

**Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Bank NTT dalam
Pembiayaan Kredit Kontruksi untuk Meminimalkan Kredit
Bermasalah**

(Studi Kasus di Bank NTT Pada Cab. Nagekeo)

TESIS

Oleh

NOVI DAFA
2104190045



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2024**

**Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Bank NTT dalam
Pembiayaan Kredit Kontruksi untuk Meminimalkan Kredit
Bermasalah
(Studi Kasus di Bank NTT Cab. Nagekeo)**

TESIS

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

Oleh :

**NOVI DAFA
2104190045**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2024**

VISI DAN MISI

Visi

Menjadi unit Perpustakaan yang bermutu, mandiri dan inovatif dalam menunjang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dengan menerapkan teknologi informasi, berdasarkan nilai-nilai kristiani dan Pancasila pada tahun 2030.

Misi

1. Menyelenggarakan pelayanan yang tepat guna untuk memenuhi kebutuhan informasi literature ilmiah yang mendukung Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan dijiwai oleh nilai – nilai kristiani dan nasionalisme
2. Menyelenggarakan dan meningkatkan peran aktif perpustakaan digital dalam mencerdaskan sivitas akademika dan menjembatani kebutuhan informasi dan literature ilmiah dengan memanfaatkan teknologi informasi;
3. Menjadikan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) sebagai budaya kerja dalam semangat melayani;
4. Meningkatkan mutu dan kapasitas sumber daya manusia dalam pelayanan kepustakaan UKI secara berkelanjutan;
5. Mengembangkan kerjasama dengan stakeholders, baik di dalam maupun di luar Universitas Kristen Indonesia dalam memenuhi kebutuhan informasi dan literature ilmiah yang mendukung pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Novi Dafa
NIM : 2104190045
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul
“ Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Bank NTT dalam Pembiayaan
Kredit Kontruksi untuk Meminimalkan Kredit Bermasalah

(Studi Kasus di Bank NTT Cab. Nagekeo)”

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 Magister 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 diatas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 07 Oktober 2024

 (Novi Dafa)



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR
“Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Bank NTT dalam
Pembiayaan Kredit Kontruksi untuk Meminimalkan Kredit
Bermasalah
(Studi Kasus di Bank NTT Cab. Nagekeo)”

Nama : Novi Dafa

NIM : 2104190045

Program Studi : Magister Manajemen

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Magister Strata Dua pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana, Universitas Kristen Indonesia,

Jakarta, 24 Juni 2024

Menyetujui :

Pembimbing II

(Prof. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D)
NIP/NIDN: 231016/0324066401

Pembimbing II

(Dr. Indra Gunawan, ST., ME)
NIDN: 0307117403

Ketua Program Studi

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

Direktur

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






**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA**

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada 15 Juli 2024 telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Strata Dua pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama :

Nama : Novi Dafa
NIM : 2104190045
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pasca Sarjana

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul "Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Bank NTT dalam Pembiayaan Kredit Kontruksi untuk Meminimalkan Kredit Bermasalah (Studi Kasus di Bank NTT Cab. Nagekeo) " oleh tim penguji yang terdiri dari :

	Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1	Prof. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D	Sebagai Ketua	
2	Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA	Sebagai Anggota	
3	Dr. M. L. Denny Tewu, SE., MM	Sebagai Anggota	



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

Pernyataan dan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Novi Dafa
NIM : 2104190045
Fakultas : Program Pascasarjana
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul : Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Bank NTT dalam Pembiayaan Kredit Kontruksi untuk Meminimalkan Kredit Bermasalah (Studi Kasus di Bank NTT Cab. Nagekeo)

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 diperguruan 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/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila dikemudian 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 07 Oktober 2024


Novi Dafa

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat, kasih dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Bank NTT dalam Pembiayaan Kredit Kontruksi untuk Meminimalkan Kredit Bermasalah (Studi Kasus di Bank NTT Cab. Nagekeo)”.

Penelitian ini dibuat dan disusun sebagai tugas akhir penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh Sidang Ujian Tesis serta untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia (MM UKI).

Dalam penyusunan tesis ini, penulis juga menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat 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 tepat pada waktunya.

Selama belajar di Program Studi Magister Manajemen, MM UKI, penulis mendapat banyak ilmu dan pelajaran yang bermanfaat bagi kehidupan serta wawasan penulis. Dalam proses pembuatan Tesis ini, penulis banyak dibantu, dan diberikan arahan oleh teman-teman serta dosen-dosen yang berada di kampus MM UKI.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati serta hormat penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga tercinta saya Bapak Nehemia Dafa, Ibu Gadtelda H. Putislulut Dafa, saudari saya Yulvhy Dafa dan Fania Dafa serta adik saya (Alm) Marloan Dafa dan Gurfra Dafa. Serta seluruh keluarga kerabat yang turut mendoakan saya serta memberikan dukungan untuk menyelesaikan perkuliahan di MM UKI.

