

**ANALISIS RISIKO KREDIT PADA USAHA KECIL MENENGAH
(STUDI KASUS PADA BANK X)**

TESIS

Oleh :

DEISY KALANGI

2004190008



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2023**

ANALISIS RISIKO KREDIT PADA USAHA KECIL MENENGAH (STUDI KASUS PADA BANK X)

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan Akademik guna memperoleh gelar Magister
Manajemen (M.M) pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana
Universitas Kristen Indonesia**

**Oleh
DEISY KALANGI
NIM 2004190008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2023**



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DEISY KALANGI
NIM : 2004190008
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tesis yang berjudul “ ANALISIS RISIKO KREDIT PADA USAHA KECIL MENENGAH (STUDI KASUS PADA BANK X) ” adalah :

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

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

Jakarta, 13 November 2023



(Deisy Kalangi)

2004190008



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS PASCASARJANA**

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

**“ANALISIS RISIKO KREDIT PADA USAHA KECIL MENENGAH
(STUDI KASUS PADA BANK X)”**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DEISY KALANGI

NIM : 2004190008

Program Studi : Magister Manajemen

telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tesis guna mencapai gelar Strata Dua / pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 13 November 2023,

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Martua E. Tambunan, M.Si

Dr. M.L. Denny Tewu., M.M

NIDN : 0303126805

NIDN : 0311076306

Ketua Program Studi

Direktur Program Pascasarjana



Dr. M.L Denny Tewu, M.M

NIDN : 0311076306



Prof. Dr. Bernadetta Nadeak, M.Pd., PA

NIDN : 0320116402






**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS PASCASARJANA**

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS

Pada tanggal 13 November 2023 telah diselenggarakan Sidang Tesis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata Dua pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama :

Nama : DEISY KALANGI
NIM : 2004190008
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Pascasarjana

Termasuk ujian Tesis yang berjudul **“ANALISIS RISIKO KREDIT PADA USAHA KECIL MENENGAH (STUDI KASUS PADA BANK X)”** oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1. Prof. Ir. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D.	Sebagai Ketua	
2. Dr. Martua E. Tambunan, M.Si.	Sebagai Anggota	
3. Dr. M. L. Denny Tewu, MM.	Sebagai Anggota	

Jakarta, 13 November 2023



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS PASCASARJANA**

PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DEISY KALANGI
NIM : 2004190008
Fakultas : Pascasarjana
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul : **ANALISIS RISIKO KREDIT PADA USAHA
KECIL MENENGAH (STUDI KASUS PAD A
BANK X)”**

Menyatakan bahwa :

1. Tesis 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. Tesis 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/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat dan mempublikasikan tesis 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 Indoneisa dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Dibuat di Jakarta pada tanggal 13 November 2023,

Yang Menyatakan,

DEISY KALANGI

KATA PENGANTAR

Terpujilah Tuhan Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, dengan kami panjatkan rasa syukur dan terima kasih atas berkat dan pertolongan-Nya yang telah memberikan kemampuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “ Analisis Risiko Kredit Pada Usaha Kecil Menengah (Studi Kasus Pada Bank X) “.

Penelitian ini dibuat disusun sebagai tugas akhir penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh siding Ujian Magister serta untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari tidak sedikit kendala dan halangan yang dihadapi penulis. Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat kekurangan-kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Namun berkat bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak maka penulisan dan penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tercinta : suami-ku, anak-anak-ku, orang tua, sanak saudara, teman-teman, dan sahabat-sahabat, serta rekan-rekan sekerja di tempat saya bekerja yang sudah sangat membantu dan mendukung dan memenuhi segala kebutuhan secara moril, materil maupun spiritual agar penulis dapat menyelesaikan tugas akhir tesis ini dengan baik dan lancar.
2. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A. selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
3. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M. Pd.,PA selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia.
4. Dr. M.L. Denny Tewu, MM selaku Kaprodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia dan selaku Dosen Pembimbing Tesis II yang selalu memberikan waktu, nasihat, dan dukungan dalam membimbing dan memberikan arahan, masukan, motivasi serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Martua E. Tambunan, M. Si selaku Dosen Pembimbing Tesis I yang dengan sabar memberikan waktu, nasihat, dan dukungan dalam membimbing dan memberikan arahan, masukan, motivasi serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Prof. Ir. Bramantyo Djohanputro, MBA., PH.D, selaku Dosen Penguji Tesis yang sudah memberikan arahan dan masukan untuk tesis ini.

