

## Risk Management Analysis in Minimizing the Risk of Problematic Credit on KECE Loans at BRI Medan Regional Office

Anisa Nandita Hafiz Damanik<sup>1\*</sup>, Feronica Simanjorang<sup>2</sup>  
Universitas Sumatera Utara

**Corresponding Author:** Anisa Nandita Hafiz Damanik  
[anisanandita18@gmail.com](mailto:anisanandita18@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Risk Management, Credit Risk, Non-Performing Credit, Credit Risk Management

*Received :* 18, November

*Revised :* 20, Desember

*Accepted:* 22, Januari

©2024 Damanik, Simanjorang: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

The aim of this research is to find out and analyze the factors causing the risk of problem credit and to know and analyze risk management in minimizing the risk of problem credit on KECE loans at the BRI Medan regional office. The form of research used in this research is descriptive qualitative research. Data was obtained from primary and secondary data. The results of the research show that problematic credit on KECE loans at BRI Medan regional office is caused by internal and external factors, the implementation of risk management carried out by BRI Medan regional office on KECE loans, namely active supervision of the board of commissioners and directors (managers), adequacy of policies, procedures and determination risk limits, processes for identifying, measuring, monitoring and controlling risks and internal risk control systems.

## Analisis Manajemen Risiko dalam Meminimalisir Risiko Kredit Bermasalah pada Pinjaman KECE di BRI Kantor Wilayah Medan

Anisa Nandita Hafiz Damanik<sup>1\*</sup>, Feronica Simanjourang<sup>2</sup>

Universitas Sumatera Utara

**Corresponding Author:** Anisa Nandita Hafiz Damanik

[anisanandita18@gmail.com](mailto:anisanandita18@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Manajemen Risiko, Risiko Kredit, Kredit Bermasalah, Manajemen Risiko Kredit

*Received :* 18, November

*Revised :* 20, Desember

*Accepted:* 22, Januari

©2024 Damanik, Simanjourang: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis faktor penyebab risiko kredit bermasalah serta mengetahui dan menganalisis manajemen risiko dalam meminimalisir risiko kredit bermasalah pada pinjaman KECE di BRI kantor wilayah Medan. Bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Data diperoleh dari data primer dan sekunder. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Kredit bermasalah pada pinjaman KECE di BRI kantor wilayah Medan disebabkan faktor internal dan eksternal, penerapan manajemen risiko yang dilakukan BRI kantor wilayah Medan pada pinjaman KECE yaitu pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi (manajer), kecukupan kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko, proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko dan sistem pengendalian risiko secara internal.

---

## PENDAHULUAN

Bank adalah suatu badan usaha yang bertugas menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan kemudian menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lain untuk meningkatkan taraf hidup orang banyak. Kemungkinan menghadapi risiko bisnis atau usaha tidak akan luput dari setiap usaha yang dijalankan. Dengan kata lain “kemungkinan” itu sudah menunjukkan bahwa adanya ketidakpastian dan risiko dapat tumbuh karena adanya ketidakpastian (Arta et al., 2021:3). Bank sebagai lembaga keuangan yang menghimpun dana dan menyalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit tentu tidak luput oleh risiko yang ada yaitu risiko kredit. Maka dari itu, untuk meminimalisir risiko yang mungkin akan terjadi, suatu bank harus dapat mengambil langkah dalam penerapan pengelolaan risikonya melalui penerapan manajemen risiko.

Manajemen risiko bank sangat perlu diperhatikan dan dianalisis untuk mengetahui apakah manajemen risiko yang dilakukan oleh suatu bank sudah sesuai standar guna menekan angka kredit bermasalah atau yang biasa disebut sebagai Non Performing Loan (NPL). Manajemen risiko diterapkan untuk menghindari terjadinya kerugian disuatu bank. NPL merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko maupun bermasalahnya suatu kredit, oleh sebab itu tingginya angka kredit bermasalah akan mengakibatkan angka NPL juga tinggi yang akan berdampak pada kinerja bank dan menyebabkan ketidak lancaran perputaran kas. Berdasarkan ketentuan Bank Indonesia melalui SE BI No. 15/28/DPNP 31 Juli 2013, NPL memiliki batas maksimal 5%. Maka dapat disimpulkan bahwa angka NPL yang tinggi merupakan suatu pertanda jelek bagi setiap bank, karena tinggi nya angka NPL menunjukkan kredit bermasalah yang juga tinggi pada bank. Ada begitu banyak bank di Indonesia yang menyalurkan kredit kepada masyarakat guna membantu menumbuhkan perekonomian masyarakat Indonesia, salah satu nya yaitu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau yang biasa disingkat BRI merupakan bank milik pemerintah terbesar di Indonesia. Bank Rakyat Indonesia memiliki 18 kantor wilayah yang tersebar di beberapa wilayah Indonesia. Bank Rakyat Indonesia kantor wilayah Medan merupakan perwakilan kantor wilayah BRI untuk wilayah Sumatera Utara. BRI kantor wilayah Medan memiliki banyak produk pinjaman yang ditawarkan kepada masyarakat, dimana hal ini berkaitan dengan risiko kredit jika pihak debitur tidak dapat mengembalikan pinjamannya. Salah satu produk pinjaman yang ditawarkan oleh BRI kantor wilayah Medan yaitu pinjaman KECE. Pinjaman KECE merupakan produk pinjaman dari BRI yang ditawarkan kepada para pengusaha ultra mikro. Pinjaman KECE juga memiliki perbedaan dengan produk pinjaman BRI lain nya seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR) karena produk pinjaman KECE memiliki bunga yang lebih besar dibandingkan KUR BRI. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk menekan angka kredit bermasalah pada pinjaman KECE, karena pinjaman KECE ditawarkan bagi pelaku usaha ultra mikro dan bunga yang tidak sedikit. NPL pada pinjaman KECE Bank Rakyat Indonesia kantor wilayah Medan juga mengalami pertumbuhan yang fluktuatif namun cenderung mengalami

