

Strategi Penanganan Kredit Macet Di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Manado Untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan

Regina Anastasya Samaun^{1*}, Precylia R. Raming², Deky E. W. Mundung³

¹Manajemen Bisnis, Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, reginasamaun00@gmail.com

²Manajemen Bisnis, Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, precylia.ribka87@gmail.com

³Administrasi Bisnis, Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, deky@polimdo.ac.id

*Korespondensi : reginasamaun00@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategies for handling non-performing mortgage loans (KPR) at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Manado Branch, and their impact on the bank's financial performance. The research employs a descriptive qualitative method with a case study approach. Data were collected through semi-structured interviews with the credit manager, recovery staff, and credit staff, as well as observation and documentation of internal financial reports. Data were analyzed using Miles & Huberman's model through data reduction, data display, and conclusion drawing, supported by triangulation of sources and techniques. The findings indicate that mortgage NPLs at BTN Manado Branch are mainly caused by declining debtor, income, uncooperative debtor behavior, and administrative constraints. The dominant strategy applied is loan restructuring (rescheduling & restructuring), while litigation and asset recovery are used as the last resort. However, implementation faces several obstacles, including delayed document submission, lengthy internal procedures, and limited utilization of the PPDigital BTN system. Restructuring has proven effective in keeping the NPL ratio below the OJK standard, although it led to a decline in profitability (ROA) and an increase in the efficiency ratio (BOPO).

Keywords : Non-Performing Loan, Restructuring, Mortgage, Financial Performance, BTN

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penanganan kredit macet Kredit Pemilikan Rumah (KPR) di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Manado serta dampaknya terhadap kinerja keuangan bank. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan manajer kredit, staf recovery, dan staf kredit, serta observasi dan dokumentasi laporan keuangan internal bank. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles & Huberman melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diuji dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kredit macet KPR di BTN Cabang Manado disebabkan oleh menurunnya pendapatan debitur, sikap debitur yang tidak kooperatif, serta kendala administratif. Strategi dominan yang diterapkan adalah restrukturisasi (*rescheduling dan restructuring*), sedangkan jalur litigasi dan recovery aset hanya ditempuh sebagai langkah terakhir. Namun, implementasi strategi masih menghadapi hambatan berupa keterlambatan dokumen, prosedur internal yang panjang, serta rendahnya pemanfaatan sistem digital PPDigital BTN. Strategi restrukturisasi terbukti efektif menekan rasio NPL agar tetap di bawah standar OJK, meskipun berimplikasi pada penurunan profitabilitas (ROA) dan peningkatan rasio efisiensi (BOPO).

Kata Kunci : Kredit Macet, Restrukturisasi, KPR, Kinerja Keuangan, BTN

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah Penelitian

Sektor perbankan memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, khususnya melalui penyaluran kredit kepada masyarakat. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (BTN) merupakan bank milik negara yang berfokus pada pembiayaan perumahan melalui Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Namun, tingginya penyaluran KPR juga membawa risiko munculnya kredit bermasalah atau kredit macet (Non-Performing Loan/NPL). Kredit macet berpotensi menurunkan kualitas aset bank dan mengganggu stabilitas kinerja keuangan jika tidak ditangani dengan baik. Data BTN Cabang Manado menunjukkan tren kenaikan rasio NPL dari 2,3% pada tahun 2020 menjadi 3,2% pada akhir 2024. Meski masih berada di bawah ambang batas 5% yang ditetapkan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), tren peningkatan tersebut mengindikasikan adanya risiko berkelanjutan. Peningkatan NPL dapat berdampak langsung pada indikator keuangan bank, seperti menurunnya profitabilitas (ROA) dan efisiensi operasional (BOPO). Jika dibandingkan dengan rata-rata NPL perbankan nasional yang berada dikisaran 2,5% hingga 3,0% pada periode yang sama, kondisi BTN Cabang Manado menunjukkan tren peningkatan yang perlu diwaspadai. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun berada di bawah batas ambang OJK sebesar 5%, terdapat potensi risiko yang dapat mengganggu kinerja bank dimasa mendatang apabila tidak segera diantisipasi. Dalam praktiknya, BTN menerapkan berbagai strategi penanganan kredit bermasalah, terutama melalui restrukturisasi kredit seperti rescheduling, reconditioning, dan restructuring. Strategi litigasi serta eksekusi agunan hanya digunakan sebagai langkah terakhir. Meskipun demikian, implementasi strategi di lapangan masih menghadapi hambatan berupa keterlambatan dokumen, prosedur internal yang panjang, dan rendahnya pemanfaatan sistem digital seperti PPDigital BTN. Menurut Kasmir (2016), tingginya tingkat kredit macet dapat menurunkan kualitas aset bank, meningkatkan biaya pencadangan kerugian, serta menekan profitabilitas. Kondisi ini juga berimplikasi pada meningkatnya rasio BOPO yang mencerminkan penurunan efisiensi operasional bank. Oleh karena itu, strategi penanganan kredit bermasalah menjadi salah satu indikator penting dalam menjaga stabilitas keuangan bank. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang menganalisis strategi penanganan kredit macet KPR di BTN Cabang Manado, termasuk implementasi di lapangan, hambatan yang dihadapi, serta dampaknya terhadap kinerja keuangan bank. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam memperkuat mekanisme penanganan kredit macet serta menjaga kualitas aset dan stabilitas keuangan bank secara berkelanjutan.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menyebabkan terjadinya kredit macet pada produk Kredit Pemilikan Rumah (KPR) di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Manado.
2. Menganalisis strategi yang diterapkan oleh BTN Cabang Manado dalam menangani kredit KPR bermasalah, serta mendeskripsikan implementasinya di lapangan
3. Mengkaji hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi penanganan kredit macet KPR
4. Menilai dampak strategi penanganan kredit macet terhadap kinerja keuangan bank, khususnya (ROA), dan biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO).

