

**RISIKO TATAKELOLA PEMBERIAN KREDIT DAN
PENUNGGAKAN PEMBAYARAN PADA
BANK BRI KCP KAIMANA**

Oleh:

Musa Pakidi

2104190017



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

2023

**RISIKO TATAKELOLA PEMBERIAN KREDIT DAN
PENUNGGAKAN PEMBAYARAN PADA
BANK BRI KCP KAIMANA**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Akademik Guna Memperoleh Gelar Magister
Manajemen (M.M.) Pada Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Oleh:

Musa Pakidi

2104190017



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

2023



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Musa Pakidi
NIM : 2104190017
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul “Risiko Tatakelola Pemberian Kredit dan Penunggakan Pembayaran Pada Bank BRI KCP Kaimana adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 5 Desember 2023



(Musa-Pakidi)



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA**

**PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR
RISIKO TATAKELOLA PEMBERIAN KREDIT DAN PENUNGGAKAN
PEMBAYARAN PADA BANK BRI KCP KAIMANA**

Oleh:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Musa Pakidi
NIM : 2104190017
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Jakarta, 5 Desember 2023

Menyetujui:

Pembimbing I

Dr. M. L. Denny Tewu, SE., M.M
NIP/NIDN: 121952/0311076306

Pembimbing II

Dr. Ir. Adolf B Heatubun, M. Si
NIP/NIDN: 191078/001411630

Ketua Program Studi Magister
Manajemen

Dr. M. L. Denny Tewu, SE., MM
NIP/NIDN: 121952/0311076306

Direktur Program Pasca Sarjana

Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M. Pd., PA
NIP/NIDN: 001473/0320116402






UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN TIM PENGUJI AKHIR

Pada Selasa Tanggal 5 Desember 2023 telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Nama : Musa Pakidi
NIM : 2104190017
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Pascasarjana

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul **RISIKO TATAKELOLA PEMBERIAN KREDIT DAN PENUNGGAKAN PEMBAYARAN PADA BANK BRI KCP KAIMANA** oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan Dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1. Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph. D	Sebagai Ketua	
2. Dr. M. L Denny Tewu, SE., MM	Sebagai Anggota	
3. Dr. Ir. Adolf B. Heatubun, M. Si	Sebagai Anggota	



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

Pernyataan dan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Musa Pakidi
NIM : 2104190017
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Pascasarjana
Judul : RISIKO TATAKELOLA PEMBERIAN KREDIT DAN
PENUNGGAKAN PEMBAYARAN PADA
BANK BRI KCP KAIMANA

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Dibuat di Jakarta
Pada tanggal, 5 Desember 2023
Yang Menyatakan



Musa Pakidi

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas kemurahan-Nya peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Risiko Tatakelola Pemberian Kredit dan Penunggakan Pembayaran Pada Bank BRI KCP Kaimana.

Tesis ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia.

