

**PENGELOLAAN RISIKO PROSES AKUISISI KREDIT RITEL UNTUK
MEMITIGASI NON PERFORMANCE FINANCING
(Studi Kasus PT. LEASBACK FINANCE)**

TESIS

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

Oleh :

JESMAN HASIBUAN

2204190002



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



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jesman Hasibuan
NIM : 2204190002
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul “Pengelolaan Risiko Proses Akuisisi Kredit Ritel Untuk Memitigasi Non Performance Financing (Studi Kasus PT. Leasback Finance)” adalah

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, Tinjauan Lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera pada referensi karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah pernah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelas 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 akhir.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang saya nyatakan diatas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 15 Juli 2024



Jesman Hasibuan



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA**

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR

Judul Tesis

**PENGELOLAAN RISIKO PROSES AKUISISI KREDIT RITEL UNTUK
MEMITIGASI NON PERFORMANCE FINANCING
(Studi Kasus PT. LEASBACK FINANCE)**

Oleh :

Nama : Jesman Hasibuan
NIM : 2204190002
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, 15 Juli 2024

Pembimbing I

Prof. Ir. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D
NIP/NIDN : 0324066401

Pembimbing II

Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, MA., M. Si
NIP/NIDN 0312126203

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen**

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

**Direktur
Program Pascasarjana**

Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA
NIP/NIDN : 001473/032011640



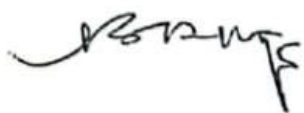
**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA**

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada tanggal 08 Juli 2024, telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama :

Nama : Jesman Hasibuan
NIM : 2204190002
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul "PENGELOLAAN RISIKO PROSES AKUISISI KREDIT RITEL UNTUK MEMITIGASI NON PERFORMANCE FINANCING (Studi Kasus PT. LEASBACK FINANCE)" oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1. Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph.D	Ketua	
2. Prof. Ir. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D	Anggota	
3. Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, MA., M. Si	Anggota	

Jakarta, 08 Juli 2024



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

Nama : Jesman Hasibuan
NIM : 2204190002
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul Tesis : Pengelolaan Risiko Proses Akuisisi Kredit Ritel Untuk Memitigasi Non Performance Financing (Studi Kasus PT. Leasback Finance)

Menyatakan bahwa :

1. Tugas Akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah di Publikasikan 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/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Saya memberi hak noneksklusif tanpa royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola 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 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 15 Juli 2024

Yang menyatakan



Jesman Hasibuan

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, kasih dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengelolaan Risiko Proses Akuisisi Kredit Ritel Untuk Memitigasi Non Performance Financing (Studi Kasus PT. Leasback Finance)”.

Penelitian ini dibuat sebagai tugas akhir penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh Sidang Ujian Tesis 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 dan 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 penulis dapat menyelesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Selama belajar di program studi Magister Manajemen UKI, penulis mendapat banyak ilmu dan pelajaran yang bermanfaat bagi kehidupan serta wawasan penulis.

Dalam proses pembuatan tesis ini, penulis banyak dibantu, dan diberi arahan, dukungan, serta semangat oleh orang-orang disekitar penulis. Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A. selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
2. Bapak Prof. Ir. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D, selaku Dosen Pembimbing 1 (satu) yang selalu mendukung dan memberikan arahan, masukan, motivasi serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, MA., M. Si, selaku Dosen Pembimbing 2 (dua) yang selalu mendukung dan memberikan arahan, masukan, motivasi, semangat serta mendorong penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Ibu Prof. Dr. dr. Bernadetha, M. Pd., PA. Selaku Direktur PPs UKI yang mendukung dan memberikan arahan, masukan, motivasi, semangat serta mendorong penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Dr. M. L. Denny Tewu, MM selaku Kaprodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang selalu mendorong penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen dan seluruh staff PPs 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.
7. Istri dan anak saya tercinta, Friska Lastiur Br. Situmorang, Echa Auristela Br Hasibuan dan Chris Dwi Rakha Hasibuan, yang telah memberikan support setiap waktu dalam penyelesaian studi dan tesis ini.
8. Bapak dan Ibu rekanan-rekan saya di Perusahaan Multi Finance yang telah memberikan ijin penggunaan data dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Teman - teman mahasiswa Angkatan 2022 Prodi MM UKI yang selalu memberikan dukungan positif dan memberikan kesempatan untuk maju berkarya.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Kiranya penelitian ini dapat bermanfaat, serta memberikan ilmu yang baru dan lebih lagi bagi pembaca. Akhir kata, dengan segala rasa syukur penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak. Tuhan memberkati.

