

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
UNTUK MEMINIMALISIR RISIKO
KREDIT MACET**

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

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

NISA' MUSTIKAWATI
NIM. 0910323041



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN
MALANG
2013**

MOTTO

**“HIDUP TIDAK MENGHADIAHKAN
SESUATUPUN KEPADA MANUSIA TANPA BEKERJA KERAS”**



LEMBAR PERSEMBAHAN

**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
KEPADA KEDUA ORANG TUAKU TERCINTA
KAKAK-KAKAKU TERSAYANG
ADIK-ADIKKU TERAYANG
SERTA SEMUA SAHABAT-SAHABATKU**



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK
 MEMINIMALISIR RISIKO KREDIT MACET
 (Studi pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang
 Kediri)

Disusun oleh : Nisa' Mustikawati

NIM : 0910323041

Fakultas : Ilmu Administrasi


Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, 03 Juni 2013

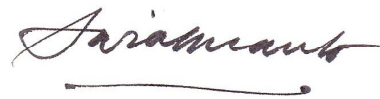
Komisi Pembimbing

Ketua



Drs. Topowijono, M.Si
 NIP. 19530704198212 1 001

Anggota



Drs. Dwiatmanto, M.Si
 NIP. 19551102 198303 1 002

TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI


Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 24 Juni 2013
Jam : 10.00 WIB
Skripsi atas nama : NISA' MUSTIKAWATI
Judul : PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK
MEMINIMALISIR RISIKO KREDIT MACET
(Studi Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional
Cabang Kediri)

DAN DINYATAKAN LULUS

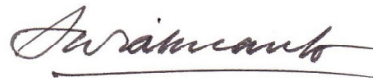
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Drs. Topowijono, M.Si
NIP. 19530704 198212 1 001

Anggota



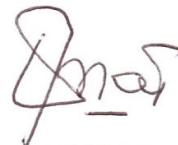
Drs. Dwiatmanto, M.Si
NIP. 19551102 198303 1 002

Anggota



Dr. Darminto, M.Si
NIP. 19511219197803 1 001

Anggota



Dr. Sri Mangesti Rahayu, M.Si
NIP. 19550902 198202 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Juni 2013



Nisa' Mustikawati

NIM. 0910323041

RINGKASAN

Nisa' Mustikawati, 2013, **Penerapan Manajemen Risiko Untuk Meminimalisir Risiko Kredit Macet** (Studi pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri), Drs. Topowijono, M.Si, Drs. Dwiatmanto, M.Si, 100 pages+ xviii

Bank merupakan sektor penting dan berpengaruh dalam dunia usaha. Peranan bank sebagai lembaga keuangan tidak pernah lepas dari masalah kredit. Kredit merupakan salah satu unit usaha bank yang mempunyai tingkat risiko yang tinggi. Jika bank tidak mampu menyalurkan kredit, sementara dana yang terhimpun dari simpanan masih cukup besar akan menyebabkan bank tersebut mengalami kerugian. Oleh sebab itu, dalam usaha untuk mengurangi segala jenis risiko yang mungkin timbul dari kegiatan usahanya, terutama risiko yang timbul dalam kredit pensiun sejahtera PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri, berusaha menerapkan manajemen risiko yang diatur oleh SE. BI: No.5/21/DPNP tanggal 29 September tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui praktek penerapan manajemen risiko untuk risiko kredit pensiun sejahtera PT. BTPN Cabang Kediri dalam meminimalisir risiko kredit pensiun sejahtera dengan tahapan restrukturisasi, penghentian penagihan, penghapusan buku kredit macet dan tatacara penyelesaian barang agunan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus dalam penelitian ini adalah penerapan manajemen risiko yang sesuai dengan SE BI No.5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum yang meliputi pengawasan dewan komisaris dan direksi, kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit, kecukupan proses identifikasi, pengukuran, dan pemantauan risiko kredit serta pengendalian risiko kredit dan tahapan dalam meminimalisir risiko kredit pensiun sejahtera dilakukan dengan restrukturisasi, penghentian penagihan, penghapusan buku kredit macet dan tatacara penyelesaian barang agunan.

Hasil penelitian ini diperoleh bahwa PT. BTPN Cabang Kediri telah menerapkan manajemen risiko sesuai dengan SE BI No.5/21/DPNP/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum. Namun dalam penerapan manajemen risiko perbankan terdapat beberapa hambatan yaitu proses

pemantauan risiko dan proses identifikasi terhadap calon nasabah. Dalam tahapan meminimalisir risiko kredit macet pada kredit pensiun sejahtera yang direkomendasikan adalah dapat memenuhi target NPL (*Non Performing Loan*) dalam meningkatkan kualitas penyaluran kredit pensiun sejahtera pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri.

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

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



SUMMARY

Nisa' Mustikawati, 2013, **Application of Risk Management to Minimize the Risk of Bad Debts** (Study at PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Office Branch Kediri), Drs. Topowijono, M.Si, Drs. Dwiatmanto, M.Si, 100 pages+xviii

Bank is an important and influential sector of the business world. The role of banks as financial institutions can never be separated from credit problems. Credit is one of the bank's business units that have a high level of risk. If banks are unable to lend, while the funds collected from the deposits is still large enough to cause the bank a loss. Therefore, in an attempt to reduce all types of risks that may arise from its business activities, particularly credit risk arising in PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Office Branch Kediri, trying to apply risk management organized by the SE. BI: No.5/21/DPNP September 29 on the Application of Risk Management for Commercial Banks.

This research has a purpose to know practice of risk management for pension credit risk prosperous PT. BTPN Office Branch Kediri in minimizing credit risk with stage restrukturisasi prosperous retirement, termination billing, bad debts and eraser bukuan settlement procedures collateral goods.

This research also used descriptive method with qualitative approach. The focus in this penelitan is the application of appropriate risk management with BI SE No.5/21/DPNP dated 29 September 2003 on the application of risk management for commercial banks which include oversight board of commissioners and directors, the adequacy of policies, procedures, and limits, the adequacy of the process identification, measurement, and monitoring of credit risk and credit risk control and minimize credit risk stages in prosperous retirement is done with restructuring, termination billing, eraser bukuan bad loans and collateral procedures of settlement goods.

The results of this study showed that the PT. BTPN Office Branch Kediri has implemented risk management in accordance with SE BI No.5/21/DPNP/2003 about risk management for commercial banks. But in banking risk management, there are several obstacles that risk monitoring process and the process of identification of prospective customers. In stages to minimize the risk of bad debts on credit prosperous retirement is recommended to meet the target NPL (*Non Performing Loan*) in improving the quality of lending prosperous retirement at PT. Bank Tabungan Pensiunan National Office Branch Kediri.

Key words: Bank, Risk, Risk Management Implementation, To Minimize The Credit Risk

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK MEMINIMALISIR RISIKO KREDIT MACET” (Studi Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri).**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini menulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Dr. Srikandi Kumadji, M.S, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang
3. Drs. Topowijono, M.Si, selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan petunjuk, pengarahan, dan saran yang sangat bermanfaat bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Drs. Dwiatmanto, M.Si, selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan petunjuk, pengarahan, dan saran yang sangat bermanfaat bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen selaku pengajar mata kuliah jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
6. Bapak dan Ibu Staff jurusan bisnis yang telah membantu dalam surat penyerahan berkas skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang

7. Bapak PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri, Bapak Nanang dan Bapak Davis yang telah membantu selama penelitian dan staff lainnya
8. Kedua orang tuaku Ayahanda Maryono dan Ibundaku tercinta Watini yang selama ini memberikan dukungan, do'a dan restunya, ketiga my sister Dhyah, Dewi dan Endah yang selalu memberi motivasi dan dukungannya, grandma dan ponakanku Bintang, Nadia, Aldiano yang lucu-lucu yang selalu membawaku untuk sering pulang kerumah.
9. Kekasihku tercinta Novan Herdianto yang selalu memberi dukungan, membantu terselesainya skripsi ini dan selalu menemaniku kemanapun aku pergi.
10. Sahabat-sahabatku tersayang Nerissa, Amanda Dhani, Tamara Oca, Imroatul, Ongky, Nindi, Sovi, Ahmad Mamad yang selalu memberi motivasi dan semangatnya, dan semua teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang ikut membantu penulisan skripsi ini.
11. Anak-anak Kos BAB 4 yang selalu kompak dan heboh yang tak terlupakan
12. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung ikut serta membantu penulisan skripsi ini.

Skripsi ini semoga dapat menjadi bahan masukan serta memberikan kontribusi yang positif dalam bidang kajian akademik, sehingga benar-benar bermanfaat bagi pembacanya. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Oleh karenanya, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan penelitian selanjutnya serta tambahan pengetahuan bagi penulis.

Malang, Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|----------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| MOTTO | ii |
| LEMBAR PERSEMBAHAN | iii |
| TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI | iv |
| TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI | v |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI | vi |
| RINGKASAN | vii |
| SUMMARY | ix |
| KATA PENGANTAR | x |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xvi |
| DAFTAR GAMBAR | xvii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xviii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 6 |
| C. Tujuan Penelitian | 6 |
| D. Kontribusi Penelitian | 6 |
| E. Sistematika Pembahasan | 7 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 9 |
| A. Bank | 9 |
| 1. Pengertian Bank | 9 |
| 2. Usaha Bank | 10 |
| 3. Fungsi Bank | 11 |
| 4. Jenis Bank | 12 |
| 5. Peranan Bank | 13 |

| | |
|--|-----------|
| B. Kredit | 14 |
| 1. Pengertian Kredit..... | 14 |
| 2. Unsur-Unsur Kredit | 15 |
| 3. Tujuan dan Fungsi Kredit | 15 |
| 4. Jenis Kredit | 16 |
| 5. Penilaian Kredit | 18 |
| 6. Kredit Bermasalah | 19 |
| C. Risiko Bank | 20 |
| 1. Pengertian Risiko | 20 |
| 2. Pengertian Risiko Bank | 21 |
| 3. Jenis-jenis Risiko pada Bank | 21 |
| D. Risiko Kredit | 22 |
| 1. Definisi Risiko Kredit | 22 |
| 2. Pengelolaan Risiko Kredit | 23 |
| E. Manajemen Risiko Perbankan | 26 |
| 1. Definisi Manajemen Risiko | 26 |
| 2. Konsep Dasar Manajemen Risiko | 27 |
| 3. Ruang Lingkup Manajemen Risiko | 28 |
| 4. Kerangka Kerja Manajemen Risiko | 31 |
| 5. Budaya Manajemen Risiko | 31 |
| 6. Penerapan Manajemen Risiko Perbankan | 33 |
| 7. Prasyarat Penerapan Manajemen Risiko | 34 |
| 8. Hubungan Manajemen Risiko dengan Kredit Macet | 35 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 37 |
| A. Jenis Penelitian | 37 |
| B. Lokasi Penelitian | 38 |
| C. Fokus Penelitian | 39 |
| D. Sumber Data | 40 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 41 |
| F. Instrumen Penelitian | 41 |

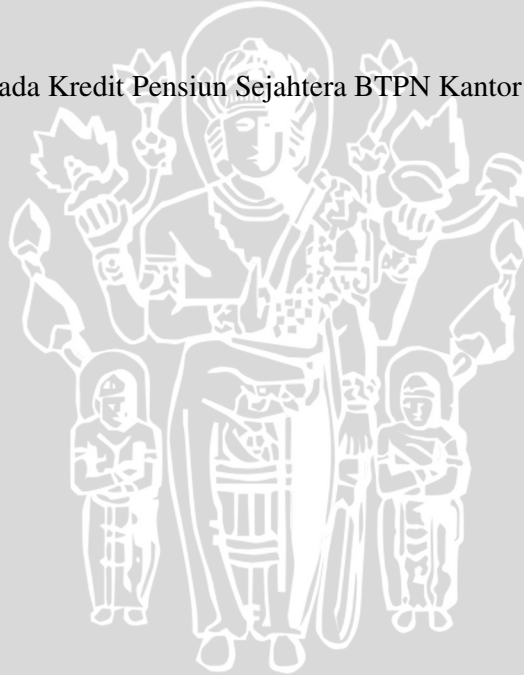
| | |
|---|-----------|
| G. Metode Analisis Data | 42 |
| BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN | 44 |
| A. Sejarah Singkat Perusahaan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri | 44 |
| 1. Visi dan Misi | 46 |
| 2. Struktur Organisasi Perusahaan | 46 |
| B. Aspek Kegiatan Perusahaan | 55 |
| 1. Produk Dana | 56 |
| 2. Produk Kredit | 57 |
| 3. Jasa Layanan Perbankan | 57 |
| 4. Pengertian Umum Kredit Pensiun Sejahtera | 58 |
| 5. Persyaratan Calon Debitur Kredit Pensiun Pejahtera | 59 |
| 6. Ketentuan Pokok Kredit Pensiun Sejahtera | 61 |
| 7. Perkembangan Penyaluran Kredit Pensiun Sejahtera PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri | 63 |
| C. Penerapan Manajemen Risiko Bank | 65 |
| 1. Pedoman Pelaksanaan Kredit Pensiun Sejahtera di BTPN Cabang Kediri | 66 |
| 2. Penerapan Manajemen Risiko pada Kredit Pensiun Sejahtera PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri | 68 |
| 3. Indikator Pendukung Penerapan Manajemen Risiko untuk Meminimalisir Risiko Kredit Pensiun Sejahtera pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri | 74 |
| a. Pengawasan dewan komisaris dan direksi | 74 |
| b. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit | 75 |
| c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, dan pemantauan risiko kredit | 87 |
| d. Pengendalian risiko kredit | 90 |
| D. Meminimalisir Risiko Kredit pada Kredit Pensiun Sejahtera PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri | 91 |

| | |
|---|-----------|
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 95 |
| A. Kesimpulan | 95 |
| B. Saran | 98 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 99 |



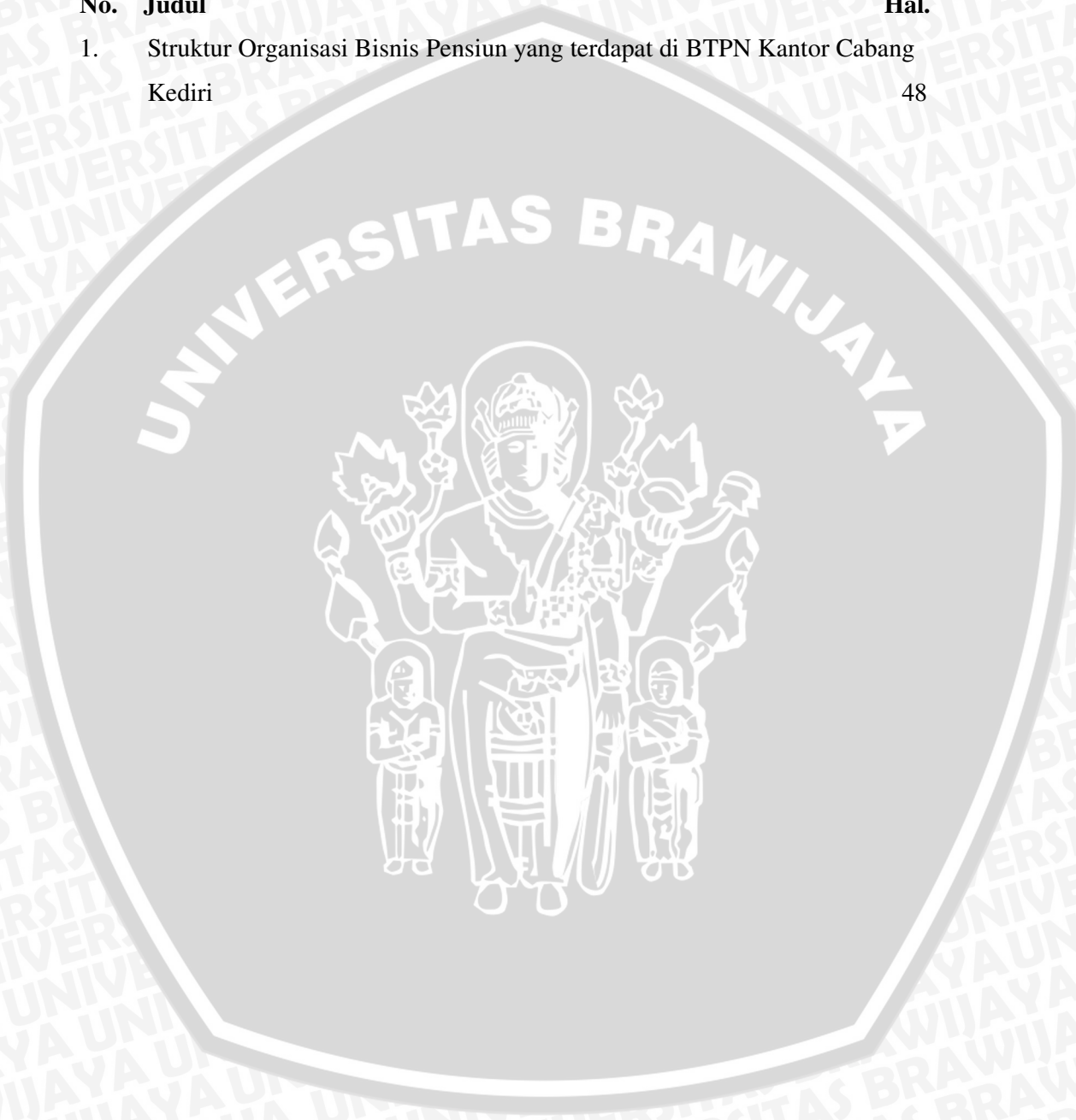
DAFTAR TABEL

| No. | Judul | Hal. |
|------------|--|-------------|
| 1. | Data Penyaluran Kredit PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri Periode 2012 | 4 |
| 2. | Perkembangan Penyaluran Kredit Pensiun Sejahtera PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri Periode 2008-2012 | 64 |
| 3. | Indikator Pendukung Penerapan Manajemen Risiko Untuk Meminimalisir Risiko Kredit Macet Pada Kredit Pensiun Sejahtera BTPN Kantor Cabang Kediri | 69 |



DAFTAR GAMBAR

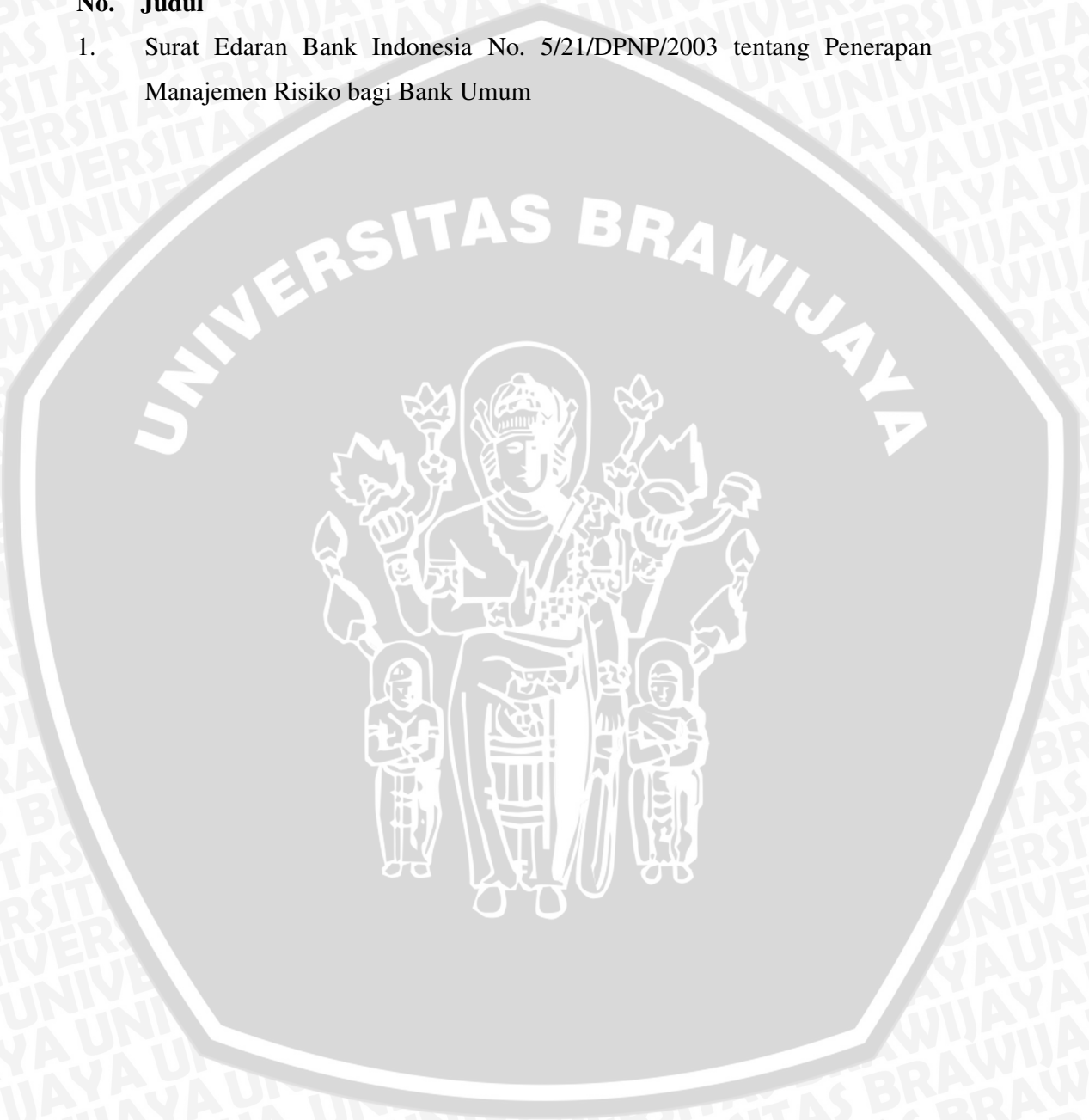
| No. | Judul | Hal. |
|-----|---|------|
| 1. | Struktur Organisasi Bisnis Pensiun yang terdapat di BTPN Kantor Cabang Kediri | 48 |



DAFTAR LAMPIRAN

No. Judul

1. Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/21/DPNP/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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

Dikemukakan oleh Kashmir (2010:12) menurut Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan adalah “badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.