2. Pembimbing 1 saya Prof. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D, QIA,CRMP,CRGP yang telah memberikan banyak bimbingan serta arahan kepada saya, sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis ini.
3. Pembimbing 2 saya, Dr. Indra Gunawan, ST., ME yang telah memberikan arahan serta bimbingan, sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis ini.
4. Penguji Tesis saya, Prof. Dr.dr. Bernadetha Nadek, M.Pd.,PA serta Dr. M. L. Denny Tewu, SE., MM selaku penguji saya yang telah memberikan arahan serta masukan selama saya melakukan ujian Tesis.
5. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen dan seluruh staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia. Tidak lupa support para teman-teman Magister Manajemen yang selama saya menempuh pendidikan.
6. Direktur Bank NTT serta para staf yang sudah memberikan informasi serta membantu saya dalam penelitian sampai saya dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini.
7. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen, MM UKI angkatan 2022 terutama teman kelompok saya capital six, untuk setiap pengalaman, kebersamaan dan pembelajaran yang telah dilalui bersama.
8. Semua pihak yang tidak dapat saya sebut satu persatu, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Kiranya penelitian ini dapat bermanfaat, serta memberikan ilmu yang baru bagi pembaca. Akhir kata, dengan segala rasa syukur penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak. Kiranya Tuhan senantiasa memberkati selalu.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
VISI DAN MISI.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI	v
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR SINGKATAN	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK.....	xv
<i>ABSTRACT</i>	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Permasalahan.....	8
1.3. Rumusan Masalah.....	10
1.4. Tujuan Penelitian.....	10
1.5. Manfaat Penelitian	10
1.6. Ruang Lingkup/ Batasan Penelitian.....	12
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
2.1. Kajian Teori.....	13
2.1.1. Konsep Manajemen Risiko	13
2.1.2. Kredit.....	23
2.1.3. Kredit Bermasalah.....	37
2.2. Penelitian Terdahulu.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1. Jenis Penelitian.....	44
3.2. Tujuan dan Sasaran Penelitian	45
3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	46
3.4. Subjek Penelitian.....	47
3.5. Definisi Operasional.....	47
3.6. Teknik Pengumpulan Data	49
3.7. Teknik Analisis Data	52
3.8. Teknik Keabsahan Data.....	53
3.9. Diagram Alur Kerja.....	56

3.10. Tahapan Kerja	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
4.1. Hasil Penelitian	58
4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	58
4.1.2 Deskripsi Data Penelitian	61
4.1.3 Risiko Kredit	62
4.1.4 Risiko-risiko di PT. Bank NTT Cab. Nagekeo.....	64
4.1.5 <i>Non Performing Loan</i> (NPL)	69
4.2. Pembahasan.....	73
4.2.1. Penerapan manajemen risiko pada PT. Bank NTT Cab. Nagekeo dalam meminimalisir resiko kredit macet	73
4.2.2. Analisis Manajemen risiko kredit di PT. Bank NTT Cab. Nagekeo dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia terkait penerapan manajemen risiko oleh bank umum	105
4.2.3. Manajemen risiko kredit dalam upaya mengurangi tingkat <i>Non Performing Loan</i> (NPL) atau kredit bermasalah di PT. Bank NTT Cab. Nagekeo	107
BAB V PENUTUP.....	114
5.1. Kesimpulan	114
5.2. Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA.....	118
DAFTAR LAMPIRAN.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel.1 1 Data Kredit Modal Kerja Bermasalah dan tingkat NPL PT. Bank NTT Indonesia	5
Tabel.2. 1 Teori Manajemen Risiko Strategi dalam Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit	34
Tabel.3. 1 Tahapan Kerja	56
Tabel.4. 1 Non Performing Loan (NPL) Pada PT. Bank NTT 2018-2022	70
Tabel.4. 2 Partisipant Analisis Risiko	90
Tabel.4. 3 Penilaian Peluang.....	90
Tabel.4. 4 Penilaian Dampak.....	91
Tabel.4. 5 Matriks Evaluasi Risiko.....	91
Tabel.4. 6 Hasil Analisis Risiko Pembiayaan Kredit Konstruksi	92
Tabel.4. 7 Matriks Evaluasi Risiko Pembiayaan Kredit Konstruksi	93
Tabel.4. 8 Mitigasi Risiko Pembiayaan Kredit Konstruksi	98
Tabel.4. 9 Parameter Penilaian dan Catatan	108