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Kredit

Kredit merupakan penyediaan dana oleh bank kepada debitur berdasarkan perjanjian, dengan kewajiban pengembalian disertai bunga dalam jangka waktu tertentu (UU No. 10 Tahun 1998). Dalam praktik perbankan, kredit Pemilikan Rumah (KPR) menjadi salah satu produk utama BTN sebagai bank yang berfokus pada pembiayaan perumahan. KPR memiliki risiko tinggi, terutama jika kondisi ekonomi debitur menurun, sehingga pengawasan dan manajemen risiko kredit menjadi sangat penting.

Konsep Kredit (*Non-Performing Loan*)

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (2016), kredit macet adalah pinjaman yang masuk kategori diragukan atau macet karena keterlambatan pembayaran lebih dari 90 hari. Tingginya NPL dapat menurunkan kualitas aset bank dan mengganggu stabilitas keuangan. Faktor penyebab kredit macet meliputi kondisi internal debitur (penurunan pendapatan, manajemen keuangan buruk), faktor eksternal (perlambatan ekonomi, bencana), maupun faktor internal bank (analisis kredit kurang cermat).

Strategi Penanganan Kredit Macet

BTN menerapkan strategi restrukturisasi kredit melalui *recheduling*, *reconditioning*, *restructuring* untuk membantu debitur tetap melaksanakan kewajibannya. Alternatif lain adalah penyitaan agunan, penyelesaian litigasi, serta *write-off* bagi kredit yang dinyatakan tidak tertagih. Selagi restrukturisasi dinilai lebih efektif karena mampu menjaga hubungan dengan debitur sekaligus menekan rasio NPL agar tetap dibawah standar OJK.

Kinerja Keuangan Banks

Kinerja keuangan bank dapat di ukur dengan rasio keuangan, antara lain *Return on Assets* (ROA) untuk profitabilitas, BOPO untuk efisiensi operasional, dan NPL untuk kualitas aset. Tingginya rasio NPL berpengaruh negatif terhadap profitabilitas (ROA) dan efisiensi (BOPO). Oleh karena itu, pengendalian kredit macet menjadi aspek penting untuk menjaga stabilitas keuangan bank.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat memahami strategi penanganan kredit macet KPR secara mendalam, baik dari aspek strategi, implementasi, hambatan, maupun dampaknya terhadap kinerja keuangan bank.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Manado yang terlibat dalam pengelolaan kredit bermasalah. Teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling, yaitu dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses penanganan kredit macet. Informan penelitian terdiri dari satu manajer kredit, satu staf recovery, dan satu staf kredit.

Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan informan utama, observasi langsung terhadap aktivitas penanganan kredit macet, serta dokumentasi berupa laporan keuangan, data rasio keuangan (NPL, ROA, BOPO), dan dokumen SOP penanganan kredit bermasalah.

Model Penelitian

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles & Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik. Selain itu, digunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman strategi penanganan kredit macet, serta analisis rasio keuangan untuk mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja bank.

