

**THE CREDIT MANAGEMENT OF OWNERSHIP HOUSE TO MINIMIZE
NON PERFORMING LOAN ON PT. BANK TABUNGAN NEGARA, TBK**

Apriani Simatupang^{1*}, Etyca Rizky Yanti², Nuke Mardila³

^{1,3}Prodi Manajemen Administrasi, Prodi Manajemen², Fakultas Bisnis,
Universitas Bina Insani, Indonesia

E-mail : aprianisimatupang01@ gmail.com¹, etycarizky@gmail.com², nukemrd1110 @gmail.com³

ABSTRACT

This study aims to determine the management of housings loans to minimize nonperforming loans at PT Bank Tabungan Negara Tbk (Case Study of the DKI Jakarta). The research method used in this research is descriptive analysis method with a qualitative approach. Data collection techniques using interview and observation. After the data is collected, then systematically arrange, it is type of debtor, type of credit, credit term, requirement of credit, credit management in this case control using the 5C principle (Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition), credit decisions and credit agreements. After the data is compiled systematically then concluded. The results of the study are that there are 2 (two) types of Bank BTN Debtors are regular BTN and priority BTN. In 2019, control credit management BTN DKI Jakarta branch is non effective, this is seen from the result of NPL increased to 4,83% while in 2018 only 2,56%. The NPL increased was dominated because debtors experienced disasters such as floods. Nevertheless, the risk base BTN rating is still at a good, and including a healthy bank, in accordance with Bank Indonesia nomore than 5%.

Keywords: credit management, 5C priciples, non performing loan.

**MANAJEMEN KREDIT PEMILIKAN RUMAH UNTUK MEMINIMALISIR KREDIT
MACET PADA PT BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK.**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen kredit pemilikan rumah untuk meminimalisir kredit macet pada PT Bank Tabungan Negara Tbk (Studi Kasus Cabang DKI Jakarta). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan observasi. Setelah data dikumpulkan kemudian disusun secara sistematis yakni: jenis debitur, jenis kredit, jangka waktu kredit, persyaratan umum kredit, manajemen kredit dalam hal ini pengendalian kredit menggunakan prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition*), keputusan kredit dan akad kredit. Setelah data disusun secara sistematis lalu ditarik kesimpulan. Hasil penelitian yang diperoleh yakni tipe debitur pada Bank BTN terdiri dari 2(dua) yakni BTN reguler dan BTN prioritas. Manajemen kredit tahun 2019 pada Bank Tabungan Negara cabang DKI Jakarta dalam hal pengendalian kredit masih kurang efektif dilihat dari hasil pengukuran NPL tahun 2019 mengalami peningkatan menjadi 4,83% dibandingkan pada tahun 2018 sebesar 2,56%. Peningkatan NPL tersebut didominasi karena debitur mengalami bencana seperti banjir. Meskipun demikian, tingkat kesehatan Bank Tabungan Negara Cabang DKI Jakarta masih pada ambang batas termasuk bank yang sehat, sesuai ketentuan Bank Indonesia tidak lebih dari 5%.

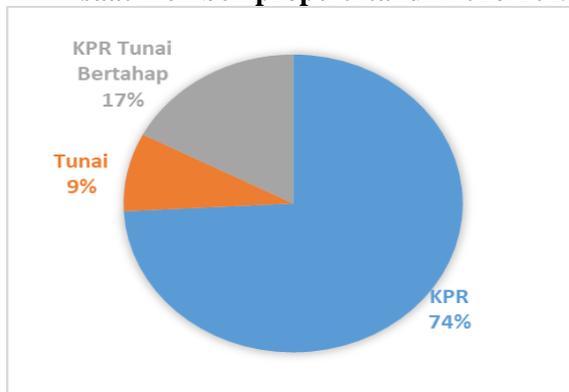
Kata kunci : manajemen kredit, prinsip 5C, risiko kredit

PENDAHULUAN

Bank merupakan salah satu lembaga keuangan di Indonesia yang dipercaya oleh masyarakat sebagai lembaga penyalur kredit bagi masyarakat (Widyawati, 2018). Kegiatan utama bank tidak hanya menghimpun dana masyarakat akan tetapi terdapat beberapa fasilitas yang diberikan oleh bank kepada masyarakat, salah satu fasilitas tersebut berupa pinjaman kredit. Kredit merupakan dana masyarakat yang telah diolah oleh pihak bank untuk dapat disalurkan kembali kepada masyarakat yang membutuhkan.

Kredit berdasarkan sifat kegunaannya terdapat tiga jenis kredit yaitu (Kasmir, 2018); a). kredit konsumtif, b). kredit modal kerja, dan c). kredit investasi. Kredit konsumtif yaitu jenis kredit yang digunakan dalam pemenuhan kebutuhan pribadi atau dengan keluarga, misalnya kredit rumah dan mobil. PT Bank Tabungan Negara (persero) Tbk merupakan salah satu bank yang memiliki fasilitas layanan kredit konsumtif sektor perumahan yang diberikan kepada nasabah melalui Kredit Pemilikan Rumah (KPR).

Gambar 1. Sumber pembiayaan konsumen saat membeli properti tahun 2018-2019



Sumber : www.bi.go.id

Dari Gambar 1 pembiayaan konsumen tersebut didapatkan bahwa sebagian besar (74%) masih memilih KPR sebagai fasilitas utama dalam transaksi pembelian properti residensial, khususnya pada rumah tipe kecil. Disamping itu, KPR juga menjadi peluang bisnis yang sangat diincar oleh bank karena memiliki tren yang

meningkat setiap tahunnya dan persaingan bank-bank penyalur KPR semakin kompetitif.

Manajemen kredit perlu dilakukan guna mengatasi masalah kredit macet. Penelitian Wardhani (2015) pada Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Malang menunjukkan dalam penelitiannya bahwa tingkat pertumbuhan kredit macet dapat dikendalikan dari tahun ke tahun. Manajemen kredit yang dilakukan bank tersebut dengan meningkatkan kegiatan pengelolaan kredit dan pengendalian kredit. Pengelolaan kredit kepemilikan rumah pada Bank BTN Syariah Cabang Malang mengoptimalkan penerapan prinsip 5C (*character, capacity, capital, collateral, dan condition*), disamping itu bank tersebut juga menerapkan prinsip 5P (*personality, party, purpose, prespect, payment, profitability, protection*) dan prinsip 3R (*return repayment, risk bearing ability*). Pengendalian manajemen kredit yang dilakukan bank BTN cabang malang yakni dengan memperbaiki mutu dan kinerjanya agar tingkat pertumbuhan kredit macet dapat dikendalikan dari tahun ke tahun.

