

# ANALISIS MANAJEMEN KREDIT KEPEMILIKAN RUMAH UNTUK MEMINIMALISIR KREDIT MACET PADA PRODUK KPR BTN IB (Studi Pada Kantor Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Malang)

**Noriesta Juni Wardhani**  
**Moch. Dzulkirom AR**  
**Dwiatmanto**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya Malang  
Email: wnoriestajuni@yahoo.com

## ABSTRACT

*The objectives of research are (1) to understand the management of House Ownership Credit (KPR) provided by BTN Syariah of Malang Branch; and (2) to acknowledge the management of BTN Syariah of Malang in dealing with default credit. Research type is descriptive research with qualitative approach. Data source includes primary and secondary. Literature study and interview with employees are conducted to obtain the favorable data. Techniques to collect these data are observation, interview and documentation. Data analysis is descriptive analysis. Result of research indicates that the management of house ownership credit provided by BTN Syariah has complied with procedures, credit management controls, and stipulations preceded by Banking Act of Bank Tabungan Negara Syariah of Malang Branch. Therefore, BTN attempts to improve its quality and performance such that annual growth rate default credit can be controlled in proper way.*

**Keywords:** House Ownership Credit, bad credit

## ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Untuk mengetahui pengelolaan Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) yang diterapkan oleh BTN Syariah Cabang Malang; (2) untuk mengetahui pengendalian manajemen BTN Syariah Malang dalam upaya mengatasi kredit macet. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif research dengan pendekatan kualitatif. Penelitian yang menggunakan dari data primer dan data sekunder, dengan melihat data studi dan wawancara dengan karyawan, untuk mendapatkan data yang diinginkan. Teknik pengambilan menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa: Pengelolaan kredit kepemilikan rumah yang diterapkan BTN Syariah sesuai dengan prosedur, pengendalian manajemen kredit dan ketentuan Undang-Undang Perbankan Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Malang, oleh karena itu Bank BTN berusaha memperbaiki mutu dan kinerjanya agar tingkat pertumbuhan kredit macet dapat dikendalikan dari tahun ke tahun.

**Kata kunci :** Kredit Kepemilikan Rumah, kredit macet

## PENDAHULUAN

Kebutuhan masyarakat yang semakin beraneka ragam menempatkan kredit sebagai produk jasa bank yang paling banyak diminati. Hal ini dikarenakan kredit sangat membantu masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan sandang, pangan maupun papan. Sebagai salah satu kebutuhan utama manusia adalah sektor papan (perumahan) merupakan salah satu sektor bisnis

menarik. Perkembangan manusia yang semakin bertambah menyebabkan semakin bertambahnya kebutuhan akan perumahan. Rumah merupakan kebutuhan primer bagi pemenuhan kesejahteraan manusia setelah sandang dan pangan. Namun demikian ternyata kebutuhan akan perumahan ini seringkali terbentur pada minimnya dana yang dimiliki oleh konsumen yang mendambakan memiliki rumah sendiri. Sehingga pengembangan

melalui Kredit Pemilikan Rumah (KPR) dilirik sebagai alternatif utama pembiayaan perumahan.

Pemberian kredit yang secara otomatis akan menyusung risiko kredit macet atau kemungkinan tidak terbayarnya kewajiban-kewajiban oleh debitur. Disamping itu, apabila suatu bank memberikan kredit, tentu harus diperhatikan pula tentang risiko likuiditas yang dihadapi. Risiko kredit dalam pencapaian profit serta resiko likuiditas dan profitabilitas yang menjadi suatu permasalahan tersendiri yang cukup penting untuk diperhatikan. Demikian pula BTN Syariah sebagai badan usaha perbankan juga harus mengevaluasi secara baik dan tepat.

Untuk mengantisipasi hal itu bank harus menerapkan prinsip hati-hati dalam memberikan kredit, dalam memberikan kredit KPR wajib memberikan keyakinan berdasarkan analisis yang mendalam atau itikad dan kemampuan serta kesanggupan nasabah debitur untuk melunasi utangnya atau mengembalikan sesuai dengan perjanjian (Sulhan, 2008:15-16). Dimana sikap hati-hati merupakan prinsip yang harus diterapkan dalam setiap pemberian kredit. Tujuannya adalah mencegah resiko yang mungkin terjadi (Arthesa, 2006:65).

Untuk menghindari hal tersebut, maka BTN Syariah diperlukan suatu manajemen kredit yang merupakan pengelolaan kredit yang baik mulai dari perencanaan jumlah kredit, penentuan suku bunga, prosedur pemberian kredit, analisis pemberian kredit sampai kepada pengendalian dan pengawasan kredit yang macet (Kasmir, 2000:71-72).

Menurut Firdaus (2009:4) Manajemen pengkreditan adalah pengelolaan kredit yang dijalankan oleh bank meliputi perencanaan pengorganisasian, pelaksana, pengawasan sedemikian rupa sehingga kredit tersebut berjalan dengan baik sesuai dengan kesepakatan antara bank dengan debitur.

Demikian juga dengan PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah merupakan salah satu bank dibawah pengawasan langsung Bank Indonesia. Bank tabungan negara bergerak dalam bidang penyediaan jasa layanan keuangan. Jasa layanan ini diberikan kepada nasabah dalam kredit pemilikan rumah. Dibandingkan dengan kredit yang lainnya KPR memperoleh keuntungan yang besar bagi bank karena keuntungan jangka pendek begitu kredit di cairkan. Setiap bulan bank memperoleh pembayaran angsuran yang terdiri

dari angsuran pokok dan margin keuntungan sepanjang jangka waktu KPRnya.