peningkatan dari bulan Januari-Desember 2022. Hal ini harus diwaspadai karena peningkatan kredit bermasalah akan menghambat kemampuan bank dalam memberikan lebih banyak pinjaman kepada nasabah dan dapat mengakibatkan kehilangan nasabah (Maseke et al., 2021:4).

Peningkatan Non-Performing Loan (NPL) pada pinjaman KECE di wilayah Medan BRI dapat disebabkan oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari internal maupun eksternal yang menyebabkan kredit mengalami masalah. Oleh karena itu, tindakan preventif diperlukan dengan menerapkan manajemen risiko kredit guna mencegah terjadinya peningkatan kredit bermasalah. Manajemen risiko merupakan predicator penting dari kinerja keuangan bank sehingga kinerja bank tergantung pada manajemen risiko kredit (Kegninkeu, 2018:38). BRI kantor wilayah Medan perlu untuk menerapkan manajemen risiko yang tepat, sehingga angka NPL pinjaman KECE dapat terus diminimalisir. Penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami faktor-faktor yang menjadi penyebab kredit bermasalah serta bagaimana penerapan manajemen risiko dapat efektif dalam mengurangi risiko kredit bermasalah pada pinjaman KECE di BRI kantor wilayah Medan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen**

Follet (Hutahaean, et al., 2018:2) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu seni dalam mencapai tujuan dengan melalui orang lain. Hal ini berarti para atasan untuk mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui pengaturan dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tugas-tugas yang diperlukan. Menurut Terry (Rohman, 2017:12) manajemen terdiri dari beberapa unsur yang sering di kenal dengan sebutan 6M yaitu *Man, Materials, Machine, Methods, Money, Market*. Menurut Fayol (Amri, et al., 2022:5) terdapat beberapa fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, commanding* dan *coordinating*.

### **Manajemen Risiko**

Menurut Idroes (Sudarmanto, et al., 2021:4), manajemen risiko dijelaskan sebagai pendekatan yang sistematis dan logis untuk mengenali, mengukur, menetapkan sikap, merumuskan solusi, serta memantau dan melaporkan risiko yang terjadi dalam setiap kegiatan atau proses. Menurut Harahap, et al., (2022:11) jika perusahaan melaksanakan manajemen risiko dengan baik, maka akan terdapat manfaat yang akan diperoleh oleh perusahaan yaitu, menjamin pencapaian tujuan, memperkecil kemungkinan bangkrut, meningkatkan keuntungan perusahaan serta memberikan keamanan pekerjaan. Tujuan dari manajemen risiko adalah memastikan bahwa perusahaan mampu memahami, mengukur, dan memonitor beragam risiko yang mungkin terjadi. Selain itu, tujuannya juga melibatkan penjaminan bahwa kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan dapat efektif mengendalikan berbagai jenis risiko yang ada (Saryanto, et al., 2021:7). Adapun tahap-tahap dalam melaksanakan manajemen risiko yaitu, mengidentifikasi risiko serta bentuk-bentuk risiko, menempatkan ukuran-ukuran risiko, menempatkan berbagai alternatif, menganalisis setiap alternatif, memutuskan satu alternatif, melaksanakan alternatif yang dipilih, mengontrol alternatif yang telah dipilih serta mengevaluasi jalannya alternatif yang dipilih

tersebut. Dalam penerapan manajemen risiko pada bank, maka ada beberapa hal yang paling kurang harus dilakukan sesuai dengan peraturan OJK (Kosasih, *et al.*, 2021:56) pada bab 2, pasal 2 ayat (2), yaitu:

1. Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi.
2. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit manajemen risiko.
3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem informasi manajemen risiko.
4. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh.