HASIL DAN DISKUSI

Hasil Penelitian

Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi, penelitian menemukan bahwa kredit macet KPR di BTN Cabang Manado dipengaruhi oleh kondisi ekonomi debitur yang menurun,

sikap debitur yang tidak kooperatif, dan kendala administratif. Strategi penanganan yang paling dominan adalah restrukturisasi kredit (*rescheduling dan restructuring*), sementara litigasi dan *recovery* aset hanya digunakan sebagai upaya terakhir. Implementasi strategi menghadapi hambatan berupa keterlambatan dokumen, prosedur internal yang panjang, dan rendahnya pemanfaatan aplikasi PPDigital BTN. Dampaknya, rasio NPL dapat ditekan tetap di bawah 5% sesuai ketentuan OJK, tetapi profitabilitas (ROA) menurun dan rasio BOPO meningkat.

Pendekatan Penanganan Kredit KPR Bermasalah

BTN Cabang Manado lebih mengutamakan restrukturisasi kredit karena strategi ini dinilai paling realistis untuk menjaga hubungan dengan debitur dan menekan potensi kerugian bank. *rescheduling dan restructuring* memungkinkan debitur melanjutkan kewajibannya dengan skema baru yang lebih sesuai kemampuan. Hal ini konsisten dengan kebijakan OJK yang memberikan relaksasi kredit sebagai instrumen pengendalian risiko. Menurut salah satu staf kredit BTN Cabang Manado (Wawancara, 10 Juni 2025), "Restrukturisasi menjadi opsi pertama yang ditawarkan karena debitur biasanya masih memiliki kemampuan membayar, hanya perlu penyesuaian tenor atau cicilan." Kutipan ini menunjukkan bahwa strategi restrukturisasi dipandang lebih fleksibel dan humanis dibandingkan langkah hukum atau penyitaan agunan.

Implementasi Strategi di Lapangan

Pelaksanaan restrukturisasi dilakukan oleh manajer kredit, staf *recovery*, dan staf kredit. Namun, dalam praktiknya, penerapan strategi tidak sepenuhnya sesuai SOP. Hambatan teknis seperti keterlambatan dokumen dari debitur serta keterbatasan pemanfaatan PPDigital membuat proses menjadi lebih lambat. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara prosedur formal dan praktik lapangan. Menurut Manajer Kredit BTN Cabang Manado (Wawancara, 12 Juni 2025), "Debitur sering menunda pengumpulan dokumen restrukturisasi, sehingga proses persetujuan memakan waktu lebih lama." Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara prosedur formal dan praktik lapangan, sehingga memperlambat penyelesaian restrukturisasi kredit.

Hambatan dalam Penanganan Kredit Macet

Hambatan utama dalam penanganan kredit macet mencakup keterlambatan administrasi, proses internal yang panjang, serta keterbatasan SDM dalam mengoptimalkan teknologi digital. Selain itu, sebagian debitur cenderung tidak kooperatif, sehingga memperpanjang proses penyelesaian kredit macet. Hambatan-hambatan ini mengurangi efektivitas strategi yang telah ditetapkan oleh BTN. Hal ini ditegaskan oleh staf *recovery* BTN Cabang Manado (Wawancara, 14 Juni 2025), "Ada debitur yang sulit dihubungi setelah kredit bermasalah,

bahkan ada yang sengaja menghindari sehingga proses penagihan jadi terhambat". Hambatan-hambatan tersebut menunjukkan perlunya perbaikan sistem administrasi dan pemanfaatan teknologi digital agar proses penanganan lebih efektif.

Peran Strategi terhadap Kinerja Keuangan Bank

Meskipun strategi restrukturisasi terbukti efektif dalam menekan NPL agar tetap di bawah ambang batas OJK, strategi ini berimplikasi pada kinerja keuangan bank. Profitabilitas (ROA) mengalami penurunan karena adanya penyesuaian bunga dan tenor baru, sedangkan rasio BOPO meningkat akibat bertambahnya biaya operasional. Dengan demikian, strategi restrukturisasi memang menjaga kualitas aset, tetapi memerlukan perbaikan pada aspek efisiensi agar juga mendukung profitabilitas bank secara berkelanjutan. Menurut Manajer Kredit BTN Cabang Manado (Wawancara, 12 Juni 2025), "Restrukturisasi memang menjaga kualitas kredit, tapi konsekuensinya pendapatan bunga berkurang sehingga profit bank ikut turun." Dengan demikian, strategi restrukturisasi memang menjaga kualitas aset, tetapi memerlukan perbaikan pada aspek efisiensi agar juga mendukung profitabilitas bank secara berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Penyebab utama kredit macet KPR di BTN Cabang Manado adalah kombinasi faktor penurunan kondisi ekonomi debitur, perilaku debitur yang tidak kooperatif, serta kendala administratif terkait kelengkapan dokumen.
2. Pendekatan utama dalam penanganan kredit macet adalah restrukturisasi melalui *rescheduling* dan *restructuring*, sedangkan litigasi dan *recovery* aset hanya digunakan sebagai alternatif terakhir.
3. Implementasi strategi restrukturisasi belum sepenuhnya optimal karena terkendala keterlambatan dokumen, prosedur internal yang panjang, serta pemanfaatan sistem digital PPDigital BTN yang masih terbatas.
4. Hambatan-hambatan tersebut berdampak pada efektivitas strategi, meskipun restrukturisasi terbukti mampu menekan rasio NPL agar tetap di bawah standar OJK. Namun, strategi ini juga menimbulkan konsekuensi berupa penurunan profitabilitas (ROA) dan peningkatan rasio BOPO, sehingga efisiensi operasional bank ikut melemah.
5. Secara keseluruhan, restrukturisasi tetap menjadi strategi utama dalam menjaga kualitas aset BTN Cabang Manado, tetapi memerlukan perbaikan berkelanjutan pada