Jakarta, 15 Juli 2024

Jesman Hasibuan

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PERSETUJUAN AKADEMIS DEWAN PENGUJI	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR SINGKATAN.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK.....	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	3
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Ruang Lingkup Penelitian	5
1.7 Sistematika Penulisan	6
BAB II. LANDASAN TEORI	7
2.1 Kajian Pustaka	7
2.1.1 Lembaga Pembiayaan	7
2.1.2 Kredit	7
2.1.3 Agunan	8
2.1.4 Penilaian Fasilitas Kredit	9
2.1.5 Risiko	11
2.1.5.1 Risiko Perusahaan Pembiayaan	12
2.1.5.2 Risiko Kredit	13
2.1.5.3 Risiko Operasional	14
2.1.5.4 Risiko Sumber Daya Manusia	15
2.1.6 Manajemen Risiko	16
2.1.7 Proses Manajemen Risiko	18
2.1.8 Risk and Control Self Assessment	21
2.1.9 Tujuan Manajemen Risiko	23
2.2 Penelitian Terdahulu	25
2.2.1 Jurnal	25
2.2.2 Tesis	25
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian	27
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	27

3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data	27
3.4 Pengolahan Data	28
3.5 Kerangka Pemikiran	34
BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Analisa	37
4.1.1 Profile Perusahaan	37
4.1.2 Flow Proses Operasi Akuisisi Kredit	38
4.1.3 Proses Penilaian Risiko Akuisisi Kredit	40
4.1.3.1 Peserta Forum Group Diskusi	40
4.1.3.2 Indikator Analisa Risiko	41
4.1.4 Identifikasi Risiko Proses Akuisisi Kredit Ritel	42
4.1.5 Analisa Risiko	45
4.1.6 Perlakuan dan Mitigasi Risiko	49
4.2 Pembahasan KTD.....	55
4.2.1 Karakter bayar konsumen buruk dan konsumen anggota Ormas	56
4.2.2 Kapasitas/ penghasilan konsumen minim atau tidak tetap	57
4.2.3 Konsumen kabur karena rumah sewa dan tidak ada aset lainnya	58
4.2.4 Usaha atau pekerjaan konsumen sudah tidak berjalan	58
4.2.5 Unit Jaminan tidak standart dan dalam kondisi rusak	59
4.2.6 Pengajuan atas nama/ Kredit Topengan	60
4.2.7 Karyawan menerima fee/ Fraud untuk meloloskan kredit	61
4.2.8 Proses akuisisi tidak sesuai kebijakan	62
4.2.9 Credit Analyst tidak Profesional dan Independent	62
4.2.10 Penyalahgunaan wewenang dan Jabatan	63
4.2.11 Penyaluran kredit kepada konsumen yang kurang layak	64
4.2.12 Penginputan data manipulatif dan tidak sesuai fakta	65
4.3 Penerapan Strategi Mitigasi Risiko	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	70
5.1 Kesimpulan	70
5.1.1 Proses Bisnis Perusahaan pada proses operasi akuisisi kredit Ritel	70
5.1.2 Hasil Asesmen Risiko Proses Operasi akuisisi kredit	71
5.1.3 Bentuk Mitigasi Risiko Proses Operasi Akuisisi Kredit	72
5.2 Saran	73
5.2.1 Perusahaan Pembiayaan	73
5.2.2 Penelitian Selanjutnya.....	74
DAFTAR PUSTAKA	75

