

**PENGENDALIAN MANAJEMEN PEMBERIAN KREDIT MODAL KERJA (KMK)
DALAM UPAYA MENGANTISIPASI TERJADINYA KREDIT BERMASALAH
(Studi pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Kediri Periode
2013-2015)**

Indria Yuni Puspita Meiliarini
Moch. Dzulkirom AR.
Zahro Z.A.
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: Indriapuspita8@gmail.com

ABSTRACT

The distribution of working capital credits could not avoid of occurrence of the loans npls. The purpose of this research is to know control management the provision of credit working capital and for granting working capital credit on PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kediri in anticipation of the loan defaults. This research using methods descriptive. This study focused on management control the credit working capital at the time of application process, process analyst, on withdrawals and at monitoring, management the provision of credit within an effort to anticipate of loan defaults. The result of research indicated that control management the provision of credit working capital has been good enough, but still there is a shortage of and weakness may result in the occurrence of loan defaults. There are copies the job done by Relationship Manajement, Internal audit bank still held once in a year. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kediri should there is a devision of labor between Relationship Manajement and Analyst Credit more indivisible, and supervisory duty loans on a diredt and indirect not charged to Relationship Management, but also eith a role Unit Transaction.

Keywords: *Working Capital Credit, Non Performing Loans, Control Credit*

ABSTRAK

Penyaluran kredit modal kerja tidak dapat terhindar dari terjadinya kredit bermasalah. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengendalian manajemen pemberian kredit modal kerja dan pelaksanaan pemberian kredit modal kerja pada PT. Bank Tabunga Negara (Persero) Tbk. Kediri dalam upaya mengantisipasi terjadinya kredit bermasalah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Penelitian ini difokuskan pada Pengendalian manajemen pemberian kredit modal kerja pada saat proses permohonan, proses analisa, proses penarikan dan saat *monitoring*, manajemen pemberian kredit dalam upaya mengantisipasi kredit bermasalah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian manajemen pemberian kredit modal kerja sudah cukup baik, namun masih terdapat kekurangan dan kelemahan yang dapat mengakibatkan terjadinya kredit bermasalah. Terdapat perangkapan tugas *Relationship Manajement*. Audit Intern Bank masih dilakukan satu kali dalam setahun. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kediri sebaiknya terdapat pembagian tugas antara *Relationship Manajement* dengan Analis Kredit lebih terpisahkan, serta tugas pengawasan kredit secara langsung dan tidak langsung tidak dibebankan kepada *Relationship Manajement* (RM), namun juga dengan peran Unit Transaksi.

Kata Kunci: *Kredit Modal Kerja, Kredit Bermasalah, Pengendalian Kredit*

1. PENDAHULUAN

Bank merupakan alat penyediaan likuiditas bagi masyarakat. Bank memiliki tugas untuk menyediakan dana bagi masyarakat yang membutuhkan dengan cara memberikan pinjaman (kredit), bagi perusahaan yang ingin mengembangkan usaha dengan membutuhkan modal tambahan. Pemberian kredit dalam bank, memberikan pelayanan sosial yang sangat berdampak positif bagi masyarakat, karena melalui kegiatannya, produksi dapat ditingkatkan. Jasa perkreditan bank diharapkan perusahaan dapat memperoleh tambahan dana untuk pengembangan usahanya dan dapat memperluas pada sektor pasar dan pada akhirnya standar hidup yang lebih baik dapat dicapai.

Pemberian kredit pada bank, juga dapat menambah produksi sebuah perusahaan, dan mendorong usaha yang semakin maju dan dapat memperluas sektor pasar. Perbankan berperan untuk mengatur aliran uang yang diperlukan untuk mendukung kegiatan ekonomi. Cara ini dapat menanggulangi tingkat pengangguran yang ada dan menambah tingkat penghasilan pada masyarakat.

Pengendalian manajemen merupakan suatu usaha perusahaan yang mengandung prosedur dan strategi perusahaan pada efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan, agar ditaatinya kebijakan manajemen serta tercapainya tujuan perusahaan. Pengendalian manajemen pemberian kredit modal kerja dalam upaya mengantisipasi terjadinya kredit bermasalah untuk menghindari bertambahnya kerugian bank atas ketidak pastian pengembalian dana yang telah diberikan kepada debitor.

Modal kerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan, karena perusahaan selalu membutuhkan modal kerja untuk membiayai kegiatan operasionalnya. Pengendalian manajemen pemberian kredit modal kerja yang baik dan benar dengan memperhatikan langkah-langkah pada saat permohonan, pada saat proses analisis, pada saat penarikan dan pada saat *monitoring* serta dengan menerapkan tentang aspek-aspek pengendalian manajemen dalam kredit. Pengendalian kredit juga untuk meminimalkan hal-hal yang tidak diinginkan perusahaan, seperti risiko kredit bermasalah dan tidak efisiennya penggunaan dana atau penyalahgunaan dana dalam usaha debitor.