Peranan bank sebagai lembaga keuangan tidak pernah lepas dari masalah kredit. Kredit merupakan salah satu jenis jasa layanan yang ditawarkan oleh bank untuk tujuan pembiayaan. Menurut Hasibuan (2004:87), kredit adalah semua jenis pinjaman yang harus dibayar kembali bersama bunganya oleh peminjam sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Kredit yang ditawarkan oleh bank bervariasi disesuaikan dengan kebutuhan nasabah. Jika bank tidak mampu menyalurkan kredit, sementara dana yang terhimpun dari simpanan masih cukup besar akan menyebabkan bank tersebut mengalami kerugian. Oleh karena itu, pengelolaan kredit harus dilakukan dengan sebaik-baiknya mulai dari perencanaan

jumlah kredit, penentuan suku bunga, prosedur pemberian kredit, analisis pemberian kredit sampai pada pengendalian kredit yang macet.

Para pelaku usaha perbankan (*bankir*) menyadari bahwa dalam menjalankan fungsi jasa-jasa keuangan bank berada pada bisnis berisiko. Risiko dalam perbankan yaitu suatu kondisi yang sulit bagi sebuah bank yang nampak dalam bidang keuangan maupun dalam bidang lainnya sehingga bank tidak dapat beroperasi dengan normal atau bahkan bank menjadi bangkrut. (Sudirman, 2000:198). Bank saat ini harus menerapkan manajemen risiko, termasuk manajemen risiko kredit sesuai dengan regulasi yang dikeluarkan Bank Indonesia yang sejalan dengan rekomendasi *Bank For International Settlements* (BIS). Hal ini dimaksudkan untuk memberikan tuntunan bagi perbankan agar dapat beroperasi secara lebih berhati-hati dalam ruang lingkup perkembangan kegiatan usaha dan operasional perbankan yang semakin pesat. Bank harus menerima dan mengelola berbagai jenis risiko keuangan secara efektif, agar dampak negatif tidak terjadi untuk meminimalisir kerugian dari akibat tidak dijalankannya manajemen risiko yang efektif dan disiplin. Apabila bank tanpa kegiatan yang berisiko, maka bank tidak akan memperoleh *return* sebagai imbal hasilnya.

Berdasarkan ketentuan Bank Indonesia, salah satu risiko yang menjadi sumber penilaian kesehatan suatu bank adalah dari sumber pembiayaan/kredit yang dimana suatu bank harus mempunyai NPL (*Non Performing Loan*)/kredit macet harus dibawah 5%. Angka ini menunjukkan berapa persen kredit yang bermasalah dari keseluruhan kredit yang mereka kucurkan ke masyarakat. Risiko kredit bagi perbankan adalah risiko kerugian yang dapat diderita sebagai akibat

kemungkinan *counterparty* yang gagal memenuhi kewajibannya yang telah jatuh tempo pada bank. Artinya setiap saat apabila terdapat debitur yang tidak melunasi kembali pinjamannya dan membayar bunga serta kewajiban lainnya pada bank, maka bank berhadapan dengan risiko kredit. Risiko Kredit adalah risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada bank, sedangkan menurut H. Masyhud Ali (2006) risiko kredit adalah risiko kerugian yang diderita bank, terkait dengan kemungkinan bahwa pada saat jatuh tempo.

PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) adalah sebuah usaha sebagai badan perkumpulan yang menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya sesuai dengan visinya, Melaksanakan Good Corporate Governance (GCG) disetiap pengoperasian bisnis bank BTPN. Dalam kedudukannya sebagai bank umum, jangkauan dan sasaran usaha bank BTPN sebagai bank umum adalah sangat berat yaitu pada saat dunia perbankan sedang dalam era globalisasi dan situasi persaingan yang sangat ketat, sedangkan bank lain telah jauh lebih berpengalaman sebagai bank umum. Tentunya ini merupakan tantangan sangat berat bagi manajemen bank BTPN dengan bank lainnya.

Sebagai bank yang sedang berkembang, BTPN memiliki beberapa unit bisnis yaitu pensiun, pendanaan, usaha mikro dan kecil serta syariah. Dalam penelitian ini fokusnya yaitu pada bisnis kredit pensiun sejahtera. Kredit Pensiun Sejahtera 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 pengaju kredit pensiun sejahtera. BTPN berusaha menerapkan fungsi manajemen risiko terutama dalam bidang

perkreditan. Dalam pemberian kredit di bank Tabungan Pensiunan Nasional, pihak bank di hadapkan pada suatu resiko adanya kredit yang bermasalah (kredit macet). Dalam pemberian kredit di bank Tabungan Pensiunan Nasional, petugas pemberi kredit berupaya meloloskan kredit sebanyak mungkin dan berlomba memberikan kredit sebesar mungkin kepada nasabah tanpa mempertimbangkan risiko yang terjadi. Risiko tersebut bisa terjadi yaitu apakah dana dan bunga dari kredit yang diberikan akan dapat diterima kembali sesuai dengan yang telah dijanjikan dalam ikatan perjanjian kredit, apakah disebabkan adanya penyelewengan dana dari pihak debitur atau pun adanya penyelewengan dari oknum intern pada saat proses pemberian kredit. Hal ini dapat menyebabkan munculnya kredit bermasalah.

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

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

Sumber: BTPN KC Kediri 2013

Berdasarkan uraian-uraian dari tabel di atas menunjukkan bahwa pada kredit pensiun sejahtera selama periode tahun 2012 memiliki *Non Performing Loan* paling tinggi sebesar 6,35% dibandingkan dari jenis-jenis bisnis kredit yang

ada di BTPN Kantor Cabang Kediri. Karena sebab-sebab tersebut 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 yang dimaksudkan untuk dapat membantu bank-bank umum agar dapat mengidentifikasi gejala risiko yang mungkin timbul dari kegiatan operasionalnya dan dapat menindaklanjutinya. Penerapan Manajemen Risiko (*Risk Management*) bertujuan untuk menghindari kerugian yang disebabkan terjadinya suatu risiko atau peristiwa. Manajemen risiko merupakan proses dimana sebuah bank secara metodik menghubungkan risiko yang melekat pada kegiatannya dengan tujuan untuk mempertahankan dan memperbesar keuntungan dari setiap aktifitas dan lintas portofolio dari semua kegiatan.

Dalam rangka menciptakan prakondisi dan infrastruktur pengelolaan risiko maka bank wajib mengambil langkah-langkah persiapan pelaksanaan pengelolaan risikonya, dengan demikian PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri tidak terlepas dari berbagai risiko yang dapat mengakibatkan kegagalan usaha bank. Untuk itu, bank ini juga wajib menerapkan manajemen risiko yang sesuai dari SE BI No.5/21/DPNP/2003 dalam menjalankan operasional sehari-hari, yang bukan hanya untuk memenuhi peraturan dari Bank Indonesia namun juga memberikan nilai tambah bagi bank.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka peneliti mencoba menuangkannya dalam penulisan skripsi dengan judul: **“PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK MEMINIMALISIR RISIKO KREDIT**

MACET (Studi pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri)”.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan manajemen risiko pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Cabang Kediri untuk meminimalisir risiko kredit macet pada kredit pensiun sejahtera telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia yang tertuang dalam SE BI No.5/21/DPNP/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum?
2. Bagaimana meminimalisir risiko kredit macet pada kredit pensiun sejahtera PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini tujuan yang ingin dicapai oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan manajemen risiko pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Cabang Kediri dalam meminimalisir risiko kredit macet pada kredit pensiun sejahtera telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia yang tertuang dalam SE BI No.5/21/DPNP/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum.
2. Untuk meminimalisir risiko kredit macet pada kredit pensiun sejahtera PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri.

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi manajemen bank, diharapkan dapat memberi masukan terhadap strategi yang ditujukan untuk mengidentifikasi dan menindaklanjuti masalah risiko kredit melalui penerapan manajemen risiko.
2. Bagi mahasiswa, diharapkan dapat memberikan gambaran dan pengertian yang lebih jelas di dalam penerapan teori yang diperoleh selama dibangku kuliah kedalam prakteknya.
3. Bagi perbankan secara umum, diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang berkepentingan khususnya dalam hal penerapan manajemen risiko untuk risiko kredit macet.

E. Sistematika Pembahasan

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas mengenai teori-teori penunjang yang mendasari dalam pembahasan permasalahan.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab akan dibahas mengenai metode yang digunakan dalam penulisan.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini di uraikan mengenai pembahasan masalah tentang penerapan manajemen risiko untuk meminimalisir risiko kredit macet dan hasil penelitian yang didasarkan pada data yang diperoleh dari beberapa sumber.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diambil dari uraian pembahasan dan analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya. Selain berisi mengenai kesimpulan, dalam bab ini juga ditambahkan saran yang dapat diberikan guna mengoptimalkan penerapan manajemen risiko kredit perbankan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Bank

1. Pengertian Bank

Bank dalam menjalankan usahanya menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dari berbagai alternatif investasi. Sehubungan dengan fungsi penghimpunan dana ini, bank sering disebut dengan lembaga kepercayaan. Sinungan (1997:3).

Pengertian bank sebagaimana diatur dalam pasal 1 Undang-undang No. 10 tahun tentang perbankan yaitu Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Menurut Dendawijaya yang mengutip pernyataan Abdurrachman dalam bentuk Ensiklopedia Ekonomi keuangan dan Perdagangan yaitu bank adalah suatu jenis lembaga keuangan yang melaksanakan berbagai macam jasa, seperti memberikan pinjaman, mengedarkan mata uang, pengawasan terhadap mata uang, bertindak sebagai tempat penyimpanan benda-benda berharga, membiayai perusahaan-perusahaan dan lain-lain.

Dari pengertian-pengertian bank diatas, dapat disimpulkan bahwa bank merupakan suatu badan usaha/lembaga keuangan yang melakukan berbagai macam jasa mulai dari menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk giro, tabungan, dan deposito yang kemudian disalurkan kembali dalam bentuk kredit

maupun alternatif investasi lainnya dalam rangka memperbaiki perekonomian rakyat dan negara.

2. Usaha Bank

Kegiatan usaha yang dilakukan oleh bank menurut UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan adalah sebagai berikut:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dan memberikan kredit.
- b. Menerbitkan surat pengakuan hutang.
- c. Membeli, menjual, atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya.
- d. Memindahkan uang bank untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah.
- e. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek, atau sarana lainnya.
- f. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga.
- g. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga.
- h. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak (*custodian*).
- i. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat dibursa efek.
- j. Membeli melalui pelelangan agunan baik semua maupun sebagian dalam hal debitur tidak memenuhi kewajibannya.

- k. Melakukan kegiatan anjak piutang (*factoring*), kartu kredit dan kegiatan wali amanat (*trustee*).
- l. Menyediakan pembiayaan dengan prinsip bagi hasil.
- m. Melakukan kegiatan lain misalnya kegiatan dalam valuta asing, melakukan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain dibidang keuangan (seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, dan asuransi) dan melakukan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit.
- n. Kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undang.

3. Fungsi Bank

Fungsi bank adalah sebagai intermediasi keuangan, yaitu perantara pihak-pihak yang mempunyai kelebihan dana dengan pihak-pihak yang kekurangan dana.

Bank adalah lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak yang memiliki dana dan pihak yang memerlukan dana, serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran. Falsafah yang mendasari kegiatan usaha bank adalah kepercayaan masyarakat. Hal tersebut tampak dalam kegiatan pokok bank yang menerima simpanan dari masyarakat dalam bentuk giro, tabungan serta deposito berjangka dapat memberikan kredit kepada pihak yang memerlukan dana. Dendawijaya (2009:14).

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia, bank sebagai lembaga keuangan memiliki fungsi pokok sebagai berikut:

- a. Menyediakan mekanisme dan alat pembayaran yang lebih efisien dalam kegiatan ekonomi.
- b. Menciptakan uang melalui penyaluran kredit dan investasi.
- c. Menghimpun dana dan menyalurkannya kepada masyarakat.
- d. Menyediakan jasa-jasa pengelolaan dana dan *trust* atau perwalian amanat kepada individu dan perusahaan.
- e. Menyediakan fasilitas untuk perdagangan internasional.
- f. Memberikan pelayanan penyimpanan untuk barang-barang berharga.
- g. Menawarkan jasa-jasa keuangan lain seperti, *credit card*, *traveler's check*, transfer dana, dan sebagainya.

4. Jenis Bank

Jenis atau bentuk bank bermacam-macam, tergantung pada cara penggolongannya. Penggolongan yang dikemukakan Dendawijaya (2009:15) dapat dilakukan berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Jenis bank berdasarkan pasal 5 Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang perubahan UU No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan
 - 1) Bank Umum
 - 2) Bank Perkreditan Rakyat
- b. Jenis bank berdasarkan kepemilikan
 - 1) Bank milik negara (Badan Usaha Milik Negara atau BUMN)
 - 2) Bank milik pemerintah daerah (BUMD)
 - 3) Bank milik swasta nasional
 - 4) Bank milik swasta campuran (nasional dan asing)
 - 5) Bank milik asing (cabang atau perwakilan)
- c. Jenis bank berdasarkan penekanan kegiatannya
 - 1) Bank retail
 - 2) Bank korporasi
 - 3) Bank komersial
 - 4) Bank pedesaan
 - 5) Bank pembangunan
 - 6) Dan lain-lain

- d. Jenis bank berdasarkan pembayaran bunga atau pembagian hasil usaha
 - 1) Bank konvensional
 - 2) Bank berdasarkan prinsip syariah

5. Peranan Bank

Ikatan akuntan Indonesia (2002) berpendapat bahwa bank merupakan sektor yang sangat penting dan berpengaruh dalam dunia usaha. Banyak orang dan organisasi yang memanfaatkan jasa bank untuk menyimpan atau meminjam dana. Oleh karena itu, bank memainkan peran penting dalam memelihara kepercayaan masyarakat terhadap sistem moneter melalui kedekatan hubungannya dengan badan-badan pengatur dan instansi pemerintah.

Bank dalam perekonomian memiliki tempat yang teramat penting sebagai lembaga yang dapat mempengaruhi kegiatan perekonomian. Di samping itu bank merupakan aktor dalam pelaksanaan kebijaksanaan moneter pemerintah. Dendawijaya (2009:191) mengemukakan tiga hal utama yang menyebabkan pemerintah sangat peduli terhadap keberadaan perbankan dalam struktur perekonomian nasional yaitu:

- a. Sumber dana terbesar yang dipergunakan bagi kelangsungan operasional bank berasal dari dana masyarakat. Sumber dana bank yang berasal dari dana masyarakat mencapai 80%-90% dari total dana yang tersedia, sehingga bank disebut sebagai lembaga kepercayaan masyarakat.
- b. Kredit yang diberikan bank kepada sektor riil, seperti industri, pertambangan, perumahan, pariwisata, dan perhubungan, sangat berarti bagi pertumbuhan ekonomi nasional.
- c. Jasa perbankan setiap hari, seperti transaksi-transaksi perdagangan melalui bank, pembukaan L/C ekspor impor melalui bank, dan transfer lewat bank, sangat membantu kegiatan perekonomian nasional.

B. Kredit

1. Pengertian Kredit

Dalam kehidupan sehari-hari, kata kredit bukanlah merupakan perkataan yang asing bagi masyarakat kita. Istilah kredit berasal dari bahasa Yunani (*credere*) yang berarti kepercayaan (*truth atau faith*). Oleh karena itu dasar dari kredit ialah kepercayaan (*trust*). Dengan perkataan lain maka kredit mengandung pengertian adanya suatu kepercayaan dari seseorang atau badan yang diberikan kepada seseorang atau badan lainnya yaitu bahwa yang bersangkutan pada masa yang akan datang akan memenuhi segala sesuatu kewajiban yang telah diperjanjikan terlebih dahulu. (Firdaus dan Riyanti, 2009:1)

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

2. Unsur-Unsur Kredit

Adapun unsur-unsur yang terkandung dalam pemberian suatu fasilitas kredit menurut Firdaus dan Ariyanti (2009:3) adalah sebagai berikut:

- a. Adanya orang atau badan yang memiliki uang, barang atau jasa yang bersedia untuk meminjamkan kepada pihak lain. Orang atau badan tersebut disebut kreditur.
- b. Adanya pihak yang membutuhkan/meminjam uang, barang atau jasa. Pihak ini biasa disebut debitur.
- c. Adanya kepercayaan dari kreditur terhadap debitur.
- d. Adanya janji dan kesanggupan membayar dari debitur kepada kreditur.

3. Tujuan dan Fungsi Kredit

Pemberian kredit dimaksud untuk memperoleh keuntungan, maka bank hanya boleh meneruskan simpanan masyarakat kepada nasabahnya dalam bentuk kredit, jika ia betul-betul merasa yakin bahwa nasabah yang akan menerima kredit itu mampu dan mau mengembalikan kredit yang telah diterimanya.

Fungsi kredit secara umum pada dasarnya adalah pemenuhan jasa untuk melayani kebutuhan masyarakat dalam rangka mendorong dan melancarkan perdagangan, mendorong dan melancarkan produksi, jasa-jasa dan bahkan konsumsi yang kesemuanya itu pada akhirnya ditujukan untuk menaikkan taraf hidup rakyat banyak. Jika dijabarkan lebih rinci, menurut Firdaus dan Ariyanti (2009:5) maka fungsi kredit adalah sebagai berikut:

- a. Kredit dapat memajukan arus tukar menukar barang-barang dan jasa. Andai suatu saat belum tersedia uang sebagai alat pembayar, maka dengan adanya kredit, lalu lintas pertukaran barang dan jasa dapat terus berlangsung.
- b. Kredit sebagai salah satu alat stabilitas ekonomi. Untuk menekan laju inflasi pada tahun 1966, yang lebih kurang berkisar 650%, pemerintah melaksanakan kebijaksanaan uang ketat (*tight money policy*) melalui pemberian kredit yang efektif dan terarah. Arus kredit diarahkan pada sektor-sektor yang produktif dengan pembatasan kualitatif dan kuantitatif. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produksi dan memenuhi kebutuhan dalam negeri agar bisa di ekspor.
- c. Kredit dapat meningkatkan kegairahan. Setiap orang yang berusaha selalu ingin meningkatkan usaha tersebut, namun ada kalanya dibatasi oleh kemampuan dibidang permodalan. Bantuan kredit yang diberikan oleh bank akan dapat mengatasi kekuranganmampuan para pengusaha di bidang permodalan tersebut, sehingga para pengusaha akan dapat meningkatkan usahanya.
- d. Kredit dapat meningkatkan pemerataan pendapatan. Dengan bantuan kredit dari bank, para pengusaha dapat memperluas usahanya dan mendirikan proyek-proyek baru. Peningkatan usaha dan pendirian proyek baru akan membutuhkan tenaga kerja untuk melaksanakan proyek-proyek tersebut. Dengan demikian mereka akan memperoleh pendapatan. Apabila perluasan usaha serta pendirian

proyek-proyek baru telah selesai, maka untuk mengelolanya diperlukan pula tenaga kerja. Dengan tertampungnya tenaga-tenaga kerja tersebut, maka pemerataan pendapatan akan meningkat pula.

- e. Kredit sebagai alat untuk meningkatkan hubungan internasional. Bank-bank besar di luar negeri yang mempunyai jaringan usaha, dapat memberikan bantuan dalam bentuk, kredit, baik secara langsung maupun tidak langsung kepada perusahaan-perusahaan di dalam negeri. Begitu juga negara-negara yang telah maju yang mempunyai cadangan devisa dan tabungan yang tinggi, dapat memberikan bantuan-bantuan dalam bentuk kredit kepada negara-negara yang sedang berkembang untuk membangun. Bantuan dalam bentuk kredit ini tidak saja dapat memepererat hubungan ekonomi antar negara yang bersangkutan tapi juga dapat meningkatkan hubungan internasional.

