapat diterima atau

- ditolerir dan seberapa jauh program pengendalian risiko telah disusun untuk mengurangi dampak negatif dari risiko yang akan diambil tersebut.
- f. Manajemen risiko harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi melalui sebuah kebijakan dan sebuah program yang efektif karena diarahkan oleh semua manajemen puncak. Manajemen risiko menerjemahkan strategi ke dalam teknik dan tujuan-tujuan operasi, menetapkan tanggung jawab ke seluruh organisasi dimana setiap manajer dan pegawai bertanggung jawab dalam mengelola risiko sebagai bagian dari deskripsi jabatannya.

METODE

Sesuai dengan tujuannya, penelitian ini termasuk jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2010:9), penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, analisis data bersifat kualitatif dan hasil penelitian kuantitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Penelitian ini berfokus pada langkah-langkah yang sesuai SE BI No.5/21/DPNP/2003 untuk penerapan manajemen risiko, yaitu:

1. Penerapan manajemen risiko pada BTPN Kantor Cabang Kediri untuk meminimalisir risiko kredit macet pada kredit pensiun sejahtera, yang meliputi:
 - a. Pengawasan dewan komisaris dan direksi
 - b. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit.
 - c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, dan pemantauan risiko kredit.
 - d. Pengendalian risiko kredit.
2. Memberikan solusi atau merumuskan strategi untuk meminimalisir risiko kredit macet pada kredit pensiun sejahtera yang dilakukan dengan tahapan-tahapan meliputi:
 - a. Restrukturisasi
 - b. Penghentian penagihan
 - c. Penghapusbukuan kredit macet
 - d. Tatacara penyelesaian barang agunan

Dengan demikian, langkah-langkah analisis data pada penelitian ini meliputi hal-hal yang telah ditetapkan sebagai fokus penelitian di atas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Indikator pendukung penerapan manajemen risiko untuk meminimalisir risiko kredit

a. Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi

Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris bertanggung jawab secara kolektif. Beberapa tugas utama Dewan Komisaris adalah 1) memastikan terselenggaranya pelaksanaan *good corporate governance* dalam setiap usaha bank pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi, 2) melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi, 3) memberikan nasihat kepada Direksi, 4) mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis bank, 5) menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, dan 6) memastikan bahwa Direksi telah menindaklanjuti temuan audit dan rekomendasi dari satuan kerja audit intern bank, auditor eksternal, hasil pengawasan Bank Indonesia dan/atau hasil pengawasan badan otoritas lainnya.

Dewan Komisaris BTPN Kantor Cabang Kediri telah secara aktif mengawasi pengelolaan dan operasional bank serta memberikan saran serta nasihat kepada Direksi. Pengawasan dilakukan secara langsung melalui pemantauan terhadap tindak lanjut atas rekomendasi Dewan Komisaris kepada Direksi, maupun melalui komite-komite yang dibentuk.

b. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, dan pemantauan risiko kredit

Kecukupan proses identifikasi, pengukuran dan pemantauan risiko kredit dilakukan sesuai dengan: 1) prinsip mengenal nasabah, 2) proses pengukuran tingkat risiko dengan *risk scoring system*, 3) pemantauan risiko kredit yang dilakukan oleh semua pihak bank khususnya pejabat kredit lini.

1) Prinsip mengenal nasabah

Untuk mengelola berbagai risiko yang mungkin timbul, bank wajib menerapkan prinsip kehati-hatian. Salah satu upaya dalam melaksanakan prinsip kehati-hatian adalah penerapan prinsip mengenal nasabah. Prinsip mengenal nasabah adalah prinsip yang diterapkan untuk mengetahui identitas nasabah, memantau kegiatan transaksi nasabah termasuk pelaporan transaksi yang mencurigakan.

Dalam menerapkan prinsip mengenal nasabah, bank wajib: a) menetapkan kebijakan dan prosedur dalam mengidentifikasi nasabah, b) menetapkan kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang berkaitan dengan penerapan prinsip mengenal nasabah, c) menetapkan kebijakan

penerimaan nasabah, d) menetapkan kebijakan dan prosedur pemantau terhadap rekening dan transaksi nasabah.

Prinsip ini mewajibkan bank memiliki informasi tentang profil nasabah berupa: pekerjaan atau bidang usaha, jumlah penghasilan, aktivitas transaksi normal, tujuan pembukaan rekening. Selain itu, sebelum melakukan hubungan usaha dengan nasabah, bank wajib meminta informasi mengenai: identitas calon nasabah, maksud dan tujuan calon nasabah melakukan hubungan usaha dengan bank, dan identitas pihak lain dalam hal calon nasabah bertindak untuk dan atas nama pihak lain.