7. Seluruh Dosen program studi Magister Manajemen dan seluruh staf Prodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang ikut serta membantu memberikan dukungan dan bantuan dalam penulisan tesis ini. Semoga ilmu dan pengalaman yang diberikan dapat didedikasikan untuk kesuksesan penulis di hari-hari yang akan datang.
8. Teman-teman Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia 2020. Untuk setiap kenangan, kebersamaan, dan pengalaman yang tidak dapat dilupakan dimana telah dilalui bersama-sama selama ini, serta mendukung satu sama lain.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat serta memberikan ilmu yang baru bagi penulis dan terlebih bagi pembaca, dan semua kebaikan dan pertolongan serta support semua pihak kiranya diberikan berkat dan kesehatan selalu. Akhir kata, dengan rasa syukur dan hormat penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak. Tuhan memberkati.

Jakarta, 13 November 2023


(Deisy Kalangi)

NIM : 2004190008

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TESIS	iii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS.....	iv
PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR SINGKATAN.....	xi
ABSTRAK	xiii
<i>ABSTRACT</i>	xiv
Bab 1 PENDAHULUAN	15
1.1 Latar Belakang Masalah.....	15
1.2 Permasalahan.....	20
1.3 Tujuan Penelitian.....	20
1.4 Manfaat Penelitian	20
Bab 2 LANDASAN TEORI	22
2.1 Perekonomian dan Perkembangan Industri Perbankan	22
2.2 Pengertian Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	22
2.3 Prinsip-Prinsip Pemberian Kredit	24
2.4 Proses Kredit	25
2.5 Risiko Kredit	27
2.6 Faktor-Faktor Penyebab Risiko Kredit	30
2.7 Sumber-Sumber Penyebab Risiko Kredit	31
2.8 Manajemen Risiko.....	32
2.9 Penelitian Terdahulu	33
2.10 Kerangka Berpikir	35
Bab 3 METODE PENELITIAN.....	37
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	37
3.2 Analisis Yang Digunakan	37
3.3 Jenis dan Sumber Data	41
3.4 Metode Pengumpulan Data	41


Bab 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1	Gambaran Umum PT. Bank X.....	42
4.2	Kerangka Kebijakan Perkreditan Bank X	42
4.3	Segmentasi Kredit	44
4.4	Hasil Analisis.....	46
4.5	Identifikasi faktor-faktor penyebab risiko kredit pada usaha mikro kecil menengah di Bank X.....	53
4.6	Analisis risiko.....	56
4.7	Mitigasi risiko	63
Bab 5	KESIMPULAN DAN SARAN	68
5.1	Kesimpulan.....	68
5.2	Saran	70
DAFTAR PUSTAKA.....		71
Lampiran 1		74
Lampiran 2		76