Peneliti melakukan penelitian pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri karena dalam produk dananya, memberikan produk kredit komersial yaitu dengan kredit modal kerja (KMK). Kredit modal kerja ini paling unggul dalam PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri adalah kredit modal kerja

yang lebih fokus kepada konstruksi untuk *Developer*.

Penyaluran kredit modal kerja tidak dapat terhindar dari terjadinya kredit bermasalah, seperti halnya yang dialami PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri. Kredit modal kerja hanya dapat diminimalkan agar kredit bermasalah tersebut tidak semakin merugikan pihak-pihak terkait. Oleh karena itu, peneliti meneliti masalah tersebut dalam skripsi yang berjudul “Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Modal Kerja (KMK) dalam Upaya Mengantisipasi Kredit Bermasalah (Studi pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Kediri Periode 2013-2015)”.

2. KAJIAN PUSTAKA

Bank

Bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk jasa dalam bank kepada masyarakat (Kasmir, 2014:3).

Kredit

Kredit adalah pemberian uang, tagihan atau barang dari pihak bank kepada debitor disertai dengan kesepakatan bersama untuk pelunasan, bunga dan jangka waktu kredit.

Prinsip Pemberian Kredit

Prinsip Pemberian Kredit dengan analisa 5C menurut Kasmir (2008:117) :

- Character* (karakter): watak seseorang yang akan diberikan kredit.
- Capacity* (kapasitas): kemampuan nasabah untuk mengembalikan pinjamannya
- Capital* (modal): sumber pembiayaan yang dimiliki oleh nasabah.
- Collateral* (jaminan): jaminan yang diberikan nasabah.
- Condition of economic* (kondisi ekonomi): kondisi ekonomi nasabah dimasa sekarang dan yang akan datang.

Kolektibilitas Kredit

Menurut (Hariwono, 2007:94) bank membagi peringkat kreditnya kedalam beberapa kategori kolektibilitas kredit ialah sebagai berikut :

- 1) Kredit lancar: kredit yang tidak mengalami penundaan pengembalian pokok pinjaman maupun bunganya.
- 2) Kredit dalam perhatian khusus: kredit yang mengalami penundaan pembayaran pokok

- pinjaman bunga dan atau bunganya selama 1 sampai 2 bulan dari waktu yang dijanjikan,
- 3) Kredit kurang lancar: kredit yang pengembalian pokok pinjaman dan pembayaran bunganya telah mengalami penundaan selama 3 bulan dari yang dijanjikan,
 - 4) Kredit diragukan: kredit yang pengembalian pokok pinjaman dan bunganya telah mengalami penundaan selama 6 bulan atau 2 kali dari jadwal yang telah dijanjikan,
 - 5) Kredit macet : pokok pinjaman dan pembayaran bunganya telah mengalami penundaan lebih dari satu tahun sejak jatuh tempo menurut jadwal yang telah ditentukan.

Kredit Modal Kerja

Kredit Modal kerja adalah kredit untuk membantu usaha debitur dalam produktifitas perusahaan, dan memiliki jangka waktu pengembalian maksimal satu tahun.

Pengendalian Intern Perkreditan

Pengendalian kredit merupakan cara yang digunakan pihak perbankan dalam menjaga kredit agar tetap lancar, tidak macet dan untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan dana yang terjadi diluar perhitungan bank. Pengendalian kredit yang diberikan agar tetap lancar, produktif dan tidak macet (Hasibuan, 2007:105)

Aspek-aspek Pengendalian Kredit

Aspek-Aspek Pengendalian Kredit Menurut Tawaf (1999:270) antara lain :

a. Saat Permohonan

- 1) Personil yang kompeten dan dapat dipercaya
Personil harus tau syarat dan data kredit yang harus dipenuhi oleh nasabah.
- 2) Adanya pemisahan tugas
Petugas jaminan berbeda dengan petugas analisis kredit.
- 3) Prosedur otorisasi yang tepat
Prosedur permohonan kredit diotorisasi melalui pejabat tinggi dalam bank tersebut.
- 4) Dokumen dan catatan yang memadai
Kelengkapan data permohonan kredit dari nasabah. informasi lain dicatat harus lengkap dan sesuai dengan apa yang ditetapkan pihak bank.
- 5) Kontrol fisik aktiva dan catatan
Pemeriksaan (*on the spot*) atas usaha nasabah dan jaminan kredit.

b. Saat Proses

- 1) Personil yang kompeten dan dapat dipercaya
Punya pengetahuan dan kemampuan menganalisa kredit. Jujur dan dapat dipercaya.