Tujuan penyaluran kredit menurut Hasibuan (2004:89), antara lain adalah

untuk:

- a. Memperoleh pendapatan bank dari bunga kredit
- b. Memanfaatkan dan memproduktifkan dana-dana yang ada
- c. Melaksanakan operasional bank
- d. Memenuhi permintaan kredit dari masyarakat
- e. Memperlancar lalulintas pembayaran
- f. Menambah modal kerja perusahaan
- g. Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat

4. Jenis Kredit

Jenis-jenis atau macam-macam kredit dilihat dari berbagai aspek tinjaunnya sangatlah bervariasi. Berikut jenis kredit berdasarkan Firdaus dan Ariyanti (2009:10).

- a. Kredit menurut tujuan penggunaannya:
 - 1) Kredit konsumtif yaitu kredit yang digunakan untuk membiayai pembelian barang-barang atau jasa-jasa yang dapat memberi kepuasan langsung terhadap kebutuhan manusia. Sebagai contoh kredit untuk perumahan, kredit mobil pribadi, kredit perabotan rumah tangga, dan kredit konsumtif lainnya.
 - 2) Kredit produktif yaitu kredit yang digunakan untuk peningkatan usaha atau produksi atau investasi. Kredit ini diberikan untuk menghasilkan barang atau jasa. Sebagai contohnya kredit untuk membangun pabrik yang nantinya akan menghasilkan produk pertanian, kredit pertambangan menghasilkan tambang atau kredit industri akan menghasilkan barang industri.

- 3) Kredit perdagangan yaitu kredit yang diberikan kepada pedagang untuk membeli barang dagangan tersebut. Kredit ini sering diberikan kepada supplier atau agen-agen perdagangan yang akan membeli barang dalam jumlah besar. Contoh kredit ini misalnya kredit ekspor dan impor.
- b. Dilihat dari segi jangka waktu:
- 1) Kredit jangka pendek merupakan kredit yang memiliki jangka waktu kurang dari 1 tahun atau paling lama 1 tahun dan biasanya digunakan untuk keperluan modal kerja. Contohnya untuk peternakan, misalnya kredit peternakan ayam atau jika pertanian misalnya tanaman jagung atau padi.
 - 2) Kredit jangka menengah yaitu kredit yang jangka waktu kreditnya berkisar antara 1 tahun sampai dengan 3 tahun dan biasanya kredit ini digunakan untuk melakukan investasi. Contohnya kredit untuk pertanian seperti jeruk atau peternakan kambing.
 - 3) Kredit jangka panjang merupakan kredit yang masa pengembaliannya paling panjang. Kredit jangka panjang waktu pengembaliannya diatas 3 tahun atau 5 tahun. Biasanya kredit ini untuk investasi jangka panjang seperti perkebunan karet, kelapa sawit, atau manufaktur.
- c. Dilihat dari segi kegunaan:
- 1) Kredit investasi merupakan kredit jangka panjang yang biasanya digunakan untuk keperluan perluasan usaha atau membangun proyek/pabrik baru atau untuk keperluan rehabilitasi. Contoh kredit investasi misalnya untuk membangun pabrik atau membeli mesin-mesin, masa pemakaiannya untuk suatu periode yang relative lebih lama dan dibutuhkan modal yang relative besar pula.
 - 2) Kredit modal kerja merupakan kredit yang digunakan untuk keperluan meningkatkan produksi dan operasionalnya. Contohnya kredit modal kerja diberikan untuk membeli bahan baku, membayar gaji pegawai, atau biaya-biaya lainnya yang berkaitan dengan proses produksi perusahaan.
- d. Dilihat dari segi jaminan:
- 1) Kredit dengan jaminan merupakan kredit yang diberikan dengan suatu jaminan. Jaminan tersebut dapat berbentuk barang berwujud atau tidak berwujud atau jaminan orang. Artinya setiap kredit yang dikeluarkan akan dilindungi minimal senilai jaminan atau untuk kredit tertentu jaminan harus melalui jumlah kredit yang akan diajukan calon debitur.
 - 2) Kredit jaminan merupakan kredit yang diberikan tanpa jaminan barang atau orang tertentu. Kredit jenis ini diberikan dengan melihat prospek usaha, karakter serta loyalitas atau nama baik si calon debitur selama berhubungan dengan bank atau pihak lain.

e. Dilihat dari sektor usaha:

- 1) Kredit pertanian merupakan kredit yang dibiayai untuk sektor perkebunan atau pertanian. Sektor usaha pertanian dapat berupa jangka pendek atau jangka panjang.
- 2) Kredit peternakan merupakan kredit yang diberikan untuk sektor peternakan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- 3) Kredit industri merupakan kredit yang diberikan untuk membiayai industri, baik industri kecil, industri menengah, atau industri besar.
- 4) Kredit pertambangan merupakan kredit yang diberikan kepada usaha tambang. Jenis usaha tambang yang dibiayainya biasanya dalam jangka panjang, seperti tambang emas, minyak, atau timah.
- 5) Kredit pendidikan merupakan kredit yang diberikan untuk membangun sarana dan prasarana pendidikan atau dapat pula berupa kredit untuk para mahasiswa.
- 6) Kredit profesi merupakan kredit yang diberikan kepada para kalangan profesional seperti dosen, dokter, atau pengacara.
- 7) Kredit perumahan yaitu untuk membiayai pembangunan atau pembelian perumahan dan biasanya berjangka waktu panjang.

5. Penilaian Kredit

Salah satu cara menilai kegiatan usaha debitur adalah dengan menggunakan prinsip-prinsip kredit pada aspek-aspek usaha debitur. Adapun prinsip-prinsip yang digunakan adalah berupa analisis 5C dan 7P menurut Kashmir (2002:117) tersebut adalah :

a. *Character*

Sifat dan watak dari nasabah (kejujuran, tanggungjawab, integritas dan konsisten). Sifat atau watak dari orang-orang yang akan diberikan kredit benar-benar dapat dipercaya, tercermin dari latar belakang debitur baik yang bersifat latar belakang pekerjaan maupun yang bersifat pribadi.

b. *Capacity*

Kemampuan seseorang untuk menjalankan bisnis. Debitur perlu dianalisis apakah dia mampu memimpin dengan baik dan benar usahanya. Jika dia mampu memimpin usahanya, maka dia juga akan mampu untuk mengembalikan pinjaman sesuai dengan perjanjian dan perusahaannya tetap berjalan.

c. *Capital*

Kondisi keuangan dari nasabah (pendapatan bersihnya). Modal yang besar maka menunjukkan besarnya kemampuan debitur untuk melunasi kewajiban-kewajibannya.

d. *Collateral*

Kekayaan yang dijanjikan untuk keamanan dalam transaksi kredit/anggunan. Jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang diberikan. Jika terjadi kredit macet, maka agunan inilah yang digunakan untuk membayar kredit tersebut.

e. *Condition*

Faktor luar (kondisi ekonomi) yang mengontrol perusahaan. Menilai kredit hendaknya juga dinilai kondisi ekonomi sekarang dan dimasa yang akan datang sesuai sektor masing-masing, serta prospek usaha dari sektor yang ia (peminjam) jalankan.

Selanjutnya penilaian suatu kredit dapat pula dilakukan dengan analisis 7P kredit dengan unsur penilaian sebagai berikut:

a. *Personality*

Yaitu menilai nasabah dari segi kepribadaianya atau tingkah-lakunya sehari-hari maupun kepribadaianya masa lalu.

b. *Party*

Yaitu mengklasifikasikan naasabah ke dalam klasifikaasi tertentu atau golongan-golongan tertentu, berdasarkan modal, loyalitas serta karakternya.

c. *Perpose*

Yaitu untuk mengetahui tujuan nasabah dalam mengambil kredit, termasuk jenis kredit yang diinginkan nasabah.

d. *Prospect*

Yaitu untuk menilai usaha nasabah dimasa yang akan datang menguntungkan atau tidak atau dengan kata lain mempunyai prospek atau sebaliknya.

e. *Payment*

Merupakan ukuran bagaimana cara nasabah mengembalikan kredit yang telah diambil atau dari sumber mana saja dana untuk pengembalian kredit.

f. *Profitability*

Untuk menganalisis bagaimana kemampuan nasabah dalam mencari laba.

g. *Protection*

Tujuannya adalah menjaga agar kredit yang diberikan mendapatkan jaminan perlindungan, sehingga kredit yang diberikan benar-benar aman.

6. Kredit Bermasalah (Non Performing Loan)

Kredit bermasalah akan muncul apabila debitur tidak dapat memenuhi kewajibannya. Didalam pemberian kredit akan ada kemungkinan tidak tercapainya kesepakatan yang telah disepakati oleh debitur dan bank. Inilah yang

sering kita sebut sebagai risiko kredit. Dan risiko kredit ini berbentuk kredit bermasalah. Yang tergolong sebagai kredit bermasalah didalam keseluruhan kriteria kredit adalah kredit dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet.

Menurut Veithzal Rivai (2006:467) terdapat berbagai definisi kredit bermasalah, yaitu kredit yang memiliki kemungkinan timbulnya risiko di kemudian hari :

- a. Mengalami kesulitan didalam penyelesaian kewajiban-kewajibannya, baik dalam bentuk pembayaran kembali pokoknya dan atau pembayaran bunga, denda keterlambatan, serta ongkos-ongkos bank yang menjadi beban nasabah yang bersangkutan.
- b. Kredit dimana pembayaran kembali membayar kredit, sehingga belum mencapai atau memenuhi target yang diinginkan.

C. Risiko Bank

1. Pengertian Risiko

Secara umum, risiko didefinisikan sebagai bentuk-bentuk peristiwa yang mempunyai pengaruh terhadap kemampuan seseorang atau sebuah institusi untuk mencapai tujuannya. Bank Indonesia mendefinisikan risiko sebagai “potensi terjadinya peristiwa (event) yang dapat menimbulkan kerugian bank”

(www.bi.go.id).

Menurut Fahmi yang mengutip pernyataan dari Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, (2011:2) risiko adalah uncertainty about future events. Adapun Joel G. Siegel dan Jae K. Shim mendefinisikan risiko pada tiga hal:

- a. Pertama adalah keadaan yang mengarah kepada sekumpulan hasil khusus, dimana hasilnya dapat diperoleh dengan kemungkinan yang telah diketahui oleh pengambil keputusan.

- b. Kedua adalah variasi dalam keuntungan, penjualan, atau variabel keuangan lainnya.
- c. Ketiga adalah kemungkinan dari sebuah masalah keuangan yang mempengaruhi kinerja operasi perusahaan atau posisi keuangan, seperti risiko ekonomi, ketidakpastian politik, dan masalah industri.

2. Pengertian Risiko Bank

Menurut Tampubolon (2004:24), risiko bank dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari tingkat kemungkinan sebuah peristiwa terjadi disertai konsekuensi (dampak) dari peristiwa tersebut pada bank. Setiap kegiatan mengandung potensi sebuah peristiwa terjadi atau tidak terjadi, dengan konsekuensi atau dampak yang memberi peluang untuk untung (*upside*) atau mengancam sebuah kesuksesan (*downside*).

3. Jenis-Jenis Risiko pada Bank

Berdasarkan ketetapan dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor:5/8/PBI/2003 tahun 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, risiko-risiko yang potensial dihadapi bank dalam menjalankan aktivitas usahanya menurut Siamat (2005:225) adalah:

- a. Risiko Kredit, timbul sebagai akibat kegagalan *counterparty* memenuhi kewajibannya.
- b. Risiko Pasar, timbul karena adanya pergerakan variabel pasar (*adverse movement*) dari portofolio yang dimiliki oleh bank, yang dapat merugikan bank.
- c. Risiko Likuiditas, disebabkan karena bank tidak mampu memenuhi kewajiban yang jatuh tempo.
- d. Risiko Operasional, disebabkan adanya ketidakcukupan dan tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional bank.
- e. Risiko Hukum, disebabkan adanya kelemahan aspek yuridis.
- f. Risiko Reputasi, disebabkan adanya publikasi negatif yang reaktif dengan kegiatan usaha bank atau persepsi negatif bank.
- g. Risiko Strategik, disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategik bank yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang

tidak tepat atau kurang responsifnya bank terhadap perubahan eksternal.

- h. Risiko Kepatuhan, disebabkan bank tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

D. RISIKO KREDIT

1. Definisi 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.

Pendapat lain dari Tampubolon, (2004:24) risiko kredit adalah eksposur yang timbul sebagai akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty*) memenuhi kewajibannya. Disatu 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. Disisi 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.

Penerapan manajemen risiko perbankan di Indonesia diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor : 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Peraturan ini diterapkan

dengan tujuan agar kegiatan usaha bank tetap dapat terkendali pada batas atau limit yang dapat diterima serta menguntungkan bank. Penerapan manajemen risiko akan 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

2. Pengelolaan Risiko Kredit

Menurut Myers (2001:106) kualitas aktiva sebuah bank disebut baik apabila jumlah risiko kredit atau kemungkinan rugi sebuah portofolio bank dinilai rendah dan kekuatan proses manajemen dalam mengendalikan risiko tersebut dinilai tinggi. Bank perlu mengelola risiko kredit yang terkandung dalam portofolio maupun risiko dalam kredit atau transaksi secara individual. Bank perlu mempertimbangkan hubungan antara risiko kredit dan risiko lainnya.

Efektivitas pengendalian eksposur risiko kredit bank tergantung pada jumlah faktor yang ada dalam program pengendalian risiko kreditnya. Faktor-faktor tersebut harus sudah tersedia sebelum sebuah bank memberikan fasilitas kredit, dan perlu dikaji ulang secara berkala dalam proses manajemen risiko. Menurut Tampubolon (2004:112) terdapat beberapa aspek kunci dalam perspektif pengendalian risiko kredit yang standar dan praktek yang baik untuk dimiliki bank yaitu:

a. Menciptakan Lingkungan Risiko Kredit yang Memadai

Penciptaan lingkungan risiko kredit yang memadai ini sesuai dengan prinsip pertama dari *Principle For The Management Of Credit Risk* yang ditawarkan *Basel Commitee*, yang telah diterjemahkan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko
Satuan Kerja Manajemen Risiko bertanggung jawab sebagai pemberi persetujuan (*approval*) akhir dan utama atas strategi, kebijakan, prosedur dan limit yang berhubungan dengan risiko kredit. Satuan Kerja Manajemen Risiko memastikan bahwa semuanya itu sesuai dengan kegiatan usaha bank, serta melakukan pengkajian berkala (sekurangnya setahun sekali) atas hal-hal tersebut. Satuan Kerja Manajemen Risiko harus memastikan adanya pemisahan tugas atas fungsi menganalisa permohonan kredit (*credit initiation*), pemberi persetujuan kredit (*credit approval*), dan yang mengawasi kredit (*loan review*).
- 2) Strategi Kredit
Strategi risiko kredit harus mencakup pernyataan bahwa untuk mencapai pertumbuhan usaha yang diharapkan, bank berminat pada jenis kredit, sektor ekonomi, lokasi geografis, jenis mata uang, jangka waktu dan keuntungan yang diharapkan, dan kebutuhan untuk memelihara KAP (Kualitas Aktiva Produktif). Harus ditetapkan hubungan yang dapat diterima antara risiki dan imbal hasilnya (*risk/reward*) dengan memperlihatkan sumber daya dan modal yang diperlukan.
- 3) Strategi Penetapan Suku Bunga Kredit
Bagi sebuah bank, penerapan harga produk (*loan pricing*) secara tepat jauh lebih penting dibandingkan dengan peningkatan volume usaha, khususnya ekspansi kredit.
Sebuah bank yang ingin aman terhadap risiko kredit harus menerapkan strategi penerapan suku bunga kredit yang berbeda untuk risiko kredit yang berbeda. Sama halnya dengan penetapan suku bunga obligasi, dimana suku bunganya akan ditetapkan tinggi apabila rating-nya rendah atau risikonya tinggi.

b. Kebijakan dan Prosedur Pemberian Kredit

Menurut Surat Edaran BI 5/21/2003, kebijakan manajemen risiko kredit merupakan arahan tertulis dalam menerapkan manajemen risiko dan harus sejalan dengan visi, misi, dan rencana strategik bank serta lebih terfokus pada risiko yang relevan pada aktivitas fungsional Bank (SE No. 5/21/DPNP 2003:6). Terkhusus bank harus memiliki informasi yang cukup guna membantu bank dalam melakukan penilaian secara komprehensif terhadap profil risiko debitur (SE No. 5/21/DPNP 2003:21).

Meskipun BI telah membuat suatu prosedur tertulis mengenai manajemen risiko kredit, namun bank umum juga wajib membangun sistem manajemen risiko kredit sesuai dengan fungsi dan visi misi

yang disesuaikan dengan organisasi manajemen risiko kredit pada bank tersebut.

c. Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian Risiko Kredit

Bank harus mengidentifikasi risiko kredit yang melekat pada seluruh produk dan aktivitasnya. Identifikasi risiko kredit tersebut merupakan hasil kajian terhadap karakteristik risiko kredit yang melekat pada aktivitas fungsional tertentu, seperti perkreditan (penyediaan dana), treasury dan investasi, dan pembiayaan perdagangan (SE BI No. 5/21/DPNP 2003:22). Setelah dilakukan identifikasi risiko kredit secara akurat, selanjutnya secara berturut-turut bank perlu melakukan pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko kredit. Penilaian risiko merupakan serangkaian tindakan yang dilaksanakan oleh direksi dalam rangka identifikasi, analisis dan menilai risiko yang dihadapi bank untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan risiko bank wajib melakukan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian risiko terhadap seluruh faktor-faktor risiko yang bersifat material.

1) Identifikasi Risiko Kredit

Ada empat hal/kunci yang biasa atau perlu diperhatikan dalam proses identifikasi dan menindaklanjuti risiko kredit, yaitu:

- a) Melakukan analisa lingkungan (*environmental scan*).
- b) Menilai fasilitas kredit secara satu-persatu dari berbagai sudut.
- c) Mengkaji ulang risiko konsentrasi portofolio kredit secara seksama.
- d) Menilai dan membandingkan net interest margin dengan pertumbuhan *loan to deposit ratio*.

2) Mengukur Risiko Kredit

Pengukuran risiko dilakukan dengan menetapkan *score* yang dapat mengacu ke internal *credit risk rating* yang ada, dengan mempertimbangkan hal-hal seperti berikut:

- a) Karakteristik setiap jenis kredit, kondisi keuangan debitur, serta struktur kredit yang diperjanjikan dalam kontrak.
- b) Potensi terjadinya kegagalan membayar, yang menggunakan skenario paling mungkin sampai paling buruk.
- c) Besarnya kerugian yang ditimbulkan apabila gagal bayar tersebut terjadi.
- d) Aspek jaminan dan *marketability*-nya.
- e) Kesiapan dan kemampuan bank dalam menyerap potensi kegagalan yang diperkirakan.

d. Pengendalian Risiko Kredit dan Sistem Pengendalian Intern

Risiko kredit dikendalikan oleh Satuan Kerja Operasional mulai dari saat penilaian sebuah permohonan kredit, persetujuan kredit, pencairan kredit, pengawasan, sampai kepada saat penagihan kredit dimaksud. Harus diusahakan adanya pemisahan fungsi antara *credit initiation, approval, review, administration, dan work-out*.

Kegiatan pengendalian akan berjalan efektif bila direncanakan dan diterapkan yang berguna dalam mengendalikan risiko yang telah diidentifikasi. Sedangkan sistem pengendalian intern yang efektif merupakan hal yang penting didalam manajemen risiko kredit bank yang sehat. Sistem pengendalian intern bank yang efektif akan membantu pengurus bank menjaga aset, menjamin ketersediaan pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian (SE BI No. 5/22/DPNP 2003:3).

E. Manajemen Risiko Perbankan

1. Definisi Manajemen Risiko

Bank Indonesia mendefinisikan Manajemen Risiko sebagai serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank (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.

Beberapa penjelasan menurut Tampubolon (2004:34) yang perlu ditambahkan untuk melengkapi definisi Manajemen Risiko diatas, yaitu:

- 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.

2. Konsep Dasar Manajemen Risiko

Ada lima konsep dasar dalam manajemen risiko yang menurut Essinger dan Rosen (1991:117) harus terlebih dahulu dipahami oleh para pejabat bank yang terlibat dalam proses manajemen risiko, yaitu:

- a. Manajemen Risiko hanyalah sebuah pendekatan. Ada banyak pendekatan dalam menilai risk and return dari setiap transaksi atau instrument. Manajemen Risiko akan lebih efektif untuk portofolio yang besar dan kompleks. Tetapi manajemen risiko merupakan strategi yang fleksibel, karena tidak hanya diterapkan untuk portofolio yang besar, tetapi juga dapat menjadi pendekatan yang rinci bagi portofolio yang kecil.