Penelitian (Sari & Hidayat, 2016) pada Bank BTN Cabang Kediri terkait manajemen kredit menunjukkan bahwa mengatasi masalah kredit macet dengan mengoptimalkan kegiatan pengendalian kredit dan pengawasan kredit. Pengendalian kredit yang dimaksud adalah dengan memperbaiki sistem dan prosedur pemberian kredit mulai dari pengajuan berkas-berkas permohonan kredit hingga tahap pencairan dana. Pengawasan kredit yang dimaksud dalam penelitian Sari, Wulan dan Hidayat adalah dengan melakukan pengawasan kinerja karyawannya dalam melaksanakan pemberian kredit, apakah karyawan tersebut telah melakukan dan menjalankan tugasnya dengan benar. Demikian halnya penelitian (Islami, 2019) menunjukkan dengan adanya analisis pemberian kredit pemilikan rumah (KPR) dapat mengurangi NPL.

Terjadinya kredit macet dapat disebabkan beberapa hal diantaranya: a). Adanya itikad yang kurang baik dari debitur, b). Debitur kehilangan pekerjaannya atau terkena pemutusan hubungan kerja (PHK), c). Pendapatan debitur menurun, d). Debitur memiliki hutang di bank lain, dan e). Adanya musibah yang dialami oleh debitur

misalnya kecelakaan atau terkena bencana alam (Natali et al., 2015).

Terjadinya kredit macet pada perbankan dapat berdampak terhadap profitabilitas bank tersebut. Hal ini dapat ditunjukkan melalui penelitian yang telah dilakukan (Wijaya, 2021) menunjukkan NPL (*Non Performing Loan*) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap profitabilitas perbankan, dalam hal ini pada berbagai bank umum.

Kredit macet juga dialami bank BTN cabang DKI Jakarta saat ini. Hal ini diketahui melalui data NPL tahun 2019 mengalami peningkatan dari tahun 2018. NPL Bank BTN Cabang DKI Jakarta pada tahun 2018 sebesar 2,56 dan tahun 2019 sebesar 4,83. Kenaikan kredit bermasalah inilah yang menjadi latar belakang masalah penelitian ini, Sehingga rumusan masalah penelitian adalah bagaimanakah manajemen kredit pemilikan rumah non subsidi untuk meminimalisir kredit macet pada Bank Tabungan Negara Tbk (Studi Kasus Cabang DKI Jakarta). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni mengamati bagaimanakah penerapan manajemen kredit yang dilakukan PT Bank Tabungan Negara Tbk (Studi Kasus Cabang DKI Jakarta) melalui kegiatan pengendalian melalui analisis calon debitur dengan aspek 5C untuk meminimalisir kredit macet tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen kredit pemilikan rumah guna meminimalisir kredit macet pada Bank Tabungan Negara Tbk (Studi Kasus Cabang DKI Jakarta).

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kredit

Menurut Kasmir (2018) “kredit adalah kepercayaan. Artinya kepercayaan pihak bank (kreditur) kepada nasabah (debitur), di mana bank percaya nasabah pasti akan mengembalikan pinjamannya sesuai kesepakatan yang telah dibuat”. Oleh karena itu, dasar dari kredit adalah kepercayaan. Seseorang atau suatu badan yang memberikan kredit (kreditur) percaya bahwa penerima kredit (debitur) pada masa yang akan datang akan sanggup memenuhi segala sesuatu yang telah dijanjikan”.

Berdasarkan pengertian kredit, dapat disimpulkan bahwa kredit merupakan suatu kepercayaan yang diberikan oleh bank kepada debitur mengenai penyediaan peminjaman uang dengan syarat sesuai dengan kesepakatan bersama serta debitur harus mengembalikan atau memenuhi sesuai dengan nominal serta bunga yang diberikan.

Pengertian Debitur

Menurut Kasmir (2018), debitur merupakan seseorang yang menerima kredit sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat antara 2 (dua) pihak atau lebih.

Jenis – Jenis Kredit

Menurut Kasmir (2018), jenis kredit berdasarkan tujuannya terbagi menjadi tiga yaitu :

- a. Kredit produktif
Merupakan kredit yang diberikan untuk menghasilkan suatu (proses produksi), baik barang maupun jasa.
- b. Kredit konsumtif
Merupakan kredit yang diberikan untuk digunakan secara pribadi atau dipakai (dikonsumsi) sendiri.
- c. Kredit perdagangan
Merupakan kredit yang diberikan kepada para pedagang.

Menurut Herman & Widayati (2019), berdasarkan jangka waktu kredit, jenis kredit terdiri dari :

- a. Kredit jangka pendek
kredit yang memiliki jangka waktu maksimal satu tahun atau kurang dari satu tahun.
- b. Kredit jangka menengah
Kredit yang memiliki jangka waktu 1 sampai 3 tahun.
- c. Kredit jangka panjang
Merupakan kredit yang memiliki jangka waktu lebih dari satu sampai tiga tahun.

Kredit Kepemilikan Rumah

Kredit kepemilikan rumah merupakan bagian dari kredit konsumtif jangka panjang. Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) disediakan pemerintah guna memenuhi kebutuhan masyarakat akan kepemilikan rumah. Secara umum KPR terdiri atas : (1) KPR subsidi dan (2) KPR non subsidi. Kredit subsidi diperuntukkan

bagi masyarakat menengah ke bawah. Jenis kredit ini ditetapkan oleh pemerintah sehingga tidak semua masyarakat dapat mengajukan kredit ini. Kredit non subsidi merupakan kredit tanpa adanya campur tangan pemerintah. Kredit ini diperuntukkan kepada semua masyarakat. Ketentuan KPR ditetapkan oleh bank itu sendiri, baik ketentuan suku bunga, maupun ketentuan margin bank.

Pemberian KPR kepada nasabah memiliki beberapa prosedur guna meminimalisir kredit macet. Namun demikian, masih terdapat nasabah yang memiliki kredit macet akan KPR. Seperti pada temuan Pratiwi (2019), pemberian KPR pada PT. Bank Tabungan Negara, Tbk kantor cabang Maros harus sesuai dengan prosedur yang ada. Namun, pada tahapan analisis kredit yakni proses wawancara tidak dilakukan secara maksimal mengenai informasi dari calon pemohon kredit. Oleh karena itu dalam menjalankan prosedur pemberian KPR kepada nasabah perlu keterlibatan manajemen kredit. Manajemen kredit yang baik dapat melakukan kontrol terhadap pelaksanaan prosedur pemberian KPR guna mengurangi kredit macet.