- 2) Adanya pemisahan tugas
Hasil analisa kredit dilakukan *review* kembali oleh pejabat bank yang lebih tinggi.
- 3) Prosedur otorisasi yang tepat
Memperhatikan adanya wewenang dari pemutus kredit dan syarat-syarat yang ditetapkan oleh bank.
- 4) Dokumen dan catatan yang memadai
Analisa berdasarkan data/ informasi haruslah terjamin kebenaran dan keasliannya.
- 5) Kontrol fisik aktiva dan catatan
Analisa berdasarkan pada hasil pemeriksaan ditempat (*on the spot*).

c. Saat Penarikan

- 1) Personil yang kompeten dan dapat dipercaya
Mempunyai pengetahuan mengenai pengikatan, penguasaan jaminan kredit dan mengenai asal dana hingga realisasi penarikannya.
- 2) Adanya pembagian tugas
Pejabat bank yang melakukan persetujuan atas penarikan kredit berbeda dengan petugas bank yang melaksanakannya.
- 3) Prosedur otorisasi yang tepat
Hanya pejabat bank yang berhak memberikan otorisasi dalam penarikan kredit nasabah.
- 4) Dokumen dan catatan yang memadai
Kelengkapan dan standarisasi atas kelengkapan dokumen-dokumen, kelengkapan standarisasi bank serta perangkat kerja administrasi bank.
- 5) Kontrol fisik aktiva dan catatan
Penarikan kredit dan piutang nasabah memperhatikan keuangan nasabah, dokumen milik nasabah disimpan ditempat yang aman.

d. Saat monitoring

- 1) Personel yang kompeten dan dapat dipercaya.
Mampu dan mengerti laporan usaha nasabah, mempunyai kemampuan untuk menemukan hal-hal yang menyimpang dari yang disyaratkan bank.
- 2) Adanya pemisahan tugas.
Petugas bank yang mengelola rekening aktif nasabah memberikan informasi kepada pejabat bagian kredit.
- 3) Prosedur otorisasi yang tepat.
Petugas bagian kredit memperhatikan catatan dari pejabat bank untuk laporan nasabah.
- 4) Dokumen dan catatan yang memadai
File perkreditan terpelihara yang meliputi data mengenai nasabah.
- 5) Kontrol fisik aktiva dan catatan
Diadakan pemeriksaan *on the spot* secara teratur atas usaha nasabah, dan mencocokkan antara

laporan-laporan keuangan dengan hasil pemeriksaan di tempat.

- 6) Pemeriksaan pekerjaan secara independen. Untuk memastikan berfungsinya sistem pengendalian dalam kegiatan perkreditan, maka perlu ada pemeriksaan yang bersifat independent yang dilakukan oleh Satuan Kerja Audit Intern (SKAI).

Kredit Bermasalah

Kredit bermasalah merupakan kredit yang pembayarannya tidak lancar, akibat debitur tidak mampu melunasi kewajibannya, kredit ini berisiko tinggi terhadap kerugian bank.

Non Performing Loan (NPL)

Non performing loan atau bisa disebut dengan kredit bermasalah merupakan indikator dimana untuk menilai tingkat kesehatan sebuah bank, NPL lebih dari 5% dapat dikatakan bahwa bank tersebut tidak sehat.

Teknik mengatasi kredit bermasalah

Teknik yang digunakan menurut (Hasibuan 2007:115) :

- a. *Reschedulling*
Reschedulling atau penjadwalan ulang adalah perubahan syarat kredit yang hanya menyangkut jadwal pembayaran atau jangka waktu termasuk masa tenggang dan perubahan besarnya angsuran kredit.
- b. *Reconditioning*
Reconditioning atau persyaratan ulang adalah perubahan seluruh syarat-syarat kredit meliputi perubahan jadwal pembayaran, jangka waktu, tingkat suku bunga, penundaan sebagian/ seluruhnya dan persyaratan-persyaratan lainnya.
- c. *Restructuring*
Restructuring atau penataan ulang adalah perubahan syarat kredit yang menyangkut penambahan dana bank, konversi sebagian/ seluruh bunga kredit, konversi sebagian/ seluruh kredit menjadi penyertaan bank atau mengambil partner lain.
- d. *Liquidation*
Liquidation atau likuidasi penjualan barang yang dijadikan agunan dalam rangka pelunasan utang.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus.

Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian ini adalah:

- a. Pengendalian manajemen pemberian kredit modal kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri pada saat permohonan, pada saat proses analisa, pada saat penarikan dan saat *monitoring*, meliputi :
 - 1) Aspek pengendalian personel yang kompeten
 - 2) Aspek pengendalian adanya pemisahan tugas
 - 3) Aspek pengendalian prosedur otorisasi yang wajar
 - 4) Aspek pengendalian dokumen dan catatan yang memadai
 - 5) Aspek pengendalian kontrol fisik aktiva dan catatan
 - 6) Aspek pengendalian pemeriksaan pekerjaan yang independen
- b. Manajemen pemberian kredit dalam upaya mengantisipasi kredit bermasalah pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus, yang bersifat menggambarkan pengendalian manajemen kredit modal kerja dalam upaya mengantisipasi terjadinya kredit bermasalah pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri.