- b. Sifat dari instrumen yang digunakan akan menentukan parameter dari sebuah strategi manajemen risiko yang dapat diterapkan pada semua jenis pasar uang atau semua instrument.
- c. Sistem manajemen risiko haruslah sistematis dan diikuti secara konsisten tetapi tidak kaku dan fleksibel.
- d. Manajemen Risiko bukan merupakan alat sulap yang secara ajaib akan meningkatkan return dan sekaligus mengurangi risiko. Peter L. Berstein berpendapat bahwa manajemen risiko sendiri bisa menghasilkan risiko baru, yaitu berkurangnya kewaspadaan manajemen bank terhadap seluruh risiko bank yang ada.
- e. Lingkungan usaha bank saat ini telah menyebabkan kompleksitas manajemen risiko menjadi sangat tinggi dan merupakan proses yang semakin sulit. Kecenderungan pasar yang semakin bergejolak, perkembangan instrumen baru, meningkatnya persaingan, meningkatnya interaksi global, nasabah yang semakin menuntut, dan perkembangan-perkembangan baru dalam teknologi informasi dan telekomunikasi telah semakin mempersulit pengelolaan risiko bank.

3. Ruang Lingkup Manajemen Risiko

Untuk mengelola risiko sebagaimana yang disebutkan oleh Otoritas Moneter di Amerika Serikat yang juga diadopsi oleh Bank Indonesia dalam SE BI: No.5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, telah mengidentifikasi 4 aspek pokok yang sekurang-kurangnya tercakup dalam manajemen risiko, yaitu:

- a. Pengawasan aktif Satuan Kerja Manajemen Risiko (*Active bosrd and senior management oversight* atau disingkat "*Risk Oversight*"). Dalam hal ini, Satuan Kerja Manajemen Risiko harus:
 - 1) Menimbulkan "selera" perusahaan akan risiko (*risk appetite*) yang konsisten dengan strategi usaha. Selera (kemauan yang diikuti kemampuan) ini harus digambarkan secara konservatif, moderat, agresif, atau posisi dalam rentang atau spectrum risiko yang dapat diterima.

- 2) Mengidentifikasi secara spesifik risiko yang mengancam bank. Risiko ini harus berada dalam batasan regulasi dan masih punya ruang untuk ditambah atau dikurangi sesuai kebutuhan perusahaan.
- 3) Memberi persetujuan atas kerangka kerja manajemen risiko yang harus konsisten dengan selera dan strategi kegiatan usaha bank.
- 4) Mengidentifikasi, memahami, dan menilai jenis-jenis risiko yang melekat pada aktivitas kegiatan bank yang telah ada maupun produk dan aktivitas baru yang masih akan diluncurkan.
- 5) Menetapkan strategi manajemen risiko.
- 6) Menetapkan agar kerangka kerja manajemen risiko tersebut diterapkan dan dipelihara secukupnya.
- 7) Secara berkala mengkaji kerangka kerja manajemen risiko untuk menentukan bahwa kerangka kerja tersebut tetap memadai untuk kegiatan usaha yang ada.
- 8) Menentukan bahwa telah tersedia garis pelaporan dan pertanggungjawaban fungsi manajemen risiko secara jelas.
- 9) Memelihara kewaspadaan (*awareness*) yang berkelanjutan atas setiap perubahan yang terjadi pada profil risiko bank.
- 10) Menyetujui pengalokasian dan pemenuhan sumber daya (misalnya dana, teknologi, informasi, tenaga ahli, dan lain-lain) yang dibutuhkan Satuan Kerja Operasional maupun Non-Operasional dalam rangka membangun dan memelihara selera risiko dan mengelola risiko.

- b. Kecakupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit (*Adequate police, procedures, and limits* atau disingkat “*Risk Management Cidofication*”).

Semua kebijakan dan prosedur tertulis harus mencerminkan risiko yang timbul dari semua kegiatan usaha bank. Prosedur harus menyajikan pedoman rinci untuk pengimplementasian strategi harian perusahaan, yang harus mencakup limit-limit yang dirancang untuk melindungi perusahaan dari risiko yang berlebihan atau yang tidak *prudent*.

- c. Kecukupan proses pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko (*Risk measurement, monitoring, and MIS* atau disingkat “*Risk Measurement*”).

Pengukuran risiko mengacu pada proses yang digunakan untuk menguantifikasi kandungan risiko. Proses pengukuran ini harus dapat menjawab kebutuhan pemakai informasi yang akan bervariasi antar bank ataupun antar unit di dalam sebuah bank. Pemantauan risiko mencakup perbandingan ancaman risiko terhadap *benchmark*, limit, atau parameter yang telah ditetapkan lebih dahulu, dan memerlukan pengecualian bagi pengambil keputusan. Berarti manajemen risiko dimulai saat *corporate strategy* disiapkan, dimana *benchmark*, limit atau parameter yang ada kaitannya dengan risiko dan pengendaliannya telah mulai dipertimbangkan.

- d. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh (*Comprehensive Internal Control* atau disingkat “*Risk Controlling*”).

Sistem pengendalian intern harus dibangun secara baik dan harus meningkatkan efektivitas efisiensi operasi, laporan keuangan dan laporan ke

Regulator yang terpercaya, dan mematuhi undang-undang, hukum, regulasi dan kebijakan intern bank yang berlaku. Lingkungan pengendalian intern yang sehat meliputi proses-proses untuk mengidentifikasi, menganalisa, dan mengelola risiko, sistem informasi manajemen, dan ketaatan pada kegiatan pengendalian seperti *approvals*, konfirmasi dan rekonsiliasi.

4. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Agar efektif, menurut Tampubolon (2004:41) proses manajemen risiko yang dilakukan oleh para manajer risiko ini ditempatkan dalam kerangka kerja sebagai berikut:

- a. Memahami rantai risiko (*the risk chain*). Satuan Kerja Manajemen Risiko wajib terlebih dahulu melakukan analisis lingkungan untuk menetapkan masalah atau peluang, cakupan dan konteks serta isu (eksternal maupun internal) yang ada hubungannya dengan risiko seperti masalah politik, ekonomi, sosial, budaya dan lainnya.
- b. Melakukan analisis terhadap *stakeholder* (misalnya para deposan, debitur, pemilik saham, masing-masing dengan kepentingan yang berbeda), misalnya untuk menetapkan atau mengkaji toleransi risiko posisi dan perilaku dari para stakeholder.
- c. Memahami situasi atau peristiwa (*events*) yang pernah diambil perusahaan yang dapat menandatangani kerugian. Sebuah peristiwa akan dengan mudah diklasifikasikan karena keunikannya dan objektif.
- d. Melakukan penilaian atas risiko dan pengendalian yang ada.
- e. Menyusun respon atau risiko yang ada.
- f. Menetapkan aktivitas pengendalian berupa program mitigasi risiko.
- g. Mengkomunikasikan risiko dan manajemen risiko.
- h. Melakukan pemantauan terhadap risiko dan pengelolaannya.

5. Budaya Manajemen Risiko

Kesuksesan mengkomunikasikan dan mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam sebuah organisasi bank tidak terletak pada tekniknya, tetapi pada manusia pengambil dan pengelola risiko itu sendiri. Masalahnya bank adalah sebuah lembaga yang unik karena tidak saja padat teknologi tetapi juga padat

karya, sesuatu yang biasanya bertentangan. Ada banyak karyawan dengan karakter, sikap (*attitude*) dan ketrampilan yang berbeda-beda. Keragaman ini menuntut adanya budaya organisasi dimana setiap orang menjadi manajer risiko. Para karyawan yang bertanggungjawab atas kegiatan dan hasilnya, adalah seorang manajer risiko.

Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab Direksi yang diatur dalam Peraturan Bank Indonesia tentang Penerapan Manajemen Risiko, yaitu mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi. Bahkan beberapa organisasi mengidentifikasi bahwa pengembangan budaya manajemen risiko itu lebih penting dibandingkan membangun sebuah kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang paling komplit sekalipun. Alasannya yaitu pengelolaan risiko harus diinplasikan ke dalam filosofi manajemen. Budaya organisasi yang dimulai dari bawah akan dengan mudah dan cepat menyebar ke manajemen senior pada organisasi.

Beberapa praktek yang baik untuk membangun budaya risiko menurut Tampubolon (2004:43) adalah sebagai berikut:

- a. Membentuk Satuan Kerja Manajemen risiko sebagai pusat yang berkemampuan untuk membangun dan menyebarkan kebijakan dan prosedur manajemen risiko ke seluruh jenjang organisasi. Tujuannya yaitu untuk mendorong semua pejabat dan karyawan menjadi Manajer risiko bagi dirinya atau fungsinya sendiri, tentunya dengan dukungan penuh dari Satuan Kerja Manajemen Risiko.
- b. Menyusun manual kode etik, mengkomunikasikannya ke seluruh jenjang organisasi melalui pendidikan, rapat komite manajemen risiko, atau diskusi di tingkat paling bawah, serta menerapkan (*enforce*) kode etik ini secara adil.
- c. Merekrut karyawan yang memiliki sikap (*attitude*) yang baik, bukan pengalaman atau ketrampilan, untuk memberi pelayanan yang terbaik kepada nasabah. Sikap ini sangat mendukung pengelolaan risiko dalam hubungan dengan nasabah.

- d. Mendefinisikan manajemen risiko sebagai bagian syarat menduduki semua posisi manajemen.
- e. Memperkenalkan dan menerapkan pengenaan sanksi, misalnya dikenakan kewajiban untuk membayar sejumlah uang apabila ada pihak lain yang menemukan kesalahan atau potensi rugi lebih dahulu daripada si pelaksana atau pengambil risiko.
- f. Menyusun insentif berupa penghargaan atau pemberian hadiah yang akan mendorong karyawan untuk mengelola risiko dan mendapatkan imbal hasil sesuai yang diharapkan dari pengambilan risiko tersebut.
- g. Menerapkan seperangkat aturan yang membuat karyawan tidak berani mengambil risiko yang berlebihan.
- h. Memasukkan penilaian kinerja mengelola risiko kedalam proses penilaian kinerja karyawan.

6. Penerapan Manajemen Risiko Perbankan

Dikemukakan Fahmi (2011:2) manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis. Sedangkan menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 Manajemen Risiko adalah “serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank”. Semua bank nasional, daerah, koperasi dan cabang asing di Indonesia harus mengimplementasikan peraturan itu dalam menjalankan operasional sehari-hari. Menurut Idroes (2011:6), manajemen risiko diperlukan untuk:

- a. Mendukung penerapan tujuan
- b. Memungkinkan untuk melakukan aktivitas yang memberikan peluang yang jauh lebih tinggi dengan mengambil risiko yang lebih tinggi; risiko yang lebih tinggi diambil dengan dukungan sikap dan solusi yang sesuai terhadap risiko.
- c. Mengurangi kemungkinan kesalahan fatal
- d. Menyadari bahwa risiko dapat terjadi pada setiap aktivitas dan tingkatan dalam organisasi sehingga setiap individu harus mengambil dan mengelola risiko masing-masing sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Manajemen risiko dimulai dengan adanya kesadaran manajemen bahwa risiko pasti ada di dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu risiko tersebut harus dapat dikendalikan. Tidak mungkin dalam menjalankan kinerjanya suatu perusahaan tidak menemui risiko, karena risiko erat kaitannya dengan keberhasilan juga kegagalan. Disinilah perlu kesadaran dari pihak manajemen suatu perusahaan untuk dapat mengenali, memantau dan mengendalikan risiko tersebut.

Proses penerapan manajemen risiko merupakan tindakan dari seluruh entitas terkait dalam organisasi. Tindakan berkesinambungan yang dilakukan sejalan dengan definisi manajemen risiko yang telah dikemukakan, yaitu identifikasi, kuantifikasi menentukan sikap, menetapkan solusi, serta melakukan monitor dan pelaporan risiko.

7. Prasyarat Penerapan Manajemen Risiko

Untuk dapat menerapkan proses manajemen risiko dengan baik, terdapat beberapa prasyarat penting yang harus dipenuhi ketika bank hendak menerapkan konsep manajemen risiko. Prasyarat tersebut adalah:

a. Adanya SDM yang berkompetensi tinggi

Bank harus memiliki SDM yang mengerti seluk beluk bisnis perbankan dengan sejumlah faktor yang mempengaruhi pelaksanaan bisnis tersebut. Dengan adanya SDM yang berkualitas, proses identifikasi risiko dapat berjalan dengan baik dan dapat diketahui jenis, dampak, dan cara penanggulangan risiko secara tepat.

b. Adanya sistem informasi yang memadai

Dalam mengukur atau menilai risiko, bank dapat menggunakan berbagai metode pengukuran, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, maupun gabungan dari keduanya. Untuk itu diperlukan adanya sistem informasi yang dapat menunjang pelaksanaan metode pengukuran atau penilaian tersebut.

c. Pengelolaan database yang baik

Data-data yang didapat baik dari identifikasi risiko maupun pengukuran risiko perlu dikelola secara optimal agar dapat diambil langkah-langkah yang tepat dalam menangani risiko tersebut.

d. Adanya teknologi informasi yang memadai

Untuk dapat menunjang setiap proses dalam manajemen risiko perbankan, diperlukan adanya teknologi informasi yang baik sehingga setiap proses dapat berjalan dengan lancar.

8. Hubungan Manajemen Risiko dengan Kredit macet

Begitu pentingnya penerapan manajemen risiko hingga secara reguler BI sebagai regulator terus memantau perkembangan implementasi manajemen risiko. Manajemen risiko adalah sebuah pola pikir (*mind-set*). Manajemen risiko merupakan suatu proses dengan metode-metode tertentu supaya suatu organisasi dapat mempertimbangkan risiko yang dihadapi pada setiap kegiatan organisasi atau risiko portofolio kegiatan organisasi. (Tampubolon, 2004:45)

Manajemen risiko ini akan mengungkapkan pemahaman tentang adanya potensi risiko *upside* dan risiko *downside* dengan segala faktor-faktor yang dapat

mempengaruhi organisasi. Faktor-faktor tersebut salah satunya yaitu terjadinya kredit macet. Pada dasarnya sebuah bank pasti dihadapkan pada suatu peristiwa yang mengakibatkan kegagalan dan bukannya menguntungkan bank. Tetapi tanpa kegiatan risiko tersebut bank tidak memperoleh return sebagai imbal hasilnya. Kredit macet yaitu sebagai kelanjutan dari usaha penyelesaian atau pengaktifan kembali kredit yang tidak lancar dan usaha itu tidak berhasil, barulah kredit tersebut dikategorikan ke dalam kredit macet. Kemacetan kredit dapat terjadi bukan hanya berasal dari dampak ekonomi atau kenakalan pihak debitur saja, melainkan berawal dari kurang telitian aparat bank dalam melakukan analisis terhadap sektor-sektor yang dibiayai. Maka dari itu hubungan antara manajemen risiko dengan risiko kredit macet ini sangat berkaitan, guna untuk meminimalisir atas risiko terjadinya kredit bermasalah atau kredit macet.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Setiap penelitian yang bersifat ilmiah harus menggunakan metode penelitian yang tepat agar hasil penelitian tersebut dapat dipertanggung jawabkan kebenaran analisis datanya secara ilmiah. Metode ilmiah dirasakan sangat penting dalam menentukan arah penelitian sehingga tujuan penelitian tersebut tercapai.

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah serta teori-teori yang diuraikan pada bab sebelumnya, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif yang dikemukakan oleh Sugiyono (2010:9) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, analisis data bersifat kualitatif dan hasil penelitian kuantitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memahami fenomena yang akan dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi atau tindakan secara historis dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai macam metode alamiah.

Adapun alasan yang menggolongkan penelitian ini ke dalam penelitian deskriptif adalah peneliti ini berusaha menjelaskan obyek yang diteliti dengan

cara membuat deskripsi atau gambaran tentang masalah yang telah diidentifikasi serta dilakukan secara insentif dan terinci terhadap suatu organisasi atau lembaga tertentu. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemecahan dari masalah atau kasus yang ada.

B. Lokasi Penelitian

Dalam menyusun penelitian ini penulis mengambil tempat penelitian pada sebuah bank yang dilaksanakan di PT. Bank BTPN Cabang Kediri yang berlokasi di Jln. Brigjen Katamso No. 34 Kediri. Lokasi Perusahaan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan karena akan menentukan kelancaran dari operasional perusahaan tersebut yang nantinya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Dalam memilih lokasi perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor yang berhubungan dengan kelancaran usaha. Alasan dipilihnya lokasi ini adalah karena adanya beberapa pertimbangan, yaitu sebagai berikut:

1. PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri merupakan salah satu bank yang berhasil mencatat pertumbuhan laba paling tinggi.
2. PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri merupakan salah satu bank penyalur kredit terbesar, maka dampak yang harus dihadapi adalah tingginya tingkat kredit bermasalah atau *Non Performing Loan*.
3. PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri dalam menjalankan kegiatan operasionalnya telah menerapkan manajemen

risiko perbankan, hal ini sesuai dengan laporan GCG (*Good Corporate Governance*) tahunan.

Karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri untuk mengetahui penerapan manajemen risiko untuk meminimalisir risiko kredit macet.

C. Fokus Penelitian

Untuk membatasi agar obyek yang akan diteliti tidak terlalu luas, maka diperlukannya fokus penelitian. Masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada fokus. Penetapan fokus atau masalah dalam penelitian kualitatif bagaimanapun akhirnya akan dipastikan sewaktu peneliti sudah berada di lapangan penelitian. Fokus penelitian akan menunjukkan arah dari penelitian sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan penelitian. Berdasarkan penelitian ini langkah-langkah yang sesuai SE BI No.5/21/DPNP/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum adalah:

1. Penerapan manajemen risiko pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri dalam 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

D. Sumber Data

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2010:225) sumber data primer adalah “sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Data primer untuk penelitian ini adalah data-data dari wawancara dengan Pemimpin Cabang PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri, yaitu tentang sejarah, struktur organisasi, dan informasi lain yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.

2. Data Sekunder

Dikemukakan oleh Sugiyono (2010:225), sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder ini berasal dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya. Artinya melewati satu atau lebih pihak yang bukan peneliti sendiri. Data sekunder umumnya merupakan bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2010:231) mendefinisikan interview sebagai berikut. “ *a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic*”. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Informan dalam hal ini adalah Kepala Pemimpin Cabang dan *Account Officer*.

2. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Teknik dokumentasi dilakukan dengan mengambil dan mempelajari data yang tersedia di perusahaan dan yang berhubungan dengan kegiatan penelitian ini. Sugiyono (2010:240).

F. Instrumen Penelitian

1. Pedoman Wawancara

Teknik wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan mengajukan pertanyaan lisan kepada pihak terkait sehingga mendapatkan data penelitian yang diharapkan sebagai justifikasi dari hasil analisa data sekunder.

Wawancara ini dilakukan dengan Satuan Kerja Manajemen Risiko (Pemimpin Cabang dan *Account Officer*) dengan mengajukan pertanyaan-

pertanyaan seputar manajemen risiko pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri.

2. Pedoman Dokumentasi

Bukti pencatatan dengan menggunakan alat bantu seperti buku catatan yang digunakan untuk mencatat informasi yang relevan selama melakukan penelitian dilapangan. Indikator-indikator penerapan manajemen risiko yang didapat dari bank yang sesuai dengan SE BI No.5/21/DPNP/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum.

G. Metode Analisis Data

Data yang dikumpulkan oleh peneliti akan dianalisa lebih lanjut untuk menjadi suatu informasi yang berguna. Tujuan analisis data didalam penelitian adalah untuk membatasi penemuan-penemuan hingga menjadi suatu data yang teratur, tersusun, dan lebih berarti.

Proses analisis data adalah proses untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Dalam penelitian ini pengolahan data nantinya tidak mempergunakan data statistik, metode yang digunakan yaitu metode deskriptif dengan analisa kualitatif yaitu analisa data dengan cara memberikan penjelasan dengan kata-kata atau kalimat untuk menerangkan data mengenai penerapan manajemen risiko untuk meminimalisir risiko kredit macet di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri. Langkah-langkah dalam analisis data pada penelitian ini adalah:

1. Menganalisis penerapan manajemen risiko perbankan dalam meminimalisir risiko kredit macet pada kredit pensiun sejahtera PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri yang sesuai SE BI No.5/21/DPNP/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum yang dapat dilihat dari:
 - a. Pengawasan aktif 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 sesuai dengan SE BI No.5/21/DPNP/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum. Dalam hal ini ada beberapa tahap dalam meminimalkan risiko yaitu:
 - a. Restrukturisasi
 - b. Prosedur Penghapusbukuan Kredit Macet
 - c. Prosedur Penghentian Penagihan
 - d. Tatacara Penyelesaian Barang Agunan

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional

Cabang Kediri

Sejarah awal berdirinya PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri tidak terlepas dari sejarah Bank BTPN pusat. PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional terlahir dari pemikiran 7 (tujuh) orang dalam suatu perkumpulan pegawai pensiunan militer pada tahun 1958 di Bandung. Ketujuh serangkai tersebut kemudian mendirikan Perkumpulan Bank Pegawai Pensiunan Militer (selanjutnya disebut "BAPEMIL") dengan status usaha sebagai perkumpulan yang menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya. BAPEMIL memiliki tujuan yang mulia yakni membantu meringankan beban ekonomi para pensiunan, baik Angkatan Bersenjata Republik Indonesia maupun sipil, yang ketika itu pada umumnya sangat kesulitan bahkan banyak yang terjerat rentenir.

Berkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat maupun mitra usaha, pada tahun 1986 para anggota perkumpulan BAPEMIL membentuk PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional dengan izin usaha sebagai Bank Tabungan dalam rangka memenuhi ketentuan Undang-undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan untuk melanjutkan kegiatan usaha BAPEMIL.

Berlakunya Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan (sebagaimana selanjutnya dirubah dengan Undang-undang Nomor 10 Tahun

1998) yang antara lain menetapkan bahwa status bank hanya ada dua yaitu: Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat, maka pada tahun 1993 status Bank BTPN diubah dari Bank Tabungan menjadi Bank Umum melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 055/KM.17/1993 tanggal 22 Maret 1993. Perubahan status Bank BTPN tersebut telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia sebagaimana ditetapkan dalam surat Bank Indonesia No. 26/5/UPBD/PBD2/Bd tanggal 22 April 1993 yang menyatakan status Perseroan sebagai Bank Umum.

Sebagai Bank Swasta Nasional yang semula memiliki status sebagai Bank Tabungan kemudian berganti menjadi Bank Umum pada tanggal 22 Maret 1993, Bank BTPN memiliki aktivitas pelayanan operasional kepada Nasabah, baik simpanan maupun pinjaman. Namun aktivitas utama Bank BTPN adalah tetap mengkhususkan kepada pelayanan bagi para pensiunan dan pegawai aktif, karena target market Bank BTPN adalah para pensiunan.

Dalam rangka memperluas kegiatan usahanya, Bank BTPN bekerja sama dengan PT Taspen, sehingga Bank BTPN tidak saja dapat memberikan pinjaman dan pemotongan cicilan pinjaman, tetapi juga dapat melaksanakan “Tri Program Taspen”, yaitu Pembayaran Tabungan hari Tua, Pembayaran Jamsostek dan Pembayaran Uang Pensiun. Sebagai suatu unit bisnis, BTPN Pensiun Sejahtera memiliki departemen atau fungsi yang bertugas untuk memastikan bahwa setiap prosedur perbankan berjalan sebagaimana mestinya, taat pada prosedur, dan memenuhi standar operasional yang telah ditetapkan. Dengan bergulirnya waktu

maka Bank BTPN terus berusaha untuk lebih baik dan lebih maju dari sebelumnya.

1. Visi dan Misi

Seperti perusahaan lainnya, PT. Bank BTPN juga mempunyai Visi dan Misi. Adapun Visi dan Misi tersebut yaitu :

Visi

PT. Bank BTPN mempunyai visi sebagai berikut :

- Melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) di setiap pengoperasian bisnis Bank BTPN.
- Menyediakan beragam produk dan layanan yang sesuai dengan bisnis Bank BTPN kepada nasabah kami.
- Memberikan pengalaman *brand* yang penuh arti bagi pemangku kepentingan (stakeholders) Bank BTPN setiap saat dimanapun kami berada secara konsisten.
- Menjamin keamanan, kepercayaan, dan kemudahan akses bagi nasabah Bank BTPN melalui penggunaan teknologi mutakhir di setiap pengoperasian bisnis kami.

Misi

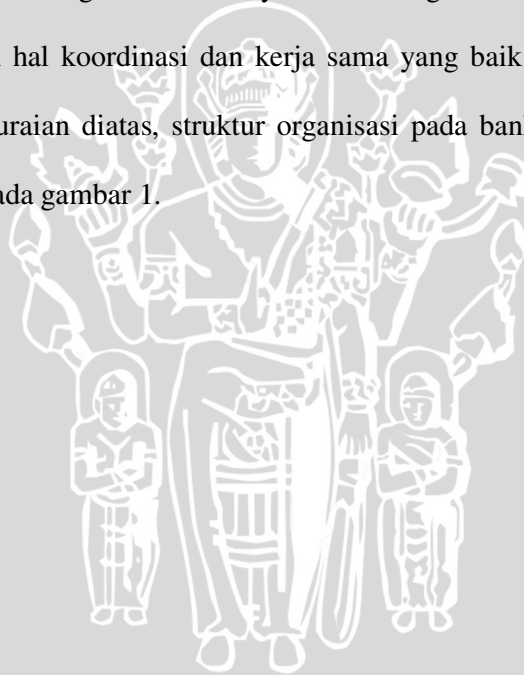
“ Menjadi penyedia jasa keuangan retail yang terpilih dan penuh kepedulian di Indonesia”.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi merupakan kumpulan orang yang lebih dari satu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan

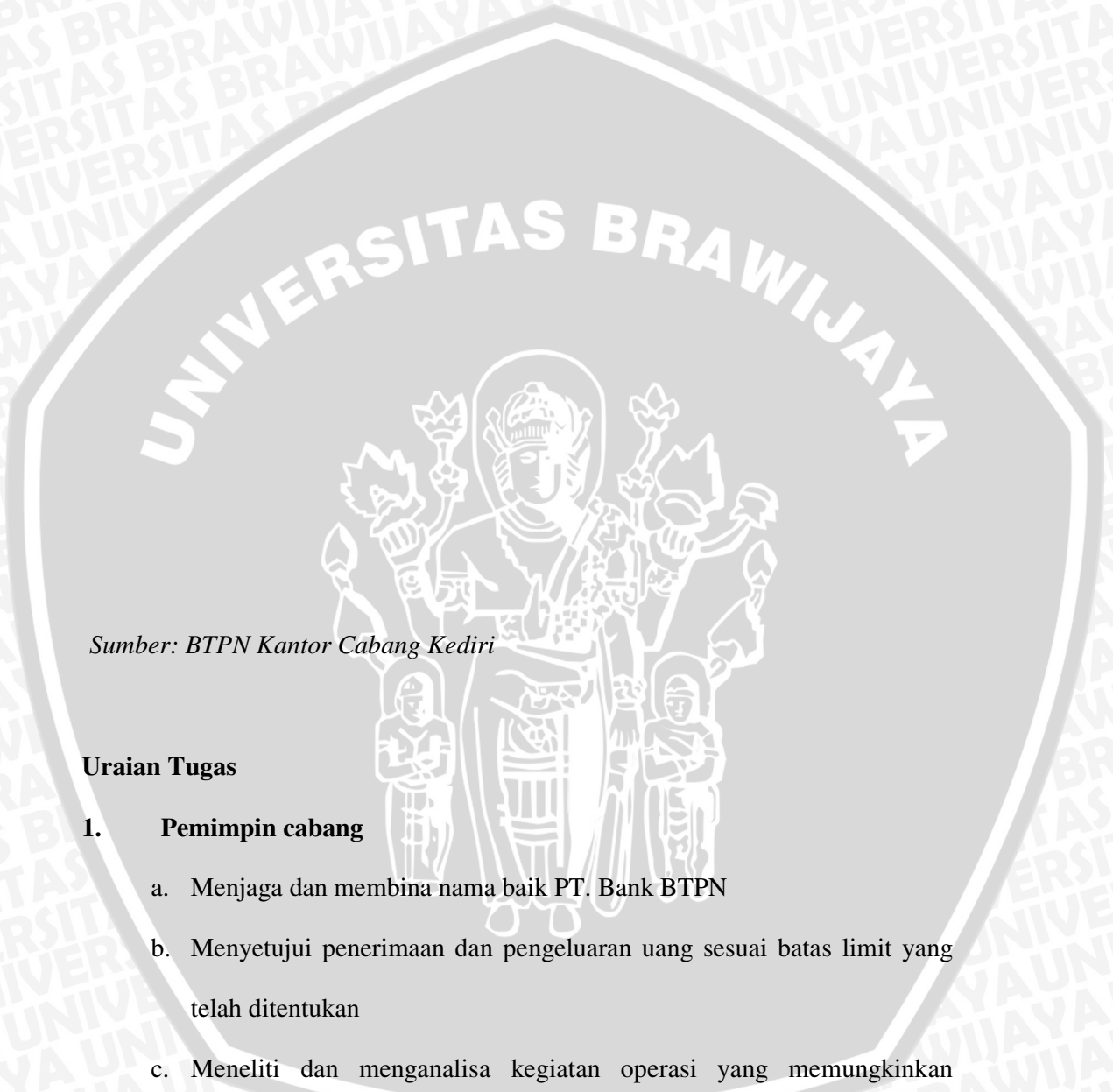
diperlukan struktur organisasi yang jelas dan solid untuk membantu setiap kegiatan dan pekerjaan agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Struktur organisasi yang baik dapat menunjang kinerja perusahaan secara maksimal.

Setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda dilihat dari besarnya perusahaan, jumlah tenaga kerja, bentuk perusahaan, dan lain-lain. Dalam struktur organisasi mencakup pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rentang kendali, jenjang organisasi, departemenisasi dan lain sebagainya. Diharapkan dengan terbentuknya struktur organisasi yang jelas dapat mempermudah dalam hal koordinasi dan kerja sama yang baik antar karyawan. Sehubungan dengan uraian diatas, struktur organisasi pada bank BTPN Cabang Kediri dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1

Struktur organisasi Bisnis Pensiun yang terdapat di BTPN Kantor Cabang Kediri



Sumber: BTPN Kantor Cabang Kediri

Uraian Tugas**1. Pemimpin cabang**

- a. Menjaga dan membina nama baik PT. Bank BTPN
- b. Menyetujui penerimaan dan pengeluaran uang sesuai batas limit yang telah ditentukan
- c. Meneliti dan menganalisa kegiatan operasi yang memungkinkan perluasan dan pengembangan operasi di wilayah tersebut.
- d. Menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri

- e. Mengadakan pembagian tugas dan koordinasi dalam pelaksanaan kerja serta melakukan evaluasi agar pelaksanaannya sejalan dengan program kerja
- f. Bertanggung jawab atas tercapainya situasi kerja yang baik.

2. *Branch sales dan marketing manager*

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Mengkoordinir, memonitor serta mengevaluasi perkembangan operasional kantor cabang untuk mendukung perkembangan bisnis cabang dan memastikan tercapainya target kredit kantor cabang sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
- 2) Melakukan pengawasan dan pengendalian atas prosedur kerja dan pelaksanaan seluruh kegiatan operasional cabang untuk memastikan kegiatan tersebut berjalan dengan lancar sesuai dengan ketentuan atau prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan.
- 3) Melakukan pengawasan terhadap seluruh transaksi yang berkaitan kredit yang disetujui atau disahkan sesuai dengan kewenangannya guna menjamin kelengkapan data, ketepatan dan kebenaran pencatatan dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 4) Melakukan pengawasan dan pengendalian atas prosedur kredit dan pelaksanaan pengadministrasian data dan barang jaminan kredit.
- 5) Memonitor dan melaporkan kredit bermasalah untuk ditindak lanjut oleh unit bisnis guna proses restrukturisasi kredit bermasalah atau tindak lanjut lainnya.

- 6) Mengarahkan mengkoordinasikan dan mengusulkan rencana kerja tingkat cabang, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan, serta mengkoordinasikan pelaporannya untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan rencana kerja yang ditetapkan.
- 7) Merencanakan, mengembangkan, membina dan mengevaluasi kompetensi dan kinerja sesuai dengan kewenangan bidang tugasnya untuk memastikan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di cabang berjalan sesuai dengan kebijakan yang berlaku.
- 8) Melakukan koordinasi dan kerja sama di tingkat cabang sesuai dengan kewenangan di bidang tugasnya dan membina hubungan baik dengan pihak ketiga untuk melancarkan tercapainya target yang ditetapkan sesuai dengan kewenangannya.
- 9) Mengarahkan, mengkoordinasikan dan memantau pelaksanaan tindak lanjut audit di tingkat cabang sesuai dengan kewenangan bidang tugasnya untuk memastikan tindak lanjut perbaikan dilaksanakan sebagai tanggapan positif atas temuan audit.

3. ***Credit acceptance supervisor***

- a. Melaksanakan, mengembangkan dan mengkoordinir kegiatan operasional yang meliputi administrasi kredit untuk memastikan sistem pengadministrasian jaminan kredit Bank BTPN berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur.
- b. Mengkoordinir, memonitor serta mengevaluasi perkembangan kinerja kantor cabang untuk mengembangkan kinerja dan memastikan

pencapaian kinerja kantor cabang sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

- c. Melakukan pengawasan dan pengendalian atas prosedur kerja dan pelaksanaan kegiatan operasional kantor cabang untuk memastikan kegiatan tersebut berjalan dengan lancar dan sesuai dengan ketentuan, kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.
- d. Mengkoordinasi dan mengusulkan rencana kerja ditingkat operasional cabang, memantau dan mengevaluasi pelaksanaannya, serta mengkoordinasi pelaporannya untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan rencana kerja yang ditetapkan.
- e. Mengkoordinasi dan memastikan pelaksanaan perbaikan tindak lanjut audit ditingkat cabang sesuai dengan kewenangan bidang tugasnya dilaksanakan sebagai tanggapan positif atas temuan audit.
- f. Melakukan pengawasan terhadap seluruh transaksi yang di setujui dan disahkan sesuai dengan kewenangan guna menjamin kelengkapan data, ketepatan dan kebenaran pencatatan dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- g. Merencanakan, mengembangkan, membina dan mengevaluasi kompetensi dan kerja sesuai dengan kewenangan bidang tugas untuk memastikan pengelolaan cabang sumber daya manusia (SDM) di cabang berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4. *Credit acceptance*

- 1) Memastikan dan melakukan pemeriksaan atas :
 - a) proses realisasi angsuran pokok dan bunga kredit pensiun,
 - b) debitur yang gagal mengangsur selanjutnya dilaporkan ke marketing,
 - c) journal repot dengan dokumen atau voucher pendukung yang telah dilakukan oleh petugas atau user,
 - d) Dokumen jaminan nasabah telah disimpan di tempat tahan api dan dikunci secara dual costodian,
 - e) Daftar tunggakan yang terjadi pada kredit debiturpensiun,
 - f) Identifikasi penyebabnya untuk dilaporkan kepada unit kerja marketing,
 - g) Dokumen kredit yang telah lunas untuk disimpan di non current,
 - h) Perhitungan PPAP sesuai tingkat kolektibilitas.
- 2) Menerima dan melakukan pemeriksaan dokumen, membuat analisis kredit, melakukan pembukuan kredit dan melakukan penyimpanan jaminan.
- 3) Menyiapkan laporan:
 - a) Debitur gagal mengangsur disertai penyebabnya ditunjukkan kepada marketing.
 - b) Laporan LBU rincian kredit.
 - c) Laporan asuransi debitur baru dan dikirim perusahaan asuransi melalui kantor pusat.
 - d) Laporan klaim asuransi debitur meninggal dunia dan dikirim perusahaan asuransi melalui kantor pusat.

e) Dokumen kredit : KTP, SIUP, surat kuasa, dan lain-lain yang telah jatuh tempo.

4) Melayani pengembalian angunan atau jaminan kepada nasabah untuk kredit yang telah dilunasi serta mempersiapkan syarat keputusan pengembalian angunan atau jaminan hak dan kewajiban nasabah sudah terlaksana sesuai dengan kebijakan kredit yang berlaku.

5. ***Sales and marketing supervisor***

a. Melaksanakan pengembangan dan mengkoordinir kegiatan kredit yang meliputi menyeleksi calon nasabah untuk memastikan penyeleksian calon debitur berjalan dengan baik.

b. Melakukan pengawasan terhadap data-data permohonan debitur kredit yang disetujui dengan kewenangannya guna menjamin kelengkapan data, ketepatan dan kebenaran pencatatan dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku oleh bagian *credit acceptance*.

c. Mengkoordinasikan dan mengusulkan rencana kerja ditingkat pemasaran kredit cabang, memantau dan mengevaluasi pelaksanaannya, serta mengkoordinasikan pelaporannya untuk memastikan pelaksanaan dengan rencana kerja yang ditetapkan.

d. Merencanakan pengembangan, pembinaan dan mengevaluasi kompetensi dan kinerja sesuai dengan kewenangan bidang tugasnya untuk memastikan pengelolaan pemasaran kredit.

e. Mengkoordinasi dan memastikan pelaksanaan perbaikan tindak lanjut audit ditingkat cabang sesuai dengan kewenangan bidang tugasnya

dilaksanakan sebagai tanggapan positif atas temuan audit pemasaran kredit.

6. Sales and marketing officer

- a. Menyeleksi calon debitur
- b. Memeriksa blanko permohonan yang telah diisi oleh calon debitur.
- c. Menganalisis data-data permohonan serta kelengkapansyarat yang ada untuk di follow up dan meminta persetujuan kepada dereksi.
- d. Melakukan peninjauan atau surveyke lokasi usaha calon nasabah.
- e. Menyerahkan permohonan kredit bersama dengan calon debitur kepada bagian credit acceptance untuk memutuskan kredit debitur.
- f. Selanjutnya kepada nasabah melakukan wawancara dengan debitur mengenai hal-hal yang berhubungan dengan permohonankredit.
- g. Meminta debitur untuk menandatangani perjanjian kredit setelah dibacakan dan diberikan penjelasan-penjelasan.

7. Teller

- 1) Membuka kasanah untuk mengeluarkan dan memasukan fisik uang dan surat berharga dilakukan secara *dual custody*.
- 2) Menghitung fisik uang yang dimasukan dan dikeluarkan dari kasanah per bundel pastikan jumlah sama dengan saldo kas besar pada sistem komputer.
- 3) Melakukan proses awal hari dan akhir hari sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh masing-masing wilayah.

- 4) Menyerahkan dan menerima fisik uang dari teller maupun dari pihak ketiga.
- 5) Memeriksa dan bertanggung jawab atas kebenaran laporan-laporan yang telah disiapkan teller.
- 6) Bertanggung jawab atas kerapihan dan kelengkapan sarana penunjang transaksi nasabah.

8. Juru Bayar

- 1) Melakukan pengelolaan dan pengadministrasian kebutuhan tunai untuk kebutuhan nasabah.
- 2) Melakukan pembayaran dan penerimaan dana sesuai instruksi nasabah.
- 3) Melakukan pelayanan transaksi non tunai sesuai instruksi nasabah.
- 4) Melakukan transaksi sesuai dengan tugas teller dan tugas administrasi lainnya.
- 5) Memberikan pelayanan atas transaksi kas seluruh kegiatan intern bank, antara lain transaksi biaya-biaya operasional bank, tambahan dan setoran kas serta transaksi pelayanan kas.

B. Aspek Kegiatan Perusahaan

Bank BTPN adalah suatu lembaga keuangan yang memiliki aktivitas pelayanan operasional kepada Nasabah, baik simpanan maupun pinjaman. Namun aktivitas utama Bank BTPN adalah tetap mengkhususkan kepada pelayanan bagi para pensiunan dan pegawai aktif, karena target market Bank BTPN adalah para pensiunan.

Untuk menunjang pelayanan operasional, Bank BTPN menawarkan beberapa Produk Dana dan Jasa, diantaranya:

1. **Produk Dana**

Seperti Lembaga Keuangan atau Bank lainnya kegiatan utama Bank BTPN yaitu menghimpun dana dari masyarakat terutama para pensiunan dan pegawai aktif dalam bentuk simpanan (dana pihak ke-3) dengan tingkat bunga simpanan sesuai dengan yang telah ditentukan. Jenis dari produk dana simpanan yang ditawarkan Bank BTPN adalah sebagai berikut:

1) Rekening Giro

Rekening giro adalah simpanan bagi nasabah perorangan maupun perusahaan dalam mata uang rupiah atau valuta asing lainnya dan penarikannya dapat dilakukan setiap saat.

2) Tabungan Citra

Tabungan citra adalah tabungan perorangan dalam mata uang rupiah dan bunga dihitung berdasarkan saldo harian dalam satu bulan takwin.

3) Tabungan Citra Plus

Tabungan yang khusus dikeluarkan bank BTPN untuk para nasabah.

4) Tabungan Citra Pensiun

Tabungan citra pension adalah tabungan yang disediakan oleh Bank BTPN untuk menampung transfer dana dari PT. Taspen dan atau Lembaga Pengelola Pensiun Lainnya untuk setiap pensiunan yang memilih Bank BTPN sebagai tempat pembayaran pensiunannya.

5) Deposito Berjangka

Deposito berjangka adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu menurut perjanjian antara penyimpan dengan bank.