DAFTAR TABEL

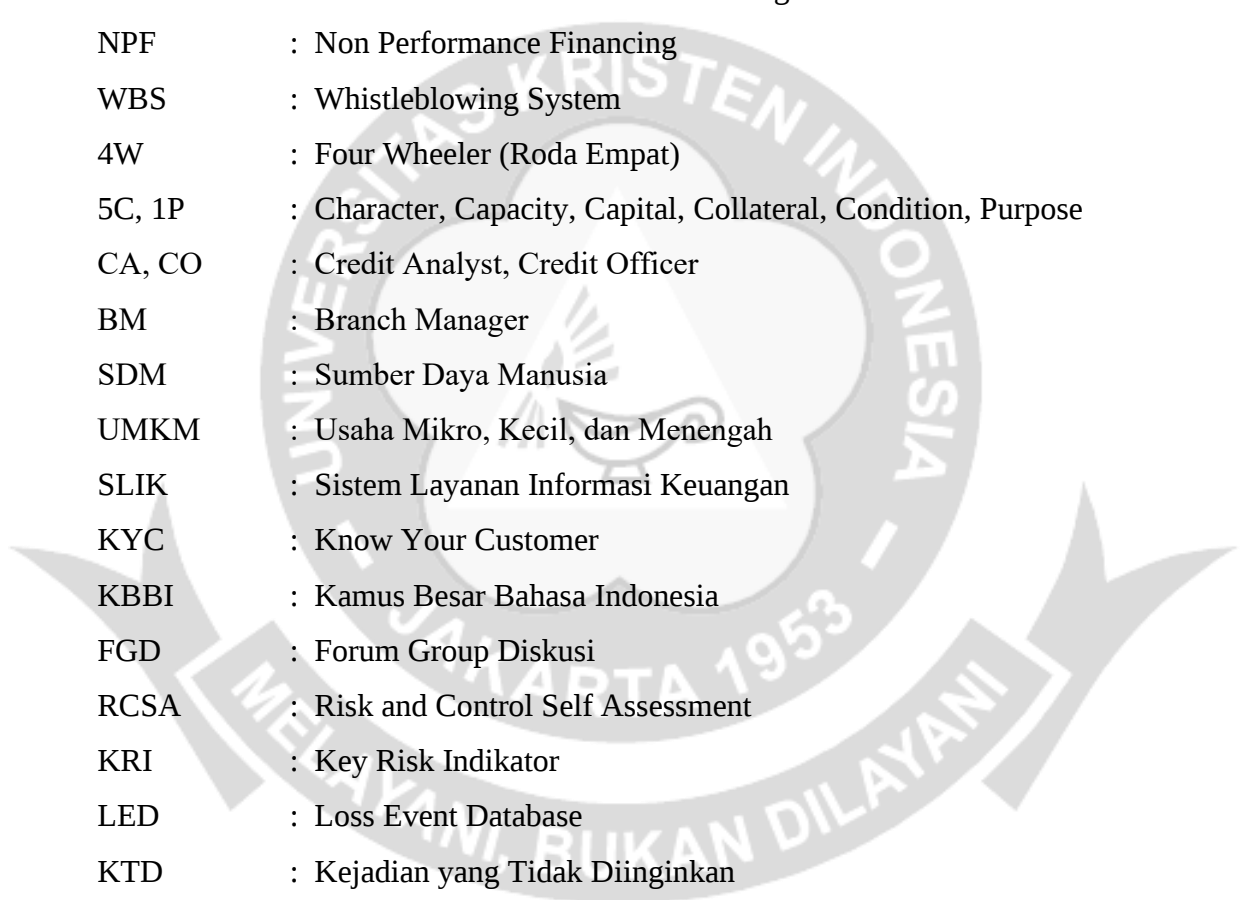
Tabel 3.1 Nilai Kualitas Non Porformance Financing	29
Tabel 3.2 Tabel Skala Frekuensi	31
Tabel 3.3 Tabel Skala Dampak	31
Tabel 3.4 Head Map dan Kriteria Dampak	32
Tabel 3.5 Bentuk Kontrol atau Mitigasi Risiko	33
Tabel 3.6 Tabel Tahapan Pengerjaan Penelitian Tesis	35
Tabel 3.7 Tabel Tahapan Penelitian Tesis	36
Tabel 4.1 Kualitas NPF 6 bulan terakhir	38
Tabel 4.2 Daftar Peserta Diskusi.....	41
Tabel 4.3 Indikator KTD Risiko Non Performance Financing	41
Tabel 4.4 Tabel Form RCSA	43
Tabel 4.5 Indikator Risiko dan Parameter Analisa Risiko	44
Tabel 4.6 Tabel Skala Frekuensi	46
Tabel 4.7 Tabel Skala Dampak	46
Tabel 4.8 Tabel Registrasi Risiko	48
Tabel 4.9 Analisa Head Map dan Kriteria Dampak	49
Tabel 4.10 Tabel Level Kontrol untuk memitigasi risiko	50
Tabel 4.11 Tabel Mitigasi Risiko Frekuensi dan Dampak	54
Tabel 4.12 Tabel Head Map Risiko Residual RI – R6	55
Tabel 4.13 Tabel Head Map Risiko Residual R7 – R12	56
Tabel 4.14 Tabel Penerapan Strategi Mitigasi Risiko	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kualitas NPF 6 bulan terakhir	3
Gambar 2.1	Proses Manajemen Risiko ISO 31000 2018	18
Gambar 2.2	Proses Risk and Control Self Assessment	21
Gambar 3.1	Flow Proses RCSA	29
Gambar 3.2	Fishbone Analysis	30
Gambar 3.3	Kerangka Pemikiran Penelitian	34
Gambar 4.1	Flow proses Operasi kredit Ritel	38
Gambar 4.2	Diagram Tulang Ikan Penyebab Non Performance Financing	45