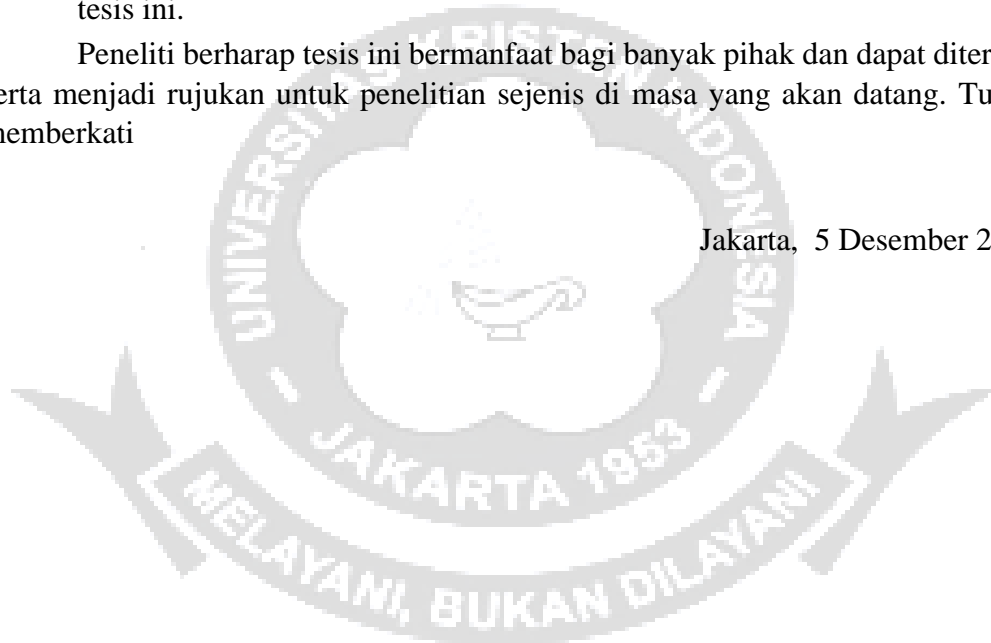
Dalam menyusun tesis ini peneliti mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua saya almarhum Yohanes Sakke Pakidi dan Almarhuma Martha Deppa, Istri Yuliana Tarima, ketiga Putri saya: Jacklyn Christy Patra Pakidi, Mustika Lukita Purna Pakidi, dan Nararrya Noelita Putri Pakidi yang senantiasa memberikan dorongan dan mengorbankan sebagian kenikmatan mereka untuk mendukung studi saya di pascasarjana;
2. Bapak Hery Noercahya, selaku Regional CEO BRI Jayapura, beserta seluruh jajaran Manajemen RO Jayapura dan Bapak Pandu Herwastikusumo, selaku Pemimpin Cabang BRI Fakfak atas bimbingan dan kesempatan yang diberikan untuk melakukan penelitian sambil melaksanakan tugas di BRI KCP Kaimana;
3. Dr. Dhaniswara K. Harjono, SH., MH., MBA, selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia;
4. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., P.A., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia;
5. Dr. M. L. Denny Tewu, SE., MM., Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I;
6. Dr. Poerwaningsih S. Legowo, M.Str, selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia;
7. Dr. Ir. Adolf B. Heatubun, M. Si, selaku Dosen Pembimbing II yang selalu memberikan bimbingan dan ilmu dalam menyusun tesis ini;
8. Dr, Martua E. Tambunan, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing Proposal Tesis yang selalu memberikan bimbingan selama penyusunan proposal tesis ini;
9. Prof., Dr. Hendra Michael Roy Sembel, selaku dosen Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia;
10. Ir. Tarsicius Sunaryo, P.Hd, selaku dosen Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia;
11. Dr. Adolf Bastian Heatubun, selaku dosen Magister manajemen Universitas Kristen Indonesia;
12. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si., M.A, selaku dosen Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia;

13. Dr. Indra Gunawan, S.T., M.E, selaku dosen Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia.
14. Dr. Ir. Ktut Silvanita Mangani, M.A, selaku dosen Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia.
15. Saudara-saudaraku Maria Pakidi, Yusni Pakidi, Yusuf Pakidi, Hermin Pakidi, Manase Pakidi, Merapi Pakidi dan Ma'tan Pakidi
16. Rekan kerja pada Bank BRI KCP Kaimana, Bapak Sugeng Bachtiar, Sdr.Mursid MUSAAD, Sdr. Antji Luturmas, Sdr. Median Russe, Sdr. Mefiboseth Lodar, Sdr. Fidyah Lestari, Sdr. Gilmi Hasty, Sdr. Dandy Nur Ikhsan, Sdr. Faradila Putri, Sdr. Hermawan, Sdr. Didik dan Sdr. Raden yang membantu selama penelitian dan menjadi narasumber untuk menyelesaikan tesis ini;
17. Semua pihak yang telah memberikan dukungan sampai dengan selesainya tesis ini.

Peneliti berharap tesis ini bermanfaat bagi banyak pihak dan dapat diterima serta menjadi rujukan untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang. Tuhan memberkati

Jakarta, 5 Desember 2023



Golden Verse

1 Korintus 16:14

“Lakukanlah segala pekerjaanmu dalam kasih”

1 Corinthians 16:14

“Let all that you do be done in love”