Langkah-langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

- a. Pengendalian pemberian kredit modal kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri pada saat proses permohonan, pada saat proses analisa, pada saat penarikan dan saat *monitoring*.
- b. Kredit bermasalah pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Pelaksanaan Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Modal Kerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri

Analisis pengendalian intern pada prosedur pemberian kredit modal kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri adalah sebagai berikut :

1) Personel yang Kompeten dan Dapat Dipercaya

a) Pada Saat Permohonan Kredit

Karyawan yang menangani permohonan kredit, memiliki kemampuan yang memadai dalam menangani kredit serta mampu memberikan penjelasan mengenai syarat kredit, prosedur kredit, serta fasilitas kredit yang akan dilalui dan dibutuhkan oleh calon debitur. Pada saat permohonan kredit fungsi yang berperan penting adalah fungsi *Relationship Manajement* (RM). *Relationship Manajement* (RM) bertugas untuk memasarkan produk kreditnya kepada calon debitur, selanjutnya bagian *Relationship Manajement* (RM) juga menganalisa berkas calon debitur, seperti halnya mencocokkan dokumen asli dengan salinan, dan melakukan wawancara terkait syarat permohonan kredit, semua ini dilakukan untuk mengurangi risiko pada saat penyaluran kredit. *Relationship Manajement* (RM) harus memiliki latar belakang pendidikan dibidang akuntansi perbankan atau pernah memperoleh pelatihan sebelumnya dalam bidang kredit. Berdasarkan hal tersebut pengendalian kredit yang ditinjau dari aspek personil pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri saat permohonan kredit telah berjalan dengan baik.

b) Pada Saat Analisis Kredit

Tahap analisis kredit pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri dilakukan oleh seorang Analis Kredit yang sangat berperan penting dalam menganalisis kredit. Analis Kredit ditunjuk berdasarkan latar belakang pendidikan, khususnya yang pernah memiliki pengetahuan dibidang akuntansi atau kredit perbankan. Selain itu seorang Analis Kredit juga harus mempunyai sikap dan mental yang jujur, dan dapat dipercaya pada saat membuat proposal kelayakan kredit setelah melakukan analisis kredit. Setelah itu proposal yang dibuat oleh seorang analis kredit diberikan kepada Pimpinan Cabang untuk selanjutnya diperiksa keabsahan yang ditunjukkan oleh Analis Kredit. Proses tersebut bertujuan untuk meminimalkan penyimpangan yang dilakukan oleh Analisis Kredit atau kekeliruan saat menganalisis dokumen persyaratan calon debitur dan sekaligus

untuk meminimalkan terjadinya kredit bermasalah. Berdasarkan hal diatas, pengendalian kredit yang ditinjau dari segi proses analisis telah melakukan pengendalian kredit yang baik.

c) Pada Saat Penarikan Kredit

Tahap penarikan kredit. fungsi pada tahap ini dilakukan oleh Unit Transaksi. Fungsi Unit Transaksi telah dipilih berdasarkan pengetahuan tentang perjanjian kredit dan jaminan kredit. Hal yang paling penting dimiliki bagian Unit Transaksi yaitu bersikap selalu objektif yang bertujuan tidak membuat nasabah kesulitan saat proses penarikan kredit. Unit Transaksi dipilih berdasarkan kepribadian dan psikologis atau mental yang baik, khususnya bersifat ramah, sehingga nasabah merasa nyaman pada saat proses penarikan kredit. Penarikan kredit juga dilakukan dengan prosedur dan ketentuan yang ditetapkan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri.

d) Pada Saat *Monitoring* dan Pengawasan Kredit

Tahap *monitoring* atau pengawasan kredit. pada tahap ini *monitoring* kredit dilakukan oleh *Relationship Manajement* (RM). *Relationship Manajement* (RM) bertanggungjawab atas kredit dimulai sampai kredit tersebut dilunasi. Tujuan pengawasan atau *monitoring* adalah untuk membantu dan mengetahui nasabah dalam menjalankan kreditnya dan membantu memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi yang berkaitan dengan pelunasan kredit, agar nasabah dapat melunasi kredit sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan.

2) Pemisahan Tugas yang Memadai

a) Pada Saat Permohonan Kredit

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri belum melakukan manajemen kredit yang baik dan sesuai. Hal ini dapat dilihat dengan adanya perangkapan tugas antara seorang *Relationship Manajement* (RM) yang melakukan pemeriksaan atas dokumen calon debitur dengan mencocokkan antara dokumen salinan dengan dokumen aslinya, padahal dalam *job description* terdapat Analis Kredit yang bertugas menganalisis dokumen dari calon debitur, hal ini mengakibatkan tidak efisiennya waktu dalam melakukan analisis kredit, karena *Relationship Manajement* (RM) juga melakukan verifikasi terhadap dokumen pemohon kredit. Sebaiknya *Relationship Manajement* (RM) hanya melakukan wawancara dan menerima dokumen persyaratan debitur saja, tidak melakukan pemeriksaan atas dokumen calon debitur dengan mencocokkan antara dokumen salinan dengan dokumen aslinya karena sudah terdapat Analis Kredit untuk memeriksa kembali dokumen calon

debitor. Berdasarkan hal tersebut pengendalian kredit dilihat dari aspek pemisahan tugas belum dilakukan dengan baik karena masih terdapat adanya perangkapan tugas.