aspek pelaporan digital, koordinasi antarunit, serta evaluasi rutin agar lebih mendukung peningkatan kinerja keuangan bank.

Saran

Terdapat beberapa saran guna meningkatkan efektivitas strategi penanganan kredit macet KPR pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Manado. Dengan memperhatikan saran-saran berikut, diharapkan bank dapat menjaga kualitas aset sekaligus meningkatkan kinerja keuangan secara berkelanjutan:

1. Memaksimalkan pemanfaatan sistem PPDigital BTN dalam monitoring kredit macet agar deteksi dini dapat berjalan lebih terstruktur, cepat, dan akurat.
2. Menyederhanakan prosedur restrukturisasi dengan dukungan teknologi digital, misalnya pengingat otomatis melalui SMS/WhatsApp/email, serta memperluas kanal pembayaran melalui mobile banking untuk mempermudah debitur.
3. Meningkatkan koordinasi formal antara unit kredit, recovery, dan hukum guna meminimalisir hambatan administratif dan mempercepat proses penyelesaian kredit bermasalah.
4. Menyelenggarakan pelatihan serta peningkatan kapasitas SDM dalam pengelolaan kredit bermasalah agar pelaksanaan strategi lebih profesional dan konsisten.
5. Melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas restrukturisasi, sehingga dampaknya terhadap NPL, ROA, dan BOPO dapat terukur dengan lebih konsisten dan menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial.
6. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas objek pada cabang BTN lain atau bank BUMN lainnya, serta mempertimbangkan pendekatan kuantitatif dengan data keuangan lebih luas untuk mengukur pengaruh strategi penanganan kredit secara lebih komprehensif.

KETERBATASAN PENELITIAN

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini, mencakup beberapa hal, seperti

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu cabang, yaitu BTN Cabang Manado, sehingga temuan belum dapat digeneralisasi untuk seluruh cabang BTN di Indonesia.
2. Jumlah informan terbatas pada manajer kredit, staf *recovery*, dan staf kredit sehingga data yang diperoleh bersifat kontekstual dan mendalam, namun belum mewakili perspektif seluruh pihak terkait.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif sehingga hasilnya lebih bersifat analisis tematik, bukan pengujian secara kuantitatif.

REFERENSI

- Bank Indonesia. (2017). *Statistik Perbankan Indonesia*. Bank Indonesia, Jakarta.
- Hidayat, A. (2018). Analisis *Non Performing Loan* (NPL) terhadap Kinerja Keuangan Bank. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 20, No. 3.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Perbankan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2016). *Peraturan OJK tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum*. OJK, Jakarta.
- Pohan, S. (2021). Implementasi Restrukturisasi Kredit dalam Mengurangi Risiko Kredit Bermasalah. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, Vol. 9, No. 2.
- Rivai, V., Basir, S., Sudarto, S., & Veithzal, A. P. (2013). *Commercial Bank Management: Manajemen Perbankan dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Santoso, B. (2019). Strategi Restrukturisasi Kredit Bermasalah pada Bank Umum. *Jurnal Ilmiah Manajemen Perbankan*, Vol. 5, No. 1.
- Siamat, D. (2005). *Manajemen Lembaga Keuangan*. FE UI Press, Jakarta.
- Tambunan, T. (2020). Kredit Perbankan dan Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, Vol. 11, No. 2. DOI:10.22212/jekp.v11i2.2056
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan.
- Veithzal, R., & Arifin, A. (2010). *Islamic Banking: Teori dan Praktik*. Bumi Aksara, Jakarta.