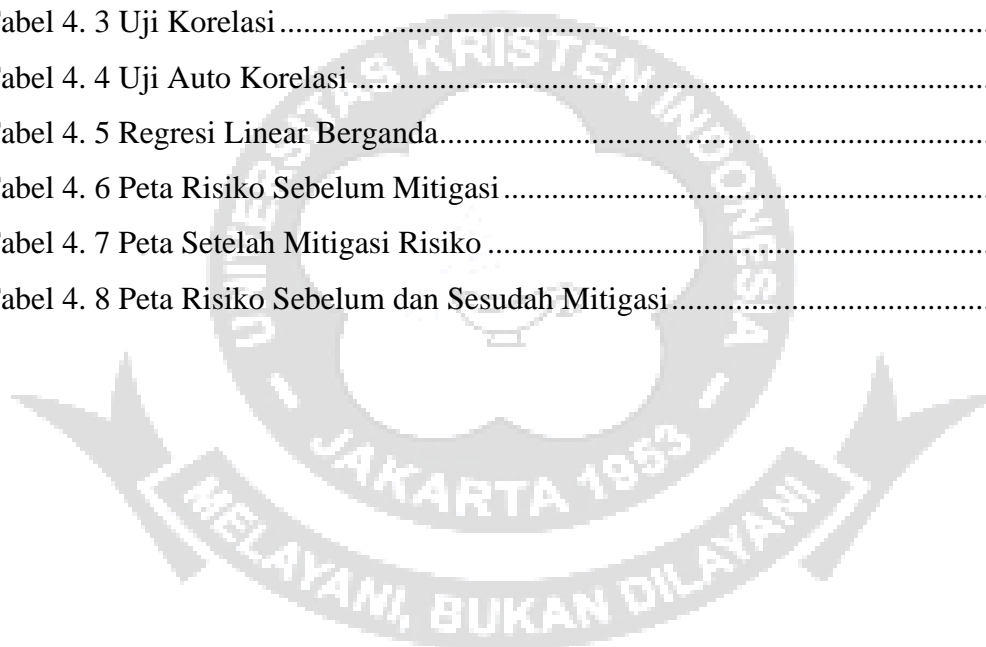
DAFTAR ISI

COVER	i
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	ii
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR SINGKATAN	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
Abstrak	xvi
<i>Abstract</i>	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORI	5
2.1. Tinjauan Pustaka	5
2.1.1. Bank	5
2.1.2. Risiko	5
2.1.3. Kredit	6
2.1.4. CKPN	7
2.1.5. Risiko Kredit	8
2.1.6. Tata Kelola	9

2.1.7.	Tunggakan	10
2.1.8.	PPAP	10
2.1.9.	Profitabilitas	12
2.1.10.	Biaya Operasional	13
2.2.	Penelitian Sebelumnya	13
2.3.	Kerangka Berpikir	20
BAB III METODE PENELITIAN		22
3.1.	Pendekatan dan Data Penelitian	22
3.2.	Waktu dan Lokasi Penelitian	22
3.3.	Jenis Data dan Sumber	22
3.4.	Populasi dan Sampel	23
3.5.	Teknik Analisis Data	23
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		29
4.1.	Proses Bisnis Pemberian Kredit Pada Bank BRI	29
4.2.	Analisis Fishbone	31
4.3.	Analisis regresi linear berganda	37
4.4.	Bow Tie Analysis	44
4.5.	Analisis Heat Map	54
BAB V PENUTUP		59
5.1.	Kesimpulan dan Saran	59
DAFTAR PUSTAKA		62
Lampiran		67

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Komponen ECL	8
Tabel 2. 2 Kolektabilitas Pinjaman Berdasarkan Umur Tunggakan.....	12
Tabel 2. 3 Biaya PPAP Pinjaman.....	12
Tabel 3. 1 Klasifikasi Dampak Risiko	27
Tabel 3. 2 Klasifikasi Peluang Risiko.....	27
Tabel 4. 1 KTD	32
Tabel 4. 2 Pinjaman BRI KCP Kaimana 31 Desember 2022	37
Tabel 4. 3 Uji Korelasi.....	42
Tabel 4. 4 Uji Auto Korelasi.....	42
Tabel 4. 5 Regresi Linear Berganda.....	43
Tabel 4. 6 Peta Risiko Sebelum Mitigasi.....	54
Tabel 4. 7 Peta Setelah Mitigasi Risiko	56
Tabel 4. 8 Peta Risiko Sebelum dan Sesudah Mitigasi.....	58