Untuk menerapkan prinsip mengenal nasabah, bank wajib memiliki sistem pencatatan yang dapat mengidentifikasi, menganalisa, meamantau dan menyediakan laporan secara efektif mengenai karakteristik transaksi yang dilakukan oleh nasabah. Sementara itu, kebijakan dan prosedur manajemen risiko mensyaratkan adanya hal-hal berikut.

- Pengawasan oleh manajemen.
- Pemisahan tugas secara jelas, termasuk di dalamnya pemisahan fungsi pelaksana dengan fungsi pemutus.
- Pendeklasian wewenang, termasuk di dalamnya penetapan limit wewenang untuk pejabat bank dalam kaitannya dengan manajemen rekening atau transaksi nasabah.
- Program pelatihan karyawan yang berkelanjutan.
- Pengawasan intern yang melakukan pemantauan secara regular, yang berperan untuk mengevaluasi kebijakan dan prosedur yang diterapkan, dan berfungsi memberikan penilaian independen atas pelaksanaan kebijakan dan prosedur bank termasuk pemenuhan terhadap ketentuan umum dan perundang-undangan yang berlaku.

2) Pengukuran risiko kredit dilakukan dengan *risk scoring system*

Risk scoring system adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai risiko kredit secara objektif dan realistik, sehingga menghasilkan skor risiko yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk perhitungan biaya risiko dan untuk perencanaan dan manajemen portofolio. Untuk tingkat kantor cabang, *risk scoring system* dilakukan oleh petugas pengawas yang dikirim dari kantor pusat BTPN secara berkala setahun sekali untuk mengetahui sejauh mana keadaan perputaran kredit yang dilakukan oleh BTPN Cabang.

3) Pemantauan risiko kredit

Pemantauan risiko kredit untuk kantor cabang dilakukan oleh semua pihak yang berhubungan dengan bidang perkreditan, khususnya pejabat kredit lini yang terdiri dari pemimpin cabang dan *Account Officer*. Pemantauan ini dimulai sejak surat permohonan pinjaman masuk ke kantor sampai dengan kredit diberikan dan kredit tersebut diselesaikan/dilunasi.

Pengendalian risiko kredit

Berikut ini adalah uraian bagaimana BTPN Kantor Cabang Kediri berupaya mengendalikan risiko kredit.

- a. Pejabat Kredit Lini (Pemimpin Cabang dan *Account Officer*) harus melakukan *review* minimal 1 tahun sekali, dan untuk eksposur risiko yang lebih tinggi atau karena alasan-alasan tertentu pelaksanaan *review* dapat dilakukan dalam jangka yang lebih singkat.
- b. BTPN Kantor Cabang Kediri melakukan audit internal untuk memastikan bahwa pemberian kredit telah memenuhi prosedur dan prinsip pemberian kredit yang sehat dan menguntungkan. Hasil audit dikirim ke BTPN kantor pusat.
- c. BTPN Kantor Cabang Kediri mempersilakan pemeriksa eksternal (Bank Indonesia, BPK, dan auditor independen yang ditunjuk oleh BTPN Pusat) untuk memeriksa, mereview dan mengaudit semua kegiatan perkreditan. Dalam hal ini setiap pegawai BTPN Kantor Cabang Kediri harus sepenuhnya membantu pelaksanaan pemeriksaan.

Meminimalisir risiko kredit pada Kredit Pensiun Sejahtera

Penelitian ini mengungkapkan bahwa BTPN Kantor Cabang Kediri mengalami masalah dalam hal penyaluran kredit pensiun sejahtera. Pada tahun 2008, tingkat NPL sebesar 3,45%. Tetapi, angka tersebut dari tahun ke tahun meningkat hingga 6,35% pada tahun 2012. Persentase tersebut melebihi standar NPL dari Bank Indonesia, yaitu 5%.

Beberapa penyebab kredit bermasalah di bank tersebut adalah: terdapat debitur yang memiliki pinjaman ganda, banyak surat tagihan kembali ke bank (retur), ketidakmampuan debitur untuk membayar pinjaman karena dana pensiun terhenti atau, berkang (minus), permohonan kredit dengan surat keputusan pensiun palsu, debitur meninggal, keterlambatan proses mutasi,