Manajemen Kredit

Menurut Natali et al., (2015), bahwa manajemen kredit adalah proses pengolahan kredit yang dijalankan oleh bank meliputi organisasi, pelaksana, dan pengawasan guna untuk berjalannya kredit sesuai dengan kesepakatan antara bank dan debitur.

Menurut Adnyana et al., (2015), manajemen kredit dan penanganan kredit bermasalah terhadap risiko kredit, dengan studi empiris pada Sinar Harapan Bali Tbk Cabang Singaraja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial dan secara simultan dalam meningkatkan profitabilitas bank. Penelitian mereka menunjukkan bahwa bank yang melakukan manajemen kredit yang baik dalam hal penanganan kredit bermasalah dapat mempengaruhi risiko kredit sehingga profitabilitas bank akan mengalami peningkatan.

Menurut Mulyadi (2016), Bank BPR Karawang dalam upaya meminimalkan kredit bermasalah dengan menjalankan manajemen kredit yakni melalui perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Adanya manajemen kredit yang baik dapat mengurangi terjadinya kredit macet maupun kredit yang tak tertagih.

Risiko kredit merupakan bentuk ketidakmampuan suatu perusahaan, institusi, lembaga maupun pribadi dalam menyelesaikan kewajiban-kewajibannya secara tepat waktu baik pada saat jatuh tempo maupun sesudah jatuh tempo dan sesuai dengan aturan kesepakatan yang berlaku (Fahmi, 2015). Pada kenyataannya tidak semua kredit yang disalurkan tersebut bebas dari risiko, di mana sebagian memiliki risiko yang cukup besar dan dapat mengancam kesehatan bank. Maka untuk mengukur kemampuan bank dalam mengatasi kegagalan pengambilan pinjaman kredit oleh debitur maka dapat digunakan rasio *Non Performing Loan* (NPL) (Barus, 2017). Semakin tinggi rasio NPL maka akan semakin buruk kualitas kredit bank yang menyebabkan jumlah kredit bermasalah semakin besar, dan oleh karena itu bank harus menanggung kerugian dalam kegiatan operasionalnya sehingga berpengaruh terhadap penurunan laba yang diperoleh bank (Kasmir, 2018). Perhitungan NPL berdasarkan surat edaran Bank Indonesia (SE BI) No 06/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 rasio NPL dihitung dengan rumus sebagai berikut (Indonesia, 2004b):

$$\text{NPL} = (\text{kredit bermasalah}) / (\text{total kredit}) \times 100\%$$

Kredit bermasalah adalah total keseluruhan kredit yang berada dalam kolektibilitas kredit kurang lancar, diragukan dan macet. Peraturan BI menetapkan bahwa bank harus menjaga nilai rasio NPL berada dibawah 5%. Berdasarkan peraturan Bank Indonesia (PBI) (Indonesia, 2004a): 6/10/PBI/2004 Tanggal 12 April 2004 tentang sistem penilaian kesehatan bank umum menentukan nilai rasio NPL bank tidak boleh melebihi 5%, jika suatu bank memiliki nilai NPL lebih dari 5% maka bank tersebut dianggap tidak sehat.

Terdapat alat analisis yang dapat melihat kelayakan kredit guna mengurangi kredit bermasalah yaitu 5C yakni (Afrizon, 2012): (a) *Character*, sifat atau watak nasabah, analisis ini

dilakukan untuk mengetahui sifat atau watak seseorang nasabah pemohon kredit. (b) *Capacity*, analisis yang digunakan untuk melihat kemampuan nasabah dalam membayar kredit. (c) *Capital*, untuk menilai modal yang dimiliki oleh nasabah untuk membiayai kredit. (d) *Colleteral*, merupakan jaminan yang diberikan nasabah kepada bank dalam rangka pembiayaan kredit yang diajukannya. (e) *Condition*, kondisi umum saat ini dan yang akan datang. Terdapat juga analisis kredit dengan memperhatikan prosedur pemberian kredit. Pihak bank memperhatikan prosedur-prosedur pada saat pemberian kredit kepada calon debitur untuk mengurangi peluang kredit macet yang akan timbul dikemudian hari. Pengaruh risiko pasar dan risiko kredit terhadap profitabilitas pada bank umum BUMN yang terdaftar di BEI periode 2012-2016 menunjukkan bahwa NPL (*Non Performing Loan*) memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap profitabilitas bank umum yang diukur dengan ROA (*Return on Asset*) (Mosey et al., 2018). Artinya apabila kredit macet pada bank umum mengalami peningkatan maka profitabilitas bank tersebut akan mengalami penurunan.

Kerangka Berpikir

Menurut Mulyadi (2016) bahwa manajemen kredit terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan di Bank BPR. Maka kerangka berpikir terkait manajemen kredit di Bank Tabungan Negara, Tbk cabang DKI Jakarta pada Gambar 2 sebagai berikut:



Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah manajemen kredit KPR pada bank BTN cabang DKI Jakarta dilihat dari pengorganisasian kredit, pelaksanaan dan pengawasannya.

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan adalah jenis data primer yang diperoleh langsung melalui kegiatan wawancara kepada pihak terkait manajemen kredit Bank BTN Cabang DKI dan jenis data sekunder yang diperoleh dari sumber buku laporan tahunan dan berbagai sumber lainnya yang mendukung terpenuhinya data penelitian. Teknik Analisis data adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif yakni mengumpulkan data kemudian menganalisis dan menyimpulkannya.

Selain itu penelitian ini juga menggunakan metode dokumentasi yakni mempelajari formulir-formulir, catatan-catatan dan laporan-laporan yang berkaitan dengan kredit kepemilikan rumah. Periode penelitian adalah tahun 2018 hingga 2019.

Analisis Data

Model analisis yang digunakan adalah model analisis mengalir atau saling terjalin. Tiga komponen analisis yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Langkah-langkah analisis data yang dilakukan.