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	20
Gambar 2. 2 Alur Penelitian.....	21
Gambar 3. 1 Proses Bisnis Pemberian Kredit dan Penunggakan.....	23
Gambar 3. 2 Fishbone	25
Gambar 3. 3 Bow Tie	26
Gambar 3. 4 Peta Risiko	28
Gambar 4. 1 Proses Bisnis Pemberian Kredit.....	29
Gambar 4. 2 Fishboone Diagram Penunggakan.....	32
Gambar 4. 3 Sebaran Rekening.....	37
Gambar 4. 4 Sebaran Outstanding	38
Gambar 4. 5 Histogram Uji Normalitas	39
Gambar 4. 6 Sactterplot.....	40
Gambar 4. 7 Analisis Bowtie Petugas Kurang Profesional.....	44
Gambar 4. 8 Mutasi Promosi	45
Gambar 4. 9 Kegagalan Auto Debet	46
Gambar 4. 10 Analisis Bow Tie Laporan Penunggakan Setelah H2	47
Gambar 4. 11 Analisis Bow Tie Gangguan Jaringan Internet	48
Gambar 4. 12 Analisis Bow Tie Gangguan H2H.....	49
Gambar 4. 13 Analisis Bow Tie Perubahan Karakter Nasabah	50
Gambar 4. 14 Analisis Bow Tie Transaksi Nasabah Tidak dikuasai	51
Gambar 4. 15 Analisis Bow Tie Tambahan Kredit dari Kreditur Lain.....	52
Gambar 4. 16 Analisis Bow Tie Target Terlalu Tinggi	53

DAFTAR SINGKATAN

AFT	<i>Automatic Fund Transfer</i>
AGF	<i>Automatic Grab Fund</i>
ALR	<i>Average Landing Rate</i>
AYDA	Agunan Yang Diambil Alih
BOPO	Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional
BRI	Bank Rakyat Indonesia
BTA	<i>Bowtie Analysis</i>
CAR	<i>Capital Adequacy Ratio</i>
CER	<i>Cost Efficiency Ratio</i>
CKPN	Cadangan Kerugian Penurunan Nilai
DJP	Direktorat Jenderal Pajak
ECL	<i>Expected Credit Loss</i>
EDC	<i>Electronic Data Capture</i>
EPS	<i>Earning Per Share</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
FP	<i>Financial Performance</i>
GDP	<i>Gross Domestic Product</i>
GMM	<i>Generalize Method of Moment</i>
GPM	<i>Gross Profit Margin</i>
H2H	<i>Host to Host</i>
IPC	<i>Income Per Capita</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
KCP	Kantor Cabang Pembantu
KNKG	Komisi Nasional Kebijakan Governansi
KTD	Kejadian Tidak Diinginkan
KUP	Kebijakan Umum Per kreditan
NIK	Nomor Induk Kependudukan
NOSE	Nomor Surat Edaran
NPL	<i>NonPerforming Loan</i>
NPM	<i>Net Profit Margin</i>
OJK	Otoritas Jasa Keuangan
OL	<i>Offering Letter</i>
PBI	Peraturan Bank Indopneia
POJK	Peraturan Otoritas Jasa Keuangan
PPAP	Penyisihan Penghapusan Aset Produktif
PSAK	Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan
PPK	Pedoman Pelaksanaan Kredit
QRIS	<i>Quick Response Code Indonesia Standard</i>

ROA	<i>Return On Asset</i>
ROE	<i>Return On Equity</i>
RPC	<i>Repayment Capacity</i>
SBI	Sertifikat Bank Indonesia
SDM	Sumber Daya Manusia
SLIK	Sistem Layanan Informasi Keuangan
UU	Undang-Undang



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Nasabah.....	67
Lampiran 2 Kuisisioner Pekerja Bank BRI Kaimana.....	70
Lampiran 3 Data Analisis Regresi Linear Berganda.....	71
Lampiran 4 Surat Permohonan Ijin Penelitian.....	72
Lampiran 5 Surat Ijin Penelitian	73
Lampiran 6 SK Dosen Pembimbing	74
Lampiran 7 Buku Konsultasi Dosen Pembimbing.....	76
Lampiran 8 Biodata Penulis	83



