

Evaluasi Faktor Risiko, Strategi Penyelesaian, dan Efektivitas Penanganan Kredit Bermasalah pada PT Bank X

Anang Setiawan¹, Mar'a Elthaf Ilahiyah²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya
anangsetiawan30@gmail.com¹, maraelthafilahiyah@stiesia.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to evaluate the risk factors leading to non-performing loans (NPLs) and to analyze the resolution strategies implemented by PT Bank X, as well as their effectiveness in maintaining loan portfolio quality. The study employs a qualitative approach using an exploratory case study method. Data collection was conducted through observation, semi-structured interviews with management and relevant stakeholders, and a review of financial statements, credit policies, and other supporting documents. Data analysis involved data reduction, data display, conclusion drawing, and triangulation to ensure the validity of the findings. The results indicate that the causes of NPLs stem from a combination of internal factors—such as weaknesses in creditworthiness analysis, limited post-disbursement monitoring, human resource quality issues, and suboptimal risk management systems—and external factors, including economic instability, fluctuations in borrower income, low financial literacy, and changing business conditions, particularly within the MSME sector. Resolution strategies implemented include loan restructuring, persuasive communication with borrowers, business guidance, strengthened monitoring systems, the implementation of early warning systems, and the use of technology in credit management. These strategies proved effective in maintaining NPL ratio stability and improving loan portfolio quality; however, further strengthening is required in areas such as data-driven credit analysis, human resource competency, information technology optimization, and risk governance and oversight to ensure that NPL management becomes more adaptive, effective, and sustainable.

Keywords : *non-performing loans (NPL), credit risk management, loan restructuring, people's economic bank (BPR).*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor risiko yang menyebabkan terjadinya kredit bermasalah (*Non-Performing Loan/NPL*) serta menganalisis strategi penyelesaian kredit bermasalah yang diterapkan oleh PT Bank X beserta efektivitasnya dalam menjaga kualitas portofolio kredit. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksploratif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur dengan pihak manajemen dan pemangku kepentingan terkait, serta dokumentasi terhadap laporan keuangan, kebijakan perkreditan, dan dokumen pendukung lainnya. Data dianalisis menggunakan tahapan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan triangulasi untuk menjamin validitas temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor penyebab kredit bermasalah berasal dari kombinasi faktor internal, meliputi kelemahan analisis kelayakan kredit, keterbatasan monitoring pasca pencairan, kualitas sumber daya manusia, dan sistem manajemen risiko yang belum optimal, serta faktor eksternal berupa ketidakstabilan kondisi ekonomi, fluktuasi pendapatan debitur, rendahnya literasi keuangan, dan perubahan kondisi usaha, khususnya pada sektor UMKM. Strategi penyelesaian yang diterapkan meliputi restrukturisasi kredit, komunikasi persuasif dengan debitur, pembinaan usaha, penguatan sistem monitoring, implementasi early warning system, serta pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan kredit. Strategi tersebut terbukti cukup efektif dalam menjaga stabilitas rasio NPL dan meningkatkan kualitas

portofolio kredit, meskipun masih diperlukan penguatan pada aspek analisis kredit berbasis data, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, optimalisasi teknologi informasi, serta penguatan tata kelola dan pengawasan risiko agar pengelolaan kredit bermasalah menjadi lebih adaptif, efektif, dan berkelanjutan.

Kata kunci : kredit bermasalah, *non-performing loan* (NPL), manajemen risiko kredit, restrukturisasi kredit, bank perekonomian rakyat (BPR).

PENDAHULUAN

Sektor perbankan memiliki peran strategis sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, khususnya pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Namun, ekspansi kredit yang tidak diimbangi dengan manajemen risiko yang memadai berpotensi meningkatkan *Non-Performing Loan* (NPL), yang berdampak pada penurunan kualitas aset, profitabilitas, serta stabilitas sistem keuangan (Nguyen, 2025; Budiarto, 2021). Risiko tersebut menjadi tantangan yang lebih besar bagi Bank Perekonomian Rakyat (BPR) karena melayani debitur dengan tingkat kerentanan yang relatif tinggi terhadap perubahan kondisi ekonomi. Tingginya rasio NPL dapat mengganggu arus kas, menurunkan pendapatan bunga, meningkatkan pencadangan kerugian, serta mengancam keberlanjutan usaha bank (Utami & Rahima, 2025; Hossain et al., 2025). Oleh karena itu, pengendalian kredit bermasalah merupakan aspek utama dalam penerapan manajemen risiko kredit yang efektif.