b) Pada Saat Analisis Kredit

Tahap analisis kredit. pemeriksaan rekomendasi kredit dari proposal yang dibuat oleh Analis Kredit dan rekomendasi dari pihak Kepala Unit Bisnis dengan Wakil Kepala Cabang Bidang Bisnis, dan selanjutnya diteruskan hasil rekomendasi tersebut kepada Pimpinan Cabang untuk dimintakan putusan kredit atas kredit yang akan diberikan. Pimpinan Cabang adalah pemegang tanggung jawab penuh atas putusan kredit. Berdasarkan kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengendalian kredit saat analisis kredit berjalan dengan baik, karena pemegang tanggung jawab penuh putusan kredit terletak pada Pimpinan Cabang.

c) Pada Saat Penarikan Kredit

Tahap penarikan kredit. Pemisahan tugas terlihat pada persetujuan penarikan kredit yang dilakukan atas otorisasi dari Pimpinan Cabang. Sedangkan yang melakukan penarikan kredit adalah fungsi Unit Transaksi yang dibantu oleh fungsi *Teller*. Pemisahan tugas diatas menunjukkan bahwa pengendalian kredit pada saat penarikan kredit berjalan dengan baik.

d) Pada Saat *Monitoring* atau Pengawasan Kredit

Tahap *monitoring* atau pengawasan kredit. pada tahap ini *monitoring* atau pengawasan kredit dilakukan oleh *Relationship Manajement* (RM) dengan cara langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung adalah mengawasi pergerakan usaha nasabah apakah mengalami peningkatan atau penurunan, sedangkan pengawasan tidak langsung adalah mengawasi informasi laporan-laporan keuangan nasabah dan mengenai kondisi rekening nasabah, serta dokumen-dokumen persyaratan kredit yang harus dipenuhi oleh nasabah. Tujuan hal tersebut yaitu untuk mencegah timbulnya risiko tunggakan kredit. Berdasarkan hal tersebut, pengendalian kredit pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri belum berjalan dengan baik, karena adanya perangkapan tugas antara mengawasi usaha nasabah dengan mengawasi informasi laporan-laporan keuangan beserta kondisi rekening nasabah. Sebaiknya yang melakukan pengawasan atas kondisi rekening dan laporan keuangan nasabah yaitu bagian Unit Transaksi yang bertanggung jawab atas transaksi penyaluran kredit.

3) Prosedur Otorisasi yang Wajar

a) Tahap Permohonan Kredit

Prosedur otorisasi sudah mendukung pelaksanaan pemberian kredit, karena sudah terjadi pengawasan ganda yang dilakukan oleh pejabat yang mempunyai tugas berbeda-beda. Pada saat proses permohonan kredit, debitor harus melewati beberapa tahapan yaitu permohonan kredit, pemeriksaan berkas pinjaman atau dokumen persyaratan, wawancara dan pemeriksaan agunan yang dilakukan oleh pejabat yang mempunyai tugas berbeda yaitu, *Relationship Manajement* (RM), Analis Kredit, Pimpinan Cabang. Tujuan hal ini yaitu untuk mencegah hal negatif yang dapat menimbulkan kerugian pihak PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri.

b) Pada Saat Analisis Kredit

Tahap analisis kredit. pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri, terlihat pada otorisasi keputusan kredit dari Pimpinan Cabang yang berawal dari hasil proposal yang dibuat seorang Analis Kredit, dan rekomendasi dari Kepala Unit Bisnis dan Wakil Kepala Cabang Bidang Bisnis. Otorisasi dari Pimpinan Cabang adalah sebagai penentu dari keputusan kredit. Pihak yang berwenang melakukan otorisasi keputusan atas kredit yang diajukan oleh nasabah adalah Pimpinan Cabang.

c) Pada Saat Penarikan Kredit

Tahap penarikan kredit. prosedur otorisasi dilakukan oleh pejabat yang berwenang dan satu-satunya berhak melakukan otorisasi dalam penarikan kredit nasabah. Otorisasi dilakukan oleh Pimpinan Cabang. Fungsi Unit Transaksi dan fungsi *Teller* melakukan koordinasi atau kerjasama saat proses pencairan dana kredit. selain fungsi Unit Transaksi dan fungsi *Teller* bekerja sama untuk pencairan dana kredit kepada nasabah, proses tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan proses penarikan kredit terdapat koordinasi antara Pimpinan Cabang sebagai pihak berwenang dan Unit Transaksi serta *Teller* membantu dalam proses pencairan dana kredit.

d) Pada Saat *Monitoring* atau Pengawasan Kredit

Tahap *monitoring* atau pengawasan kredit. bagian *Relationship Manajement* (RM) melakukan pengawasan berdasarkan tugas dan tanggungjawab masing-masing namun pengawasan atau *monitoring* kredit yang dilakukan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri belum berjalan dengan baik, karena bagian yang melakukan pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung adalah bagian yang sama, dapat diartikan bahwa masih terdapat perangkapan tugas.