Keberhasilan pemberian kredit dapat dilihat dengan rasio NPL (*Non Performing Loan*). Menurut H.As Mahmoedin (2001:2) NPL (*Non Performing Loan*) adalah kredit yang tidak menepati jadwal angsuran sehingga terjadi tunggakan. Keberadaan NPL dalam jumlah yang tinggi akan menimbulkan kesulitan sekaligus menurunkan tingkat kesehatan bank. Peningkatan NPL mengakibatkan bank harus menyediakan cadangan penghapusan piutang yang cukup besar sehingga kemampuan memberikan kredit menjadi sangat terbatas.

Kredit yang termasuk dalam kategori NPL adalah substandard (kredit kurang lancar), doubtful (kredit diragukan) dan loss (kredit macet). Apabila ingkat NPL yang dimiliki suatu bank semakin meningkat maka akan mengakibatkan tersendatnya penyaluran kredit. Banyaknya kredit bermasalah menyebabkan terkikisnya permodalan bank. Sedangkan NPL yang dicapai tahun 2013 melebihi apa yang sudah ditetapkan oleh Bank Indonesia sebesar 5%.

Didalam Bank Tabungan Negara Syariah Malang terdapat permasalahan yang berhubungan dengan NPL. Khususnya dalam produk kredit pemilikan rumah dan yang sangat terlihat menonjol antara NPL tahun 2012 dan 2013. Apabila hal itu dibiarkan maka dapat mengakibatkan tersendatnya permodalan di BTN Syariah Malang. Berikut ini adalah Tabel 1 yang berisi data perkembangan tingkat kolektibilitas kredit :

Tabel 1 Data perkembangan tingkat kolektibilitas kredit

Kolektibilitas	2012	2013
Kredit lancar	21.784.300.000	29.637.820.000
Kredit dalam perhatian khusus	3.073.852.000	2.648.253.000
Kredit kurang lancar	132.072.000	89.124.000
Kredit diragukan	180.682.000	120.420.000
Kredit macet	684.464.000	463.273.000
Presentase	15,74 %	9,85%

Sumber data: data diolah (2012-2013)

Berdasarkan Latar Belakang yang diungkapkan diatas maka penulis merumuskan

masalah dalam penelitian ini sebagai berikut : 1) Bagaimana pengelolaan kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang diterapkan oleh Bank BTN Syariah Cabang Malang? 2) Bagaimana pengendalian manajemen kredit kepemilikan rumah untuk meminimalisir kredit macet pada produk KPR BTN IB (*Islamic Banking*) di BTN Syariah Cabang Malang?

Tujuan penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui pengelolaan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang diterapkan oleh BTN Syariah Cabang Malang. 2) Untuk mengetahui pengendalian manajemen Kredit Pemilikan Rumah (KPR) di BTN Syariah Cabang Malang dalam upaya mengatasi kredit macet.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kredit Bermasalah

Kredit bermasalah adalah kredit dengan kualitas kurang lancar, diragukan, dan macet. Masalah tunggakan ini mempunyai banyak segi, sebab-sebabnya saja sudah memberi pertimbangan yang patut diperhatikan. Pengertian kredit bermasalah NPL (Non Performing loan) menurut Kasmir (2004:128) secara umum kemacetan kredit disebabkan oleh 2 unsur sebagai berikut:

#### a. Dari pihak perbankan

Artinya dalam melakukan analisisnya, pihak analisis kurang teliti, sehingga apa yang seharusnya terjadi, tidak diprediksi sebelumnya atau mungkin salah dalam melakukan perhitungan. Dapat pula terjadi akibat kolusi dari pihak analisis kredit dengan pihak debitur sehingga dalam analisisnya dilakukan secara subyektif dan akal-akalan

#### b. Dari pihak nasabah

Dari pihak nasabah kemacetan kredit dapat dilakukan akibat 2 hal yaitu:

- 1) Adanya unsur kesengajaan. Dalam hal ini nasabah sengaja untuk tidak membayar kewajibannya kepada bank sehingga kredit yang diberikan macet. Dapat dikatakan tidak hanya unsur kemauan untuk membayar, walaupun sebenarnya nasabah mampu.
- 2) Adanya unsur ketidak sengajaan. Artinya debitur mau membayar tetapi tidak mampu. Sebagai contoh kredit yang dibiayai mengalami musibah kebakaran, banjir, dan sebagainya. Sehingga kemampuan untuk membayar kredit tidak ada.

Cara perhitungan suatu kredit bermasalah atau biasa disebut dengan NPL (*Non performing loan*)

berdasarkan SE BI No. 3/30 DPNP tgl 14 Desember 2001 adalah sebagai berikut

$$NPL = \frac{\text{Kredit Yang Bermasalah}}{\text{Total Kredit Yang Diberikan}} \times 100\%$$

### Kredit Pemilikan Rumah

Kredit pemilikan rumah (KPR) merupakan sebagian dari fasilitas kredit yang ditujukan langsung kepada konsumen yang terdiri atas berbagai strata dalam masyarakat. Berhubung ditujukan langsung kepada konsumen, kredit ini dinamakan sebagai kredit konsumen atau kredit konsumtif.