Kondisi tersebut tercermin pada PT Bank X yang masih menghadapi tekanan kinerja keuangan. Walaupun kerugian tahun berjalan menurun dari Rp741,45 juta pada tahun 2023 menjadi Rp17,29 juta pada tahun 2024, total kewajiban meningkat signifikan dari Rp5,82 miliar menjadi Rp10,07 miliar, sedangkan ekuitas mengalami penurunan. Fenomena ini mengindikasikan adanya tekanan terhadap likuiditas dan solvabilitas yang berpotensi berasal dari kualitas portofolio kredit. Secara teoritis, keberhasilan fungsi intermediasi bank diukur melalui kemampuan menyalurkan dana kepada sektor produktif dengan risiko yang terkendali (Le et al., 2022). Namun, peningkatan dana pihak ketiga yang belum diikuti oleh pertumbuhan profitabilitas menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspansi kredit dan kualitas aset (Batara et al., 2025:14). Di sisi lain, regulasi Otoritas Jasa Keuangan menetapkan batas maksimum rasio NPL sebesar 5%, tetapi implementasinya pada banyak BPR masih menghadapi kendala berupa keterbatasan teknologi, sumber daya manusia, dan rendahnya literasi keuangan masyarakat (Ighni & Komariyah, 2025; Sari et al., 2025).

Data kinerja PT Bank X periode 2021–2025 menunjukkan bahwa NPL menjadi persoalan utama yang berfluktuasi dan perlu mendapat perhatian serius. NPL neto meningkat dari 9,99% pada 2021 menjadi 17,94% pada 2023, dengan NPL *gross* 21,44%, kemudian menurun pada 2024 menjadi 11,03% neto dan 13,17% *gross*, tetapi kembali meningkat pada 2025 menjadi 21,11% neto dan 23,11% *gross*.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perbaikan NPL belum berkelanjutan dan perlu dievaluasi dari sisi faktor risiko serta strategi penyelesaiannya. Fenomena ini semakin relevan dengan kinerja bank yang ditandai ROA negatif pada 2023–2024 dan BOPO mencapai 180,53% pada 2023. Dengan demikian, tren NPL tersebut menjadi dasar penting untuk mengevaluasi faktor risiko, strategi penyelesaian, dan efektivitas penanganan kredit bermasalah pada PT Bank X.

Kredit bermasalah dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kelemahan analisis kelayakan kredit, kompetensi analisis, pengawasan pascakredit, dan penerapan prosedur yang belum konsisten (Rahmawati & Subrata, 2024:288). Sementara itu, faktor eksternal mencakup perlambatan ekonomi, inflasi, perubahan suku bunga, bencana alam, serta perubahan perilaku debitur pascapandemi yang memengaruhi kemampuan pembayaran kredit (Kasinger et al., 2021; Alnabulsi et al., 2022; Vu et al., 2024). Dalam perspektif manajemen risiko kredit, pengendalian harus dilakukan secara komprehensif mulai dari analisis kredit, penilaian agunan, hingga penyelesaian kredit bermasalah melalui restrukturisasi, intensifikasi penagihan, eksekusi jaminan, maupun *write-off* sesuai ketentuan regulator (Shaqinah & Kartini, 2024; Hapsari & Amalia, 2024). Selain itu, pemanfaatan teknologi seperti *big data*, *machine learning*, *predictive analytics*, dan *early warning system* terbukti meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kredit, meskipun implementasinya pada sebagian besar BPR masih terkendala biaya, kualitas SDM, dan infrastruktur digital (Al-lawati, 2025; HM, 2025; Daeli et al., 2024).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penyelesaian kredit bermasalah dilakukan melalui pendekatan bertahap yang mengedepankan tindakan preventif dan kuratif, antara lain penguatan kapasitas SDM, komunikasi intensif dengan debitur, pemberian surat peringatan, restrukturisasi kredit, hingga eksekusi agunan apabila upaya penyelamatan tidak berhasil (Pratama et al., 2021; Aulya, Fitriyani, & Pudail, 2025; Sari, 2024). Studi lain menekankan pentingnya sinergi antara restrukturisasi, kepastian hukum, dan inovasi teknologi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan kredit bermasalah (Chalimi, 2024; Sofyanto et al., 2024). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada bank umum atau BPR berskala besar sehingga belum banyak mengkaji karakteristik BPR skala kecil dan menengah yang memiliki keterbatasan sumber daya, sistem pengawasan, dan teknologi (Le et al., 2022; Komalasari & Ardiansyah, 2025; Sari et al., 2025). Kondisi tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dijawab, khususnya pada Bank X yang menghadapi tekanan keuangan dan risiko kredit pada era pascapandemi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui integrasi analisis faktor risiko internal, faktor eksternal, evaluasi kebijakan kredit, serta strategi penyelesaian kredit bermasalah yang disesuaikan dengan karakteristik operasional PT Bank X (Komalasari & Ardiansyah, 2025; Azmi & Indriyani, 2024). Penelitian memadukan perspektif manajemen risiko, *credit*