4) Dokumen dan Catatan yang Memadai

a) Pada Saat Permohonan Kredit

Pada saat permohonan kredit yang dilakukan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri atas dokumen dan catatan yang digunakan atas transaksi kredit telah dicatat dalam bentuk form. Form-form yang digunakan pada proses permohonan kredit pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri dirancang untuk mudah dipahami serta tercantum data-data yang dibutuhkan. Berkas permohonan yang sudah dilengkapi diberikan nomor registrasi sehingga nantinya dapat mempermudah dalam penyimpanan dan pencairannya.

b) Pada Saat Analisis Kredit

Tahap analisis kredit. Dokumen yang dipergunakan oleh Analis Kredit untuk menganalisis kredit, yaitu menggunakan dokumen surat permohonan kredit dari pemohon, *On The Spot* (Laporan Kunjungan Nasabah), akta pendirian usaha, NPWP pribadi/ perusahaan, selanjutnya pihak analis kredit membuat proposal atas layak tidaknya calon debitur diberikan kredit, setelah itu pihak Analis Kredit memberikan proposal kelayakan kredit tersebut kepada pihak Kepala Unit Bisnis dan Wakil Kepala Cabang Bidang Bisnis untuk dimintakan rekomendasi, dan proses selanjutnya proposal diberikan kepada Pimpinan Cabang untuk dimintakan persetujuan. Dengan adanya data-data tersebut menunjukkan bahwa pengendalian kredit dari aspek dokumen dan catatan pada proses analisis sudah cukup baik dan memadai.

c) Pada Saat Penarikan Kredit

Tahap penarikan kredit, kelengkapan-kelengkapan perjanjian kredit dan kelengkapan atas legalitas jaminan yang akan digunakan saat pengajuan kredit telah dipersiapkan, sebelum melakukan perjanjian dan pengikatan agunan kredit. Penarikan akan dilakukan setelah perjanjian kredit, pada saat perjanjian kredit telah terdapat formulir yang disiapkan oleh pihak unit transaksi yaitu IPK (Instruksi Pencairan Kredit) yang akan diperiksa kembali keabsahannya oleh supervisor, setelah diperiksa keabsahannya maka Pimpinan Cabang sebagai pejabat pemutus kredit akan menandatangani IPK (Instruksi Pencairan Kredit).

d) Pada Saat *Monitoring* atau Pengawasan Kredit

Tahap *monitoring* atau pengawasan kredit. dokumen yang digunakan untuk *monitoring* kredit adalah angsuran nasabah serta data dari rekening yang menunjukkan bahwa nasabah tersebut terdaftar sebagai peminjam dan daftar tunggakan kredit, sehingga apabila terjadi tunggakan atau masalah dalam angsuran dapat segera dilakukan perbaikan.

Bagian Analis Kredit dengan bagian *Relationship Manajement* (RM) masing-masing memiliki dokumen atau formulir yang berhubungan dengan nasabah yang telah terdaftar sebagai peminjam.

5) Pemeriksaan Fisik Aktiva dan Catatan

a) Pada Saat Permohonan Kredit

Pengendalian kredit dalam hal kontrol fisik aktiva dan catatan untuk permohonan kredit telah berjalan dengan baik, karena bagian *Relationship Manajement* (RM) melakukan kontrol fisik dan aktiva dengan analisis *On The Spot*. Tujuan dari kontrol fisik aktiva pada saat permohonan kredit adalah untuk mencegah terjadinya kredit bermasalah dan mengetahui keadaan dan kepentingan nasabah untuk mengajukan permohonan kredit, dan juga tentang kondisi nasabahnya.

b) Pada Saat Analisis Kredit

Analisis kredit telah melakukan penilaian atas kelayakan kredit berdasarkan laporan *On The Spot* dari seorang *Relationship Manajement* (RM). Sehingga pengendalian manajemen yang dilakukan telah berjalan dengan baik.

c) Pada Saat Penarikan Kredit

Pengendalian kredit yang terjadi pada saat penarikan kredit telah dilakukan dengan baik. hal ini dibuktikan dengan bagian unit transaksi melakukan pencairan dana pada rekening debitur dan dilanjutkan dengan pengecekan oleh bagian *Relationship Manajement* (RM) untuk mengetahui apakah fasilitas yang disalurkan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri digunakan dengan baik dan sebagaimana mestinya.

d) Pada Saat *Monitoring* atau Pengawasan

Proses *monitoring* atau pengawasan yang dilakukan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri yaitu dengan cara melakukan *On The Spot* yang menandakan bahwa pengendalian kredit telah berjalan dengan baik, karena *On The Spot* tidak hanya dilakukan dengan mengunjungi lokasi usaha yang dimiliki namun juga melakukan cek pada rekening debitur dan melihat laporan keuangan dan file kredit yang dimiliki oleh nasabah.