Kredit pemilikan rumah (KPR) merupakan salah satu fasilitas kredit konsumtif yang paling banyak ditawarkan oleh lembaga perbankan. Menurut Ibrahim (2004:229) fasilitas Kredit Pemilikan Rumah (KPR) adalah sebagai berikut: "Salah satu bentuk dari kredit konsumen yang dikenal pula dengan *housing loan* pemberian fasilitas ini untuk konsumen yang memerlukan papan, digunakan untuk kepentingan pribadi, keluarga atau rumah tangga, tidak ditujukan untuk yang bersifat komersial dan tidak memiliki pertambahan nilai barang atau jasa di masyarakat".

## METODE

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus.

### Fokus penelitian

1. Pengendalian manajemen kredit kepemilikan rumah untuk meminimalisir kredit macet pada produk KPR BTN IB (*Islamic Banking*) di BTN Syariah Cabang Malang
2. Kredit bermasalah pada Kredit Pemilikan Rumah BTN Syariah Cabang Malang yang terjadi selama periode 2012-2013.

### Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan oleh peneliti akan dianalisa lebih lanjut untuk menjadi suatu informasi yang berguna. Tujuan analisa data didalam penelitian adalah membatasi penemuan-penemuan hingga menjadi suatu data yang teratur, tersusun akan lebih berarti didalam menerapkan suatu sistem pemberian kredit.

Proses analisa data merupakan usaha untuk menemukan jawaban yang akan diperoleh selama

melakukan penelitian. Dengan demikian analisa data merupakan bagian yang amat penting dalam penelitian, karena dalam melakukan analisa tersebut maka dapat berarti dan dapat memecahkan sebagian atau seluruh masalah penelitian. Tahapan-tahapan analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis pengelolaan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang diterapkan oleh BTN Syariah Cabang Malang
  - a. Tahap perencanaan kredit
  - b. Tahap organisasi dan manajemen kredit
  - c. Tahap proses persetujuan kredit
  - d. Tahap dokumen dan administrasi kredit
  - e. Tahap pembinaan dan pengawasan kredit
2. Menganalisis jumlah kredit bermasalah pada tahun 2012 sampai dengan 2013 berdasarkan tingkat kolektibilitasnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengelolaan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) BTN Syariah Malang

Analisis pada BTN Syariah Malang dalam menganalisis kemampuan sudah cukup baik yaitu menganalisis pengalaman usaha dan bentuk usaha dari calon nasabah, apakah usaha yang dijalankan dapat berkembang dengan baik atau sebaliknya sehingga BTN mengetahui bagaimana latar belakang dan pengalaman calon nasabah dalam menjalankan suatu usaha.

#### a) *Capital*

BTN Syariah Malang dalam melihat modal calon nasabah melalui laporan keuangan dari usaha yang dijalankan apabila pada calon nasabah yang tidak memiliki laporan keuangan, modal dapat dilihat dari taksiran pendapatan setiap bulannya. Analisis ini sudah cukup baik karena dengan melihat hal tersebut sudah dapat dijadikan parameter kemampuan modal dari calon nasabah.

#### b) *Collateral*

Jaminan kredit pada BTN Syariah Malang berupa barang tidak bergerak seperti surat tanah atau gedung dan barang bergerak berupa kendaraan yaitu berupa bukti kepemilikan kendaraan bermotor (BPKB). Jaminan ini sudah baik karena barang yang dijaminan memiliki nilai yang berharga untuk dijaminan sebagai barang jaminan dalam proses kredit yang dilakukan.

#### c) *Condition of economi*

Analisis yang baik BTN Syariah Malang juga menganalisis kondisi ekonomi yang terjadi.

Kondisi ekonomi yang terjadi akan berpengaruh pada kredit yang diberikan.

BTN Syariah Malang selain mengoptimalkan prinsip 5C dapat juga menambahkan prinsip lain yaitu prinsip 7P (*personality, party, purpose, prespect, payment, profitability, protection*) dan 3R (*return, repaymen, risk bearing ability*) yang belum mencakup pada analisis 5C contohnya *purpose* yaitu melihat tujuan dari calon nasabah dalam mengambil kredit, *prospect* yaitu menilai bagaimana usaha nasabah dalam masa datang, *payment* yaitu ukuran bagaimana nasabah mengembalikan kredit dan dari sumber mana saja dan *protect* yaitu bagaimana cara nasabah menjaga agar kredit yang diberikan dapat terjamin. Analisis 3R yaitu *return* bagaimana hasil yang dicapai nasabah setelah mendapat kredit dari BTN. *Risk bearing abillty* yaitu sejauh mana nasabah dapat menanggung resiko kegagalan.

### Rekapitulasi Analisis Pengendalian Manajemen Kredit Pemilikan Rumah Pada BTN Syraiah

#### a. Personel Yang Kompeten dan Dapat Dipercaya

##### 1) Pada Saat Permohonan Kredit

Karyawan yang menangani yang permohonan kredit memiliki kemampuan dalam menangani kredit bank dan dapat memberikan informasi kepada pemohon tentang fasilitas kredit yang sesuai dengan kebutuhan pemohon, proses dan prosedur kredit yang harus dilalui, serta kebijakan-kebijakan kredit yang ada. Hal ini dibuktikan dengan adanya pembinaan untuk mendukung serta meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan. Pembinaan ini dilakukan dalam bentuk pelatihan sebagai *Loan Officer*. Pelatihan tersebut dilakukan dalam 2 (dua) jenis yaitu *orientation training* yang berlangsung selama kurang lebih 7 (tujuh) bulan sekali yang diperuntukkan bagi karyawan baru BTN. Menurut Mangkuprawira(2002:135) yaitu, “Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai standart”.