### **Kredit**

Menurut Kasmir (Sudarmanto, *et al.*, 2021:53) Pemberian kredit adalah suatu kondisi di mana dana atau bentuk lainnya tersedia berdasarkan persetujuan dan kesepakatan, dengan melibatkan berbagai pertimbangan dan kriteria kelayakan untuk memastikan persetujuan aplikasi kredit. Pertimbangan-pertimbangan tersebut mencakup persiapan kredit, analisis penilaian kredit, pengambilan keputusan kredit, pelaksanaan dan administrasi kredit, proses pencairan, serta survei dan penyelesaian kredit. Menurut Kasmir (Sukmayadi, 2020:58) beberapa tujuan utama kredit pemberian kredit adalah mencari keuntungan, membantu usaha nasabah dan membantu pemerintah. Menurut Kashmir (Basori, *et al.*, 2018:53) kredit juga memiliki beberapa manfaat bagi beberapa pihak, yaitu bagi debitur, bagi pemerintah dan bagi masyarakat luas. Kashmir (Caroline, *et al.*, 2021:90) juga menyatakan bahwa ada bermacam-macam jenis kredit, jika dilihat dari tujuannya maka kredit dibedakan menjadi 3 yaitu: 1. Kredit produktif. 2. Kredit konsumtif. 3. Kredit perdagangan. Sedangkan jika dilihat dari jangka waktunya, kredit dibedakan menjadi kredit jangka pendek, kredit jangka menengah dan kredit jangka Panjang. Kredit yang tidak dibayarkan dengan tepat waktu akan menyebabkan tunggakan dan menjadi kredit bermasalah. Adapun berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia (BI) No. 32/268/KEP/DIR tanggal 27 Februari 1998 (BI, 2022), maka kredit bermasalah dapat dibedakan menjadi, kredit kurang lancar, diragukan dan macet.

### **Risiko Kredit**

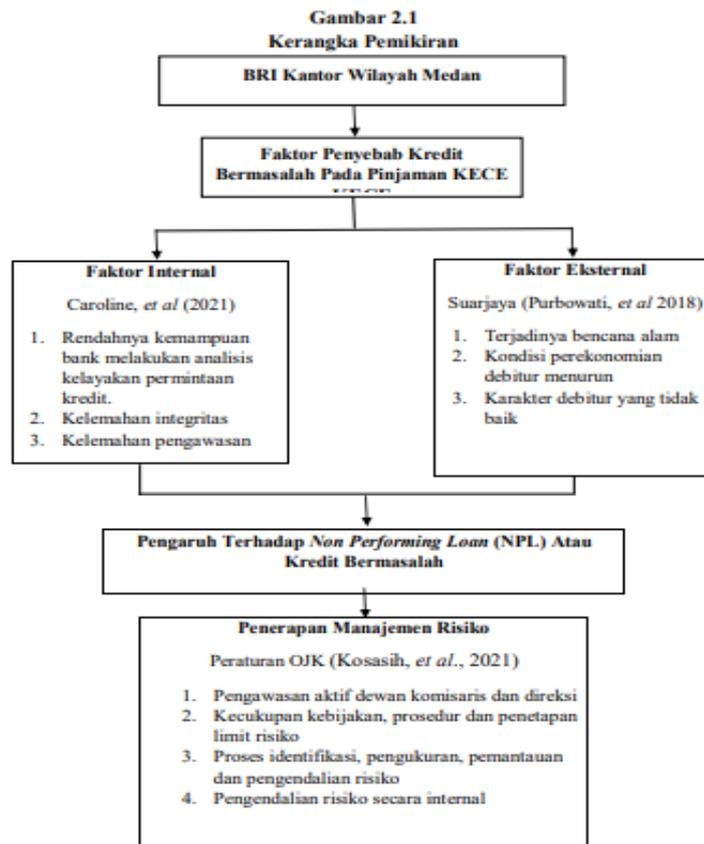
Menurut Fahmi (Utami, *et al.*, 2018:125) Risiko kredit merujuk pada ketidakmampuan suatu perusahaan, instansi, atau individu untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya tepat waktu, baik pada saat jatuh tempo maupun setelah jatuh tempo, sesuai dengan peraturan dan kesepakatan yang berlaku. Dalam pemberian kredit, perlu dilakukan evaluasi kelayakan kredit yang meliputi analisis terhadap berbagai aspek antara lain *character*, *capital*, *capacity*, *condition* dan *collateral* atau disingkat dengan analisis 5C's (Simamora, *et al.*, 2022:171). Evaluasi tersebut perlu dilakukan untuk mencegah terjadinya kredit bermasalah atau yang biasa disebut sebagai *Non Performing Loan* (NPL). Menurut Bank Indonesia, Non Performing Loan (NPL) merupakan kredit dengan kualitas kurang lancar, diragukan dan macet. Adapun faktor penyebab kredit bermasalah dibedakan menjadi 2 jenis faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Menurut Caroline *et al.*, (2021:159) faktor internal penyebab kredit bermasalah yaitu, rendahnya kemampuan bank melakukan analisis kelayakan permintaan

kredit, kelemahan integritas dan kelemahan pengawasan. Sedangkan faktor eksternal penyebab kredit bermasalah menurut Suarjaya (Purbowati *et al.*, 2018:3) yaitu terjadinya bencana alam, kondisi perekonomian debitur menurun dan karakter debitur yang tidak baik. Jika kredit bermasalah terjadi yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal maka perlu dilakukan upaya penyelamatan dalam mengatasi kredit macet yang terjadi di bank, upaya yang dapat dilakukan menurut Lubis, *et al.*, (2018:7) antara lain, *rescheduling*, *reconditioning* dan *restructuring*.