2. Produk Kredit

Dana yang telah dihimpun dari masyarakat sebagian besar disalurkan lagi kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman atau kredit. Dalam kegiatan ini Bank BTPN harus mengatur kebijakan umum di bidang operasional seperti limit kredit (batas waktu pinjaman yang telah ditetapkan), tingkat sewa modal (tingkat suku bunga pinjaman /kredit yang diberikan dan sebagainya. Adapun jenis kredit yang ditawarkan Bank BTPN adalah sebagai berikut :

- 1) Kredit Pensiun
- 2) Kredit Pegawai Aktif (Sipil, ABRI, BUMN, dan Swasta)
- 3) Kredit Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)
- 4) Bank Garansi

3. Jasa Layanan Perbankan

Selain Produk Dana dan Kredit, Bank BTPN juga menyediakan jasa layanan perbankan lainnya untuk mempermudah Nasabah dalam melakukan transaksi perbankan atau keuangan lainnya. Jasa layanan tersebut sebagai berikut :

1) Kliring

Kliring adalah proses penyelesaian utang piutang antar bank pada suatu wilayah kliring tertentu dan dilakukan secara sentralistik (terpusat) di lembaga kliring atau Bank Indonesia atau bank lain yang

ditunjuk oleh BI sebagai penyelenggara sehingga proses pembayaran dalam masyarakat menjadi cepat, aman, efektif dan efisien.

2) Inkaso

Inkaso adalah proses penagihan cek/bilyet giro atau warkat lain yang sejenis diluar wilayah kliring, dimana hasilnya setelah dipotong ongkos aka kredit untuk keuntungan nasabah setelah diterimanya pernyataan tertulis mengenai tidak ditolakny warkat tertagih.

3) Transfer

Transfer adalah pemindahan dana dari suatu bank atau cabang kepada bank atau cabang lain dalam satu kota atau antar kota.

4) Payment point untuk para pensiun

Payment Point (pembayaran rekening telepon, rekening listrik, PAM, dan penerimaan pembayaran pajak)

5) Payroll service (pembayaran uang pensiun, pembayaran gaji kepada karyawan perusahaan BUMN dan Swasta)

4. Pengertian Umum Kredit Pensiun Sejahtera

Kredit Pensiun Sejahtera 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 pengaju kredit pensiun sejahtera. Calon debitur Kredit Pensiun Sejahtera adalah para pensiunan pegawai negeri/ TNI/ Polri.

5. Persyaratan Calon Debitur Kredit Pensiun Sejahtera

- a) Program Kredit Pensiun Sejahtera dapat diberikan kepada pensiunan yang terdiri dari:
 - (1) Pegawai Negeri
 - (2) TNI
 - (3) Polri
- b) Ketentuan Dalam Menjadi Nasabah peminjam Kredit Pensiun Pada Bank BTPN KC Kediri.
 - a. Calon nasabah sebelumnya diharuskan memiliki Tabungan Pensiun pada Bank BTPN KC Kediri, tabungan tersebut dinamakan tabungan citra. Tabungan yang khusus melayani simpanan maupun pinjaman para pensiunan.
 - b. Bagi calon nasabah diwajibkan melampirkan identitas diri, dan yang paling penting` adalah melampirkan foto Copy kartu ASABRI, Karena kartu ASABRI adalah merupakan tanda bukti bahwa nasabah tersebut statusnya adalah pensiunan TNI maupun POLRI.
 - c. Mengisi formulir surat pernyataan peminjam kredit pensiun dan melampirkannya kembali kepada petugas Bank.
 - d. Menyetujui ketentuan bunga yang diberikan oleh pihak Bank untuk pembayaran angsuran kredit agar tidak adanya masalah yang akan menimbulkan kesalahpahaman antara pihak bank dan nasabah.

e. Memberi pernyataan kepada perusahaan pengelola pensiun sebelumnya, bahwa gaji pensiun akan dipindahkan atau dipotong langsung untuk pembayaran kredit di Bank BTPN KC Kediri.

c) Persyaratan calon penerima Kredit Pensiun Sejahtera adalah:

(1) Kredit Baru

- a. Membawa/ memperlihatkan asli dan meyerahkan copy KTP debitur yang masih berlaku.
- b. Asli Surat Keputusan Pensiun (SKEP PENSIUN)
- c. Menyerahkan asli bukti penerimaan uang pension/ struk gaji pension bulan terakhir/ berkenan.
- d. Membawa/ memperlihatkan asli dan menyerahkan copy Kartu Identitas Pensiun (KARIP)

(2) Kredit Pembaharuan

- a. Membawa/ memperlihatkan asli dan meyerahkan copy KTP debitur yang masih berlaku.
- b. Menyerahkan asli bukti penerimaan uang pension/ struk gaji bulan terakhir/ berkenan.
- c. Membawa/ memperlihatkan asli dan menyerahkan copy Kartu Identitas Pensiun (KARIP)
- d. Membawa/ memperlihatkan kwitansi tagihan terakhir.

6. Ketentuan Pokok Kredit Pensiun Sejahtera

a) Sumber Dana

Menurut Kasmir (2005 : 61), yang dimaksud sumber-sumber dana bank adalah : “Usaha bank dalam memperoleh dana dalam rangka membiayai kegiatan operasinya”. Sesuai dengan fungsi bank sebagai lembaga keuangan dimana kegiatan sehari-harinya adalah bergerak di bidang keuangan, maka sumber-sumber dana juga tidak terlepas dari bidang keuangan. Untuk menopang kegiatan bank memberikan pinjaman, bank harus terlebih dahulu menghimpun dana sehingga dari selisih bunga tersebutlah bank memperoleh keuntungan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sumber dana pihak bank adalah suatu usaha yang dilakukan oleh bank untuk mencari atau menghimpun dana untuk digunakan sebagai biaya operasi dan pengelolaan bank. Dana yang dihimpun dapat berasal dari dalam perusahaan maupun lembaga lain diluar perusahaan dan juga dapat diperoleh dari masyarakat.

b) Sasaran Kredit

Sasaran kredit adalah para pensiunan pegawai negeri sipil/ TNI/ Polri .

c) Jenis Kredit Pensiun Sejahtera

(1) KPP

(2) KPN

d) Suku Bunga

Suku bunga kredit yang berlaku untuk produk KPN dan KPP

Jangka Waktu

Suku Bunga

- s/d 2 tahun

0,89% flat/Bulan*

- > 2 – 5 tahun 1.10% flat/Bulan*
- > 5 tahun 1,30% flat/Bulan*

*Sistem perhitungan bunga dibukukan secara anuitas pertahun sesuai jangka waktu kredit.

e) Penarikan fasilitas kredit pensiun

- (1) Fasilitas kredit pensiun yang diberikan Kreditur kepada Debitur dicairkan secara sekaligus dan dengan menandatangani aplikasi Debitur mengakui telah menerima seluruh jumlah fasilitas kredit pension dan aplikasi berfungsi sebagai tanda terima uang oleh debitur atas jumlah fasilitas kredit pensiun tersebut.
- (2) Debitur tidak dapat melakukan penarikan kembali atas setiap jumlah fasilitas kredit pensiun yang telah dibayar oleh Debitur kepada Kreditur.
- (3) Debitur menyatakan setuju bahwa media-media penarikan, pembukuan dan catatan serta surat-surat dan dokumen lain yang dipegang Kreditur juga merupakan bukti yang lengkap dan sempurna dari semua jumlah uang yang erhutang oleh Debitur kepada Kreditur berdasarkan ketum kredit pension dan mengikat terhadap Debitur.

f) Pembayaran

- (1) Debitur wajib menyediakan dana sejumlah angsuran pada rekening selama jangka waktu fasilitas kredit pension.
- (2) Pembayaran angsuran dilakukan dengan cara melakukan pemotongan uang pension atau mendebet rekening setiap tanggal angsuran

sejumlah angsuran sebagaimana dirinci dalam jadwal pembayaran angsuran terlampir. Jika tanggal angsuran jatuh pada bukan hari kerja Kreditur, maka tanggal angsuran akan jatuh pada hari kerja sebelum tanggal angsuran tersebut.

(3) Debitur diperkenankan untuk melakukan pembayaran kembali lebih cepat/ awal atas pinjaman yang terhutang.

g) Ketentuan Asuransi

(1) Atas fasilitas kredit pensiun wajib ditutup dengan asuransi jiwa Debitur dengan *Banker's Clause* kecuali ditentukan lain oleh Kreditur.

(2) Premi Asuransi Jiwa Debitur dihitung dari besarnya fasilitas kredit pension yang diterima oleh Debitur dan dibebankan kepada debitur dan/atau sesuai dengan aturan yang berlaku pada Kreditur.

(3) Debitur dengan ini setuju bahwa Kreditur dapat memberitahukan setiap saat mengenai kondisi keadaan kredit Debitur kepada pihak asuransi.

7. Perkembangan Penyaluran Kredit Pensiun Sejahtera PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri

Dalam setiap penyaluran kredit, pasti terjadi kegagalan bayar. Sangat mustahil apabila setiap kredit yang disalurkan tersebut lancar 100%. Namun kegagalan bayar tersebut dibatasi pada angka tertentu dengan tujuan menjaga agar kualitas kredit tersebut tetap baik. Untuk menjaga kualitas kredit sangat diperlukan survei terhadap calon debitur, dimana survey ini bertujuan untuk menilai debitur mulai dari karakter, kapasitas, kemampuan bayar, permodalan,

dan lain sebagainya. Apabila ada salah satu aspek penilaian diabaikan, dikhawatirkan kredit yang disalurkan tersebut berpotensi terjadinya kredit macet. Dalam prakteknya, Bank BTPN Kantor Cabang Kediri telah melakukan survei terhadap calon debitur dan masih terjadi kegagalan bayar. Kegagalan bayar tersebut bukan murni dari pihak bank, melainkan juga dari faktor-faktor lain seperti perekonomian dan karakter debitur setelah kredit dicairkan.

Tabel 1. Tabel Perkembangan Penyaluran Kredit Pensiun Sejahtera

**PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri
Periode 2008-2012**

| Periode | Jumlah Kredit (Rp Juta) | NPL | |
|---------|----------------------------|-----------|-------|
| | | Rp (juta) | % |
| Tahun | Total | Rp (juta) | % |
| 2008 | 108,978.31 | 3,761.40 | 3.45% |
| 2009 | 122,774.34 | 4,857.33 | 3.96% |
| 2010 | 132,303.79 | 6,777.44 | 5.12% |
| 2011 | 142,111.79 | 6,141.85 | 4.32% |
| 2012 | 148,948.00 | 9,454.03 | 6.35% |

Sumber : BTPN KC Kediri 2013

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa penyaluran kredit pensiun sejahtera yang diberikan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri dari tahun ke tahun mengalami kenaikan yaitu 108,978.31 milyar pada tahun 2008 hingga 148,948.00 milyar pada tahun 2012. Namun kenaikan tersebut tidak

diimbangi dengan meningkatnya *Non Performing Loan*. Hal ini terbukti bahwa dari tahun ke tahun besarnya presentase NPL (*Non Performing Loan*) pada tahun 2008 sebesar 3.45% dan terus meningkat hingga sebesar 6.35%% pada tahun 2012. Semakin tinggi tingkat kegagalan bayar/NPL (*Non Performing Loan*) maka akan semakin buruk pencapaian portofolio kredit bank tersebut.

C. Penerapan Manajemen Risiko Bank

Situasi lingkungan eksternal dan internal perbankan mengalami perkembangan pesat yang diikuti dengan semakin kompleksnya risiko kegiatan usaha perbankan, sehingga meningkatkan kebutuhan akan penerapan manajemen risiko yang meliputi pengawasan aktif oleh dewan komisaris, kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko, proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, sistem informasi, dan pengendalian risiko, serta sistem pengendalian intern. Dengan diterapkannya manajemen risiko yang mungkin dapat timbul dari kegiatan usahanya, terutama dalam meminimalisir risiko kredit macet yang merupakan jenis risiko yang paling populer sekaligus menakutkan. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Nanang:

“....Sesuai dengan edaran yang sudah dikeluarkan oleh BI, BTPN melaksanakan penerapan manajemen risiko semenjak tahun 2004, BTPN telah melakukan beberapa proses penerapan manajemen risiko dan masih berjalan hingga sekarang. Tetapi sesungguhnya mulai berdirinya bank sudah memiliki peraturan sendiri atau manajemen untuk melindungi diri dari adanya kerugian dari bisnis usaha yang dijalankan, begitu pula dengan BTPN....”

Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 Perihal Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, BTPN juga berupaya melaksanakannya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

1. Pedoman Pelaksanaan Kredit Pensiun Sejahtera di BTPN Cabang

Kediri

a. Tanggung Jawab Dewan Komisaris dalam Proses Pemberian Kredit

1) Tatacara Penilaian Kualitas Kredit

Sebelum dilakukan pengamatan secara mendetail tentang keberadaan kredit yang akan atau sudah dikeluarkan, terlebih dahulu dilakukan penilaian kualitas kredit. Penilaian kualitas kredit dilakukan berdasarkan tingkat kolektibilitasnya yaitu melalui prospek usaha, kondisi keuangan dengan penekanan pada arus kas debitur dan kemampuan membayar. Berdasarkan penilaian tersebut, maka kualitas/kolektibitas kredit dapat digolongkan menjadi 5 yaitu :

- a. Lancar (*pass*)
- b. Dalam Perhatian Khusus (*special mention*)
- c. Kurang lancar (*sub standard*)
- d. Diragukan (*doubtfull*)
- e. Macet (*loss*)

b. Risiko atas Pemberian Kredit

2) Risiko atas pemberian kredit dibedakan menjadi dua macam yaitu :

- a. Risiko Bisnis adalah risiko kredit yang disebabkan karena faktor-faktor diluar kendali, baik yang berasal dari usaha debitur yang bersangkutan, dampak ekonomi secara makro, bencana alam, maupun faktor-faktor

lainnya yang bersifat *force majeure*. Risiko ini mungkin terjadi meskipun prosedur perkreditan serta prinsip kehati-hatian dan asas-asas perkreditan yang sehat telah dilaksanakan.

b. Risiko Non Bisnis adalah risiko yang timbul bukan akibat faktor-faktor yang bersifat bisnis, tetapi karena itikad tidak baik dari pejabat kredit lini misalnya :

- 1) Tidak melakukan analisis dan evaluasi sesuai prinsip kehati-hatian dan asas-asas perkreditan yang sehat.
- 2) Pejabat kredit lini dibujuk dan atau diintimidasi.
- 3) Tidak melakukan monitoring kredit.
- 4) Menutup-nutupi kredit yang seharusnya telah bermasalah karena takut penilaian hasil kerjanya rendah.

c. Penilaian dan Penentuan Risiko Kredit

Berdasarkan pemeriksaan, penelitian dan pengkajian terhadap kredit bermasalah terdapat indikasi kasus, maka penilaian dan penentuan risiko kredit termasuk dalam risiko bisnis atau non bisnis dilakukan oleh tim penilai risiko kredit. Untuk menjaga objektivitas dalam penilaian apabila terdapat dugaan penyimpangan dilakukan oleh pejabat di jajaran kantor cabang maka susunan anggota tim adalah sebagai berikut:

- 3) Pemimpin wilayah atau pejabat penggantinya
- 4) Kabag ADK (Administrasi Kredit)
- 5) Legal Officer

6) Unit kerja atau pejabat lain, misalnya dari jajaran Audit.

2. Penerapan Manajemen Risiko Pada Kredit Pensiun Sejahtera PT.

Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri

Esensi dari penerapan manajemen risiko adalah kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko sehingga kegiatan usaha bank tetap dapat terkendali (*manageable*) pada batas/limit yang dapat diterima serta menguntungkan bank. Dalam hal ini Bapak Nanang berpendapat bahwa:

“... Para pelaku bisnis memang udah punya standar manajemen risiko sendiri-sendiri. Dan sudah selayaknya seperti itu. Meski demikian, sejatinya penerapan manajemen risiko akan bisa lebih baik penerapannya jika pihak yang bertugas dalam kaitannya tentang pengawasan manajemen risiko saling berkoordinasi...”

Namun demikian mengingat perbedaan kondisi pasar dan struktur, ukuran serta kompleksitas usaha bank, maka tidak terdapat suatu sistem manajemen risiko yang universal untuk seluruh bank sehingga setiap bank harus membangun sistem manajemen risiko sesuai dengan fungsi organisasi manajemen risiko pada bank, begitu pula dengan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri. Indikator pendukung penerapan manajemen risiko untuk meminimalisir risiko kredit macet dalam bisnis Pensiun Sejahtera pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri:

Indikator pendukung penerapan manajemen risiko untuk meminimalisir risiko kredit macet pada Kredit Pensiun Sejahtera PT. BTPN Cabang Kediri :

| Indikator Pendukung Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri | Keterangan |
|--|--|
| 1. Pengawasan aktif oleh Dewan Komisaris dan Direksi | Dewan Komisaris telah secara aktif mengawasi pengelolaan dan operasional BTPN serta memberikan nasihat kepada Direksi. Pengawasan dilakukan secara langsung melalui pemantauan terhadap tindak lanjut atas rekomendasi Dewan Komisaris kepada Direksi, maupun melalui komite-komite yang dibentuk. |
| 2. Kecukupan kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko | 1. Kebijakan dalam mengelola risiko kredit: <ol style="list-style-type: none"> a. Pemisahan Pejabat Kredit. b. Penerapan <i>Four Eyes Principle</i>. c. Penerapan <i>Risk Scoring System</i>. d. Pemisahan pengelolaan kredit bermasalah. |

| | |
|--|---|
| | <p>2. Prosedur perkreditan yang sehat untuk mengurangi risiko kredit</p> <ol style="list-style-type: none">a. Penetapan Pasar Sasaranb. Penetapan Kriteria Risiko yang Dapat diterimac. Penetapan Rencana Pemasaran Tahunand. Proses Pemberian Putusan Kredite. Perjanjian Kreditf. Dokumentasi dan Administrasi Kreditg. Persetujuan Pencairan Kredith. Pembinaan dan Pengawasan <p>3. Penetapan limit</p> <p>PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri dapat memberikan kredit Pensiun Sejahtera dengan penetapan bunga kredit pensiun sebesar 1,25% perbulan. Batas penetapan kredit dengan plafond yang diberikan mulai dari 2 juta – 200</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| | <p>juta.</p> |
| <p>3. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, dan Pemantauan risiko</p> | <p>1. Proses identifikasi Data yang digunakan dalam proses identifikasi kredit pensiun sejahtera adalah Prinsip Mengenal Nasabah yang diterapkan untuk mengetahui identitas nasabah.</p> <p>2. Proses Pengukuran Tingkat Risiko dalam kredit pensiun sejahtera rakyat dilakukan dengan <i>Risk Scoring System</i>. Dalam proses ini secara bertahap dilakukan tinjauan risiko secara menyeluruh oleh petugas pengawas yang dikirim dari BTPN kantor pusat atas produk, sistem maupun aktivitas/proses Bank yang baru maupun perubahannya, pengembangan sistem registrasi risiko secara menyeluruh. Dalam hal ini tujuannya yaitu untuk</p> |



| | |
|--------------------------------------|---|
| | <p>mengetahui sejauh mana keadaan perputaran kredit yang dilakukan oleh BTPN Cabang Kediri.</p> <p>3. Pemantauan Risiko</p> <p>Pemantauan risiko kredit pensiun sejahtera dilakukan oleh semua pihak yang berhubungan dengan bidang perkreditan, khususnya Pejabat Kredit Lini yang secara langsung menangani penyaluran Kredit Pensiun Sejahtera.</p> |
| <p>4. Pengendalian Risiko Kredit</p> | <p>Dalam rangka pengendalian risiko kredit Pensiun Sejahtera dilakukan dengan melakukan review minimal 1 bulan sekali atau untuk alasan tertentu pelaksanaan pengawasan bisa dilakukan dengan jangka waktu yang lebih singkat. Sebagai upaya lebih lanjut, BTPN juga melakukan audit internal yang hasil pemeriksaannya dikirim ke BTPN kantor pusat. Selain itu Bank Indonesia, BPK dan Auditor Independen juga berhak</p> |



| | |
|--|--|
| | memeriksa/mereview/mengaudit semua kegiatan perkreditan BTPN Kantor Cabang Kediri. |
|--|--|

Sumber:PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri 2013

Penerapan manajemen risiko kredit yang diterapkan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/21/DPNP/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum yang termuat dalam pasal 2 yang menyatakan bahwa bank wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif, baik untuk bank secara individual maupun untuk bank secara konsolidasi dengan perusahaan anak. Seperti halnya yang dinyatakan oleh Bapak Nanang:

“...bahwasanya penerapan manajemen risiko pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri sudah disesuaikan dengan fungsi dan organisasi yang dimiliki oleh Kantor Cabang sehingga penerapannya terbatas pada sejumlah daerah yang menjadi tanggung jawab pengelolaannya...”