Dari penguraian di atas dapat terlihat bahwa pengendalian intern dalam hal ini sudah berjalan cukup baik.

- 2) Pada Saat Proses Analisis Kredit  
Analisis kredit dilakukan oleh bagian analisis kredit Retail yang memiliki kemampuan yang cukup baik, sebab bagian analisis kredit retail mengikuti pelatihan sebagai Loan Service. Sedangkan untuk anggota Rapat Komite Kredit (Rakomdit) adalah pihak-pihak yang memiliki kompetensi dalam bidangnya serta merupakan personal yang jujur, obyektif dan cermat. Penilaian atas kelayakan kredit dalam Rakomdit ini dilakukan oleh *Branch Manager* sesuai dengan batasan wewenang yang berlaku. Namun apabila *Branch Manager* berhalangan untuk hadir, maka pengambilan keputusan diserahkan kepada *Deputy Branch Manager Junior*.
  - 3) Pada Saat Proses Penarikan Kredit  
Penarikan kredit dilakukan oleh bagian *Transaction Processing* juga harus memiliki sifat dan mental yang tidak mempersulit debitur untuk tujuan tertentu yang bersifat pribadi atau kelompok.
  - 4) Pada Saat Pengawasan Kredit  
Pengawasan kredit dilakukan untuk mengetahui dan membantu debitur memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam pelunasan kredit. Pengawasan kredit ini dilakukan oleh Bagian *Loan Account Supervisor (LAS)* dan *Loan Account Officer (LAO)*. Kedua bagian ini telah memiliki data riwayat kredit debitur dan juga memiliki kemampuan sebagai konsultan untuk debitur agar kredit yang diberikan dapat digunakan sebaik-baiknya dan dapat juga memberikan solusi apabila terjadi masalah dalam pelunasan kredit.
- b. Pemisahan tugas yang memadai
- 1) Pada Saat Permohonan Kredit  
Pada saat permohonan kredit sudah ada pemisahan tugas yang cukup baik, yaitu terpisahnya pembagian tugas antara yang melakukan pemeriksaan agunan dengan yang melakukan analisa kredit. Pemisahan tugas ini menandakan bahwa pengendalian internnya cukup baik.
  - 2) Pada saat proses analisis kredit

Pengendalian intern pada saat proses analisis kredit berjalan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya pemisahan tugas, keputusan kredit dibuat berdasarkan analisis yang dilakukan oleh bagian analisis kredit retail dan diuji kembali dalam rapat komite kredit yang dapat dinilai dari segi keabsahan, keakuratan, kewajaran dan kelengkapan data dan informasi tentang kondisi obyektif pemohon.

- 3) Pada Saat Proses Penarikan Kredit  
Pengendalian intern pada saat proses penarikan kredit berjalan cukup baik, hal ini merupakan dampak dari adanya pemisahan tugas yang cukup baik dalam proses penarikan kreditnya. Proses penarikan kredit dilakukan oleh bagian *Transaction Processing* yang bekerja sama dengan bagian *Customer Service* dan *Teller Service*. Sedangkan yang memberikan keputusan untuk dilakukannya penarikan kredit adalah *Branch Manager*.
  - 4) Pada Saat Pengawasan Kredit  
Pembagian tugas yang cukup baik telah menghasilkan pengendalian intern yang cukup baik pula. Dalam proses pengawasan kredit ini, terdapat berbagai bidang tugas yaitu bagian *Customer Service* yang bertugas untuk mengelola rekening debitur dalam kurun waktu 1 (satu) bulan sekali untuk selalu memberikan informasi kepada bagian *Loan Account Supervisor (LAS)* dan *Loan Account Officer (LAO)* mengenai kondisi rekening debitur. Informasi tersebut cukup penting karena dari rekening tersebut dapat diketahui apabila terjadi ketidakwajaran dalam pergerakan rekening nasabah yang nantinya dapat cepat diambil tindakan atas masalah tersebut.
- c. Prosedur otorisasi yang tepat
- 1) Pada Saat Permohonan Kredit  
Pengendalian intern dalam hal ini telah berjalan dengan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari bagian *Loan Service* yang melayani permohonan calon debitur yang selanjutnya mengisi dan melengkapi form permohonan kredit. Kemudian form tersebut diberikan kepada bagian analisis kredit retail untuk dianalisis, sedangkan proses keputusan untuk dilakukannya wawancara yang dilakukan oleh kepala Unit *Loan Service*.