DAFTAR SINGKATAN



BPKB	: Buku Pemilik Kendaraan Bermotor
PC	: Personal Computer
IT	: Information Technology
SEOJK	: Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan
SOP	: Standar Operasional Prosedur
ISO	: International Standardization for Organization
NPF	: Non Performance Financing
WBS	: Whistleblowing System
4W	: Four Wheeler (Roda Empat)
5C, 1P	: Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition, Purpose
CA, CO	: Credit Analyst, Credit Officer
BM	: Branch Manager
SDM	: Sumber Daya Manusia
UMKM	: Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
SLIK	: Sistem Layanan Informasi Keuangan
KYC	: Know Your Customer
KBBI	: Kamus Besar Bahasa Indonesia
FGD	: Forum Group Diskusi
RCSA	: Risk and Control Self Assessment
KRI	: Key Risk Indikator
LED	: Loss Event Database
KTD	: Kejadian yang Tidak Diinginkan
R1, R2	: Risiko 1, Risiko 2

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Buku Konsultasi Tesis	79
Lampiran 2. Surat Keterangan Cek Turnitin	83



ABSTRAK

Dalam era digital dan globalisasi saat ini, perusahaan pembiayaan dihadapkan pada tantangan kompleks terkait risiko kredit dan operasional yang semakin berkembang. Adapun fokus permasalahan dalam penelitian ini yaitu Pengelolaan Risiko Proses Akuisisi kredit Ritel di PT. Leasback Finance melalui *Risk and Control Self Assessment* (RCSA) untuk memitigasi pemburukan kualitas kredit atau Non Performance Financing kedepan.

Adapun Tujuan penelitian ini adalah : 1. Mengetahui proses akuisisi kredit di PT. Leasback Finance, 2. Mendapat level risiko (*assessment*) pada proses akuisisi di PT. Leasback Finance, 3. Mendapatkan bentuk mitigasi proses akuisisi kredit kedepan di PT. Leasback Finance dengan menggunakan 2 pendekatan diantaranya yaitu : *Risk and Control Self Assessment* (RCSA) dan Diagram Ishikawa (*Fishbone*) yang berfokus kepada Risiko Kredit dan Risiko Operasional.