6) Pemeriksaan Pekerjaan Secara Independen

Pemeriksaan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri dilakukan oleh Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK) dan auditor independen. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri memiliki cara pemeriksaan dengan cara audit intern bank yang dilakukan setahun sekali yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas kerja karyawan dalam setiap bagian dan sesuai dengan

tugas yang diberikan. Tujuan dari dilakukannya audit intern bank ini yaitu untuk mengetahui apabila terjadi kasus tertentu yang bersifat resiko tinggi agar lebih mudah ditemukan dan diperbaiki kedepannya.

2. Analisis Kredit Bermasalah pada Kredit Modal Kerja

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri terjadi penunggakan kredit yang mengakibatkan terjadinya kredit bermasalah yang disebabkan kurang lancarnya pengembalian kredit yang dilaksanakan oleh debitor. Berikut adalah perincian kredit bermasalah pada kredit modal kerja selama 3 periode yaitu periode tahun 2013 sampai dengan 2015 adalah sebagai berikut :

Tabel 1 Kredit Bermasalah pada Kredit Modal Kerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri Periode 31 Desember 2013 s/d 31 Desember 2015 (Dinyatakan dalam Rupiah)

Tingkat Kolektibilitas Kredit	Periode					
	2013		2014		2015	
	Debitor (orang)	Rp	Debitor (orang)	Rp	Debitor (orang)	Rp
Kurang Lancar	4	3.220.460.000	6	4.530.760.000	5	3.598.745.000
Diragukan	6	5.237.320.000	9	7.320.600.000	8	9.231.400.000
Macet	8	7.423.564.000	10	8.245.306.000	15	9.632.900.000
Total	18	15.881.344.000	25	20.096.666.000	28	22.463.045.000

Sumber : PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri, 2016

Tabel 2 menjelaskan data kredit bermasalah pada kredit modal kerja selama tiga tahun pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri berdasarkan kolektibilitas kreditnya. Tunggakan kredit yang terjadi, termasuk dalam kolektibilitas kurang lancar, diragukan dan macet. Setiap tahun jumlah kredit yang disalurkan dan jumlah debitor mengalami peningkatan.

Peneliti melakukan analisis terhadap kredit bermasalah dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar presentase (%) rasio kredit bermasalah yang telah disalurkan oleh pihak PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri kepada masyarakat selama tiga periode dengan menggunakan rumus *Non Performing Loan* (NPL) sebagai berikut :

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

Tabel 2 Laporan Hasil Persentase *Non Performing Loan* (NPL) Kredit Modal Kerja yang Disalurkan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri periode 31 Desember 2013 s/d 31 Desember 2015 (Dinyatakan dalam Rupiah)

Keterangan	Periode		
	2013	2014	2015
Kurang Lancar	3.220.460.000	4.530.760.000	3.598.745.000
Diragukan	5.237.320.000	7.320.600.000	9.231.400.000
Macet	7.423.564.000	8.245.306.000	9.632.900.000
Total KMK Bermasalah	15.881.344.000	20.096.666.000	22.463.045.000
Total kredit yang Disalurkan	24.105.091.418	29.177.592.504	32.415.492.469
NPL	65,883%	68,877%	69,297%

Sumber : PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri, 2016

Peneliti harus melakukan pengendalian kredit agar membantu pihak bank dalam meminimalkan risiko terjadinya kredit bermasalah yang terus menerus, mengingat kredit yang disalurkan apabila tidak dapat dibayarkan atau dilunasi oleh debitor maka akan mempengaruhi tingkat kesehatan bank.

Pengendalian dari proses permohonan kredit, analisis kredit, proses penarikan kredit dan proses pengawasan kredit dilihat dari aspek pengendalian personil yang kompeten dan dapat dipercaya, aspek pengendalian pemisahan tugas, aspek pengendalian prosedur otorisasi yang tepat, aspek pengendalian dokumen dan catatan yang memadai, aspek pengendalian kontrol fisik aktiva dan catatan, aspek pengendalian pemeriksaan secara independen sudah berjalan cukup baik tetapi total NPL dikarenakan setiap tahunnya mengalami peningkatan melebihi ketetapan Bank Indonesia, disertakan masih terdapat beberapa kekurangan yang terjadi seperti perangkapan tugas yang dilakukan seorang *Relationship Manajement* (RM) yang juga bertugas melakukan pemeriksaan atas dokumen calon debitor dengan memcocokkan antara dokumen salinan dengan dokumen aslinya, padahal dalam *job description* terdapat analisis kredit yang bertugas menganalisis dokumen dari calon debitor, hal ini mengakibatkan tidak efisiennya waktu dalam melakukan analisis kredit, karena *Relationship Manajement* (RM) juga melakukan verifikasi terhadap dokumen pemohon kredit, selain itu pemeriksaan dalam membantu

proses pengendalian manajemen kredit juga dilakukan audit intern bank dalam satu tahun sekali untuk meminimalkan kredit bermasalah.