1. Menganalisis pelaksanaan manajemen kredit yang meliputi pengorganisasian kredit. Pelaksanaan kredit dan pengawasan kredit.
2. Menghitung tingkat kredit bermasalah pada tahun 2018 dan hingga tahun 2019 berdasarkan tingkat kolektibilitasnya.
3. Menganalisis upaya penyelamatan kredit bermasalah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

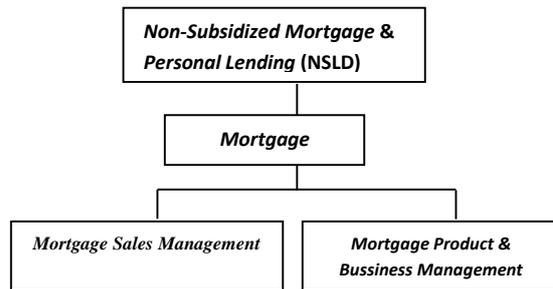
1. Analisis Manajemen Kredit yang diterapkan pada Bank BTN Cabang DKI Jakarta.

Manajemen kredit yang diterapkan pada Bank BTN Cabang DKI meliputi:

Pengorganisasian Kredit

Pada Bank BTN Cabang DKI yang menangani KPR non subsidi disebut sebagai bagian departemen *mortgage* di divisi NSLD (*non subsidized mortgage & personal lending*).

Gambar 3. Struktur Organisasi Departemen Mortgage



Sumber : Wawancara

Tugas dan tanggungjawab dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

- *Non Subsidized Mortgage & Personal Lending* bertanggung jawab menetapkan usulan rencana kerja dan anggaran bidang kerjanya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- *Mortgage* bertanggung jawab mengkoordinasikan target penjualan, strategi penjualan serta menyusun kebijakan dan SOP perkantor wilayah baik untuk produk kredit *consumer* non subsidi.
- *Mortgage Sales Management* bertanggung jawab dalam menerapkan strategi penjualan, SOP penjualan dan mengkoordinasikan proses analisis dan pemberian kebijakan khusus untuk produk *consumer* non subsidi.
- *Mortgage Product & Business Development* bertanggung jawab mengkoordinasikan pengembangan dengan *developer* dan instansi serta bertanggung jawab dalam penyusunan materi *ter-update* mengenai kebijakan kerja untuk keperluan sosialisasi/*refreshment* kantor wilayah dan kantor cabang.

Bahwa pada kegiatan kredit yang dilakukan oleh calon nasabah pada kantor cabang Bank BTN berkaitan langsung dengan kantor pusat, bagian *mortgage* departemen dalam divisi NSLD mengenai pemberian kebijakan kredit KPR Non Subsidi yang akan dilakukan kantor cabang kepada calon nasabah.

Pada bank BTN terdapat 2 (dua) jenis KPR yaitu KPR Subsidi dan KPR Non Subsidi. KPR Subsidi merupakan program yang diberikan oleh bank BTN yang bekerjasama

dengan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia yang ditujukan bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) dengan suku bunga rendah dan cicilan ringan. Sedangkan untuk KPR Non Subsidi merupakan kredit pemilikan rumah dari Bank BTN untuk pembelian rumah dari *developer* BTN maupun *Non Developer*, baik dalam pembelian rumah baru atau *second*, pembelian rumah siap huni (*ready stock*) ataupun belum jadi (*indent*), maupun *take over* kredit dari bank lain.

Perencanaan Calon Debitur

Perencanaan kredit kepemilikan rumah dengan penetapan sasaran debitur. Pada bank BTN terdapat 2 tipe debitur yaitu Debitur Regular dan Debitur Prioritas (BTN Prioritas). BTN Regular merupakan nasabah yang memiliki dana sampai dengan Rp. 250 Juta. BTN Prioritas terbagi lagi menjadi 2 yaitu BTN Prioritas Gold (memiliki dana kelolaan sebesar Rp. 250 Juta s.d Rp. 2 Milyar) & BTN Prioritas Platinum (memiliki dana kelolaan sebesar minimal Rp. 2 Milyar). Pada 2 tipe BTN Prioritas memiliki syarat dan ketentuan sebagai berikut:

- a. Mempunyai *Asset Under Management* (AUM) dengan saldo minimal Rp.250 Juta. AUM merupakan total dana produk tabungan atau produk BTN lainnya;
- b. Mengisi dan mendatangi *Idemnity Letter* (IL);
- c. Memiliki tabungan bank BTN.

Setelah memenuhi syarat yang ditentukan maka debitur akan mendapatkan berupa *benefit & privilege*. *Benefit & privilege* yang diberikan khusus untuk debitur istimewa, selain mendapatkan pelayanan eksklusif dan terbaik, debitur juga mendapatkan perhatian khusus dalam pertumbuhan *financial*. BTN Prioritas memiliki syarat minimal Rp250 Juta.

Perencanaan Jenis Kredit KPR

BTN Cabang DKI Jakarta juga merencanakan jenis kredit KPR yang akan disediakan. Pada Bank BTN terdapat 2 (dua) jenis KPR yaitu KPR Subsidi dan KPR Non Subsidi. KPR Subsidi merupakan program yang

diberikan oleh bank BTN yang bekerjasama dengan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia yang ditujukan bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) dengan suku bunga rendah dan cicilan ringan. Sedangkan untuk KPR Non Subsidi merupakan kredit Pemilikan Rumah dari bank BTN untuk pembelian rumah dari Developer BTN maupun Non Developer, baik dalam pembelian rumah baru atau *second*, pembelian rumah siap huni (*Ready stock*) ataupun belum jadi (*Indent*), maupun *Take over* kredit dari bank lain.

Saat ini Bank BTN Cabang DKI Jakarta memiliki 305 developer yang telah bekerjasama dalam proses pemberian kredit KPR Non Subsidi. KPR Non Subsidi BTN menyediakan type rumah mulai dari type 36 sampai dengan type 120 dengan harga mulai dari Rp. 250 Juta sampai dengan Rp.4 Milyar.

Perencanaan Jangka Waktu Kredit

Jangka waktu kredit pada Bank BTN terdapat banyak pilihan sesuai dengan kebutuhan calon debitur, untuk kredit KPR Bank BTN memiliki pilihan jangka waktu kredit mulai dari 5 (lima) tahun sampai dengan 25 (dua puluh lima) tahun. Ketentuan bunga kredit ditentukan sesuai dengan jumlah kredit yang diajukan, untuk KPR dimulai dari 5% dengan *fixed* 2 tahun. Jangka waktu kredit KPR berdasarkan analisa bank terhadap permohonan debitur. Analisa yang dilakukan yakni berdasarkan usia pemohon, slip gaji, dan besarnya angsuran.

