

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR SPESIFIK DAN BAD MANAGEMENT PENYEBAB NPL PADA SEGMENT UKM KASUS BANK ABC**

**Rangga Nugraha Sunarya**  
16/407260/PEK/22495

Ditinjau dari industri perbankan, *Non-Performing Loans* (NPL) untuk UMKM menunjukkan NPL lebih tinggi dibanding segmen Non-UMKM di Indonesia dalam 7 tahun (2012-2018) mengacu data statistik yang diterbitkan OJK. Studi ini dilatarbelakangi oleh tren peningkatan NPL yang diamati selama 2 setengah tahun terakhir yang terjadi di Bank ABC yang menyebabkan sasaran strategis terkait dengan NPL yang ditargetkan tidak tercapai. Studi ini meneliti faktor-faktor spesifik (sisi debitur) dan *bad management* (kelemahan bank) yang keduanya berdampak pada NPL di segmen UKM. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang memicu NPL serta faktor-faktor yang mendominasi yang diteliti dari seluruh kasus NPL selama 5,5 tahun, mengidentifikasi *bad management* sebagai kelemahan bank dalam mengelola segmen UKM dan untuk merumuskan rencana aksi untuk menghadapi NPL. Selain itu, desain penelitian adalah deskriptif yang menggunakan data kualitatif dan kuantitatif. Instrumen penelitian berjenis *semistructured interview* terhadap 5 informan yang terdiri atas 4 personil kunci di Bank ABC yang terlibat dalam pengambilan keputusan kredit dan 1 personil Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Hasil penelitian adalah identifikasi 7 faktor-faktor spesifik dan faktor yang mendominasinya serta *bad management* memang merupakan kelemahan bank dalam mengelola portofolio kredit UKM, yang mana *bad management* dan 7 faktor spesifik dihubungkan melalui 2 karakteristik *bad management*, yaitu pemantauan dan *underwriting* (evaluasi kredit). Dengan tujuan untuk merumuskan rencana aksi bagi manajemen untuk mencapai sasaran strategis, studi ini menekankan fokus pada pemantauan dan evaluasi kredit dalam bentuk penguatan metode verifikasi dan sistem deteksi dini dengan frekuensi minimum 2 kali per tahun (melalui *trade checking*, kunjungan usaha, *peer comparison*, *market checking*, dan evaluasi rekening koran bank), melibatkan Divisi CFRM untuk deteksi *fraud*, tes psikometri pada evaluasi kredit, meningkatkan kinerja *people* serta menerapkan *personal approach* bagi pelanggan UKM.

Kata kunci: *Bad Management*, *Early Warning*, Evaluasi Kredit, Faktor-Faktor Spesifik, *Fraud*, NPL, Pemantauan, Perbankan UKM

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF SPECIFIC FACTORS AND BAD MANAGEMENT TRIGGERING NPL IN SME SEGMENT A CASE OF BANK ABC**

**Rangga Nugraha Sunarya**  
16/407260/PEK/22495

*Banking industry wise, Non-Performing Loans (NPL) for MSME (Micro, Small and Medium Enterprises) showing higher NPL than non-MSME segment in Indonesia within 7 years (2012-2018) as referred to published statistics by OJK. This study is motivated by an increasing trend of NPL observed over the last 2 and a half years occurring in Bank ABC that infringing the Company's strategic objective related to targeted NPL. The study examines specific factors (borrower's side) and bad management (bank's weakness) which both have an impact on NPL in the bank's SME segment. The objectives of the study are identifying specific factors triggering NPL as well as the dominating factors throughout entire NPL cases for 5.5 years, identifying bad management as bank's weakness in managing SME segment and lastly to formulate action plans for tackling NPL. Moreover, research design is descriptive applying qualitative and quantitative data. Research instrument is semi-structured interview with 5 interviewees comprises of 4 key personnel in Bank ABC who involve in credit decision-making and 1 personnel of Financial Services Authority or OJK. The study results are 7 specific factors and its dominating factors and bad management indeed is bank's weakness in managing SME portfolio whereby relationship between bad management and 7 specific factors is linked through 2 characteristics of bad management, which are monitoring and underwriting (credit evaluation). With an aim to formulate action plans for management to achieve strategic objectives, the study emphasizing focus on monitoring and credit evaluation in form of strengthening verification methods and early warning system with minimum frequency 2 times per year (through trade checking, visit, peer comparison, market checking, and bank statement analysis), involving CFRM Division for fraud detection, psychometric test on credit evaluation and to improve employee performance as well as implementing personal approach for SME customers.*

*Key Words: Bad Management, Early Warning, Fraud, Monitoring, NPL,  
SME Banking, Specific Factors, Underwriting*