- 2) Pada Saat Proses Analisis Kredit  
Pengendalian intern dalam hal ini telah berjalan cukup baik, sebab analisis kredit dilakukan oleh bagian analis kredit retail yang selanjutnya hasil dari analisis tersebut diuji kembali dalam rapat komite kredit.
  - 3) Pada Saat Proses Penarikan Kredit  
Pengendalian intern pada saat proses penarikan kredit dilihat dari prosedurnya sudah berjalan dengan cukup baik. Proses penarikan kredit ini dilakukan oleh *Branch Manager* yang telah melakukan mengkoordinasi antara bagian *Transaction Processing* dengan bagian *Customer Service* dan *Teller Service*.
  - 4) Pada Saat Pengawasan Kredit  
Pengendalian intern telah berlangsung cukup baik, hal tersebut dikarenakan tugas dan tanggung jawab dilakukan oleh petugas yang tepat. Pada saat pengawasan kredit ini yang memiliki wewenang untuk melakukan otorisasi adalah bagian *Loan Account Officer* (LAO) yang selanjutnya dipantau oleh bagian *Loan Account Supervisor* (LAS).
- d. Dokumen dan catatan yang memadai
- 1) Pada Saat Permohonan Kredit  
Pengendalian intern yang dilihat dari dokumen yang tersedia sudah cukup baik, karena setiap transaksi kredit memiliki dokumen-dokumen yang telah direkam dalam bentuk form. Form yang digunakan pada proses permohonan kredit telah memadai karena telah tercantum data ekonomis, keuangan, teknis dan berbagai informasi lain yang dibutuhkan. Berkas permohonan yang telah dilengkapi memiliki nomor register yang dapat memudahkan pengendalian internnya, sehingga apabila ada berkas yang hilang ataupun terselip akan mudah untuk mengetahuinya.
  - 2) Pada Saat Proses Analisis Kredit  
Pengendalian intern pada proses analisis kredit yang ditinjau dari dokumen yang tersedia sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari rapat komite kredit. Bagian analis kredit retail menyampaikan data-data pemohon yang diusulkan untuk dapat persetujuan atau ditolaknya permohonan tersebut. Data-data tersebut sebelumnya telah dianalisis dan telah diperiksa agunannya sebagai bahan pertimbangan dalam rapat komite kredit.
  - 3) Pada Saat Proses Penarikan Kredit  
Pemohon dapat melakukan penarikan kredit apabila semua persyaratan kewajiban dan kelengkapan dokumen telah dilengkapi dan ditandatangani oleh pihak yang berwenang. Persyaratan dan dokumen yang harus dipenuhi tersebut antara lain adalah dokumen perjanjian kredit yang disesuaikan dengan hasil keputusan rapat komite kredit, kelengkapan legalitas agunan, serta biaya yang wajib dibayar pada saat proses penarikan kredit. Segala persyaratan dokumen tersebut diserahkan pada bagian *Loan Administration* yang kemudian akan diterbitkannya memo untuk pencairan dana yang diserahkan pada bagian *Transaction Processing* untuk entry data debitur sekaligus pencairan dana kredit. Hal ini menandakan pengendalian intern yang berlangsung telah berjalan dengan cukup baik.
  - 4) Pada Saat Pengawasan Kredit  
Pengendalian intern pada saat pengawasan kredit dilihat dari dokumen yang tersedia telah berjalan cukup baik. Hal ini dapat terlihat dari dokumentasi dan file kredit debitur yang tersimpan dengan rapi dan baik pada bagian *Loan Administration* dan setiap 3 (tiga) bulan sekali dilakukan *review* terhadap file-file tersebut yang dilakukan oleh bagian *Loan Recovery*. Lalu bagian *Customer Service* wajib melakukan pemantauan terhadap kewajiban pembayaran angsuran serta rekening tabungan debitur, sehingga apabila terjadi penyimpangan atau apapun yang dapat merugikan pihak bank akan cepat diketahui dan diambil tindakan.
- e. Kontrol fisik aktiva dan catatan
- 1) Pada Saat Permohonan Kredit  
Terdapat perbedaan dalam pemeriksaan ditempat (*on the spot*) antara pemohon yang berpenghasilan tetap dengan pemohon berpenghasilan tidak tetap. Bagi pemohon berpenghasilan tetap dilakukan pemeriksaan agunan dan untuk mengecek benar atau tidaknya pemohon bekerja di suatu instansi hanya dilakukan melalui sambungan telepon ke instansi yang tertera pada form permohonan kredit. Bagi pemohon

berpenghasilan tidak tetap, selain dilakukannya pemeriksaan agunan juga dilakukan pemeriksaan di tempat (*on the spot*) kegiatan usaha pemohon ataupun instansi tempat kerja pemohon.

Dari hal tersebut dapat terlihat bahwa pengendalian intern dalam hal ini masih kurang, karena menurut teori untuk pemohon kredit dilakukan pemeriksaan *on the spot* terhadap instansi tempat pemohon bekerja, baik yang berpenghasilan tetap maupun tidak tetap. Hal ini dilakukan agar pihak bank mendapatkan data dan informasi tentang kondisi obyektif pemohon yang sebenarnya.

2) Pada Saat Proses Analisis Kredit

Pengendalian intern dalam hal ini telah berjalan dengan cukup baik. Bagian analisis kredit retail melakukan penilaian atas kelayakan kredit berdasarkan hasil dari pemeriksaan agunan yang tercantum pada laporan penilaian agunan (LPA) dan juga pemeriksaan *on the spot* yang dilakukan atas rekomendasi dari hasil wawancara.

3) Pada Saat Proses Penarikan Kredit

Pengendalian intern dalam hal ini telah berjalan cukup baik, hal ini dapat terlihat dari bagian *Loan Account Officer* yang melakukan pengecekan secara fisik dan juga inspeksi *on the spot* ke tempat debitur untuk melihat apakah fasilitas kredit yang diberikan oleh BTN telah digunakan sebagaimana mestinya.

4) Pada Saat Pengawasan Kredit

Pengendalian intern dalam hal ini telah berjalan dengan cukup baik, karena pihak bank melakukan inspeksi *on the spot* yang dilakukan secara insidental yang tidak ditentukan waktunya. Inspeksi ini dilakukan apabila terdapat laporan yang negatif tentang debitur atau bila terdapat indikasi bahwa kredit debitur masuk dalam kelompok perhatian khusus, kurang lancar, diragukan dan juga macet. Pengawasan ini juga dilakukan dengan memantau rekening debitur, laporan keuangan yang disampaikan nasabah, dan file-file yang berhubungan dengan kondisi kredit debitur

f. Pemeriksaan Pekerjaan Secara Independen

Pemeriksaan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang dilakukan oleh pihak auditor intern, Bank Indonesia dan

Departemen Keuangan secara rutin minimal 1 (satu) tahun sekali, kelemahan dari pengendalian intern disini adalah tidak dilakukannya pemeriksaan mendadak atau *surprised audit* untuk mendapatkan kondisi bank yang sebenarnya dan karyawan juga dapat melakukan tugas dalam setiap bagiannya dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya, dan apabila sewaktu-waktu dilakukan pemeriksaan karyawan sudah siap.