Pelaksanaan Pemberian Kredit

Prosedur pemberian kredit merupakan tahapan yang dilaksanakan debitur hingga memperoleh kredit yang diharapkan. Tahapan atau prosedur pemberian kredit KPR pada Bank BTN Cabang DKI Jakarta terdiri dari 4 (empat) tahapan. Tahapan pertama, debitur mengajukan permohonan kredit dengan melengkapi persyaratan kredit pada Bank BTN Cabang DKI Jakarta. Tahapan kedua, Bank BTN melakukan analisis kredit dengan menggunakan prinsip 5C. Tahapan ketiga adalah adanya persetujuan pengajuan kredit oleh pihak yang bertanggung jawab akan keputusan kredit. Tahap keempat adalah akad kredit yang artinya bahwa ada

kesepakatan antara debitur dengan kreditur yang kemudian didasarkan atas dasar hukum, dalam hal ini ada keterlibatan notaris.

Tahap 1. Persyaratan Umum Kredit

Calon debitur menyerahkan seluruh dokumen atau persyaratan yang dimiliki untuk mengajukan kredit kepada pihak bank BTN. Hal tersebut guna untuk membantu pihak bank untuk mengetahui siapa yang akan diberikan kredit. Dokumen yang diperlukan Bank BTN dalam pemberian kredit terbagi menjadi 4 (empat) yaitu pegawai, wirausaha, perorangan dan professional.

- a. Pegawai membutuhkan data fotokopi KTP suami+istri (jika sudah menikah), kartu keluarga, buku nikah (jika sudah menikah), pas foto 3x4, surat keterangan kerja, slip gaji 3 bulan terakhir, cetak rekening koran tabungan gaji & tabungan pribadi min. 6 bulan, fotokopi laporan SPT tahunan dan NPWP.
- b. Wirausaha, fotokopi KTP suami+istri (jika sudah menikah), kartu keluarga, buku nikah (jika sudah menikah), pas foto 3x4, fotokopi surat izin usaha perorangan (SIUP), Surat Keterangan Domisili Usaha (SKDU), Tanda Daftar Perdagangan (TDP), fotokopi surat akta pendirian (jika sudah berdiri PT/CV), laporan keuangan perusahaan, fotokopi Surat Perjanjian Kerja (SPK), cetak rekening koran tabungan bisnis dan tabungan pribadi minimal 1 tahun terakhir, fotokopi laporan SPT tahunan dan fotokopi NPWP pribadi & perusahaan.
- c. Perorangan, fotokopi KTP suami+istri (jika sudah menikah), kartu keluarga, buku nikah (jika sudah menikah), pas foto 3x4, fotokopi SIUP & SKDU, profil perusahaan usaha & laporan keuangan usaha, fotokopi bukti transaksi keuangan usaha, fotokopi laporan SPT tahunan, dan fotokopi NPWP.
- d. Profesional, fotokopi KTP suami+istri (jika sudah menikah), kartu keluarga, buku nikah (jika sudah menikah), pas foto 3x4, fotokopi izin praktek & sertifikat profesi, cetak rekening koran tabungan penghasilan & tabungan investasi min. 6 bulan terakhir, laporan keuangan penghasilan, fotokopi laporan SPT tahunan dan fotokopi NPWP.

Semua persyaratan tersebut dilengkapi

dengan data agunan bangunan yang akan diajukan, seperti dokumen fotokopi sertifikat agunan, fotokopi surat Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), fotokopi Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) tahun terakhir, surat pemesanan/jual beli unit rumah, dan fotokopi KTP, KK, surat nikah penjual.

Calon debitur membawa semua dokumen yang dimiliki kepada pihak bank dibagian *Account Officer Sales* yang bertugas membantu proses pengecekan dokumen calon debitur serta *Account Officer Sales* memastikan bahwa dokumen yang dimiliki calon debitur sudah benar-benar lengkap dan sesuai dengan ketentuan sebelum dilakukannya analisis kredit.

Tahap 2. Analisis Pemberian Kredit

Pada bank BTN manajemen kredit dalam hal ini pengendalian dilakukan melalui analisis kredit KPR. Analisis kredit KPR yang dimaksud dilakukan dengan 2 jenis analisis yaitu analisis dokumen dan analisis lapangan. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa calon debitur memenuhi syarat yang diberikan oleh pihak bank. Analisis dokumen dan analisis lapangan memerlukan waktu cukup dengan 5 hari kerja maka keputusan kredit sudah dapat dikeluarkan. Analisis dokumen menggunakan aspek 5C diantaranya:

a. *Character*

Karakter merupakan hal yang paling pertama dalam melakukan analisis, dalam hal ini pihak bank dapat melihat bagaimana keseriusan yang dimiliki oleh calon debitur pada kredit yang diajukannya. Pihak bank akan melihat riwayat kredit yang dimiliki oleh calon debitur menggunakan Sistem Informasi debitur (SID) yang didapatkan melalui fasilitas Bank Indonesia setelah melihat bagaimana riwayat calon debitur selanjutnya *Account Officer Sales* melakukan wawancara kepada calon debitur guna untuk menambah informasi yang dibutuhkan.

b. *Capacity*

Dari dokumen yang telah diberikan calon nasabah kepada pihak bank BTN dapat dilihat usaha apa yang dilakukan calon debitur, untuk memastikan keakuratan data tersebut pihak bank (*Account Officer Sales*)

akan mengecek secara langsung usaha calon debitur dari mulai keterangan ijin tempat, produk/jasa yang ditawarkan, laporan keuangan serta pihak yang terlibat dalam usaha tersebut. Sedangkan untuk pegawai swasta atau BUMN harus melampirkan surat keterangan bekerja sebagai karyawan tetap minimal 2 tahun atau surat jabatan yang telah dilegalisir.

c. *Capital*

Pada aspek analisis ini Bank BTN melihat berapa modal serta kemampuan calon debitur dalam melakukan pembayaran KPR yang diajukan pada Bank BTN dengan perkembangan usaha dimiliki calon debitur.

d. *Colleteral*

Pada aspek ini pihak Bank BTN melihat rumah yang akan menjadi pembiayaan calon debitur dengan menilai luas tanah, Luas bangunan, kondisi fisik bangunan, luas jalan kendaraan serta fasilitas sekitar seperti sekolah, rumah sakit, pasar dan akses tol terdekat.