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Proses Kredit.....	27
Tabel 2.2 Kolektibilitas.....	29
Tabel 3.1 Responden Demographic Staff.....	38
Tabel 3.2 Responden Demographic Manager.....	39
Tabel 4.1 Segmentasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	45
Tabel 4.2 Kriteria Segmentasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	45
Tabel 4.3 Jumlah Rekening, Baki Debet dan Ratio	46
Tabel 4.4 NPL Berdasarkan Jenis Usaha.....	46
Tabel 4.5 Baki Debet dan NPL-Gross %.....	47
Tabel 4.6 Non Performing Loan dan Jumlah Rekening 2018 - 2022	47
Tabel 4.7 NPL Bank X Dilihat Dari Penyebabnya 201- 2022.....	48
Tabel 4.8 NPL Bank X Dilihat Dari Perspektif Character 2018 - 2022	49
Tabel 4.9 NPL Bank X Dilihat Dari Perspektif Capacity 2018 - 2022	49
Tabel 4.10 NPL Bank X Dilihat Dari Perspektif Capital 2018 - 2022.....	50
Tabel 4.11 NPL Bank X Dilihat Dari Perspektif Collateral 2018 - 2022.....	51
Tabel 4.12 NPL Bank X Dilihat Dari Perspektif Condition 2018 - 2022	52
Tabel 4.13 Pengelompokan Penyebab NPL pada Bank X.....	53
Tabel 4.14 . Penyebab Intern Bank.....	54
Tabel 4.15 Penyebab Intern Nasabah	54
Tabel 4.16 Penyebab Ekstern Bank dan Nasabah	55
Tabel 4.17 Penyebab Intern Bank, Intern Nasabah dan Ekstern Bank dan Nasabah	55
Tabel 4.18 Kejadian Tidak Diharapkan dan Unit Concerned	56
Tabel 4.19 Kriteria Dampak Kejadian Tidak Diharapkan (KTD).....	57
Tabel 4.20 Penguraian Kriteria Dampak Kejadian Tidak Diharapkan	57
Tabel 4.21 Kriteria Probabilitas Kejadian Tidak Diharapkan (KTD).....	58
Tabel 4.22 Tabel Heat Map Risiko.....	59
Tabel 4.23 Kejadian Tidak Diharapkan (KTD), Dampak dan Nilai Risiko Bank X.....	60
Tabel 4.24 Kejadian Tidak Diharapkan (KTD), Probabilita dan Nilai Risiko Bank X.....	61
Tabel 4.25 Tabel Heat map KTD Bank X	62
Tabel 4.26 Mitigasi Kejadian Tidak Diharapkan Bank X.....	63
Tabel 4.27 Heat map KTD Bank X Yang Telah Dimitigasi.....	67

DAFTAR SINGKATAN



NPL	Non Performing Loan
CASA	Current Account Saving Account
UMKM	Usaha Mikro, Kecil, Menengah
PBI	Peraturan Bank Indonesia
KTD	Kejadian Tidak Diharapkan
SOP	Standard Operational Procedures
SDB	Safe Deposit Box
POJK	Peraturan Otoritas Jasa Keuangan
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
ATM	Anjungan Tunai Mandiri
BI	Bank Indonesia
ISO	International Organization for Standardization
EL	Expected Loss
UL	Unexpected Loss
PD	Probability Default
EAD	Exposure at Default
DPD	Days Pass Due
BTN	Bank Tabungan Negara
CAR	Capital Adequacy Ratio
ROE	Return On Equity
NIM	Net Interest Margin
BPR	Bank Perkreditan Rakyat
BRI	Bank Rakyat Indonesia
BNI	Bank Negara Indonesia
DPK	Dana Pihak Ketiga

ROA	Return On Asset
BOPO	Biaya Operasional Pendapatan Operasional
GDP	Gross Domestic Product
UKM	Usaha Kecil Menengah
UUS	Unit Usaha Syariah
NII	Net Interest Income
LAR	Loan At Risk
CFS	Community Financial Services
KPR	Kredit Pemilikan Rumah
LCR	Liquidity Coverage Ratio
LDR	Loan at Deposit Ratio
SLIK	Sistem Layanan Informasi Keuangan