### Pinjaman KECE

Pinjaman KECE yang merupakan singkatan dari Kredit Ekstra Cepat merupakan suatu program pinjaman kredit yang dihadirkan oleh BRI dengan menawarkan kredit kepada masyarakat yang memiliki usaha ultra mikro dengan pasar sasaran pengusaha ultra mikro yang merupakan anggota ekosistem di sektor perkebunan, pertanian, perikanan, peternakan, perdagangan jasa dan ekosistem usaha lainnya yang memenuhi kriteria serta memiliki *loan type* harian, mingguan dan musiman.

Berikut merupakan kerangka pemikiran pada penelitian, yaitu:



Sumber: Peneliti (2023)  
**Gambar 1. Conceptual Framework**

## METODOLOGI

Metode penelitian yang diterapkan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Lokasi penelitian dilaksanakan di BRI Kantor Wilayah Medan, khusus nya pada departemen Ultra Micro, Social Entrepreneurship dan Incubation (USI) yang mengurus pinjaman KECE. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Februari 2023. Jenis dan sumber data yang digunakan peneliti yaitu data primer berupa hasil observasi dan wawancara serta data sekunder dari dokumentasi seperti foto dokumen dan foto yang dihasilkan dari kegiatan wawancara maupun penelitian. Informan pada penelitian ini terdiri dari lima orang informan, yang terdiri dari satu informan kunci yaitu manajer USI BRI Kantor Wilayah Medan, dua informan utama yaitu staf dan pelaksana USI BRI Kantor Wilayah Medan, dan dua informan tambahan atau pendukung yaitu mantri atau tenaga pemasar. Data dikumpulkan melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, dengan analisis data yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memastikan keabsahan data, peneliti menerapkan triangulasi teknik.

## HASIL PENELITIAN

### Faktor Penyebab Kredit Bermasalah pada Pinjaman KECE

#### 1. Faktor internal

- a. Rendahnya kemampuan bank melakukan analisis kelayakan permintaan kredit.

Pada BRI kantor wilayah Medan, kemampuan bank yang rendah dalam melakukan analisis kelayakan kredit ditemukan pada kelemahan analisis pada prinsip *capital* (modal) yang dimiliki oleh debitur. Modal yang dimiliki oleh debitur ternyata tidak cukup untuk membayar kredit yang telah diajukan sebelumnya sehingga membuat kredit tersebut menunggak dan terdata menjadi kredit bermasalah.

- b. Kelemahan integritas

Kelemahan integritas yang membuat karyawan maupun pejabat kredit melakukan kerja sama dengan dengan calon debitur serta menjadi sebuah kasus. Kerja sama yang dilakukan berupa kolusi antara pejabat kedit dengan saudara maupun teman sebagai calon debitur sehingga membuat analisis 5C tidak berjalan sebagaimana mestinya karena ada salah satu analisis yang terlewatkan yaitu pada bagian *capacity* (kapasitas) debitur untuk melakukan pembayaran pinjaman. Kelemahan integritas ini memiliki kemiripan dengan kemampuan bank yang rendah dalam melakukan analisis kelayakan kredit.

- c. Kelemahan pengawasan

Kelemahan pengawasan termasuk dalam faktor peyebab kredit bermasalah dari sisi internal perusahaan yang dilakukan oleh karyawan yang bertugas mengawasi pinjaman. Kelemahan pengawasan akan mengakibatkan bank tidak dapat memantau penggunaan kredit oleh debitur maupun perkembangan usaha yang dimiliki oleh debitur dengan cermat. Kelemahan pengawasan yang dilakukan oleh mantri yang bertugas untuk melakukan pengawasan mengakibatkan bank mengalami

kesulitan dalam mengawasi debitur. Setelah dilakukan kunjungan kepada mantri dengan jumlah debitur menunggak ternyata mantri tidak mengetahui siapa saja debitur miliknya yang terlambat dalam membayar pinjaman KECE karena tidak dilakukan pengawasan sesuai dengan prosedur yang sudah diatur oleh BRI. Mantri juga mengkonfirmasi bahwa beliau hanya melakukan pengawasan sebelum dilakukan pencairan dan selebihnya dilakukan pada saat sudah terjadi tunggakan yang menyebabkan angka kredit bermasalah naik.

## 2. Faktor eksternal

### a. Terjadinya bencana alam

Bencana alam termasuk ke dalam faktor eksternal penyebab kredit bermasalah. Musibah adalah suatu kejadian yang tidak dapat dielakkan dan berada di luar kendali serta keinginan manusia. Penyebab kredit bermasalah pada pinjaman KECE di BRI Kanwil Medan, salah satunya adalah karena terjadi bencana alam atau musibah yang dialami oleh debitur. Musibah ini merupakan hal di luar kendali manusia dan sangat sulit untuk dihindari, seperti banjir bandang yang dapat mengakibatkan produk yang dijual oleh debitur hancur dan tidak layak untuk dijual. Musibah yang terjadi dapat menurunkan pendapatan dari debitur dan mengakibatkan nya terlambat dalam membayar pinjaman.