**Analisis kredit bermasalah**

Peraturan Bank Indonesia No. 72/PBI/2005 tanggal 27 November 2005 tentang kualitas kredit, dimana kualitas kredit dapat digolongkan menjadi lancar (*pass*), dalam perhatian khusus (*special mention*), kurang lancar (*substandard*), diragukan (*doubtful*) dan macet (*loss*). Pemberian kredit yang dilakukan oleh bank ini mengandung resiko yaitu berupa tidak lancarnya pembayaran kredit atau dengan kata lain disebut kredit bermasalah NPL (*Non performing Loan*) sehingga akan mempengaruhi kinerja bank. Kredit bermasalah yang terjadi dapat diturunkan dengan cara ekspansi 5% untuk NPL. Apabila bank mampu menekan rasio NPL dibawah 5% maka potensi keuangan yang akan diperoleh semakin besar.

Salah satu penyebab peningkatan NPL (*Non Performing loan*) adalah banyaknya proses pengembalian kredit yang tidak sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian dari jumlah kredit bermasalah yang diberikan oleh BTN Syariah Malang pada debitur dan jumlah kredit bermasalah tersebut, maka langkah pertama dalam melakukan analisis terhadap data yang ada adalah dengan menghitung presentase jumlah kredit bermasalah terhadap kredit yang disalurkan.

Tabel 2. Data tingkat kolektibilitas Bank Tabungan Negara Syariah Malang

Kolektibilitas	2012	2013
Kredit Lancar	21.784.300.000	29.637.820.000
Kredit Dalam perhatian khusus	3.073.852.000	2.648.253.000
Kredit Kurang Lancar	132.072.000	89.124.000

Kredit Diragukan	180.682.000	120.420.000
Kredit Macet	684.464.000	463.273.000
Jumlah	25.855.370.000	32.878.680.000

Sumber: Bagian kredit BTN Syariah Kota Malang tahun 2012-2013

Tahun 2012

Tingkat kolektibilitas pada tahun 2012 sebesar Rp25.855.370.000,00 dan kolektibilitas kredit lancar pada tahun 2012 sebesar Rp 21.784.300.000,00. Kredit bermasalah ketika tahun 2012 adalah :

$$NPL = \frac{4.071.070.000}{25.855.370.000} \times 100\%$$

$$NPL = 15,74 \%$$

Tahun 2013

Tingkat kolektibilitas pada tahun 2013 sebesar Rp 32.878.680.000,00 dan kolektibilitas kredit lancar pada tahun 2013 sebesar Rp 29.637.820.000,00. Kredit bermasalah ketika tahun 2013 adalah :

$$NPL = \frac{3.240.860.000}{32.878.680.000} \times 100\%$$

$$NPL = 9,85\%$$

### **Kolektibilitas Kredit**

Penilaian atau pengelolaan suatu kredit ke dalam tingkat kolektibilitas kredit tentu didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif didasarkan pada prospek usaha debitur dan kondisi keuangan debitur. Kriteria secara kuantitatif didasarkan pada keadaan pembayaran kredit oleh nasabah dalam catatan pembukuan bank yaitu mencakup ketetapan membayar atau angsuran pokok, bagi hasil maupun kewajiban lainnya. Untuk mengatakan berkualitas atau tidaknya suatu kredit perlu diberikan ukuran-ukuran tertentu.



Tabel 3. Perbandingan jumlah kredit bermasalah yang disalurkan Terhadap jumlah kredit BTN Syariah Malang

Tahun	Jumlah kredit	Tunggakan Kredit	Presentase (%)
2012	25.855.370.000	4.071.070.000	15,74 %
2013	32.878.680.000	3.240.860.000	9,85%

Sumber : Bagian kredit BTN Syariah Malang tahun 2012-2013

Dapat dilihat pada tabel 3 diatas pada tahun 2012 jumlah kredit yang diberikan sebesar Rp 25.855.370.000,00. Berikutnya pada tahun 2013 jumlah kredit yang diberikan meningkat sebesar Rp 32.878.680.000,00. Dari tabel dapat dilihat bahwa tingkat kolektibilitas kredit BTN Syariah Malang terdapat kolektibilitas Lancar, Dalam Perhatian Khusus, Kurang Lancar, Diragukan dan Kredit macet. Selama tahun 2012 sampai dengan 2013 jumlah terbesar kredit bermasalahnya dapat dilihat dari nominal yang macet atau menunggak adalah pada posisi kolektibilitas kurang lancar, diragukan dan macet. Pada tahun 2012 jumlah kredit macetnya sebesar Rp 684.464.000,00 tetapi pada tahun 2013 jumlah kredit macetnya mengalami penurunan sebesar Rp 463.273.000,00.