scoring, dan strategi mitigasi pasca-NPL untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai siklus risiko kredit (Le et al., 2022; Sofyanto et al., 2024; Chalimi, 2024). Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi manajemen dalam memperkuat kebijakan kredit, meningkatkan pengawasan, serta mengoptimalkan sistem penilaian risiko guna menekan rasio NPL dan memperbaiki kinerja keuangan (Nuri, 2025). Secara akademis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur mengenai manajemen risiko kredit pada BPR, khususnya lembaga keuangan skala menengah yang melayani sektor ekonomi mikro. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kredit bermasalah, menganalisis strategi penyelesaiannya, serta mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan oleh PT Bank X.

TINJAUAN LITERATUR

Teori Financial Intermediation

Teori Financial Intermediation menjelaskan bahwa lembaga keuangan berfungsi sebagai perantara antara pihak yang memiliki surplus dana dan pihak yang membutuhkan dana guna menciptakan alokasi sumber daya yang efisien (Allen & Santomero, 1997). Dalam konteks Bank Perekonomian Rakyat (BPR), fungsi ini diwujudkan melalui penyaluran pembiayaan kepada sektor UMKM yang memiliki tingkat risiko relatif lebih tinggi dibandingkan sektor korporasi. Efektivitas intermediasi berpengaruh terhadap likuiditas, profitabilitas, dan ketahanan ekonomi daerah melalui peningkatan akses pembiayaan bagi masyarakat yang belum terlayani oleh bank umum (Anton, 2025; Peerbhai & Kunjal, 2025; Li et al., 2025). Namun, semakin besar aktivitas intermediasi, semakin kompleks pula risiko kredit yang harus dikelola sehingga diperlukan penerapan manajemen risiko yang adaptif, terutama pada BPR yang memiliki keterbatasan teknologi dan sumber daya (Le et al., 2022; Ngonyama et al., 2025). Oleh karena itu, teori ini menjadi landasan untuk menjelaskan hubungan antara efektivitas fungsi intermediasi dengan kualitas kredit dan tingkat kredit bermasalah pada PT Bank X.

Teori Manajemen Risiko Kredit

Teori manajemen risiko kredit menjelaskan bahwa risiko kredit harus dikelola melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian guna meminimalkan potensi kerugian akibat kegagalan debitur memenuhi kewajibannya (Komalasari & Ardiansyah, 2025). Risiko tersebut bersumber dari faktor internal, seperti kelemahan analisis kredit, kompetensi SDM, dan sistem pengendalian, maupun faktor eksternal berupa perubahan kondisi ekonomi, regulasi, dan perilaku pasar (Vu et al., 2024). Pengendalian risiko dilakukan melalui berbagai strategi, seperti *credit scoring*, pemantauan berkala, restrukturisasi kredit, penambahan agunan, dan pembatasan eksposur pada sektor berisiko (Chalimi, 2024). Bagi BPR skala menengah, tantangan utama terletak pada keterbatasan teknologi dan sumber daya sehingga efektivitas manajemen risiko sangat

bergantung pada kemampuan bank mengintegrasikan evaluasi risiko internal dan eksternal secara berkelanjutan untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan usaha (Komalasari & Ardiansyah, 2025; Nuri, 2025).