serta *fraud* karyawan seperti penggelapan pelunasan, kredit dompleng, dan kredit fiktif. BTPN Kantor Cabang Kediri mendapat bahwa seringkali ahli waris debitur tidak memberikan konfirmasi bahwa debitur telah meninggal. Demikian pula, pihak ketiga dari mitra kerjasama BTPN Kantor Cabang Kediri kurang bertanggung jawab dalam pemotongan angsuran kredit. Untuk menangani kredit bermasalah, pihak bank mengirim surat pemberitahuan, mengirim surat peringatan, dan melakukan analisis usulan kredit *on the spot* ke alamat debitur.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa BTPN Kantor Cabang Kediri melakukan beberapa cara untuk menyelamatkan kredit bermasalah. Ada beberapa kategori kredit bermasalah, yaitu: kurang lancer, diragukan, dan macet. Tujuan penyelamatan adalah agar nasabah dapat kembali membayar pokok dan bunga pinjaman. Beberapa tahap upaya penyelamatan kredit bermasalah pada Kredit Pensiun Sejahtera adalah sebagai berikut.

- a. Restrukturisasi/penjadwalan ulang merupakan upaya untuk menyelamatkan kredit yang dilakukan oleh bank terhadap debitur yang menunjukkan itikad baik untuk bekerja sama dan usahanya masih berjalan serta mempunyai prospek yang baik, sehingga debitur dapat memenuhi kewajibannya. Restrukturisasi kredit dilakukan dengan perpanjangan jangka waktu kredit dan penurunan suku bunga. Beberapa bentuk restrukturisasi kredit antara lain:
 - 1) Penurunan suku bunga kredit.
 - 2) Pengurangan tunggakan bunga dan atau penalti.
 - 3) Pengurangan tunggakan pokok kredit.
 - 4) Perpanjangan jangka waktu kredit.
 - 5) Penambahan fasilitas kredit.
 - 6) Pengambilalihan asset debitur sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - 7) Konversi kredit menjadi penyertaan modal sementara bank pada perusahaan debitur.
 - 8) Pembayaran sejumlah kewajiban bunga yang dilakukan kembali.
- b. Jika upaya penyelamatan kredit dengan cara restrukturisasi tetap tidak berhasil dan portofolio kredit tetap macet, maka bank dapat menempuh cara penghapusbukuan kredit macet. Penghapusbukuan kredit macet ini bersifat sangat rahasia dan bukan merupakan penghapus/pembebasan hutang debitur, tetapi semata-mata hanya merupakan tindakan intern bank yang bersifat administratif, yaitu pemindahbukuan dari rekening *intrakomtabel* ke *ekstrakomtabel*. Oleh karena itu, secara

yuridis debitur masih mempunyai kewajiban untuk membayar kembali kreditnya. Tagihan tersebut masih merupakan asset BTPN Kantor Cabang Kediri harus tetap dikelola. Tujuan utama penghapusbukuan kredit macet adalah untuk memperbaiki kondisi kualitas aktiva produktif bank. Setelah dilakukan penghapusbukuan kredit, maka penghentian penagihan dilakukan oleh direksi. Dalam hal ini direksi dapat menyatakan penghentian penagihan sesuai dengan laporan dari kantor cabang setelah mendapatkan persetujuan tertulis dari Rapat Umum Pemegang Saham.

- c. Cara ketiga penyelamatan kredit bermasalah adalah dengan menerapkan prosedur atau tatacara penyelesaian barang agunan. Sejak awal pemberian kredit, BTPN Kantor Cabang Kediri telah menerima agunan yang bernilai ekonomis untuk pengamanan kredit yang disalurkannya. Apabila kemudian hari terjadi masalah, maka barang agunan tersebut secara yuridis dan ekonomis harus dikuasai oleh bank. Bila suatu saat debitur tidak memiliki itikad baik dalam pembayaran kredit, bank berhak untuk menjual, melelang, atau mengeksekusi jaminan untuk memperkecil kerugian. Kelebihan penjualan atau pelelangan agunan menjadi hak BTPN. Apabila penjualan kembali barang agunan lebih rendah dari harga belilelang, maka kekurangan akan diajukan secara *case by case* kepada Kantor Pusat. Mengingat prinsip kredit berdasar pada kepercayaan, jaminan hanya dianggap sebagai faktor pengurang resiko dan sebagai ikatan moril bagi debitur terhadap bank.