Dari data tersebut dilihat bahwa NPL di tahun 2012 sebesar 15,74 % dan NPL tahun 2013 sebesar 9,85% meningkat tajam dari tahun sebelumnya. Berdasarkan analisa diatas dapat disimpulkan bahwa kenaikan jumlah kredit yang diberikan semakin besar, jumlah kredit bermasalah yang terjadi mengalami peningkatan yang lebih besar dari tahun sebelumnya. Dilihat dari presentase NPL terhadap jumlah kredit yang disalurkan pada BTN Syariah Malang sangat perlu dibandingkan dengan tingkat NPL yang ditetapkan Bank Indonesia. Tingkat presentase kredit bermasalah sangat menonjol di tahun 2013 yaitu sebesar 9,85 % itu berarti sudah melewati batas yang diterapkan oleh bank Indonesia sebesar 5% oleh karena itu sudah melewati batas kewajaran, apabila tidak segera ditindak lanjuti dan mendapat penanganan secara serius dari pihak bank maka akan mempengaruhi tingkat kesehatan bank.

Dari data yang ada dapat dilihat bahwa jumlah kredit bermasalah yang terjadi pada BTN Syariah Malang cukup besar. Dengan demikian akibat kredit bermasalah tersebut bank akan mengalami penurunan laba dan juga kontribusi dalam setoran kas Negara berupa deviden dan

pajak yang disetorkan akan mengalami penurunan aktiva usaha dan laba. Resiko perkreditan yang utama bagi bank adalah kredit menjadi macet dalam arti bank tidak lagi atau tidak teratur dalam menerima bunga dan angsuran pelunasan kredit. Hal ini sangat merugikan pihak bank, karena disamping bank tidak menerima pendapatan bagi hasil maka bank juga rugi karena modal akan berkurang dan bahkan mungkin akan habis. Dengan demikian BTN Syariah Malang belum dikatakan baik dan harus lebih teliti dalam melakukan analisis kredit sehingga dapat meminimalisir tunggakan kredit yang terjadi dari tahun ke tahun agar kredit yang diberikan benar-benar akan kembali sehingga bank tidak mengalami kerugian.

### Analisis Manajemen Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Untuk Meminimalisir Kredit Macet Pada BTN Syariah Cabang Malang

Untuk mengatasi adanya penunggakan pembayaran kredit maka Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Malang melakukan beberapa tindakan yaitu:

#### a. Kompromi atau kooperatif

##### 1) Pengangsuran bertahap

Debitur diberi kesempatan untuk melunasi kreditnya dalam jangka waktu tertentu seperti yang telah ditetapkan.

##### 2) Restrukturisasi kredit

##### a) Rescheduling

Kebijakan yang diambil berupa mengubah atau memperpanjang jangka waktu kredit tetapi jenis kreditnya tetap. Hal ini dilakukan jika debitur masih menunjukkan itikad baik untuk melunasi kreditnya tetapi ada hal-hal tertentu yang membuatnya belum dapat membayar angsuran kreditnya.

##### b) Reconditioning

Kebijakan yang diambil berupa mengubah atau memperpanjang jangka waktu kredit serta mengubah jenis pembayaran karena adanya kesalahan dalam menggunakan dana kredit yang diberikan.

#### b. Lelang

Penyerahan hak tanggung agunan kepada kantor pelayanan piutang dan Lelang Negara (KP2LN) untuk dilakukan pelelangan atas agunan dalam rangka melunasi hutang atau kreditnya. Jika hasil pelelangan ini tidak cukup,

maka dapat dilakukan penyitaan atas hak milik pribadi debitur dengan melibatkan aparat yang bersangkutan. Berdasarkan upaya yang dilakukan Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Malang, maka peneliti menyarankan supaya manajemen kredit dalam menurunkan kredit bermaslah melakukan upaya-upaya berikut ini :