Teori Credit Scoring

Credit scoring merupakan metode kuantitatif yang digunakan untuk menilai kelayakan calon debitur secara objektif berdasarkan karakteristik risiko sehingga mampu mengurangi potensi terjadinya *Non-Performing Loan* (Komalasari & Ardiansyah, 2025). Pada BPR, penilaian tidak hanya mempertimbangkan kapasitas pembayaran, karakter debitur, kondisi usaha, dan agunan, tetapi juga aspek sosial seperti reputasi dan hubungan debitur dengan bank yang dinilai relevan dalam pembiayaan sektor mikro (Vu et al., 2024; Fata et al., 2020). Penerapan *credit scoring* memungkinkan segmentasi nasabah berdasarkan tingkat risiko sehingga bank dapat menentukan strategi mitigasi yang tepat, seperti pembatasan plafon kredit, penambahan jaminan, maupun penolakan permohonan kredit yang berisiko tinggi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penggunaan *credit scoring* mampu meningkatkan akurasi penilaian, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan menurunkan rasio kredit bermasalah (Yorika, 2024; Fata et al., 2020).

Teori Mitigasi Pasca-NPL

Teori mitigasi pasca-*Non-Performing Loan* (NPL) menjelaskan bahwa setelah kredit dinyatakan bermasalah, bank perlu menerapkan strategi pemulihan yang bertujuan meminimalkan kerugian dan menjaga kualitas aset melalui restrukturisasi kredit, pendekatan hukum, serta pemanfaatan teknologi pemantauan (Chalimi, 2024). Restrukturisasi dilakukan melalui penyesuaian suku bunga, jangka waktu, maupun skema pembayaran sesuai kemampuan debitur, sedangkan pendekatan hukum memberikan kepastian dalam proses penagihan dan eksekusi jaminan (Sofyanto et al., 2024). Selain itu, penerapan *early warning system* dan sistem monitoring berbasis teknologi dapat meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap kredit bermasalah, sementara kolaborasi dengan lembaga penjamin, asuransi, dan pemerintah memperbesar peluang pemulihan kredit. Kombinasi strategi tersebut menjadi landasan penting bagi BPR untuk menjaga likuiditas, memperbaiki profitabilitas, dan membangun sistem manajemen risiko yang lebih tangguh dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis (Chalimi, 2024; Sofyanto et al., 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksploratif untuk memahami secara mendalam faktor-faktor penyebab kredit bermasalah (*Non-Performing Loan*/NPL) serta strategi penyelesaiannya pada PT Bank X (Hasan et al., 2025). Objek penelitian dipilih secara purposive karena

merepresentasikan BPR skala menengah yang menghadapi tantangan pengelolaan risiko kredit pada pembiayaan UMKM. Berdasarkan kondisi keuangannya, bank menunjukkan peningkatan kewajiban disertai laba yang masih negatif sehingga mengindikasikan adanya tekanan terhadap kualitas aset dan efektivitas pengelolaan kredit. Kondisi tersebut menjadikan PT Bank X relevan sebagai lokasi penelitian untuk mengevaluasi faktor risiko internal maupun eksternal yang memengaruhi NPL serta strategi penyelesaiannya (Chalimi, 2024).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk memahami proses pemberian kredit, pengawasan, serta penanganan kredit bermasalah. Wawancara dilakukan secara purposive terhadap Direksi, Komisaris, Pejabat Eksekutif Kepatuhan dan Manajemen Risiko, Supervisor Kredit dan Operasional, serta perwakilan OJK untuk memperoleh informasi mengenai faktor penyebab NPL, penerapan manajemen risiko, dan strategi penyelesaiannya. Dokumentasi dilakukan melalui telaah laporan keuangan, data NPL, kebijakan perkreditan, hasil audit internal, serta regulasi OJK guna memperkuat validitas temuan penelitian (Hasan et al., 2025).