### b. Kondisi perekonomian debitur menurun

Penurunan kondisi ekonomi debitur terjadi karena faktor eksternal, yang berarti faktor tersebut berada di luar kendali perusahaan. Debitur pinjaman KECE juga pernah mengalami kondisi perekonomian yang menurun. Kondisi perekonomian tersebut dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti gagal ternak dan penurunan penjualan sehingga menyebabkan debitur mengalami keterlambatan dalam membayar pinjaman.

### c. Karakter debitur yang tidak baik

Tidak semua calon peminjam memiliki niat baik, karena sebagian dari mereka cenderung menipu bank agar dapat disetujui untuk mendapatkan kredit. Namun, setelah kredit diterima, dana tersebut tidak digunakan untuk pengembangan bisnis, melainkan untuk keperluan pribadi yang berbeda. Karakter debitur yang tidak baik seperti debitur yang melakukan aksi kabur atau lari ke luar kota untuk menghindari penagihan dan hal tersebut dapat menyebabkan dan meningkatkan tingkat kredit bermasalah pada pinjaman KECE BRI kantor wilayah Medan. Solusi yang dilakukan oleh Mantri adalah dengan melaporkan debitur dengan karakter yang tidak baik kepada atasan sehingga debitur tersebut akan tercatat dengan reputasi yang tidak baik.

## **Penerapan Manajemen Risiko Pada Pinjaman KECE di BRI Kantor Wilayah Medan.**

### **1. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi (Manager)**

#### **a. Menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko**

Manager penanggung jawab pinjaman KECE pada BRI kantor wilayah Medan memiliki kebijakan maupun strategi dalam manajemen risiko yang akan dilakukan bersama para karyawan BRI yang bertanggung jawab terhadap pinjaman KECE. BRI memiliki kebijakan dan strategi bahwa pada penyaluran pinjaman KECE memiliki pasar sasaran yang telah ditentukan dan hal tersebut berpengaruh pada tingkat *plafond* (pinjaman) yang akan diberikan sebagai bentuk penetapan limit risiko.

#### **b. Bertanggung Jawab Atas Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Risiko Serta Mengembangkan Budaya Manajemen Risiko Pada Seluruh Jenjang Organisasi.**

Bentuk tanggung jawab manajer terhadap pelaksanaan kebijakan dan penerapan budaya organisasi manajemen risiko dilakukan dengan selalu melakukan komunikasi untuk mengingatkan mantri maupun staf yang bertanggung jawab terhadap pinjaman KECE BRI kantor wilayah Medan untuk selalu mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan.

#### **c. Memastikan Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Terkait Dengan Manajemen Risiko.**

Peningkatan kompetensi sumber daya manusia juga dilakukan sebagai bagian dari manajemen risiko yang diterapkan oleh BRI kanwil Medan. Manajer melakukan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko dengan menginstruksikan para karyawan untuk mengikuti kegiatan Brigade Madani yang dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam hal meminimalisir risiko kredit pada pinjaman KECE. Program ini merupakan bagian dari gerakan sinergi ekosistem ultra mikro yang dihadiri oleh seluruh karyawan. Tujuan dari pelatihan ini yaitu untuk mengakselerasi pencapaian target bisnis serta memperkuat ketangguhan pengusaha ultra mikro.

### **2. Kecukupan Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit Risiko**

#### **a. Penerapan kebijakan dan prosedur untuk pinjaman KECE.**

Kebijakan dan prosedur manajemen risiko dalam proses pencairan pinjaman KECE berupa penetapan risiko, serta penetapan menggunakan metode pengukuran dan sistem informasi manajemen risiko. Penetapan risiko pada pinjaman KECE yaitu risiko kredit. Selain itu, juga dilakukan penentuan serta pengukuran pada pinjaman KECE melalui *risk scoring*.

b. Penetapan limit risiko

Terdapat limit risiko yang ditentukan pada pinjaman KECE berdasarkan jenis debitur, yaitu pengusaha musiman atau dari sektor perdagangan dan jasa. Penerapan limit risiko berupa batas plafond atau pinjaman yang akan diberikan merupakan bentuk manajemen risiko dalam meminimalisir risiko kredit bermasalah.

3. Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko

a. Identifikasi risiko kredit

Proses identifikasi risiko kredit KECE pada BRI Kantor Wilayah Medan dilakukan dengan menerapkan prinsip 5C (*character, capital, capacity, condition dan collateral*). Dari analisis dan wawancara yang dilakukan kepada calon debitur maka akan diketahui bagaimana kemampuan nasabah dalam membayar pinjaman, modal yang dimiliki nasabah serta kondisi dari nasabah.

b. Pengukuran risiko kredit

Pengukuran risiko kredit pinjaman KECE dilakukan melalui *Risk Scoring System*. Pada *Risk Scoring System* akan terdapat akan data-data jumlah debitur dengan status kredit bermasalah.

c. Pemantauan dan pengendalian risiko kredit

Pemantauan dan pengendalian risiko kredit yang dilakukan oleh seluruh karyawan yang berkaitan dengan pinjaman KECE. Pemantauan yang dilakukan oleh mantri berupa sampling kunjungan nasabah untuk melihat perkembangan usaha debitur sekaligus mengingatkan debitur yang akan jatuh tempo untuk segera melunasi pinjaman. Setelah melakukan pemantauan terhadap debitur, maka akan dilaksanakan suatu program untuk pengendalian risiko kredit KECE

4. Pengendalian Risiko Secara Internal

Pengendalian internal pada pinjaman KECE di BRI kantor wilayah Medan berupa peraturan yang wajib dipatuhi oleh seluruh karyawan terkait dengan kebijakan dan prosedur yang ada dan tersedianya informasi yang lengkap, akurat dan tepat waktu mengenai pinjaman KECE.

## PEMBAHASAN

Dalam hasil penelitian diuraikan bahwa penyebab kredit bermasalah melibatkan faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal penyebab kredit bermasalah pada pinjaman KECE menurut Caroline *et al.*, (2021) terdiri dari rendahnya kemampuan bank dalam melakukan analisis kelayakan permintaan kredit, kelemahan integritas dan kelemahan pengawasan. Sedangkan faktor eksternal penyebab kredit bermasalah menurut Purbowati *et al.*, (2021) terdiri dari terjadinya bencana alam, kondisi perekonomian debitur yang menurun seta karakter debitur yang tidak baik. Risiko yang ada di perusahaan harus dapat dikelola dengan baik agar risiko tersebut dapat diminimalisir. Pengelolaan risiko ini dapat dilakukan dengan menerapkan manajemen risiko dalam meminimalisir risiko kredit pada pinjaman KECE. Berdasarkan peraturan OJK

(Kosasih, *et al.*, 2021:56) penerapan manajemen risiko dalam meminimalisir risiko kredit terdiri dari:

### **Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi (Manajer)**

Kebijakan dan strategi manajemen risiko disusun oleh manajer dan dilaksanakan bersama-sama dengan para karyawan BRI yang bertanggung jawab pada pinjaman KECE. Bentuk kebijakan dan strategi seperti pengelompokan jenis usaha calon debitur yang musiman maupun non musiman untuk menentukan tingkat limit plafond yang didapatkan oleh calon debitur. Pada tanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko serta mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi, dilakukan oleh manajer dengan melakukan komunikasi kepada seluruh karyawan untuk mengikuti kebijakan yang telah dibuat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Balqis dan Siregar (2022:110) yang menyatakan bahwa kesadaran diri yang tinggi pada karyawan menuntut mereka untuk menerapkan budaya organisasi yang ada, dan juga kepribadian mereka sangat mempengaruhi kinerja, karena diperlukan karyawan yang memiliki kesadaran diri untuk menerapkan budaya manajemen risiko sesuai dengan kebijakan yang telah dibuat agar dapat meminimalisir risiko kredit bermasalah.

Peningkatan kompetensi sumber daya manusia terkait dengan manajemen risiko juga dilakukan melalui manajer yang selalu mengintruksikan mantri, staf dan pelaksana untuk mengikuti kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensi mereka terkait dengan manajemen risiko. Bentuk kegiatan yang diikuti bernama "Brigade Madani" yang merupakan gerakan sinergi ekosistem ultra mikro dengan tujuan untuk mengakselerasi pencapaian target bisnis dan memeperkuat ketangguhan para pengusaha yang bergerak di bidang usaha ultra mikro. Hal ini mendukung pernyataan dari Amri, *et al.*, (2022) bahwa manajemen merupakan suatu seni dalam mengelola sumber daya manusia maupun sumber daya selain manusia dengan tujuan menjalankan aktifitas-aktifitas seperti pengawasan secara efektif untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

### **Kecukupan Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit Risiko**

Pada penerapan kebijakan dan prosedur untuk pinjaman KECE dilakukan melalui penetapan risiko yaitu risiko kredit, sistem informasi manajemen risiko berupa ketersediaan data terkait dengan nominal pinjaman dari para debitur beserta nama dari debitur dengan status pinjaman dan penetapan menggunakan metode pengukuran melalui *risk scoring* yang terdapat pada proses prakarsa kredit. Pada proses prakarsa kredit ini juga, dilakukan prinsip *four eyes principle* yang merupakan proses kredit dengan melibatkan 2 orang atau lebih untuk mengukur kemampuan membayar dari debitur. Penetapan limit risiko juga dilakukan pada pinjaman KECE dengan ketentuan bahwa pengusaha musiman mendapatkan plafond maksimal Rp. 10 juta sedangkan pengusaha non musiman mendapatkan plafond sebesar Rp. 5 juta. Hal ini mendukung pendapat dari Desda *et al.*, (2019) dimana penerapan kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko dapat diterapkan dengan baik oleh perusahaan untuk menekan angka kredit bermasalah.