- 1) Mengirim nota pembayaran kredit sebelum jatuh tempo
- 2) Memberikan surat peringatan I, II, III
- 3) Memanggil debitur ke kantor BTN Syariah Cabang Malang  
Apabila debitur sulit ditemui di rumahnya maka bisa digunakan cara dengan mengundang untuk datang ke kantor BTN Syariah Cabang Malang. Disini pihak penagihan harus siap menyiapkan segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelesaian pembayaran piutang debitur.
- 4) Mempertimbangkan pemberian kredit baru untuk mendukung pemulihan usaha debitur. Dalam pemberian kredit baru ini *Account Officer* harus memperoleh jaminan baru dengan *safety* margin yang tinggi.
- 5) Sebaiknya BTN Syariah Cabang Malang menerapkan program pelatihan Restrukturisasi NPL mencakup pembelajaran siklus restrukturisasi NPL, membahas alternatif skim penyelamatan dan penyelesaian NPL, cara mendudukkan skim memantau keberhasilan restrukturisasi. Pembahasannya restrukturisasi tidak hanya menyangkut aspek bisnisnya saja tetapi juga meliputi aspek legalnya termasuk peraturan Bank Indonesia perihal restrukturisasi.
- 6) Pembayaran angsuran yang dilakukan debitur setiap bulannya merupakan warning system. Selain itu dalam administrasi kredit dilakukan secara online system sehingga memudahkan pihak bank dalam pengawasan kredit. Adanya warning system dan online system merupakan aspek atau kegiatan untuk mengetahui tanda-tanda kredit yang mengalami kemacetan.
- 7) Minta laporan keuangan setiap 3 bulan sekali untuk debitur besar atau yang memiliki usaha.
- 8) Tidak mencairkan kredit hanya melihat kecukupan besarnya jaminan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Pengelolaan kredit yang efektif belum tentu menjamin suatu kredit akan berjalan lancar dalam pengembaliannya. Hal ini dikarenakan terjadinya tunggakan kredit tidak selalu disebabkan oleh pelaksanaan pemberian kredit yang kurang efektif akan tetapi dapat juga dipengaruhi oleh keadaan debitur yang tidak adanya itikad yang tidak baik dari debitur untuk menyelesaikan kewajibannya.
2. Dalam pemberian kredit pihak bank menganalisis calon debitur dengan menggunakan analisis 5C (*character, capacity, capital, conditional, dan collateral*) supaya lebih optimal BTN Syariah dapat juga menambahkan prinsip lain yaitu prinsip 7P (*personality, party, purpose, prespect, payment, profitability, protection*) dan 3R (*return, repaymen, risk bearing ability*)
3. Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Malang telah memberikan kredit pemilikan rumah (KPR) terbagi dalam lima kolektibilitas yaitu lancar (L), Dalam Perhatian Khusus (DPK), Kurang Lancar (KL), Diragukan (D), dan macet (M). Pada BTN Syariah Cabang Malang yang disebut tunggakan kredit dalah kredit yang termasuk dalam kolektibilitas Kurang Lancar (KL), Diragukan (D), dan k Macet (M).
4. Pengawasan kredit BTN Syariah Cabang Malang dengan cara memonitoring dalam pembayaran angsuran debitur dan mengadakan *survey* apakah kredit yang diberikan oleh bank telah dipergunakan sesuai dengan syarat dan tujuan yang ditetapkan sebelumnya selama lima bulan sekali.
5. Kredit bermasalah atau *Non Performing Loan* (NPL) tahun 2012 sebesar 15,74 % , tahun 2013 sebesar 9,85% adanya penurunan peningkatan NPL sehingga likuiditas bank dinilai tidak aman.
6. Faktor-faktor penyebab tunggakan kredit adalah berasal dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal karena kurangnya pelaksanaan analisis kredit yang kurang sempurna serta kurang telitinya pihak bank bank dalam dalam melakukan verifikasi data debitur dan faktor eksternal yaitu debitur yang memiliki masalah dengan pekerjaannya menyebabkan debitur tidak memiliki pendapatan sehingga secara ekonomi tidak

mampu memenuhi kewajibannya dalam membayar angsuran kredit serta menurunnya usaha debitur mengakibatkan turunnya kemampuan untuk membayar angsuran. Misalnya omset penjualan menurun, penyimpangan dari tujuan semula atau ketidakjujuran debitur dalam menggunakan fasilitas kredit yang diterima dan lain-lain.

7. Untuk mengatasi adanya penunggakan pembayaran kredit maka BTN Syariah Cabang Malang melakukan beberapa tindakan yaitu kompromi atau kooperatif dan lelang.

### Saran

1. Dalam melakukan analisis kredit sebaiknya BTN Syariah Cabang Malang lebih berhati-hati sehingga tunggakan kredit yang terjadi dari tahun ke tahun dapat diminimalisir agar kredit yang diberikan benar-benar akan kembali sehingga bank tidak mengalami kerugian.
2. Dalam pelaksanaan manajemen kredit lebih ditingkatkan dengan ditunjang peningkatan sumber daya manusia yang dimiliki dengan mengadakan pelatihan dan pembinaan terhadap karyawan dengan tujuan untuk menurunkan kredit bermasalah
3. Dalam hal pengawasan pihak bank melakukan pengawasan yang lebih ekstra agar tidak terjadinya hal yang tidak diinginkan
4. Bank supaya tertib dalam mematuhi ketentuan-ketentuan produk pembiayaan KPR BTN IB mengenai syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh nasabah dan pengembang sebelum akad harus benar-benar dilaksanakan dan dipatuhi.
5. Dalam memberikan kredit ke nasabah maupun calon nasabah BTN Syariah lebih memperhatikan faktor 5C, 7P, dan 3R tidak hanya memperhatikan kuantitas saja yaitu adanya jaminan.
6. Untuk mencegah tunggakan kredit sebaiknya selain menerapkan prinsip kehati-hatian juga ditambah dengan peningkatan seleksi kepada debitur yang benar-benar berhak mendapatkan KPR agar dapat mencegah terjadinya tunggakan kredit dikemudian hari. Selain itu dalam menangani tunggakan kredit sebaiknya dilakukan surat peringatan selama tiga kali kemudian baru dilakukan penjadwalan kembali pelunasan kredit (rescheduling, penataan kembali persyaratan kredit atau dengan reorganisasi dan rekapitulasi. Apabila ketiga

alternatif tersebut debitur tidak mampu membayar kembali kredit yang diterimanya maka dapat dilakukan penyitaan angunan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ade Arthesa, 2006. Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank. Jakarta: PT. Indeks.
- Firdaus, Rachmat dan Maya Ariayanti. 2009. *Manajemen Perkreditan Bank Umum*. Bandung: Alfabeta
- Ibrahim, Johannes Dr,S.H, H.Hum. 2004. *Mengupas Tuntas Kredit Komersial dan Konsumtif Dalam Perjanjian Kredit Bank*. Bandung : Mandar Maju
- Kasmir, 2007. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya* Edisi Ketujuh.Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- 2009. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- 2010. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- 2012. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Rajawali Perss.
- Mahmoedin, H As. (2001). *Melacak Kredit Bermasalah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Sulhan dan Siswanto. *Manajemen Bank Konvensional dan Syariah, Edisi Perdana*, Malang: UIN Malang Press
- Tb. Syafri Mangkuprawira, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia, Jakarta.