Satuan kajian penelitian ini adalah PT Bank X sebagai unit analisis pada tingkat organisasi. Penelitian memfokuskan analisis terhadap kebijakan kredit, penerapan manajemen risiko, proses identifikasi penyebab kredit bermasalah, serta strategi penyelesaiannya melalui interaksi berbagai aktor organisasi, seperti Direksi, Komisaris, Pejabat Eksekutif, Supervisor Kredit, dan regulator (OJK). Analisis dilakukan secara holistik dengan mempertimbangkan faktor internal bank, karakteristik debitur melalui pendekatan 5C, faktor eksternal ekonomi, serta indikator efektivitas penyelesaian kredit berdasarkan prinsip kehati-hatian, kolektibilitas kredit, restrukturisasi, dan ketentuan OJK (Komalasari & Ardiansyah, 2025; Rosalinda, 2025; Maeda & Hamzani, 2023).

Analisis data dilakukan secara kualitatif mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan triangulasi (Hasan et al., 2025). Reduksi data dilakukan melalui proses pengkodean dan pemilihan informasi yang relevan mengenai faktor risiko dan strategi penyelesaian NPL. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi tematik dan matriks untuk mempermudah identifikasi pola hubungan antarvariabel. Kesimpulan diperoleh melalui interpretasi data yang diverifikasi menggunakan *member checking*, sedangkan validitas penelitian diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi sehingga menghasilkan temuan yang komprehensif mengenai pengelolaan kredit bermasalah pada PT Bank X (Hasan et al., 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Risiko yang Menyebabkan Terjadinya Kredit Bermasalah pada PT Bank X

Kredit bermasalah pada PT Bank X dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal, karakteristik debitur, dan kondisi eksternal. Dari sisi internal, kelemahan utama terletak pada proses analisis kredit yang belum sepenuhnya berbasis pada kemampuan bayar riil debitur, terutama dalam penggunaan analisis *cash flow* dan evaluasi laporan keuangan UMKM yang umumnya belum tersusun secara memadai. Kondisi tersebut meningkatkan risiko kesalahan dalam penilaian kelayakan kredit. Selain itu, pengawasan pasca pencairan kredit belum berjalan optimal akibat keterbatasan sumber daya manusia, luasnya wilayah pengawasan, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi, sehingga potensi penurunan kualitas kredit sering terlambat terdeteksi. Dari sisi debitur, rendahnya itikad baik, lemahnya komitmen pembayaran, dan fluktuasi kemampuan usaha turut meningkatkan risiko gagal bayar, sedangkan dari sisi eksternal, inflasi, perlambatan ekonomi, penurunan daya beli masyarakat, dampak pascapandemi, berakhirnya kebijakan relaksasi kredit, serta belum optimalnya sistem *early warning* dan tata kelola risiko semakin memperbesar potensi terjadinya kredit bermasalah. Oleh karena itu, pengelolaan risiko kredit memerlukan pendekatan yang komprehensif melalui penguatan analisis kredit, monitoring, kapasitas SDM, pemanfaatan teknologi, dan tata kelola risiko yang lebih efektif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa risiko kredit bermasalah merupakan konsekuensi dari fungsi intermediasi perbankan yang harus diimbangi dengan manajemen risiko yang memadai sebagaimana dijelaskan dalam teori *Financial Intermediation* (Allen & Santomero, 1997). Kelemahan pada tahap analisis kredit, terutama belum optimalnya penerapan *credit scoring*, analisis kelayakan usaha, dan evaluasi kemampuan bayar, meningkatkan risiko *adverse selection* sehingga memperbesar peluang terjadinya kredit bermasalah (Fata et al., 2020; Cahyani & Nasrullah, 2025). Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan informasi keuangan debitur UMKM yang menimbulkan *information asymmetry* dan menurunkan efisiensi intermediasi keuangan (Anton, 2025). Di sisi lain, lemahnya monitoring pascakredit serta belum optimalnya penerapan *early warning system* menyebabkan bank terlambat mengidentifikasi penurunan kualitas kredit, padahal pemanfaatan teknologi dan *data analytics* terbukti mampu meningkatkan efektivitas deteksi risiko (Devita et al., 2025; Daeli et al., 2024; Al-lawati, 2025).