Penyebab Non Performance Financing PT. Leasback Finance diantaranya 1. Kegagalan menganalisa Karakter, rekam jejak atau riwayat kredit calon konsumen. 2. Kegagalan memvalidasi bukti kapasitas (Slip Gaji & Mutasi Rekening). 3. Kegagalan menganalisa modal atau kepemilikan asset calon konsumen. 4. Ketidakterpejantingan kredit terhadap tempat tinggal, Usaha/pekerjaan konsumen. 5. Kegagalan taksasi Unit. 6. Kesalahan Proses KYC. 7. Lemahnya Internal Kontrol. 8. Kebijakan Tumpang Tindih. 9. Rendahnya integritas. 10. Kurangnya Supervisi atasan. 11. Tekanan kerja/ dikejar target. 12. Kecurangan input data secara manual saat gangguan jaringan. Untuk memitigasi hal serupa terjadi dimasa yang akan datang dilakukan beberapa tindakan : 1. Merevisi Kebijakan Persetujuan Kredit Dan Ketentuan Proses Akuisisi Konsumen Kredit Ritel Dengan Cara Sale And Leaseback. 2. Melakukan Penerapan Manajemen Risiko Operasional Melalui Sistem Loss Event Database (LED). 3. Merevisi Kebijakan Tentang pelaksanaan proses Internal Kontrol dan Tahapan Pelaksanaannya. 4. Meningkatkan Supervisi kepada Credit Analyst dan Melakukan Training setiap 3 bulan untuk meningkatkan pengetahuan dan kesadaran terkait proses akuisisi konsumen kredit ritel. 5. Melakukan review KPI Credit Analyst (CA) Dan Credit Officer (CO) untuk Pemberian Reward dan Punishment jika masih melanggar SOP. 6. Menyediakan Logbook google Spreadsheet untuk mengelola incoming data agar tidak terjadi pengajuan dengan data sama dalam satu Area. 7. Menyediakan Layanan IT cepat tanggap jika terjadi kegagalan sistem di cabang sehingga meminimalisir jumlah aplikasi yang diproses secara manual.

Kata kunci : NPF, Risiko Kredit dan Operasional, RCSA, proses akuisisi kredit.

ABSTRACT

In the digital era and globalization today, finance companies are faced with complex challenges related to growing credit and operational risks. The focus of the problem in this study is the Risk Management of the Retail Credit Acquisition Process at PT Leasback Finance through Risk and Control Self Assessment (RCSA) to mitigate the deterioration of credit quality or Non Performance Financing in the future.

The objectives of this research are: 1. Knowing the credit acquisition process at PT Leasback Finance, 2. Getting the risk level (assessment) in the acquisition process at PT Leasback Finance, 3. Getting the form of mitigation for the future credit acquisition process at PT Leasback Finance by using 2 approaches including: Risk and Control Self Assessment (RCSA) and Ishikawa Diagram (Fishbone) which focuses on Credit Risk and Operational Risk.

The causes of Non-Performance Financing of PT Leasback Fiance include: 1. Failure to analyze the character, track record or credit history of prospective customers. 2. Failure to validate proof of capacity (Salary Slip & Account Mutation). 3. Failure to analyze the capital or asset ownership of prospective customers. 4. Unwillingness of credit officers to the place of residence, business / work of consumers. 5. Unit valuation failure. 6. KYC Process Error. 7. Weak Internal Control. 8. Overlapping policies. 9. Lack of integrity. 10. Lack of supervision from superiors. 11. Work pressure / target pursuit. 12. Manual data input fraud during network disruptions. To mitigate similar things happening in the future, several actions were taken: 1. Revise the Credit Approval Policy and Terms of the Retail Credit Consumer Acquisition Process by Sale And Leaseback. 2. Implementing Operational Risk Management through the Loss Event Database (LED) system. 3. Revise the policy on the implementation of the Internal Control process and its implementation stages. 4. Improve Supervision to Credit Analysts and Conduct Training every 3 months to increase knowledge and awareness related to the retail credit consumer acquisition process. 5. Conduct KPI review for Credit Analyst (CA) and Credit Officer (CO) to give Reward and Punishment if they still violate the SOP. 6. Provide a google Spreatsheet Logbook to manage incoming data so that there are no submissions with the same data in one area. 7. Providing IT Services to respond quickly in the event of a system failure at the branch so as to minimize the number of applications processed manually.

Keywords: NPF, Credit and Operational Risk, RCSA, credit acquisition process.