Dalam hal ini terdapat 2 (dua) bentuk rumah yang tersedia yaitu rumah dideveloper yang sudah bekerjasama dengan Bank BTN dan yang belum bekerja sama. Untuk yang telah bekerja sama penilaian rumah hanya dilakukan oleh bagian *sales* dan analisis bank sedangkan untuk *developer* yang belum bekerjasama maka penilaian dilakukan oleh *sales*, analisis bank, dan tim khusus analisis KPR. Hal tersebut dilakukan guna untuk menentukan nilai *appraisal* yang akan diberikan oleh bank BTN.

e. *Condition of economy*

Pada aspek ini pihak Bank BTN akan melakukan pengecekan usaha yang dilakukan, wilayah usaha, penghasilan usaha, serta siapa yang bekerjasama dalam menjalankan usaha tersebut.

Setelah melaksanakan analisis dokumen, selanjutnya dilakukan analisis lapangan yakni melakukan cek kesesuaian dokumen dengan kesesuaian lapangan. Dampak yang dilakukan pada analisis kredit terdapat pada tingkat kolektibilitas kredit.

Tahap 3. Keputusan Kredit

Setelah melewati beberapa tahap pengajuan

kredit maka *account officer* analisis akan merekomendasikan pengajuan kredit tersebut kepada kepala pimpinan cabang guna untuk melakukan tahap selanjutnya, keputusan pengajuan kredit dilakukan sesuai kebijakan yang telah diberikan oleh divisi NSLD (*Non Subsidized Mortgage and Personal Lending Division*) kepada kepala pimpinan cabang. Persetujuan kredit diterima atau tidaknya pengajuan kredit tersebut. Jika pengajuan ditolak maka pihak Bank BTN akan menghubungi calon debitur kembali guna untuk memberi tahu bahwa pengajuan kredit ditolak dan calon debitur dapat mengambil keseluruhan berkas yang pernah diberikan. Sedangkan jika pengajuan kredit diterima maka pihak bank akan menginformasikan serta bagian administrasi kredit akan mengeluarkan SP3K (Surat Penegasan Persetujuan Penyediaan Kredit) surat ini berupa rincian penawaran kredit calon debitur beserta data diri calon debitur mulai dari nama lengkap, alamat, jumlah pinjaman, jangka waktu, angsuran perbulan, nomor sertifikat rumah, nama pemilik sertifikat rumah, dan pasal-pasal yang harus dipatuhi yang berisi rincian biaya akad kredit, biaya provisi, biaya administrasi, biaya asuransi (jiwa dan kebakaran) serta biaya untuk notaris. Jika calon debitur setuju akan semua isi surat penawaran maka pihak administrasi kredit akan menyiapkan dokumen-dokumen yang akan diperlukan dalam melaksanakan proses selanjutnya yaitu akad kredit. Proses keputusan permohonan kredit ini diterima atau ditolak ditentukan dalam 5 (lima) hari kerja, terhitung dari kelengkapan seluruh dokumen yang dimiliki oleh calon debitur.

Keputusan kredit terbagi menjadi 3 yaitu diterima, ditolak dan dikaji kembali. Kredit diterima sudah pasti pengajuan kredit nya diproses ketahap selanjutnya oleh Bank BTN, untuk kredit yang ditolak dikarenakan terdapat persyaratan atau kebijakan yang tidak dipenuhi oleh calon nasabah. Sedangkan untuk kredit yang dikaji ulang merupakan salah satu pertimbangan yang dilakukan oleh analisis kredit pada kredit yang memiliki rekomendasi yang diajukan oleh kepala cabang Bank BTN dikarenakan nasabah yang bersangkutan merupakan nasabah lancar pada Bank BTN akan tetapi terdapat tingkat kolektibilitas tinggi pada

bank lain.

Tahap 4. Akad Kredit

Pada tahap ini Bank BTN akan menyediakan seluruh dokumen yang diperlukan pada saat akad kredit serta beberapa dokumen akan disediakan oleh pihak *developer* yaitu: Perjanjian Pengikat Jual Beli (PPJB), *Standing Instruction* (SI), Berita Acara Serah Terima (BAST) untuk rumah yang siap huni. Sedangkan untuk rumah *developer* yang belum bekerjasama dengan bank BTN diperlukan dokumen IMB, PBB terbaru dan sertifikat asli rumah yang akan dibeli, semua itu harus diberikan kepada pihak administrasi kredit minimal 5 hari sebelum dilakukannya akad kredit.

Apabila semua dokumen telah tersedia selanjutnya diberikan kepada notaris yang sudah bekerja sama dengan pihak bank BTN guna untuk melihat keaslian dokumen-dokumen tersebut. Jika dokumen sudah dinyatakan asli maka penjual dan pembeli harus membayarkan seluruh pajak dalam transaksi jual beli tersebut, selanjutnya proses penandatanganan akad kredit yang dilakukan calon debitur kepada bank BTN dan notaris dan penandatanganan akte jual beli oleh pembeli dan penjual yang disaksikan oleh Bank BTN dan notaris. Sertifikat asli, PBB dan IMB dipegang oleh pihak bank sampai pada waktu pelunasan kredit. Setelah akad kredit, administrasi kredit mendaftarkan calon debitur kepada pihak asuransi (jiwa dan kebakaran) yang sudah bekerjasama dengan bank BTN, asuransi akan berjalan pada saat akad kredit selesai. Terdapat ketentuan jika jumlah pertanggungan calon debitur diatas 500 juta maka calon debitur wajib melakukan tes kesehatan.

Pengawasan Kredit

Pengawasan Kredit yang dilakukan oleh Bank BTN Cabang DKI Jakarta yakni: Kesulitan yang dihadapi oleh PT BTN Cabang DKI Jakarta adalah tidak ada peraturan khusus terkait pengawasan kredit yang berlaku untuk semua Bank di Indonesia sehingga bank terkait menentukan sendiri peraturan mengenai pengawasan kredit, kurangnya jumlah petugas pengawas kredit dan perbedaan kualitas petugas pengawas kredit, serta masyarakat yang tidak

mempunyai itikad baik dan *developer* yang tidak profesional. Dalam mengatasi hambatan tersebut PT BTN Cabang DKI Jakarta telah melakukan beberapa upaya terkait pengawasan kredit KPR. PT. BTN Cabang DKI Jakarta telah melakukan penguatan internal dan eksternal. Dalam penguatan internal PT BTN Cabang DKI Jakarta melakukan (1) *upgrade* teknologi pelayanan secara *online* sehingga data debitur bermasalah bisa cepat tersaji secara *online*, (2) meningkatkan jumlah karyawan pada divisi *loan recovery*, (3) *upgrade* kualitas integritas dan komitmen petugas melalui *training-training* yang berkesinambungan. Sedangkan dalam wilayah eksternal, PT BTN melakukan tiga hal yakni *rescheduling*, *reconditioning* dan *restructuring* kredit yang bermasalah. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menyelamatkan kredit bermasalah tersebut.