Selain faktor internal, karakter debitur, kapasitas pembayaran, dan tekanan makroekonomi juga berkontribusi terhadap peningkatan risiko kredit bermasalah. Rendahnya itikad baik debitur, ketidakstabilan pendapatan usaha, inflasi, penurunan daya beli, perlambatan ekonomi, serta dampak pascapandemi memperburuk kemampuan debitur dalam memenuhi kewajiban kredit (Rahmawati & Subrata, 2024; Gashi et al., 2022; Saputro et al., 2019; Alnabulsi et al., 2022). Berakhirnya kebijakan relaksasi kredit turut meningkatkan tekanan pembayaran bagi debitur yang belum sepenuhnya pulih, sehingga risiko tunggakan semakin meningkat (Hapsari & Amalia, 2024; Aulya et al., 2025). Temuan ini menguatkan bahwa pengendalian kredit bermasalah harus dilakukan secara terintegrasi melalui

penguatan manajemen risiko berbasis teknologi, peningkatan kompetensi SDM, penerapan *good corporate governance*, serta penguatan sistem deteksi dini agar kualitas kredit dan stabilitas kinerja BPR dapat terjaga secara berkelanjutan (Hossain et al., 2025; Utami & Rahima, 2025).

Strategi yang Diterapkan oleh PT Bank X dalam Menyelesaikan Kredit Bermasalah

Strategi penyelesaian kredit bermasalah pada PT Bank X menerapkan pendekatan yang bersifat korektif dan preventif sebagai bagian dari manajemen risiko kredit yang terintegrasi. Strategi utama yang diterapkan adalah restrukturisasi kredit melalui *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring* bagi debitur yang masih memiliki prospek usaha, sehingga mereka dapat menyesuaikan kemampuan pembayaran tanpa harus menempuh penyelesaian hukum. Selain itu, bank mengedepankan pendekatan persuasif melalui komunikasi intensif dengan debitur untuk memahami kondisi usaha dan mencari solusi bersama, sekaligus melakukan pembinaan usaha, khususnya kepada pelaku UMKM, melalui pendampingan pengelolaan keuangan, peningkatan efisiensi usaha, dan penguatan strategi pemasaran. Pendekatan ini menunjukkan bahwa penyelesaian kredit bermasalah tidak hanya berorientasi pada pemulihan aset, tetapi juga pada keberlanjutan usaha debitur dan hubungan jangka panjang antara bank dengan nasabah.

Strategi tersebut didukung oleh penguatan monitoring pasca pencairan kredit, penerapan *early warning system*, pemanfaatan teknologi, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Monitoring dilakukan secara lebih intensif untuk mendeteksi gejala penurunan kualitas kredit sejak dini, sedangkan *early warning system* digunakan untuk mengidentifikasi keterlambatan pembayaran, penurunan omzet, maupun perubahan kondisi usaha sehingga tindakan mitigasi dapat segera dilakukan. Digitalisasi proses monitoring dan evaluasi kredit juga mulai diterapkan guna meningkatkan akurasi analisis risiko, transparansi, dan kecepatan pengambilan keputusan. Di samping itu, bank terus meningkatkan kompetensi analis kredit dan petugas lapangan melalui pelatihan agar proses identifikasi, pengawasan, dan penyelesaian kredit bermasalah dapat dilaksanakan secara profesional dan berkelanjutan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi penyelesaian kredit bermasalah telah sejalan dengan teori *Financial Intermediation* yang menempatkan pengelolaan risiko sebagai bagian penting dalam menjaga fungsi intermediasi perbankan (Allen & Santomero, 1997). Restrukturisasi kredit terbukti menjadi strategi utama yang efektif sebagaimana dikemukakan oleh Hapsari dan Amalia (2024), Rahayu et al. (2024), dan Khofifah Indar Mawar Sari (2024), sedangkan pendekatan persuasif dan pembinaan usaha memperkuat hubungan bank dengan debitur serta meningkatkan kemampuan bayar nasabah (Natonis, 2025; Aulya et al., 2025; Batara et al., 2025; Anton, 2025). Di sisi lain, penguatan monitoring,

penerapan *early warning system*, pemanfaatan teknologi, dan peningkatan kompetensi SDM mendukung efektivitas pengendalian risiko kredit melalui deteksi dini dan pengambilan keputusan yang lebih akurat (Daeli et al., 2024; Utami & Rahima, 2025; Shaqinah & Kartini, 2024; Devita et al., 2025; Al-lawati, 2025; Ngonyama et al., 2025; Hossain et al., 2025; Natasya & Rachmawati, 2025). Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan PT Bank X mencerminkan pendekatan yang komprehensif, adaptif, dan berkelanjutan dalam menjaga kualitas kredit serta mendukung stabilitas kinerja perbankan.