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Alur Kerja Penelitian	56
Gambar 4. 1 Diagram Bowtie Analisis	103



DAFTAR SINGKATAN

KTD	Kejadian Tidak Diinginkan
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
VAR	<i>Value at Risk</i>
NPL	<i>Non Performing Loan</i>
OJK	Otoritas Jasa Keuangan
BI	Bank Indonesia



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Dokumentasi Wawancara Bank NTT Cab. Nagekeo.....	122
Lampiran 2. Instrumen Wawancara.....	123
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian.....	127



ABSTRAK

Pertumbuhan pesat industri keuangan dan kompleksitas operasional perbankan yang semakin meningkat, bersamaan dengan peningkatan ketersediaan kredit, membawa dampak pada meningkatnya risiko dalam sektor keuangan. Peran perbankan dalam menghimpun dana melalui berbagai jalur seperti tabungan, deposito, giro, dan kredit memberikan peluang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko kredit di PT. Bank NTT Cab. Nagekeo dalam pembiayaan kredit konstruksi guna meminimalkan risiko kredit bermasalah.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari PT. Bank NTT Cab. Nagekeo, dan hasilnya dianalisis baik secara deskriptif. Subjek dalam penelitian ini ialah pihak internal bank yang bertugas di Bank NTT Cab. Nagekeo. Sedangkan teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Bank NTT Cab. Nagekeo telah menerapkan manajemen risiko kredit secara efektif dalam upaya meminimalisir risiko kredit macet. Langkah-langkah seperti identifikasi risiko, analisis penyebab kredit bermasalah, dan evaluasi penerapan manajemen risiko berkontribusi positif terhadap stabilitas keuangan perusahaan. Namun, meskipun PT. Bank NTT Cab. Nagekeo telah melaksanakan manajemen risiko kredit dengan baik, masih terdapat beberapa kekurangan seperti analisis kredit yang kurang hati-hati dan monitoring debitur yang belum sesuai peraturan. Namun, penerapan manajemen risiko sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari nilai NPL pada tahun 2018 – 2022 dimana nilai rata-rata nya mengalami penurunan sebesar 3.30% hingga 3.36% dengan nilai NPL tertinggi pada tahun 2019 mencapai 4.51% namun hal ini masih dibawah ketentuan dari Bank Indonesia. Sedangkan dalam penilaian KTD disini skor yang paling berdampak signifikan ialah KTD 2 dan KTD 5 dengan masing-masing skor sebesar 4 yang masuk pada kategori *high*, dengan mengacu pada pedoman penilaian risiko dari OJK.

Kata Kunci : Manajemen Risiko Kredit, Kredit Konstruksi, Analisis 5C, Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko.

ABSTRACT

The rapid growth of the financial industry and the increasing complexity of banking operations, along with the rise in credit availability, have led to heightened risks in the financial sector. The role of banks in gathering funds through various channels such as savings, deposits, demand deposits, and credit offers opportunities for the public to participate in economic development. This research aims to analyze the implementation of credit risk management at PT. Bank NTT Cab. Nagekeo Branch in financing construction credit to minimize the risk of problematic credit.

The research method used is a qualitative approach. This research was conducted by collecting data from PT. Bank NTT Cab. Nagekeo Branch, and the results were analyzed descriptively. The subjects of this research are the internal parties of the bank working at PT. Bank NTT Cab. Nagekeo Branch. Data collection techniques include observation, interviews, and documentation. The results of the study show that PT. Bank NTT Cab. Nagekeo Branch has effectively implemented credit risk management in efforts to minimize the risk of non-performing loans. Steps such as risk identification, analysis of the causes of problematic credit, and evaluation of risk management implementation positively contribute to the financial stability of the company. However, despite PT. Bank NTT Cab. Nagekeo Branch having implemented credit risk management well, there are still some shortcomings, such as less careful credit analysis and debtor monitoring not fully in accordance with regulations. Nonetheless, the implementation of risk management aligns with Bank Indonesia's regulations. This is evidenced by the NPL values from 2018 to 2022, where the average value decreased from 3.30% to 3.36%, with the highest NPL value in 2019 reaching 4.51%, which is still below the threshold set by Bank Indonesia. In the assessment of KTD (Key Risk Indicators), the most significantly impacted scores are KTD 2 and KTD 5, each scoring 4, which falls into the high category, referring to the risk assessment guidelines from OJK (Financial Services Authority).

Keywords: *Credit Risk Management, Construction Credit, 5C Analysis, Evaluation of Risk Management Implementation.*