2. Analisis kredit bermasalah pada tahun 2018 dan hingga tahun 2019 berdasarkan tingkat kolektibilitasnya.

Analisis kredit bermasalah

Peraturan Bank Indonesia No. 72/PBI/2005 tanggal 27 November 2005 tentang kualitas kredit, dimana kualitas kredit tersebut dapat digolongkan menjadi lancar (*pass*), dalam perhatian khusus (*special mention*), kurang lancar (*substandard*), diragukan (*doubtful*) dan macet (*loss*). Pemberian kredit yang dilakukan oleh bank, mengandung resiko yaitu berupa tidak lancarnya pengembalian kredit atau biasa disebut kredit macet atau kredit bermasalah NPL (*Non Performing Loan*) sehingga akan mempengaruhi kinerja bank tersebut. Kredit bermasalah yang terjadi dapat diturunkan dengan cara ekspansi 5% untuk NPL. Apabila bank mampu menekan rasio NPL dibawah 5% maka potensi keuangan yang akan diperoleh semakin besar. Salah satu penyebab peningkatan NPL (*Non Performing Loan*) adalah banyaknya nasabah yang mengembalikan dana kredit yang tidak sesuai dengan batas waktu yang ditentukan di perjanjian akad kredit. Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian dari jumlah kredit bermasalah yang diberikan oleh BTN Cabang DKI Jakarta pada debitur dan jumlah kredit bermasalah tersebut, maka langkah pertama dalam melakukan

analisis terhadap data yang ada adalah dengan menghitung persentase jumlah kredit bermasalah terhadap kredit yang disalurkan.

Tabel 2. Data tingkat kolektibilitas KPR Non Subsidi Bank Tabungan Negara Cabang DKI Jakarta (dalam jutaan).

Kolektibilitas	2018	2019
Lancar	Rp 191,698,902	Rp 197,396,143
Kredit Bermasalah	Rp 19,021,114	Rp 24,370,496
Kurang lancar	Rp 478,062	Rp 2,567,829
Diragukan	Rp 390,368	Rp 1,223,337
Macet	Rp 4,667,859	Rp 6,654,734
Jumlah	Rp 216,256,305	Rp 232,212,539

Sumber: Hasil wawancara bagian kredit Bank BTN Cabang DKI Jakarta

Berdasarkan Tabel 2 data tingkat kolektibilitas KPR non subsidi BTN cabang DKI Jakarta dapat dilihat bahwa jumlah keseluruhan kredit di tahun 2019 dan 2018 lebih besar ditahun 2019 dengan total kredit sebesar Rp232.212.539 juta artinya ada peningkatan jumlah kredit KPR Non Subsidi Bank BTN. Kredit yang tingkat kolektabilitas lancar dari tahun 2018 sebesar 88,64% sedangkan pada tahun 2019 sebesar 85% artinya tahun 2019 kredit tingkat kolektabilitas lancar mengalami penurunan. Sama hal nya dengan kredit yang bermasalah semakin meningkat dari 11,39% menjadi 14,99% artinya kredit bermasalah meningkat sebesar 3,60%. Kenaikan kredit bermasalah menjadi bahan evaluasi untuk pemberian kredit yang akan dilakukan di tahun 2020 dan pada proses analisis diperhatikan lagi keseriusan calon debitur dalam pengajuan kredit kepada Bank BTN. Namun dari hasil wawancara peningkatan kredit bermasalah yang terjadi pada debitur Bank BTN Cabang DKI Jakarta adalah didominasi karena adanya bencana yang tidak diinginkan yang dialami debitur.

Berikut disajikan perhitungan NPL berdasarkan rumus perhitungan SE BI No 6/03/DPNP tanggal 31 Mei 2004 (Indonesia, 2004b):

$$NPL = (\text{kredit bermasalah}) / \text{total kredit} \times 100\%$$

$$NPL_{2018} = (5.536.289) / (216.256.305) \times 100\%$$

$$\text{Maka } NPL_{2018} = 2,56\%$$

$$NPL_{2019} = (10.445.900) / (216.256.305) \times 100\%$$

Maka $NPL_{2019} = 4,83\%$

Berdasarkan perhitungan NPL tersebut meskipun masih dalam ambang batas NPL yang disyaratkan Bank Indonesia kurang dari 5%. Namun NPL Bank BTN cabang DKI Jakarta dalam hal ini KPR non subsidi mengalami peningkatan dari 2,56% menjadi 4,83%. Hal ini menunjukkan manajemen kredit dalam hal pengendalian calon debitur masih kurang efektif pada tahun 2019 dibandingkan tahun 2018.

3. Analisis upaya penyelamatan kredit bermasalah.

Upaya penyelamatan kredit bermasalah Bank BTN Cabang DKI Jakarta adalah dengan cara pengendalian internal yang dilakukan sebelum terjadinya kredit macet dan pengendalian internal setelah terjadinya kredit macet:

A. *Preventive Control of Credit* adalah pengendalian internal yang dilakukan sebelum terjadi kasus kredit macet. Pengendalian internal sebelum terjadinya kredit macet dilakukan dengan cara :

1. Penetapan *plafon* pinjaman diberikan untuk mengetahui batas maksimal nominal pemberian kredit. Tetapi pada PT. BTN Cabang DKI Jakarta tidak diberikan batas maksimal dalam penyaluran dana kredit, hanya saja PT. BTN Cabang DKI Jakarta memberikan batas minimum dalam penyaluran kredit.
2. Pemantauan debitur dimaksudkan agar tidak terjadinya tunggakan dalam pembayaran angsuran. Pemantauan tersebut dilakukan dengan mengawasi perkembangan usaha atau bisnis yang dilakukan debitur, menurun atau semakin berkembang.
3. Pembinaan debitur yang berupa pembinaan manajemen administrasi pengelolaan bisnis tidak diberikan kepada debitur. Sebaiknya diberikan kepada para debitur agar dapat lebih mengerti dalam manajemen bisnis dan administrasi dalam mengelola perusahaannya dengan baik.