Efektivitas Strategi Penyelesaian Kredit Bermasalah yang Dilakukan oleh PT Bank X

Efektivitas strategi penyelesaian kredit bermasalah pada PT Bank X tercermin dari kemampuannya menjaga rasio kredit bermasalah tetap berada pada tingkat yang terkendali melalui penerapan strategi yang bersifat korektif dan preventif. Pendekatan utama dilakukan melalui restrukturisasi kredit, meliputi *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*, yang memberikan fleksibilitas kepada debitur dalam menyesuaikan kewajiban pembayaran dengan kondisi usaha mereka. Strategi ini didukung oleh komunikasi yang intensif dan pendekatan persuasif sehingga bank mampu memahami kondisi riil debitur serta merumuskan solusi yang lebih tepat sasaran. Selain membantu memulihkan kualitas kredit, pendekatan tersebut juga menjaga hubungan jangka panjang antara bank dan debitur, khususnya pelaku UMKM, sehingga penyelesaian kredit tidak hanya berorientasi pada pemulihan aset, tetapi juga keberlanjutan aktivitas ekonomi nasabah.

Efektivitas strategi tersebut semakin diperkuat melalui pembinaan usaha kepada debitur dan penguatan sistem monitoring pasca pencairan kredit. Pendampingan yang diberikan membantu debitur meningkatkan kapasitas pengelolaan usaha dan keuangan sehingga kemampuan membayar kewajiban kredit dapat kembali membaik. Di sisi lain, *monitoring* yang dilakukan secara berkelanjutan memungkinkan bank mendeteksi gejala awal penurunan kualitas kredit sehingga tindakan korektif dapat segera dilakukan sebelum kredit berkembang menjadi bermasalah. Implementasi *early warning system* juga memberikan kontribusi penting dalam mendukung deteksi dini terhadap keterlambatan pembayaran, penurunan kinerja usaha, maupun perubahan kondisi ekonomi debitur. Selain itu, pemanfaatan teknologi dalam proses monitoring, analisis, dan evaluasi kredit meningkatkan kecepatan, akurasi, serta efisiensi pengambilan keputusan sehingga pengelolaan risiko kredit menjadi lebih efektif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas strategi penyelesaian kredit bermasalah sejalan dengan teori intermediasi keuangan yang menempatkan pengelolaan risiko sebagai bagian integral dari fungsi penyaluran dana (Allen & Santomero, 1997). Keberhasilan restrukturisasi kredit mendukung hasil penelitian Hapsari dan Amalia (2024) serta Rahayu et al. (2024) yang menyatakan bahwa

restrukturisasi mampu meningkatkan kemampuan bayar debitur sekaligus menekan potensi kerugian bank. Pendekatan persuasif dan pembinaan usaha juga konsisten dengan temuan Batara et al. (2025) dan Natonis (2025) yang menegaskan pentingnya komunikasi dan pendampingan dalam meningkatkan kepatuhan pembayaran. Sementara itu, penguatan *monitoring, early warning system*, pemanfaatan teknologi, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia mendukung hasil penelitian Daeli et al. (2024), Al-lawati (2025), dan Hossain et al. (2025) yang menekankan bahwa sistem pengawasan berbasis teknologi, tata kelola yang baik, dan SDM yang kompeten merupakan faktor utama dalam meningkatkan efektivitas penyelesaian kredit bermasalah. Dengan demikian, strategi yang diterapkan PT Bank X dapat dinilai efektif karena mengintegrasikan aspek preventif, korektif, dan penguatan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

Implikasi Strategis Penelitian terhadap Evaluasi Faktor Risiko dan Strategi Penyelesaian Kredit Bermasalah pada PT Bank X