Mengingat perbedaan dari kondisi pasar dan struktur, ukuran serta kompleksitas usaha bank tidak ada satu sistem manajemen risiko yang universal untuk seluruh bank. Sehingga dalam penerapan manajemen risiko harus disesuaikan dengan fungsi dan organisasi bank itu sendiri, begitu pula pada BTPN Cabang Kediri. Penerapan manajemen risiko perbankan yang diterapkan dalam bisnis Pensiun Sejahtera pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri adalah sebagai berikut :

3. Indikator Pendukung Penerapan Manajemen Risiko untuk Meminimalisir Risiko Kredit pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri

a. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi

Dewan komisaris bertugas dan bertanggungjawab secara kolektif dalam melaksanakan tugasnya. Secara garis besar, tugas utama Dewan komisaris diantaranya adalah Memastikan terselenggaranya pelaksanaan *Good Corporate Governance* dalam setiap usaha Bank pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi, Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi, serta memberikan nasihat kepada Direksi, Mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis Bank, Menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, 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 telah secara aktif mengawasi pengelolaan dan operasional BTPN serta memberikan 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 Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit**

1) **Kebijakan dalam mengelola risiko kredit dalam penyaluran Kredit**

Pensiun Sejahtera

a) Pemisahan pejabat Kredit

Berdasarkan bidang tugasnya, pejabat kredit ada dua yaitu:

- Pejabat kredit bidang *Relationship Management* (RM) yang dipimpin oleh Direktur Bisnis Ritel bertanggung jawab atas *Credit Relationship* serta upaya pengembalian pinjaman performing loan.
- Pejabat kredit bidang *Credit Risk Management* (CRM), yang dipimpin oleh Direktur Pengendali Kredit bertanggung jawab atas pengendalian risiko kredit, manajemen portofolio kredit, dan pengelolaan kredit bermasalah.

Dalam hal penjelasan tentang pejabat kredit, Bapak Nanang berpendapat bahwa :

“...untuk tingkat kantor cabang semua keputusan berada di tangan pemimpin cabang dan apabila pemimpin cabang mempunyai kesulitan untuk memberikan keputusan sendiri maka pemimpin cabang meminta bantuan kepada Direktur Pengendali Kredit...”

b) Penerapan *Four Eyes Principle*

Four Eyes Principle adalah suatu prinsip dalam pelaksanaan kewenangan kredit yang harus dilakukan bersama oleh minimal 2 orang Pejabat Kredit Lini, yang salah satunya atau keduanya mempunyai limit kewenangan yang cukup.

c) Penerapan *Risk Scoring System*

Risk Scoring System adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai risiko kredit secara objektif dan realistis, sehingga menghasilkan skor risiko dan untuk perencanaan dan manajemen portofolio. Dalam menjawab tentang penerapan *Risk Scoring System* ini Bapak Davis menjelaskan sebagai berikut:

“... penerapan *risk scoring system* dilakukan oleh petugas pengawas yang dikirim oleh kantor pusat untuk mengetahui sejauh mana keadaan proses kredit yang dilakukan oleh BTPN, terlepas dari itu sebenarnya dari pihak bank BTPN Cabang Kediri juga sudah pihak tersendiri yang mengawasi penyaluran kreditnya supaya tidak terjadi kredit yang bermasalah, itu semua juga didukung untuk mempertahankan kualitas bank...”

d) Pemisahan Pengelolaan Kredit Bermasalah

Penilaian kualitas Kredit Mitra Usaha Rakyat yang ada pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional cabang Kediri didasarkan atas tingkat kolektibilitas pinjaman Kredit Pensiun Sejahtera. Hal ini dimaksudkan dalam rangka mengantisipasi risiko kredit yang mungkin timbul dari setiap kredit bermasalah. Kredit yang diberikan oleh pihak bank diklasifikasi menjadi 5 golongan yaitu :

- a) Lancar, yaitu dimana debitur selalu membayar kewajibannya dengan lancar dan tidak pernah mengalami tunggakan.
- b) Dalam perhatian khusus, yaitu dimana dalam melunasi hutangnya, antara 1-90 hari debitur melakukan tunggakan
- c) Kurang lancar, yaitu dimana dalam melunasi kewajibannya, antara 91-180 hari debitur melakukan tunggakan.

- d) Diragukan, yaitu dimana dalam melunasi kewajibannya, antara 181-270 hari debitur melakukan tunggakan.
- e) Macet, yaitu dimana dalam melunasi kewajibannya, antara 271-999 hari debitur melakukan tunggakan.

Kredit yang telah masuk dalam kategori kredit bermasalah (kurang lancar, diragukan, dan macet) penggolongannya harus ditangani oleh *Loan Recovery* yang ditunjuk untuk menangani kredit bermasalah.

2) **Prosedur perkreditan yang sehat untuk mengurangi risiko kredit**

Prosedur perkreditan yang sehat adalah proses pemberian kredit yang mengikuti tahapan sebagai berikut :

1. Penetapan Pasar Sasaran (PS)

Pasar Sasaran adalah sekelompok nasabah dalam suatu industri, segmen ekonomi, pasar, atau suatu daerah geografis yang memiliki cirri-ciri tertentu yang diinginkan dan dipandang perlu untuk pengalokasian usaha dan biaya pemasaran dalam mencari peluang-peluang bisnis baru atau perluasan bisnis.

Pasar Sasaran Kredit Pensiun Sejahtera adalah sekelompok nasabah yang memiliki prospek dan perkiraan akan memberikan keuntungan yang optimal kepada Kantor Cabang khususnya dan Kantor Pusat pada umumnya.

2. Penerapan Kriteria Risiko yang Dapat Diterima (KRD)

Kriteria risiko yang dapat diterima adalah kriteria-kriteria risiko termasuk kriteria nasabah atau calon nasabah yang dipilih dan dapat diterima oleh unit kerja bisnis untuk setiap pasar sasaran yang telah diterapkan. Pejabat kredit yang

melakukan penyaluran langsung Kredit Pensiun Sejahtera akan menggunakan kriteria-kriteria yang ada dalam penetapan kriteria yang dapat diterima (KRD) sebagai tolak ukur atau pedoman dalam pemberian kredit, untuk memperoleh keuntungan atau pendapatan yang sebesar-besarnya dengan risiko yang rendah.

Penetapan kriteria risiko yang dapat ditolerir oleh PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri dalam satu sector ekonomi, satu pasar atau satu daerah geografis yang ditetapkan Kantor Pusat sebagai hasil analisis terhadap pasar sasaran dan kemampuan intern PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri.

3. Penetapan Rencana Pemasaran Tahunan (RPT)

Rencana Pemasaran Tahunan adalah suatu rencana pemasaran kredit tahunan yang dituangkan secara tertulis untuk memenuhi target RKA (Rencana Kerja Anggaran) yang dialokasikan kepada masing-masing Pejabat Kredit dan memuat rencana jumlah kredit yang akan dilayani.

4. Proses Pemberian Putusan Kredit

1) Prakarsa Kredit dan Permohonan Kredit Pensiun Sejahtera

1) Setiap unit kerja PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri dapat melakukan prakarsa kredit atas debitur atau calon debitur dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pemeriksaan, pembinaan dan *monitoring* terhadap debitur/usahanya.

2) Permohonan kredit baru, perpanjangan jangka waktu, perubahan jumlah, perubahan struktur, tipe dan syarat kredit, restrukturisasi

maupun penyelesaian kredit harus diajukan secara tertulis oleh debitur dan dicatat ADK dalam Register Permohonan kredit.

- 3) Terhadap setiap permohonan kredit, pejabat pemrakarsa melakukan penilaian awal dengan memperhatikan pasar sasaran, kriteria risiko yang dapat diterima, jenis usaha yang dilarang dibiayai, pemberian kredit yang perlu dihindari, daftar kredit macet BI, daftar hitam BI, dan daftar hitam PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional.
- 4) Analisis Kredit melakukan pencarian informasi yang relevan dari berbagai sumber mengenai pemohon yang akan menunjang analisis dan evaluasi terhadap 5C kredit pemohon.
- 5) Apabila dipandang perlu, analisis kredit dapat meminta pendapat pejabat yang lebih berpengalaman mengenai bisnis pemohon atau pihak ketiga yang kompeten.
- 6) Analisis kredit harus meyakini kebenaran data dan informasi yang disampaikan dalam permohonan kredit termasuk kelengkapan dokumennya.
- 7) Apabila dalam penilaian awal diketahui bahwa permohonan kredit tidak dapat dilayani karena termasuk dalam klasifikasi warna hitam, maka permohonan tersebut boleh langsung ditolak tanpa harus diadakan analisis dan evaluasi lebih lanjut, namun tetap harus dicatat.

Dalam hal penjelasan diatas Bapak Davis berpendapat bahwa :

“...Sebelum calon nasabah disetujui menjadi debitur, kami melakukan sejumlah pengecekan, termasuk proteksi administrasi yang ketat. Langkah ini untuk memperkecil risiko kredit macet dan jumlah konsumen yang tidak mampu membayar kredit....”

2) Analisis dan Evaluasi Kredit Pensiun Sejahtera

- a) Semua permohonan kredit yang akan diproses harus dilakukan analisis dan evaluasi tertulis oleh Analisis Kredit.
- b) Analisis dan evaluasi kredit dilakukan oleh Analisis Kredit.
- c) Analisis yang dilakukan mencakup Analisis 5 C, yaitu analisis *character* (watak), *capacity* (kemampuan), *capital* (modal), *condition* (kondisi atau prospek usaha), *collateral* (agunan kredit) yang terangkum dalam Perangkat Analisa Kredit (PAK).

3) Negosiasi Kredit Pensiun Sejahtera

- a) Setelah dilakukan analisis dan evaluasi kredit, pejabat kredit lini yang dalam hal ini adalah pejabat kredit yang bertugas melakukan penyaluran langsung kredit Pensiun Sejahtera perlu melakukan negosiasi dengan pemohon kredit antara lain meliputi penentuan jumlah, struktur dan tipe, serta syarat dan ketentuan kredit.
- b) Negosiasi dapat dilakukan pada setiap tahapan proses kredit sesuai dengan keperluan analisis.

4) Penetapan Struktur dan Tipe Kredit Pensiun Sejahtera

Struktur dan tipe Kredit Pensiun Sejahtera disusun berdasarkan kesimpulan hasil analisis yang berupa kekuatan, kelemahan, proyeksi *cash flow*, siklus *konversi* aktifa, perhitungan kebutuhan kredit,

kemampuan nasabah dalam membayar kembali kreditnya serta risiko yang mungkin akan terjadi bagi PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri dalam melakukan kredit Pensiun Sejahtera.

5) Rekomendasi dan pemberian Putusan Kredit Pensiun Sejahtera

- 1) Rekomendasi pemberian putusan kredit merupakan suatu kesimpulan dari hasil analisis dan evaluasi.
- 2) Dalam rekomendasi kredit harus secara jelas menguraikan kelemahan dan kekuatan yang akan mempengaruhi kemampuan pemohon dalam membayar kembali kreditnya, baik dengan dana yang berasal dari hasil usaha yang dibiayai maupun dari sisi agunan kreditnya.
- 3) Dalam pembuatan rekomendasi kredit, pejabat pemrakarsa harus memastikan bahwa telah sesuai dengan kebijakan dan prosedur. Untuk kredit yang lebih kompleks dapat dimintakan pendapat ahli hukum.

6) Kelengkapan Paket Kredit Pensiun Sejahtera

Paket Kredit Pensiun Sejahtera harus diusulkan dan disajikan secara tertulis yang memuat beberapa atau semua hal berikut ini sesuai dengan kebutuhan:

- 1) Surat permohonan nasabah atau keterangan tentang permohonan pinjaman (SKPP).
- 2) Penetapan klasifikasi warna dan penilaian CRR.
- 3) Memorandum analisis kredit (MAK).

- 4) Laporan penilaian agunan dan foto agunan.
 - 5) Laporan keuangan.
 - 6) Laporan kunjungan nasabah (LKN).
 - 7) Akta pendirian dan akta perubahan perusahaan.
 - 8) Copy perizinan usaha.
 - 9) Copy bukti pemilikan jaminan.
 - 10) Copy lembar form pengawasan kelengkapan berkas dari ADK.
 - 11) Berkas lainnya yang diperlukan.
- 7) Proses Pemberian Putusan Kredit Pensiun Sejahtera

Setiap pemberian putusan kredit harus dilakukan oleh Pejabat Pemutus Kredit melalui Rakomdit (Rapat Komite Pemutus Kredit). Pejabat penyalur Kredit Pensiun Sejahtera dalam melakukan proses pemberian putusan kredit harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Dilakukan oleh pejabat pemutus kredit lini/komite kredit yang berwenang sesuai klasifikasi kreditnya dengan membubuhkan tanda tangan pada formulir pengajuan kredit.
- 2) Memenuhi keabsahan dan persyaratan hukum yang dapat melindungi kepentingan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional.
- 3) Dalam memberikan putusan kredit pejabat kredit harus menganalisis dan mengevaluasi kredit yang dibuat oleh analis kredit .
- 4) Dalam memberikan putusan kredit pejabat pemutus harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a) Rekomendasi kredit yang dibuat oleh pejabat pemrakarsa kredit
 - b) Analisis dan evaluasi kredit yang dibuat oleh pejabat pemrakarsa kredit
 - c) Putusan kredit secara otomatis batas jangka waktu 90 hari setelah tanggal putusan tidak diikuti dengan akad kredit.
 - d) Untuk putusan kredit dalam rangka take over dari bank lain, pejabat pemutus harus mencantumkan secara tegas syarat dan ketentuan kredit, khususnya mengenai dokumen-dokumen yang dapat ditunda dan lamanya penundaan yang diperkenankan.
5. Perjanjian kredit

Setiap kredit yang telah disetujui dan disepakati oleh pemohon kredit wajib dituangkan dalam perjanjian kredit atau akad pembiayaan secara tertulis. Berdasarkan putusan kredit yang telah disetujui format perjanjian kredit tersebut disesuaikan dengan keperluan dan jenis kredit yang diberikan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pejabat yang menandatangani perjanjian kredit adalah Kepala Cabang untuk prakarsa kantor cabang.
- 2) Memuat jumlah, jangka waktu, tatacara pembayaran kembali kredit, tujuan penggunaan serta persyaratan-persyaratan kredit lainnya sebagaimana ditetapkan didalam keputusan persetujuan perjanjian kredit.
- 3) Bentuk surat perjanjian antara lain:
 - a) Surat perjanjian kredit

- b) Surat persetujuan pinjam uang
 - c) Surat pengakuan hutang
 - d) Surat perjanjian kontra garansi
- 4) Perjanjian kredit
- a) Pejabat yang menandatangani perjanjian kredit adalah kepala cabang untuk kredit kantor cabang
 - b) Perjanjian kredit dapat dibuat sesuai risiko kredit menurut judgement pejabat pemutus dengan cara notariil, dibawah tangan yang dilegalisir, atau dibawah tangan yang didaftar (*waarmerking*)
 - c) Berdasarkan surat penawaran putusan kredit yang telah ditandatangani oleh nasabah, ADK mempersiapkan dokumen perjanjian kredit
- 5) Dalam perjanjian kredit dibuat oleh notariil, segera dipersiapkan copy dokumen yang berupa *copy offering lette*, akta pendiriran, atau dokumen lainnya, untuk diteruskan kepada notaris guna dibuatkan draft perjanjian kredit.
- 6) Semua perjanjian kredit harus memuat secara lengkap unsur-unsur janji yang dikehendaki seperti yang tertuang dalam Penentuan Tipe Kredit, baik mengenai struktur dan tipe kredit, maupun syarat-syarat kredit lainnya, serta memberlakukan dan melampirkan syarat-syarat umum pinjaman dan kredit pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri.

- 7) Semua perjanjian kredit memuat klausul agunan yang diberikan dan pengikatannya.
- 8) Tata cara penandatanganan perjanjian kredit antara lain:
 - a) Akta perjanjian kredit yang dibuat secara Notariil dan dibawah tangan yang dilegalisir ditandatangani di hadapan pejabat yang berwenang dan sesuai ketentuan yang berlaku.
 - b) Akta perjanjian kredit yang dibuat secara dibawah tangan saja, harus ditandatangani diatas materai cukup dan dilakukan dihadapan ADK.

6. Dokumentasi dan Administrasi Kredit

Dokumentasi kredit adalah seluruh dokumen yang diperlukan dalam rangka pemberian kredit pension sejahtera yang merupakan bukti perjanjian atau ikatan hukum antara PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri dengan debitur dan bukti kepemilikan barang agunan serta dokumen-dokumen perkreditan lainnya yang merupakan perbuatan hukum dan atau mempunyai akibat hukum. Dokumen kredit menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari paket kredit dan merupakan salah satu aspek penting yang dapat menjamin pengembalian kredit. Itulah mengapa dokumen-dokumen kredit harus diberkaskan secara lengkap, sistematis, efisien, dan inofatif.

Dokumen kredit diperoleh selama proses kredit berlangsung dimulai dari prakarsa atau permohonan kredit sampai dengan pelunasan kredit. Dokumen kredit tersebut harus mencakup atau merekam semua tahapan pemberian kredit

dan dokumen yang dipersyaratkan oleh pejabat pemutus untuk keamanan dalam pemberian kredit.

7. Persetujuan Pencairan Kredit

- 1) Pencairan kredit dapat dilakukan setelah formulir IPK (Instruktur Pencairan Kredit) yang ditandatangani oleh pejabat yang berwenang.
- 2) Pencatatan tanggal pencairan kredit dalam register instruksi pencairan kredit.

8. Pembinaan dan Pengawasan

Prinsip-prinsip pembinaan dan pengawasan kredit meliputi:

- 1) Setiap tahapan pemberian fasilitas kredit pensiun harus didasarkan atas asas-asas perkreditan yang sehat dan menguntungkan.
- 2) Pemberian kredit pensiun harus mengandung unsur pengawasan ganda dan pengawasan melekat (waskat) yang berkesinambungan.
- 3) Pemantauan perkembangan usaha debitur dimaksudkan untuk memberikan arahan agar kredit yang diberikan mencapai sasaran dan mencegah kemungkinan penurunan kualitas kredit.
- 4) Audit ekstern berhak melakukan pemeriksaan terhadap seluruh kegiatan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri.

3. Penetapan Limit

PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri dapat memberikan kredit Pensiun Sejahtera dengan penetapan bunga kredit pensiun sebesar 1,25% perbulan. Batas penetapan kredit dengan plafond yang diberikan mulai dari 2 juta – 200 juta.

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, dan Pemantauan Risiko Kredit

Kecukupan proses identifikasi, pengukuran dan pemantauan risiko kredit dilakukan sesuai dengan:

- a. Prinsip Mengenal Nasabah.
- b. Proses pengukuran tingkat risiko dengan Risk Scoring System
- c. Pemantauan risiko kredit yang dilakukan oleh semua pihak bank khususnya pejabat kredit lini

1. Prinsip Mengenal Nasabah

Dalam kegiatan usahanya Bank dihadapkan kepada berbagai risiko, untuk mengelola risiko yang mungkin timbul maka bank wajib menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melakukan kegiatan operasionalnya. Salah satu upaya dalam melaksanakan prinsip-prinsip kehati-hatian adalah penerapan prinsip mengenal nasabah. Prinsip mengenal nasabah adalah prinsip yang diterapkan untuk mengetahui identitas nasabah, memantau kegiatan transaksi nasabah termasuk pelaporan transaksi yang mencurigakan.

- 1) 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.
- 2) Bank wajib memelihara profil Nasabah yang sekurang-kurangnya meliputi informasi mengenai:
 - a) Pekerjaan atau bidang usaha
 - b) Jumlah penghasilan
 - c) Aktivitas transaksi normal
 - d) Tujuan pembukaan rekening
- 3) Sebelum melakukan hubungan usaha dengan Nasabah, bank wajib meminta informasi mengenai:
 - a) Identitas calon Nasabah.
 - b) Maksud dan tujuan calon Nasabah melakukan hubungan usaha dengan bank.
 - c) Identitas pihak lain dalam hal calon Nasabah bertindak untuk dan atas nama pihak lain.
- 4) Bank wajib memiliki sistem pencatatan yang dapat mengidentifikasi, menganalisa, meamantau dan menyediakan laporan secara efektif mengenai karakteristik transaksi yang dilakukan oleh Nasabah.
- 5) Kebijakan dan prosedur manajemen risiko dalam KYC antara lain:
 - a) Pengawasan oleh manajemen.
 - b) Pemisahan tugas secara jelas, termasuk didalamnya pemisahan fungsi pelaksana dengan fungsi pemutus.

