

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO  
UNTUK MEMINIMALISASI RISIKO KREDIT MACET**  
(Studi Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Bangkalan)

Oleh:  
R.M. Moch. Wispandono  
E-mail: m\_wispandono@yahoo.com  
Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo Madura

**ABSTRACT**

*The research aims to determine the proper application of risk management to reduce the risk of a prosperous retirement credit at PT. BTPN Bangkalan Branch Office is actually to address the problems faced by the bank that is how the management of the Bank in addressing problem loans in order to minimize the risk of bad debts in credit products retire wealthy? The research, using qualitative methods showed results that PT. BTPN Bangkalan Branch Office has implemented risk management in accordance with Bank Indonesia (Central Bank in Indonesia) Circular Letter 5/21 / DPNP / 2003 on the application of risk management for commercial banks. Implementation of risk management beyond the several stages namely restructurization, billing termination, bad debts cancellation, and procedures of seizing collaterals.. But in banking risk management, there are several obstacles in terms of risk monitoring process and the process of identification of prospective customers. Therefore, this study recommends that the Bank can meet its target of NPL (Non Performing Loan) in order to improve the quality of lending, especially for retirement products prosperous stages, as well as minimize the risk of bad debts*

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

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

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

Para pelaku perbankan (*bankir*) menyadari bahwa dalam menjalankan fungsi jasa keuangan bank berada pada bisnis yang berisiko. Risiko yang dihadapi oleh dunia perbankan merupakan suatu kondisi ketidakpastian yang sulit diprediksi yang nampak dalam bidang keuangan maupun dalam bidang lainnya sehingga bank tidak dapat beroperasi dengan normal atau bahkan bank menjadi bangkrut (Sudirman, 2000:198). Oleh karena itu, Bank perlu 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 beroperasi secara lebih berhati-hati dalam ruang lingkup perkembangan kegiatan usaha dan operasional perbankan yang semakin pesat. Bank harus mengelola berbagai jenis risiko keuangan secara efektif, agar dampak negatif kerugian bisa diminimalisasi. Dampak negatif yang menimbulkan kerugian besar terjadi karena akibat tidak dijalankannya manajemen risiko

yang efektif dan disiplin. Di sinilah perlunya Bank menerapkan manajemen risiko yang merupakan suatu proses di mana 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.

Berdasarkan ketentuan Bank Indonesia, salah satu risiko yang menjadi sumber penilaian kesehatan suatu bank adalah dari sumber pembiayaan/kredit yang di mana 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 dikururkan 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 akibat pada saat jatuh tempo pinjaman pihak debitur tidak mampu memenuhi kewajibannya.

Visi usaha PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) adalah menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para nasabah dan melaksanakan *good corporate governance* (GCG) disetiap 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 (UMKM) serta syariah. BTPN berfokus dan konsisten melayani masyarakat berpenghasilan rendah serta pelaku UMKM, termasuk masyarakat prasejahtera produktif (*mass market*). Usaha yang dilakukan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) untuk terus memperkuat perannya di segmen tersebut nampak pada penyaluran kredit sepanjang triwulan I-2015 yang tumbuh moderat. Pada 31 Maret 2015, BTPN membukukan kredit Rp53,4 triliun, tumbuh 13% dari periode yang sama tahun sebelumnya Rp47 triliun (konsolidasi). Untuk sektor UMKM penyaluran kredit mencapai Rp13,7 triliun, tumbuh 29% apabila dibandingkan dengan posisi Maret 2014 sebesar Rp10,6 triliun. Sementara penyaluran kredit kepada para pensiunan juga tumbuh sebesar 11% menjadi Rp35,2 triliun pada akhir Maret 2015. Demikian pula penyaluran kredit ke kelompok masyarakat prasejahtera produktif (*productive poor*) melalui anak usaha BTPN Syariah menunjukkan kinerja positif. Kredit ke segmen ini melonjak 64% (*year on year/yoy*) dari Rp1,62 triliun menjadi Rp2,65 triliun.

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. BTPN Kantor Cabang Bangkalan  
2013

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

Sumber: BTPN Kantor Cabang Bangkalan (2014)

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada jenis kredit pensiun sejahtera selama periode tahun 2013 memiliki *NPL* paling tinggi sebesar 6,07% dibandingkan dari jenis-jenis bisnis kredit yang ada di BTPN Kantor Cabang Bangkalan. Secara nasional, PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) menyalurkan kredit sebesar Rp52 triliun sepanjang 2014 atau tumbuh 13% dibanding tahun sebelumnya senilai Rp46,1 triliun. Dari dana kredit yang tersalurkan sebesar itu, penyaluran dana ke segmen kredit pensiun dan kredit syariah (melalui anak perusahaannya) tumbuh 85% dari Rp1,35 triliun pada 31 Desember 2013 menjadi Rp2,5 triliun pada 31 Desember 2014

### Identifikasi Masalah

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.