### **Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko**

Pada proses identifikasi risiko kredit KECE menggunakan prinsip 5C (*character, capital, capacity, condition dan collateral*), dimana tahapan ini juga berada pada proses prakarsa kredit. Pengukuran risiko kredit juga dilakukan dengan *risk scoring system*, dimana akan tersedia data-data mantri dengan jumlah debitur yang memiliki status kredit bermasalah beserta risiko yang diterima ketika jumlah kredit bermasalah sudah mencapai batas yang ditentukan. Pemantauan dan pengendalian risiko kredit juga dilakukan saat pinjaman mulai diajukan hingga pinjaman tersebut dibayarkan. Setelah dilakukan pemantauan maka akan dilakukan pengendalian risiko kredit KECE dengan menjalankan beberapa program *engagement*, dimana hal ini juga mendukung pendapat dari Hal ini mendukung pendapat dari Galih (2021) terkait melaksanakan alternatif yang terpilih berupa pelaksanaan suatu program dengan tujuan untuk mempertemukan staf, pelaksana, mantri, calon debitur baru dan debitur lama untuk saling berkomunikasi mengenai hambatan yang dialami serta mengingatkan debitur yang akan jatuh tempo untuk segera melunasi pinjamannya. Kegiatan ini juga dilaksanakan guna menambah realisasi debitur dari para mantri untuk mencapai target yang telah ditentukan. Kegiatan *engagement* yang dihadiri calon debitur baru ini sejalan menurut Lubis dan Siregar (2021:879) keberlanjutan hubungan mencapai titik puncak ketika pelanggan memiliki preferensi yang kuat terhadap produk atau layanan tertentu dan mampu dengan jelas membedakannya dari produk-produk yang ditawarkan oleh pesaing sehingga melalui program tersebut, calon debitur mengetahui secara mendalam mengenai pinjaman KECE.

### **Pengendalian Risiko Secara Internal**

Pengendalian risiko secara internal juga dilakukan oleh seluruh karyawan yang bertanggung jawab terhadap pinjaman KECE dengan mematuhi setiap kebijakan dan prosedur yang ada serta dengan sistem informasi yang tersedia dengan lengkap dan akurat. Hal ini dikarenakan, menurut Panggabean dan Siregar (2022:158) performa positif dari karyawan dapat memberikan dampak positif pada pertumbuhan bisnis. Di sisi lain, kinerja yang kurang baik dari pegawai juga dapat berpengaruh negatif terhadap kesuksesan organisasi. Maka dari itu, manajer berusaha agar seluruh karyawan terkait memiliki kinerja yang positif sesuai kebijakan yang ada agar menghasilkan pertumbuhan bisnis yang baik bagi perusahaan. Kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang ada, limit risiko yang telah ditentukan harus benar-benar dilaksanakan oleh para karyawan agar pengendalian terhadap risiko dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya dan tingkat kredit bermasalah dapat terus di tekan agar tidak melebihi batasan tingkat NPL yang telah ditentukan oleh BRI maupun Bank Indonesia.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari penelitian ini diketahui bahwa faktor-faktor penyebab kredit bermasalah pada pinjaman KECE di BRI kanwil Medan adalah risiko internal yang meliputi rendahnya kemampuan bank dalam melakukan analisis kelayakan kredit, kelemahan integritas dan kelemahan pengawasan serta risiko eksternal meliputi terjadinya bencana alam, kondisi perekonomian debitur menurun dan karakter debitur yang tidak baik.
2. Dari setiap risiko kredit yang dialami, perusahaan telah melakukan pengendalian risiko semaksimal mungkin melalui penerapan manajemen risiko. Menurut peraturan OJK dalam Kosasih, *et al.*, (2021) penerapan manajemen terdiri dari: pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi (manajer), kecukupan kebijakan, prosedur dan penetapan limit manajemen risiko, kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko dan sistem pengendalian intern yang menyeluruh. Meskipun terdapat beberapa kekurangan dalam penerapan manajemen risiko pada pinjaman KECE di BRI kanwil Medan, namun perusahaan telah memahami penerapan manajemen risiko dalam meminimalisir risiko kredit bermasalah dengan baik dan menerapkannya dalam proses penyaluran pinjaman KECE. Hal tersebut terlihat dari perusahaan yang mampu mengendalikan setiap risiko yang ada dengan menjaga angka NPL (kredit bermasalah) tetap berada di bawah ketentuan Bank Indonesia dan BRI.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka disarankan kepada perusahaan untuk lebih meningkatkan pengawasan terhadap calon debitur yang akan mendapatkan pinjaman KECE oleh para mantri karena pinjaman KECE merupakan pinjaman tanpa agunan dan tidak ada jaminan yang diberikan kepada pihak bank untuk menjamin pinjaman yang dimiliki debitur dapat dibayar kembali. Peningkatan pengawasan dengan cara rutin menghubungi mantri untuk memberitahukan terkait dengan aturan dan prosedur dari pinjaman KECE juga dapat berfungsi untuk mencegah terjadinya kejadian yang dapat membuat tingkat kredit bermasalah semakin tinggi dan mencegah debitur dengan karakter yang tidak baik mendapat pinjaman KECE. Perusahaan juga disarankan untuk melakukan penyelamatan terhadap kredit bermasalah dengan tidak hanya melakukan *rescheduling* tetapi juga *reconditioning* atau *restructuring* karena bank memiliki banyak pilihan dalam menekan angka kredit bermasalah.