Tahapan-tahapan penyelamatan kredit bermasalah tersebut harus dijalankan secara keseluruhan dan berkelanjutan. Hal ini dikarenakan antara tahapan satu dengan yang lainnya saling berkaitan. Oleh karena itu, setiap tahapan penyelamatan kredit bermasalah harus dijalankan secara berdampingan untuk meminimalkan risiko terjadinya kredit macet. Dengan melaksanakan beberapa cara untuk meminimalkan risiko kredit tersebut, BTPN Kantor Cabang Kediri berharap dapat memenuhi target NPL sebesar 0,01%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa BTPN Kantor Cabang Kediri telah menerapkan manajemen risiko sesuai dengan SE BI No. 5/21/DPNP 2003 yang didukung dengan

indikator-indikator penerapan manajemen risiko pada kredit pensiun sejahtera. Indikator-indikator tersebut terdiri dari:

- a. Pengawasan Dewan Komisaris dan Direksi Dewan Komisaris dan Direksi melakukan pengawasan secara langsung melalui pemantauan terhadap tindak lanjut atas rekomendasi komite-komite lainnya.
- b. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, dan penetapan limit kredit.
 - Kebijakan pengelolaan kredit dilakukan dengan pemisahan pejabat dan pengelolaan kredit, penerapan *four eyes principle*, penerapan *risk scoring system*.
 - Prosedur perkreditan untuk mengurangi risiko kredit dengan cara penetapan pasar sasaran, penetapan rencana pemasaran tahunan, proses pemberian putusan kredit, perjanjian kredit, dokumentasi dan administrasi kredit, persetujuan pencairan kredit dan pembinaan pengawasan.
 - Penetapan limit atau batas kredit pensiun dengan *plafond* mulai dari Rp. 2-200 juta.
- c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, dan pemantauan risiko kredit.
 - Proses identifikasi kredit pensiun sejahtera dilakukan dengan prinsip mengenal nasabah.
 - Proses pengukuran untuk tingkat risiko dalam Kredit Pensiun Sejahtera dilakukan oleh semua petugas pengawasan yang dikirim dari BTPN kantor pusat.
 - Pemantauan risiko Kredit Pensiun Sejahtera dilakukan oleh semua pihak yang berhubungan dengan bidang perkreditan, khususnya pejabat kredit lini.
- d. Pengendalian risiko secara intern dilakukan dengan melakukan review minimal 1 bulan sekali. Dengan alasan tertentu, pelaksanaan pengawasan bisa dilakukan dengan jangka waktu yang lebih singkat. Sebagai upaya lebih lanjut, BTPN Kantor Cabang Kediri juga melakukan audit internal. Hasil audit dikirim ke BTPN kantor pusat.

Penerapan manajemen risiko bermanfaat bagi bank untuk mempermudah penilaian terhadap kemungkinan kerugian yang dihadapi bank. Tetapi, masih terdapat beberapa hambatan dalam penerapan manajemen risiko, yaitu:

- a. Sumber daya manusia yang terlibat dalam pemantauan penerapan manajemen risiko masih relatif kurang siap. Sehingga, proses pengawasan internal yang ada di bank belum sesuai dengan pedoman penerapan manajemen risiko perbankan.

- b. Proses identifikasi yang dilakukan terhadap calon nasabah yang mengajukan kredit tidak dijalankan sesuai dengan peraturannya.

Bank menerapkan beberapa tahap untuk meminimalisir risiko kredit macet, yaitu retrukturisasi ulang, penghapusan kredit macet, penghentian penagihan, dan tata cara penyelesaian barang agunan.

Saran

- a. Bagian perkreditan diharapkan terus meningkatkan prinsip kehati-hatian, dan objektif dalam menindaklanjuti permasalahan.
- b. Bagian kredit harus lebih teliti dalam menyeleksi dokumen usulan kredit.
- c. Bagian kredit harus lebih teliti dalam sesi wawancara usulan kredit, terutama untuk memerinci pendapatan bersih yang akan diterima nasabah dan menetapkan jangka waktu pembayaran kembali oleh nasabah.
- d. BTPN Kantor Cabang Kediri perlu mengevaluasi dan meningkatkan kualitas penerapan manajemen risiko agar praktik implementasinya sesuai aturan yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Masyud. 2006. *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Bank Indonesia. 2003. *Surat Edaran Bank Indonesia: No. 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003. Perihal Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2009. “*Peraturan Perbankan*”, diakses pada tanggal 27 November 2012 dari <http://www.bi.go.id/web/id/Peraturan/Perbankan/>
- Bank BTPN. 2008. “*Segmen Usaha*”, diakses pada tanggal 25 November 2012 dari www.btpn.com/segmen-usaha
- Firdaus, H. Rachmat dan Maya Ariyanti. 2009. *Manajemen Perkreditan Bank Umum*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Risiko*. Bandung: Alfabeta.
- Sudirman, 2000. *Manajemen Perbankan*. Denpasar: PT. BP Denpasar
- Tampubolon, Robert. 2004. *Manajemen Risiko: Pendekatan Kualitatif Untuk Bank Komersial*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.