ABSTRAK

Dukungan terhadap usaha mikro, kecil dan menengah sebagai bagian integral dari ekonomi rakyat diamanatkan dalam Undang-Undang no.20 tahun 2008. Dikatakan UMKM merupakan bagian integral ekonomi rakyat yang mempunyai peran dan potensi strategis untuk mewujudkan struktur perekonomian yang makin seimbang, berkembang dan berkeadilan. Selain itu Undang-Undang ini juga mengamanatkan mengenai sumber pendanaan dan fasilitasi UMKM untuk dapat mengakses kredit perbankan dan Lembaga keuangan bukan bank. Peraturan Bank Indonesia no.14/22/PBI/2012 mengatur kewajiban bank umum untuk menyalurkan dananya dalam bentuk kredit atau pembiayaan kepada UMKM, perluasan bentuk dan penerima bantuan teknis dari Bank Indonesia serta penerapan sanksi apabila bank umum tidak mencapai rasio pemberian kredit atau pembiayaan UMKM yang ditetapkan. Sejak periode 2018 jumlah rekening UMKM di bank X terlihat mengalami penurunan dari 11.954 menjadi 8.806 di tahun 2022. Hal ini sejalan dengan menurunnya baki debit dari 18.199.877 menjadi 12.766.945 pada periode yang sama. Sebagaimana bank lain, bank X juga menghadapi masalah non performing loan (NPL). Walaupun masih dibawah maksimum toleransi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yaitu 5 %, non performing loan (NPL) UMKM menunjukkan trend yang meningkat yakni sebesar rata-rata 8,01 % pada periode 2018 - 2022. Hal yang sama juga ditunjukkan dengan kondisi ratio NPL terhadap gross yang meningkat sebesar 17,01 %. Lonjakan terbesar terjadi di tahun 2020 – 2022 saat pandemi covid 19 melanda Indonesia dan seluruh dunia. Penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti dan mengidentifikasi penyebab kredit bermasalah (non performing loan) yang diberikan kepada UMKM di bank X dilihat dari faktor 5C dan bagaimana manajemen risiko kredit usaha mikro, kecil dan menengah di bank X. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyebab utama non performing loan bank X pada periode 2018 – 2022 adalah masalah intern bank 23,8 %, intern nasabah 51,8 % dan ekstern bank dan nasabah 24,4 %. Penelitian ini juga mengidentifikasi 10 kejadian tidak diharapkan (KTD) yang menjadi penyebab kredit bermasalah di bank X. Mitigasi risiko yang disarankan antara lain me-review kredit limit, memperbaiki kualitas collateral, perbaikan training dan SOP, meningkatkan pengawasan yang berfokus kepada penurunan dampak, probabilitas maupun keduanya.

Kata kunci : UMKM, NPL, Risiko Kredit, 5C

ABSTRACT

Support for micro, small and medium enterprises as an integral part of the people's economy is mandated in Law no. 20 of 2008. It is stated that MSMEs are an integral part of the people's economy which has a strategic role and potential to create an economic structure that is more balanced, developed and just. Apart from that, this law also mandates funding sources and facilitation for MSMEs to be able to access bank credit and non-bank financial institutions. Bank Indonesia Regulation no.14/22/PBI/2012 regulates the obligations of commercial banks to channel their funds in the form of credit or financing to MSMEs, expanding the forms and recipients of technical assistance from Bank Indonesia as well as the imposition of sanctions if commercial banks do not reach the lending or financing ratio for MSMEs set.

Since the 2018 period, the number of MSME accounts at Bank X has seen a decrease from 11,954 to 8,806 in 2022. This is in line with the decrease in debit balance from 18,199,877 to 12,766,945 in the same period. Like other banks, Bank X also faces non-performing loan (NPL) problems. Even though it is still below the maximum tolerance of the Financial Services Authority (OJK), namely 5%, non-performing loans (NPL) for MSMEs shows an increasing trend, namely an average of 8.01% in the 2018 - 2022 period. The same thing is also shown by the condition of the NPL ratio to gross which increased by 17.01%. The biggest spike occurred in 2020 – 2022 when the Covid 19 pandemic hit Indonesia and the whole world. This research is intended to examine and identify the causes of non-performing loans given to MSMEs at bank Bank This research also identified 10 unexpected events (KTD) which were the cause of problem loans at Bank X. Recommended risk mitigation includes reviewing credit limits, improving collateral quality, improving training and SOPs, increasing supervision that focuses on reducing impact, probability or both.

Key words : MSMEs, NPL, credit risk, 5C