Berdasarkan tabel 1 di atas terlihat bahwa jenis kredit pensiunan memiliki *NPL* melebihi yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sehingga jenis kredit ini menimbulkan kerawanan kredit macet. Oleh karena itu pihak manajemen PT BTPN perlu mengambil langkah-langkah yang bisa meminimalisasi kerugian yang ditimbulkan dari kredit macet.

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pihak manajemen BTPN Kantor Cabang Bangkalan dalam menerapkan manajemen risiko untuk meminimalisasi risiko kredit macet di produk kredit pensiun sejahtera.

### Kegunaan Penelitian

Penelitian ini bermanfaat untuk membantu pihak manajemen BTPN Kantor Cabang Bangkalan dalam meminimalisasi risiko kredit macet di produk kredit pensiun sejahtera melalui penelaahan secara kualitatif terhadap ketentuan Bank Indonesia yang tertuang dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.5/21/DPNP/2003.

## Tinjauan Literatur Dan Pengembangan Proposisi

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 kewajiban-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 komisararis 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 lembaga dan pakar 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 ([www.bi.go.id](http://www.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 kearah 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.

### **Proposisi**

Penerapan manajemen risiko yang tepat dapat meminimalisasi risiko kredit

### **Metode Penelitian**

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 di mana peneliti adalah sebagai instrument kunci, analisis data bersifat kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Penelitian ini berfokus pada langkah- langkah yang telah dilakukan pihak BTPN Kantor Cabang Bangkalan sesuai dengan SE BI No.5/21/DPNP/2003 untuk penerapan manajemen risiko, yaitu:

1. Penerapan manajemen risiko pada BTPN Kantor Cabang Bangkalan 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 analisis data pada penelitian ini meliputi hal-hal yang

telah ditetapkan sebagai fokus penelitian di atas.

## PEMBAHASAN

### **Indikator Pendukung Penerapan Manajemen Risiko**

#### **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 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**

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 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, menganalisis, memantau 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.
- Pendelegasian 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 reguler, 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 realistis, 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 Bangkalan 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 Bangkalan 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 Bangkalan 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 Bangkalan harus sepenuhnya membantu pelaksanaan pemeriksaan.

## **Meminimalisir risiko kredit pada Kredit Pensiun Sejahtera**

Penelitian ini mengungkapkan bahwa BTPN Kantor Cabang Bangkalan 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 2013. 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, berkurang (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 Bangkalan mendapati bahwa seringkali ahli waris debitur tidak memberikan konfirmasi bahwa debitur telah meninggal. Demikian pula, pihak ketiga dari mitra kerjasama BTPN Kantor Cabang Bangkalan 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 Bangkalan melakukan beberapa cara untuk menyelamatkan kredit bermasalah. Ada beberapa kategori kredit bermasalah, yaitu: kurang lancar, 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 Bangkalan yang 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 Bangkalan telah menerima agunan yang bernilai ekonomis untuk pengamanan kredit yang disalurkan. 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 Bangkalan berharap dapat memenuhi target NPL sebesar 0,01%.

Kajian dari penelitian ini menunjukkan bahwa BTPN Kantor Cabang Bangkalan telah memperhatikan Surat Edaran Bank Indonesia 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 Dewan 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 satu bulan sekali. Dengan alasan tertentu, pelaksanaan pengawasan bisa dilakukan dengan jangka waktu yang lebih singkat. Sebagai upaya lebih lanjut, BTPN Kantor Cabang Bangkalan 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 restrukturisasi ulang, penghapusbukuan kredit macet, penghentian penagihan, dan tata cara penyelesaian barang agunan.

## KESIMPULAN

Walaupun pihak manajemen PT BTPN cabang Bangkalan telah memperhatikan surat edaran Bank Indonesia untuk pengelolaan risiko kredit namun adanya NPL yang melebihi 5% di jenis kredit pensiun sejahtera menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko untuk meminimalisasi risiko kredit macet belum dijalankan secara sempurna. Oleh karena itu pihak manajemen BTPN perlu:

- a. Meningkatkan prinsip kehati-hatian, dan objektif dalam menindaklanjuti permasalahan kredit
- b. 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 Bangkalan 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](http://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