B. *Respressive Control of Credit* adalah pengendalian internal yang dilakukan setelah penyelesaian kredit macet. Pada proses ini dilakukan dengan cara :

1. *Rescheduling*, penjadwalan kembali yaitu

perubahan syarat kredit yang hanya menyangkut jadwal pembayaran dan atau tempo jangka waktu angsuran. Misalnya, pada perjanjian awal pembayaran dapat diangsur selama 5 tahun, tetapi pembayaran angsuran menjadi 5,5 tahun sehingga debitur memiliki waktu lebih lama dalam melunasi pinjamannya.

2. *Reconditioning*, persyaratan kembali yaitu perubahan syarat kredit yang tidak terbatas pada perubahan jadwal pembayaran, jangka waktu, dan atau persyaratan lainnya, sepanjang tidak menyangkut maksimum saldo dana kredit.

3. *Restructuring*, penataan kembali yaitu perubahan syarat – syarat kredit. Misalnya A memiliki usaha, A ini tidak mampu untuk membayarkan hutang pokok tetapi A hanya membayar bunga tetap berjalan. Dan dikatakan bahwa usaha yang di miliki A berjalan cukup baik, yang menyebabkan kemunduran usahanya adalah faktor ekonomi.

SIMPULAN

Manajemen kredit pada Bank BTN Cabang DKI Jakarta untuk menekan angka NPL dengan setiap pemberian kredit kepada calon debitur dilakukan melalui pengorganisasian kredit, perencanaan calon debitur, pelaksanaan kredit, dan pengawasan kredit. Sebelum diputuskan kredit, melaksanakan analisis terlebih dahulu, yang terdiri atas 2 tahap yaitu analisis dokumen dan analisis lapangan. Analisis dokumen dilakukan untuk melihat bagaimana riwayat kredit calon debitur melalui proses *BI checking* dan melakukan pengecekan dokumen yang diserahkan calon debitur. Sedangkan untuk analisis lapangan akan dilakukan oleh pihak *marketing* Bank BTN guna untuk memastikan benar atau tidaknya informasi yang diberikan calon debitur. Pihak Bank BTN akan menganalisis kredit menggunakan prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Conditional, dan Collateral*) kepada calon debitur.

Pada proses pelaksanaan analisis digunakan untuk melihat kesungguhan dan kemampuan calon debitur dalam pengajuan kredit kepada Bank BTN. Pada tahap analisis kredit ini bank BTN memaksimalkan setiap poin yang ada supaya kredit dapat terkontrol dan terhindar dari kredit macet.

Upaya proses pengawasan untuk

mengatasi kredit bermasalah yang dilakukan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang DKI Jakarta adalah pembinaan debitur, restrukturisasi kredit dan penanganan kredit bermasalah melalui jalur litigasi (hukum).

Disarankan Bank BTN dapat mengkaji kembali pelaksanaan pengendalian kredit macet agar lebih selektif dan korektif menentukan debitur dan juga untuk mengatasi kredit bermasalah karena bencana tak terduga perlu ada kerjasama dengan dana pihak ketiga seperti asuransi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, I. G. A. N. S., Sujana, E., & Sulindawati, N. L. G. E. (2015). Pengaruh Manajemen Kredit Dan Penanganan Kredit Bermasalah Terhadap Risiko Kredit (Studi Empiris pada Bank Sinar Harapan Bali Tbk. Cabang Singaraja). *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Undhiksa*, 3(1).
- Afrizon. (2012). *Analisis Laporan Keuangan Internasional*. PT Rajagrafindo Persada.
- Bank Indonesia. (2004). Peraturan Bank Indonesia nomor: 6/10/PBI/2004 tentang sistem penilaian tingkat kesehatan bank umum. In *Peraturan bank Indonesia*.
- Barus, A. C. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Non Performing Loan pada Bank Umum di Indonesia. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil: JWEM*, 6(2).
- Firdaus, R., & Ariyanti, M. (2009). Manajemen Perkreditan Bank Umum. In *Bandung: Pustaka Alvabeta*. Alfabeta.
- Herman, U., & Widayati, R. (2019). Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Nagari Kasang. *OSF Preprints*.
- Indonesia, B. (2004). Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 6/23/DPNP Perihal Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank. In *Bank Indonesia*.
- Islami, V. (2019). Analisis Pemberian Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Untuk Mengurangi NPL (Studi Kasus BTN Cabang Bogor). *Puspasari*, 6(1 April 2019), 1–6. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/moneter/article/view/4480/3057>
- Kasmir. (2018). *Analisis Laporan Keuangan*. PT Rajagrafindo Persada.
- Mosey, A. C., Tommy, P., & Untu, V. (2018). Pengaruh Risiko Pasar dan Risiko Kredit Terhadap Profitabilitas pada Bank Umum BUMN yang Terdaftar di BEI periode 2012-2016. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3).
- Mulyadi, D. (2016). Analisis Manajemen Kredit Dalam Upaya Meminimalkan Kredit Bermasalah (Studi Pada PT. BPR Pantura Abadi Karawang). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 1(2). <https://doi.org/10.36805/manajemen.v1i2.71>
- Natali, A. D., Sujana, N., & Nuzula, N. F. (2015). Analisis Sistem Dan Prosedur Pemberian Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Dalam Usaha Mengantisipasi Terjadinya Tunggakan Kredit (Studi pada PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(2), 1–7.
- Pratiwi, N. (2019). Prosedur Pemberian Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Pada Pt. Bank Tabungan Negara, Tbk. KCP. MAROS. *PAY Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 1. <http://ejournals.umma.ac.id/index.php/pay/article/view/212>
- Sari, W. A., & Hidayat, R. R. (2016). Analisis Sistem Dan Prosedur Pemberian Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) BTN Bersubsidi Dalam Usaha Mendukung Pengendalian Manajemen Kredit: Studi Pada PT . Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Kediri. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 41(1), 92. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/1639/2023>
- Tugiman, H. (2009). *Manajemen Risiko Organisasi* (Cetakan ke). Alfabeta.
- Widyawati, A. M. J. (2018). Peranan Perbankan Sebagai Lembaga Penyalur Kredit Bagi Masyarakat. *Serat Acitya (Jurnal Ilmiah)*, 7(3).
- Wijaya, H. (2021). Analisis Pengaruh DPK, CAR, NPL, Tingkat Suku Bunga Kredit

terhadap ROA Bank Umum Kegiatan Usaha (BUKU) IV tahun 2014-2019. *Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 4, 157–168.