Abstrak

Salah satu fungsi intermediasi bank dalam Undang-Undang No. 10 tahun 1998 tentang perbankan adalah pemberian pinjaman kredit. Pendapatan terkait pemberian kredit masih dominan pada hampir semua bank. Disamping menjadi sumber pendapatan utama, pemberian kredit juga mengandung risiko tinggi berupa kegagalan bayar bila tidak dikelola dengan baik. Kredit dengan kualitas baik akan memberikan pendapatan yang tinggi, sedangkan pinjaman berkualitas buruk akan memunculkan beban biaya, mengakibatkan bank tidak menghasilkan laba maksimal bahkan bisa merugi. Sejak pemberlakuan PSAK 71 pada tanggal 1 Januari 2020 perhitungan biaya CKPN menggunakan metode *expected loss*. Metode ini mengharuskan pembentukan CKPN didasarkan pada proyeksi tertentu seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, tingkat pengangguran dan indeks harga komoditas. Metode ini tidak memerlukan bukti objektif debitur mengalami *impairment*. Penelitian ini menemukan 10 (sepuluh) KTD yang mengakibatkan terjadinya penunggakan, yaitu: petugas kurang profesional, mutasi promosi, kegagalan auto debit, laporan penunggakan H+2, Gangguan jaringan, Gangguan H2H, Perubahan karakter nasabah, transaksi nasabah tidak dikuasai, tambahan kredit dari kreditur lain, dan target terlalu tinggi. Berdasarkan *heat map* KTD Kegagalan auto debit dan transaksi nasabah tidak dikuasai memiliki risiko yang tinggi penyebab terjadinya penunggakan. Berdasarkan analisis regresi didapatkan nilai korelasi sebesar 71,5 % atau kuat, dengan koefisien tercatat sebesar 51,1%. Model regresi yang dihasilkan adalah $Y=8357,716-0,038x1+0,3198x2$ menunjukkan hubungan negatif (terbalik) kuat antara nilai tercatat dengan CKPN, serta hubungan yang positif kuat atau searah antara NPL dan CKPN. Manajemen Bank BRI KCP Kaimana telah berhasil memitigasi semua risiko yang muncul terkait pemberian kredit, namun masih perlu memberikan perhatian khusus terhadap 2 KTD yang setelah dilakukan mitigasi masih berada pada level *high risk* yaitu kegagalan auto debit dan transaksi nasabah tidak dikuasai dengan penggunaan EDC atau QRIS BRI, dan rutin melakukan pemeliharaan fasilitas auto debit debitur.

Kata Kunci: Intermediasi, CKPN, *expected loss*, *impairment*, KTD dan *high risk*

Abstract

One of the bank intermediation functions in Law no. 10 of 1998 concerning banking is the provision of credit loans. Income related to lending is still dominant in almost all banks. Besides being the main source of income, providing credit also carries a high risk of failure to pay if not managed properly. Good quality credit will provide high income, while poor quality loans will incur costs, resulting in banks not making maximum profits and even losing money. Since the implementation of PSAK 71 on January 1 2020, the calculation of CKPN costs uses the expected loss method. This method requires the formation of CKPN to be based on certain projections such as economic growth, inflation, unemployment rate and commodity price index. This method does not require objective evidence that the debtor is impaired. This research found 10 (ten) KTDs that resulted in arrears, namely: less professional officers, promotional transfers, auto debit failures, H+2 arrears reports, network disruptions, H2H disruptions, changes in customer character, customer transactions not controlled, additional credit from other creditors, and the target is too high. Based on the KTD heat map, auto debit failure and customer transactions not being controlled have a high risk of causing arrears. Based on regression analysis, the correlation value was found to be 71.5% or strong, with a coefficient recorded at 51.1%. The resulting regression model is $Y=8357.716-0.038x_1+0.3198x_2$ showing a strong negative (inverse) relationship between recorded value and CKPN, as well as a strong positive or directional relationship between NPL and CKPN. The management of Bank BRI KCP Kaimana has succeeded in mitigating all risks that arise related to providing credit, but still needs to pay special attention to 2 KTDs which after mitigation are still at a high risk level, namely auto debit failure and customer transactions not being controlled using BRI's EDC or QRIS , and routinely maintain debtor auto debit facilities..

Keywords: Intermediation, CKPN, expected loss, impairment, KTD and high risk