Meminimalkan kredit bermasalah *Non Performing Loan* (NPL) menurut pelaksanaan dan penanganan kredit bermasalah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri metode penyelesaian atau penyelamatan yang dilakukan yaitu :

a. *Rescheduling* atau penjadwalan ulang

Penjadwalan ulang atau merubah jangka waktu kredit merupakan tindakan yang sangat penting karena pihak bank memperpanjang jangka waktu kredit. debitor diberikan keringanan dalam masalah jangka waktu kredit.

b. *Reconditioning* atau persyaratan ulang

Reconditioning merubah syarat-syarat kredit menjadi persyaratan baru yang lebih memungkinkan nasabah untuk memenuhi kewajibannya. *Reconditioning* dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- 1) Penundaan pembayaran bunga sampai dengan waktu tertentu.
- 2) Penurunan suku bunga agar lebih meringankan beban debitor.
- 3) Pembebasan bunga, diberikan kepada debitor yang sudah tidak mampu lagi untuk membayar kredit tersebut. Akan tetapi debitor mempunyai kewajiban untuk membayar pokok pinjamannya sampai lunas.

c. *Restructuring* atau penataan ulang

Restructuring dapat dilakukan dengan cara menambah fasilitas kredit atau mengkonversi sebagian/ seluruh saldo pinjaman menjadi penyertaan modal sementara pada perusahaan debitor.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

a. Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Modal Kerja yang dilakukan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri mulai dari personel yang kompeten dan dapat dipercaya, adanya pemisahan tugas, prosedur otorisasi yang tepat, dokumen dan catatan yang memadai, kontrol fisik aktiva dan catatan saerta pemeriksaan pekerja secara independen sudah berjalan cukup baik, namun masih terdapat kekurangan di dalam pengendalian manajemen pemberian kredit yaitu pada saat proses permohonan kredit dari aspek pemisahan tugas masih terdapat perangkapan tugas yang dilakukan seorang *Relationship Manajement* (RM),

b. Besarnya *Non Performing Loan* (NPL) pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri terjadi peningkatan setiap tahunnya, yang melebihi batas maksimum ketentuan Bank Indonesia sebesar 5%, terlihat bahwa *Non Performing Loan* (NPL) Kredit Modal Kerja pada tahun 2013, tahun 2014 dan pada tahun 2015 meningkat . Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri dalam penyaluran kredit masih kurang. Faktor yang menyebabkan terjadinya kredit bermasalah yaitu terjadinya kesalahan dalam menganalisis kredit, kurangnya pengawasan atau *monitoring* dari pihak bank, adanya penyalah gunaan dalam pemberian kredit oleh debitor.

Saran

- a. Adanya pembagian tugas antara petugas verifikasi dengan petugas *Relationship Manajement* (RM) seharusnya pihak yang memverifikasi dokumen pemohon kredit bagian Analisis Kredit, bagian *Relationship Manajement* (RM) tidak melakukan verifikasi, karena pihak relationship manajemen sudah sebagai pihak yang menjadi *marketing*, juga agar efisien dalam waktu dan keahlian dalam bidangnya masing-masing, sedangkan untuk pemisahan tugas pada saat *monitoring* sebaiknya bagian pengawasan *offsite* yang bertanggung jawab mengawasi kondisi rekening nasabah sebaiknya dilakukan oleh pihak Unit Transaksi, dan untuk kegiatan audit intern bank seharusnya dilakukan lebih dari satu kali dalam setahun, mengingat setiap tahunnya terdapat peningkatan *Non Performing Loan* (NPL) pada pemberian kredit modal kerja.
- b. Mencegah terjadinya kredit bermasalah, seharusnya bank menerapkan prinsip kehati-hatian dan dengan ketelitian pada saat proses analisis kredit serta memprogram adanya pembinaan kepada debitor jika nantinya terjadi kredit bermasalah maka dapat segera dikendalikan, mengingat usaha yang dijalankan debitor mempengaruhi kelancaran pembayaran debitor.

DAFTAR PUSTAKA

Hariwono, Cyrillus. 2007. *Manajemen Aktiva Passiva Bank NonDevisa*. Edisi Pertama. Jakarta : PT. Grafindo.

Hasibuan, H. Malayu. 2009. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Kasmir.2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

._____2014. *Dasar-dasar Perbankan. Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Tawaf, Tjukria. 1999. *Audit Intern Bank*. Cetakan Pertama. Buku Dua. Jakarta : Salemba Empat.