- c) Pendelegasian wewenang, termasuk didalamnya penetapan limit wewenang untuk pejabat Bank dalam kaitannya dengan manajemen rekening atau transaksi nasabah.
- d) Program pelatihan karyawan yang berkelanjutan.
- e) Pengawasan intern yang melakukan pemantauan secara reguler, yang berperan untuk mengevaluasi kebijakan dan prosedur KYC 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* ini 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.

d. Pengendalian Risiko Kredit

- 1) Dalam rangka pengendalian risiko kredit, 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.
- 2) BTPN Cabang Kediri juga melakukan audit internal untuk memastikan bahwa pemberian kredit telah memenuhi prosedur dan prinsip pemberian kredit yang sehat dan menguntungkan. Dan untuk hasilnya akan di kirimkan ke BTPN kantor pusat.
- 3) Selain itu pemeriksaan secara ekstern (Bank Indonesia, BPK, dan auditor Independen yang ditunjuk oleh BTPN Pusat) berhak memeriksa, mereview dan mengaudit semua kegiatan perkreditan BTPN Cabang Kediri. Dalam kaitannya hal ini setiap pegawai BTPN Cabang Kediri harus sepenuhnya membantu terlaksananya pemeriksaan yang sedang dilakukan dan menghambatnya.

D. Meminimalisir Risiko Kredit Pada Kredit Pensiun Sejahtera PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri

Dalam menangani kredit bermasalah bank membuat suatu kebijakan dalam meminimalkan risiko kredit yang harus ditanggungnya. Dalam meminimalkan risiko proses penanganan debitur ini berlaku bagi debitur yang terbukti

mendapatkan kesulitan pembayaran baik pokok, bunga dan denda namun masih mempunyai prospek kemampuan membayar di masa mendatang.

Hasil dari penelitian ini terbukti bahwa PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri dalam penyaluran kreditnya untuk kredit pensiun sejahtera dari tahun-ketahun mengalami masalah. NPL (*Non Performing Loan*) BTPN Kantor Cabang Kediri mulai tahun 2008 3,45% hingga tahun 2012 6,35%, sehingga NPL yang terjadi melebihi standart dari Bank Indonesia yaitu 5%.

Penyebab kredit bermasalah yang terjadi adalah bahwa ada debitur yang memiliki pinjaman ganda, retur tagihan Kantor Pos, menghentikan dana pensiun, pensiun berkurang (minus), permohonan kredit dengan SKEP palsu, debitur meninggal, keterlambatan proses mutasi serta fraud karyawan seperti penggelapan pelunasan, kredit dompleng, dan kredit fiktif. Penyebab kredit bermasalah yang terjadi di BTPN Kantor Cabang Kediri adalah tidak ada konfirmasi dari ahli waris debitur yang meninggal dan adanya pihak ketiga dari mitra kerjasama Bank BTPN Kantor Cabang Kediri yang kurang bertanggung jawab dalam pemotongan angsuran kredit. Upaya yang dilakukan BTPN Kantor Cabang Kediri untuk menangani kredit bermasalah dengan mengirim surat pemberitahuan, mengirim surat peringatan, *on the spot* ke alamat debitur.

Dalam meminimalisir risiko kredit macet untuk kredit pensiun sejahtera, BTPN kantor cabang Kediri memiliki tahapan-tahapan dalam menangani kredit bermasalah. Menurut petugas bagian penyelamatan kredit pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri upaya penyelamatan kredit adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak kreditur untuk melancarkan kembali

kredit yang masuk dalam kategori bermasalah (Kurang lancar, Diragukan, Macet), sehingga nasabah dapat kembali membayar pokok dan bunga hutang. Tahapan dalam menyelamatkan Kredit Pensiun Sejahtera dapat dilakukan oleh pihak PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri yaitu dengan:

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, grace periode, dan penurunan suku bunga. Jenis-jenis restrukturisasi kredit antara lain:

- a. Penurunan suku bunga kredit .
- b. Pengurangan tunggakan bunga dan atau penalty.
- c. Pengurangan tunggakan pokok kredit .
- d. Perpanjangan jangka waktu kredit .
- e. Penambahan fasilitas kredit .
- f. Pengambilalihan asset debitur sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- g. Konversi kredit menjadi penyertaan modal sementara bank pada perusahaan debitur.
- h. Pembayaran sejumlah kewajiban bunga yang dilakukan kembali.

Jika upaya penyelamatan kredit dengan cara restrukturisasi tetap tidak berhasil dan portofolio kredit tetap macet, maka dapat menempuh cara penghapusbukuan kredit macet. Penghapus bukuan 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 (melunasi) kreditnya dan masih merupakan asset PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri yang harus tetap dikelola. Tujuan utama penghapusbukuan kredit macet terutama 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 RUPS.

Untuk upaya selanjutnya yaitu tatacara penyelesaian barang agunan kredit pensiun sejahtera akan dilakukan untuk penyelamatan kredit bermasalah. Sejak awal pemberian kredit, BTPN telah menerima agunan yang bernilai ekonomis untuk pengamanan kredit yang disalurkaninya. Apabila kemudian hari terjadi masalah, maka barang agunan tersebut secara yuridis dan ekonomis harus dikuasai oleh BTPN.

Pertimbangan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri bahwa bila suatu saat debitur tidak memiliki itikad baik dalam pembayaran kredit ke depan, maka menjual, melelang, atau mengeksekusi jaminan untuk memperkecil kerugian, dan kelebihanannya merupakan hak BTPN. Apabila penjualan kembali barang agunan lebih rendah dari harga belilelang, maka kekurangan akan diajukan secara *case by case* kepada Kantor Pusat. Karena pada

prinsipnya kredit berarti kepercayaan. Jadi jaminan hanya dianggap sebagai faktor pengurang resiko dan ikatan moril bagi debitur terhadap bank.

Dari tahapan-tahapan yang sudah diuraikan tersebut harus dijalankan secara keseluruhan dan berkelanjutan. Hal ini dikarenakan antaraa tahapan satu dengan yang lainnya saling berkaitan. Selain itu bertujuan untuk meminimalkan risiko kredit yang bermasalah pada bank yang dalam upaya ini untuk mewujudkan dampak positif yang lebih baik dari setiap tahapan berpotensi menimbulkan dampak negative. Oleh karena itu, setiap tahapan penyelamatan kredit bermasalah harus dijalankan secara berdampingan untuk meminimalkan risiko terjadinya kredit macet. Secara umum dampak positif yang diharapkan dalam tahapan-tahapan meminimalkan risiko kredit tersebut adalah dapat memenuhi target 0,01% NPL (*Non Performing Loan*) dalam meningkatkan kualitas penyaluran kredit pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri.

BAB V**KESIMPULAN DAN SARAN****A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan berkaitan dengan penerapan manajemen risiko untuk meminimalisir risiko kredit macet pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri yang sesuai dengan SE BI No.5/21/DPNP/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum. Beberapa kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pada hasil penelitian tersebut telah diketahui bahwa PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri telah menerapkan penerapan manajemen risiko sesuai dengan SE BI No. 5/21/DPNP 2003 yang didukung dengan indikator-indikator penerapan manajemen risiko pada kredit pensiun sejahtera BTPN Cabang Kediri. Indikator-indikator tersebut terdiri dari:

- a. Pengawasan dewan komisaris dan direksi

Dalam pelaksanaannya dewan komisaris dan direksi pengawasan dilakukan secara langsung melalui pemantauan terhadap tindak lanjut atas rekomendasi komite-komite lainnya.

- b. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran dan penetapan limit
- Kebijakan dalam mengelola kredit dilakukan dengan pemisahan pejabat kredit, penerapan four eyes principle, penerapan risk scoring system pemisahan pengelolaan kredit.
 - 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 pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri batas penetapan kredit pensiun yang diberikan dengan plafond mulai dari 2 juta – 200 juta.
- c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, dan pemantauan risiko kredit
- Proses identifikasi kredit pension sejahtera dilakukan dengan cara Prinsip mengenal nasabah untuk mengetahui identitas nasabah.
 - Proses pengukuran untuk tingkat risiko dalam kredit pension 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 yang secara langsung menangani penyaluran kredit pensiun sejahtera.
- d. Pengendalian intern dalam rangka pengendalian risiko kredit pensiun sejahtera dilakukan dengan melakukan review minimal 1 bulan sekali atau

dengan alasan tertentu pelaksanaan pengawasan bisa dilakukan dengan jangka waktu yang lebih singkat. Sebagai upaya lebih lanjut, BTPN juga melakukan audit internal yang hasil pemeriksaannya dikirim ke BTPN kantor pusat.

2. Penerapan manajemen risiko juga menguntungkan/bermanfaat bagi bank yang mana dengan penerapan manajemen risiko pada perbankan akan mempermudah penilaian terhadap kemungkinan kerugian yang dihadapi bank yang dapat mempengaruhi permodalan bank dan sebagai salah satu dasar penilaian dalam menetapkan strategi dan fokus pengawasan bank.
3. Dengan diterapkannya manajemen risiko pada perbankan terdapat beberapa hambatan dalam penerapannya yang meliputi:
 - a. proses pemantauan risiko akan penerapan manajemen risiko pada perkreditan perbankan masih tergolong rendah, sumber daya manusia yang masih kurang siap untuk menerapkan manajemen risiko, sehingga proses 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. Kurang adanya ketelitian pada saat menyeleksi berkas dokumen nasabah dan proses berlangsungnya wawancara terhadap calon nasabah.
4. Dalam meminimalisir penerapan manajemen risiko kredit macet, bank memiliki strategi dalam menyelamatkan kredit pensiun sejahtera yaitu

dengan tahapan-tahapan restrukturisasi/ penjadwalan ulang, penghapusan buku kredit macet, penghentian penagihan dan tata cara penyelesaian barang agunan. Tujuan dari tahapan tersebut yaitu guna untuk meminimalisir terjadinya risiko kredit macet yang dapat memenuhi target NPL (*Non Performing Loan*) dalam meningkatkan kualitas penyaluran kredit pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Kediri.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penerapan manajemen risiko untuk meminimalisir risiko kredit macet pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Kediri adalah sebagai berikut:

1. Semua pihak yang berwenang pada bagian perkreditan diharapkan terus meningkatkan prinsip kehati-hatian, dan dalam menindak lanjuti permasalahan harus secara objektif.
2. Bagian kredit harus lebih teliti dalam menyeleksi dokumen nasabah yang akan mengajukan Kredit.
3. Bagian kredit harus lebih teliti dalam sesi wawancara terhadap nasabah yang akan mengajukan kredit tentang perincian semua yang akan diterima bersih terhadap nasabah dan jangka waktu yang telah ditentukan.
4. Lebih meningkatkan lagi penerapan manajemen risiko yang sudah dikeluarkan oleh Bank Indonesia sesuai dengan surat edaran tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum.

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
- Dendawijaya, Lukman. 2009. *Manajemen Perbankan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Essinger, James and Joseph Rosen. 1991. *Using Technology For Risk Management. Woodhea-Faulkner (Publisher) Limited*. Cambridge England.
- Firdaus, H. Rachmat dan Maya Ariyanti. 2009. *Manajemen Perkreditan Bank Umum*. Bandung : Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Risiko*. Bandung : Alfabeta .
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Idroes, Fahmi. 2011. *Manajemen Risiko Perbankan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2002. *Standar Akuntansi Keuangan. No. 31 tentang Akuntansi Perbankan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kasmir. 2010. *Manajemen Perbankan*. Jakarta : Rajawali Pers
- Kasmir. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kashmir. 2002. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Kabar bisnis. 2011. "Kredit macet perbankan nasional", diakses pada tanggal 4 Januari 2013 dari <http://BTPN%20NEW/Kredit%20macet%20perbankan%20nasional%20Rp28,4%20triliun%20%20%20Bank.htm>
- Kartika Sari, Lisa. 2009. "Penerapan Manajemen Risiko Pada Perbankan Di Indonesia". Universitas Negeri Surabaya, diakses pada tanggal 10 April 2013 dari <http://280-476-1-SM.pdf>

- Masfuah. 2012. "Bank BTPN", diakses tanggal 4 Januari 2013 dari <file:///D:/SKRIPSI%20NISA/BTPN%20NEW/MASFUFAH%20%20BANK%20BTPN.htm>
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Myers, Forest E. 2001. *Basics Of Bank Directors*. Division Of Supervision and Risk Management Federal Reserve Bank Oh Kansas City.
- Setiawan, Dharma. 2007. "ANALISIS TERHADAP PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO KREDIT PADA PT. BANK EKSPOR INDONESIA", diakses pada tanggal 21 Maret 2013 dari <http://papers.gunadarma.ac.id/index.php/mmanagement/article/view/14891/14158>
- Siamat, Dahlan. 2005. *Manajemen Lembaga Keuangan, Kebijakan Moneter dan Perbankan*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sinungan, Muchdarsyah. 1997. *Manajemen Dana Bank*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sudirman, 2000. *Manajemen Perbankan*. Denpasar : PT. BP Denpasar
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardjono. 2003. *Manajemen Perkreditan Usaha Kecil dan Menengah*. Yogyakarta : UPP AMP.
- Tampubolon, Robert. 2004. *Manajemen Risiko: Pendekatan Kualitatif Untuk Bank Komersial*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

No.5/ 21 /DPNP

Jakarta, 29 September 2003

SURAT EDARAN

Kepada
SEMUA BANK UMUM
DI INDONESIA

Perihal : Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum

Dalam upaya meningkatkan good corporate governance dan manajemen risiko pada industri perbankan, Bank wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 56, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4292). Sehubungan dengan hal tersebut perlu diatur ketentuan pelaksanaan dalam suatu Surat Edaran Bank Indonesia, dengan pokokpokok ketentuan sebagai berikut:

1. Pedoman Standar Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum merupakan acuan standar penerapan manajemen risiko yang wajib dipenuhi oleh Bank sehingga Bank dapat memperluas dan memperdalam sesuai dengan kebutuhan Bank.
2. Bank yang telah memiliki kebijakan, prosedur, dan atau pedoman penerapan manajemen risiko namun belum memenuhi standar penerapan manajemen risiko, wajib menyesuaikan dan menyempurnakan dengan berpedoman pada Lampiran 1 Surat Edaran Bank Indonesia ini.
3. Pedoman penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada angka 2, disampaikan kepada Bank Indonesia selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sejak ditetapkannya pedoman yang disempurnakan. Penyempurnaan pedoman tersebut dilakukan sesuai dengan jadwal yang dimuat dalam action plan atau selambat-lambatnya tanggal 31 Desember 2004.

4. Pedoman ...

4. Pedoman Standar Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, sekurang-kurangnya memuat:
 - a. Pedoman Umum
 - 1) Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi, termasuk organisasi dan fungsi manajemen risiko;
 - 2) Kebijakan, prosedur dan penetapan limit;
 - 3) Proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan sistem informasi manajemen risiko, termasuk pengelolaan assets and liabilities management (ALMA), penggunaan model pengukuran risiko dan stress testing; dan Pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko.
 - b. Proses penerapan Manajemen Risiko Proses penerapan manajemen risiko dilakukan terhadap risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi dan risiko strategis, serta risiko kepatuhan.
 - c. Hal-hal lain Pedoman Standar Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum memuat hal-hal lain yang relevan dengan penerapan manajemen risiko, sesuai dengan kondisi dan kompleksitas usaha Bank, seperti:
 - 1) Pengelolaan Risiko Produk dan Aktivitas Baru;
 - 2) Penerapan Manajemen Risiko Transaksi Derivatif.
5. Dalam rangka menerapkan manajemen risiko, Bank wajib membentuk Komite Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Manajemen Risiko, sesuai dengan ukuran dan kompleksitas usaha Bank. Struktur Organisasi Manajemen Risiko pada Bank Umum dapat mengacu pada Lampiran 2 Surat Edaran Bank Indonesia ini.
6. Dalam rangka proses penerapan manajemen risiko, Bank dapat menggunakan berbagai pendekatan pengukuran risiko, baik dengan metode standar seperti yang direkomendasikan oleh Basle Committee on Banking Supervision pada Bank for International Settlements maupun dengan metode pengukuran yang advanced (internal model). Pengukuran dengan menggunakan internal model tersebut dimaksudkan untukantisipasi perkembangan operasi perbankan yang semakin kompleks maupunantisipasi kebijakan perbankan di masa mendatang. Penerapan internal model memerlukan berbagai persyaratan minimum baik kuantitatif maupun kualitatif agar hasil penilaian risiko dapat lebih mencerminkan kondisi Bank yang sebenarnya. Untuk kepentingan perhitungan risiko pasar yang terkait dengan perhitungan Capital Adequacy Ratio (CAR), Bank diwajibkan untuk mengacu pada ketentuan yang berlaku.

7. Penerapan ...

7. Penerapan manajemen risiko secara efektif dan menyeluruh wajib dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang dimuat dalam laporan action plan atau selambat-lambatnya tanggal 31 Desember 2004.
8. Bank wajib melakukan langkah-langkah persiapan, pengembangan dan atau penyempurnaan yang diperlukan dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif, antara lain:
 - a. melaksanakan diagnosa dan analisis mengenai: organisasi, kebijakan, prosedur, dan pedoman serta pengembangan sistem yang terkait dengan penerapan manajemen risiko. Selanjutnya Bank menilai dan menyusun rencana penyempurnaan sesuai dengan acuan dalam Pedoman Standar Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.
 - b. menugaskan pejabat atau staf atau project team yang bertanggungjawab untuk proses penyusunan analisis dan pemantauan kemajuan rencana kegiatan (action plan).
 - c. melakukan sosialisasi pedoman penerapan manajemen risiko kepada pegawai agar memahami praktek manajemen risiko, dan mengembangkan budaya risiko (risk culture) kepada seluruh pegawai pada setiap tingkatan organisasi Bank.
 - d. menyusun laporan rencana kegiatan (action plan) dan laporan realisasi kegiatan (progress report) sesuai dengan Lampiran 3 dan Lampiran 4 sebagaimana tercantum dalam Surat Edaran Bank Indonesia ini.
 - e. memastikan bahwa Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) ikut serta memantau dalam proses penyusunan rencana kegiatan (action plan) dan realisasi rencana kegiatan dimaksud, serta penyusunan laporan profil risiko triwulanan.
9. Bank wajib menyampaikan laporan profil risiko kepada Bank Indonesia dengan berpedoman pada Lampiran 5 dan Lampiran 6 sebagaimana tercantum dalam Surat Edaran Bank Indonesia ini.
10. Bank wajib menyampaikan laporan produk dan aktivitas baru kepada Bank Indonesia dengan berpedoman pada Lampiran 7 sebagaimana tercantum dalam Surat Edaran Bank Indonesia ini.
11. Bank wajib menerapkan manajemen risiko sesuai dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas usaha serta kemampuan Bank. Bank yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan Prinsip Syariah wajib

menerapkan proses manajemen risiko sesuai dengan karakteristik usaha Bank dimaksud dan Prinsip Syariah.

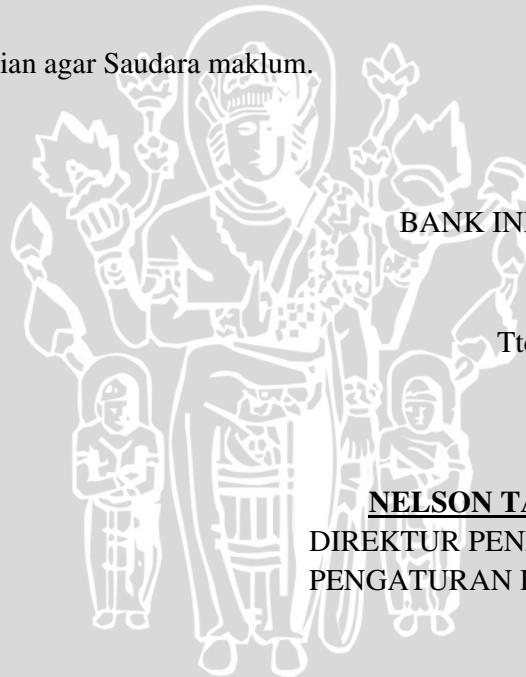
12. Lampiran- ...

12. Lampiran-lampiran tersebut di atas merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Surat Edaran Bank Indonesia ini.

Surat Edaran Bank Indonesia ini berlaku sejak tanggal 1 Januari 2004.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Surat Edaran Bank Indonesia ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Demikian agar Saudara maklum.



BANK INDONESIA,

Ttd

NELSON TAMPUBOLON
DIREKTUR PENELITIAN DAN
PENGATURAN PERBANKAN

CURRICULUM VITAE

Nama : Nisa' Mustikaawati
NIM : 0910323041
Tempat dan Tanggal lahir : Madiun, 13 November 1989
Agama : Islam
Status : Belum Kawin
Alamat : Jl. Bunga Andong Barat Kav.4
Email : nisamustikawati.nisa@yahoo.com
Pendidikan :

1. SD Negeri 01 Nglandung Tamat Tahun 2002
2. SMP Negeri 1 Geger Tamat Tahun 2005
3. SMA Negeri 01 Dagangan Tamat Tahun 2008
4. S1 Universitas Brawijaya Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan
Admnistrasi Bisnis Tamat Tahun 2013

Foto 4x6