## **PENELITIAN LANJUTAN**

Setiap penelitian memiliki batasan, termasuk keterbatasan data dan waktu penelitian. Oleh karena itu, bagi peneliti selanjutnya yang berminat melakukan penelitian serupa, disarankan untuk mengembangkan temuan penelitian ini dengan fokus pada aspek-aspek tertentu seperti manajemen risiko, seperti risiko kepatuhan, reputasi, hukum, dan risiko-risiko lainnya. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan dan mengatasi berbagai risiko yang mungkin timbul. Disarankan juga untuk meningkatkan ketelitian dalam pengumpulan data dan pencarian informasi. Selain itu, penting untuk mempersiapkan waktu dan mental yang cukup selama penelitian. Semoga penulis mendapatkan kesempatan di masa depan untuk meneliti lebih mendalam, atau tulisan ini dapat menjadi referensi bagi pembaca yang berminat melakukan penelitian berikutnya.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Peneliti mengakui bahwa penelitian ini belum mencapai tingkat kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis dengan tulus menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Meskipun terdapat keterbatasan, peneliti juga menyadari bahwa penyusunan laporan penelitian ini tidak dapat terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Dengan rendah hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada kedua orang tua, keluarga, pihak perusahaan, dan semua yang telah memberikan dukungan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arta, D. G. (2021). *Manajemen Risiko*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Amri, H. S. (2022). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Lombok: Seval Literindo Literasi.
- Balqis, P., & Siregar, O. M. (2022). The Effect Of Organizational Culture And Spirit At Work On The Performance Of Indonesian Farmer Cooperative (KPI) Employees In Medan City. *CASHFLOW: CURRENT ADVANCED RESEARCH ON SHARIA FINANCE AND ECONOMIC WORLDWIDE*, 2(1), 100-113
- Basori, S. D. (2018). Analisis Penilaian Prinsip 5C Dalam Pemberian Kredit Terhadap Non Performing Loan Guna Menilai Tingkat Kesehatan Bank. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 54-63.
- Caroline, A. I. (2021). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Cirebon: Penerbit Insania.

- Darmawi, H. (2022). *Manajemen Risiko*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Desda, Y. (2019). Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Dalam Meminimalisir Kredit Bermasalah Pada PT. BPR Swadaya Anak Nagari Bandarejo Simpang Empat Periode 2013-2018. *MBIA*, 94-106.
- Eko Sudarmanto, A. I. (2021). *Manajemen Risiko Perbankan*. Bandung: Yayasan Kita Menulis.
- Harahap, S. E. (2022). *Manajemen Risiko Bank Syariah*. Medan: CV. Merdeka Kreasi Group.
- Hutahean, W. (2018). *Dasar Manajemen*. Malang: Ahlimedia Press.
- Kegninkeu. (2018). The Impact of Credit Risk Management on the Performance Of Commercial Banks In Cameroon. *Global Journal Of Management and Business Research* , 19-40.
- Kosasih, Johannes Ibrahim., H. H. (2021). *Kasus Hukum Notaris di Bidang Kredit Perbankan*. Jakarta Timur: Sinar Grafika.
- Lubis, M. S. (2018). Strategi Bank BRI Syariah Dalam Menangani Kredit Bermasalah *Jurnal Agama dan Pendidikan Islam*, 1-18.
- Lubis, M. V. A., & Siregar, O. M. (2021). Analisis Minat Nasabah Pada Penggunaan Aplikasi BSI Mobile Dalam Upaya Meningkatkan Loyalitas Pelanggan Pada Bank BSI KCP Rantauprapat. *SENRIABDI*, 874-881.
- Pangabeau, S. N. B., Dirbawanto, N. D., & Siregar, O. M. (2022). The Effect Of Work Motivation, Work Environment, And Compensation On Employee Performance At Bank BTN Medan Branch Office. *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS (JHSSB)*, 2(1), 144-161
- Purbowati, R. (2018). Menganalisis permasalahan kredit macet pada Koperasi Simpan. *Management and Business Review*, 1-15.
- Rohman, A. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: CV. Cita Intrans Selaras.

Saryanto, A. R. (2021). *Manajemen Risiko (Prinsip dan Implementasi)*. Bandung: Media Sains Indonesia.

Sukmayadi. (2020). *Manajemen Perbankan*. Bandung: Alfabeta.

Simamora, S. A. (2022). Penerapan Prinsip Kehati-hatian Dalam Penyaluran Kredit Pada Lembaga Keuangan Perbankan. *Jurnal Retentum*, 163-173.

Utami, U. S. (2018). Analisis Pengaruh Risiko Kredit dan Risiko Operasional Terhadap Profitabilitas Bank. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 123-130.