Hasil penelitian memberikan implikasi strategis bahwa pengelolaan kredit bermasalah pada PT Bank X harus dilakukan secara komprehensif melalui penguatan manajemen risiko kredit sejak tahap pra-penyalaran hingga penyelesaian kredit bermasalah. Temuan menunjukkan bahwa faktor penyebab *Non-Performing Loan* (NPL) tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti penurunan kemampuan ekonomi debitur, inflasi, dan ketidakpastian usaha, tetapi juga oleh faktor internal berupa kurang optimalnya analisis kelayakan kredit, monitoring pasca pencairan, kompetensi sumber daya manusia, serta keterbatasan sistem informasi manajemen risiko. Oleh karena itu, bank perlu memperkuat *preventive credit risk management* melalui penyempurnaan analisis kredit berbasis prinsip 5C, *credit scoring*, analisis arus kas, serta evaluasi prospek usaha debitur secara lebih objektif agar kualitas keputusan pembiayaan meningkat dan potensi terbentuknya kredit bermasalah dapat diminimalkan sejak awal (Komalasari & Ardiansyah, 2025; Yorika, 2024).

Implikasi strategis berikutnya adalah perlunya penguatan sistem *early warning system* dan optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas pengawasan kredit. Monitoring pasca pencairan perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui indikator risiko, seperti keterlambatan pembayaran, perubahan omzet usaha, dan kondisi ekonomi debitur sehingga tindakan korektif dapat dilakukan lebih cepat melalui pembinaan maupun penyesuaian skema pembayaran. Selain itu, pengembangan dashboard monitoring kredit, *digital credit scoring*, *loan tracking system*, dan sistem pengingat pembayaran (*reminder system*) akan meningkatkan kecepatan identifikasi risiko, akurasi pengambilan keputusan, serta efisiensi operasional bank. Di sisi lain, peningkatan kompetensi analis kredit, *account officer*, petugas pemasaran, dan unit pengawasan melalui pelatihan berkelanjutan mengenai analisis kredit, mitigasi risiko, analisis laporan keuangan UMKM, dan teknik negosiasi menjadi faktor penting untuk

memperkuat profesionalisme serta mengurangi subjektivitas dalam proses perkreditan (Chalimi, 2024; Peerbhai & Kunjal, 2025; Sofyanto et al., 2024).

Implikasi strategis lainnya menegaskan pentingnya penerapan strategi penyelesaian kredit bermasalah yang adaptif dan didukung tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Restrukturisasi kredit perlu diprioritaskan bagi debitur yang masih memiliki prospek usaha, sedangkan pendekatan hukum diterapkan secara selektif terhadap debitur yang menunjukkan *moral hazard* atau tidak memiliki itikad baik. Strategi tersebut harus didukung oleh konsistensi penerapan SOP perkreditan, penguatan fungsi audit internal, kepatuhan terhadap regulasi OJK, serta koordinasi yang efektif antarunit kerja. Secara keseluruhan, transformasi manajemen risiko yang mengintegrasikan penguatan analisis kredit, peningkatan kualitas SDM, pemanfaatan teknologi, implementasi *early warning system*, restrukturisasi yang selektif, dan tata kelola yang kuat akan membantu PT Bank X menekan rasio NPL, meningkatkan kualitas fungsi intermediasi, menjaga profitabilitas, memperkuat kepercayaan masyarakat, serta mendukung keberlanjutan operasional bank di tengah dinamika industri perbankan yang semakin kompleks (Chalimi, 2024; Sofyanto et al., 2024; Kalangi & Tewu, 2022).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kredit bermasalah pada PT Bank X dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi. Faktor internal meliputi kelemahan dalam analisis kelayakan kredit, keterbatasan monitoring pasca pencairan, kualitas sumber daya manusia, serta belum optimalnya sistem manajemen risiko, sedangkan faktor eksternal meliputi ketidakstabilan kondisi ekonomi, fluktuasi pendapatan debitur khususnya pada sektor UMKM, dan rendahnya literasi keuangan yang memengaruhi kemampuan pembayaran kredit. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, bank telah menerapkan berbagai strategi penyelesaian kredit bermasalah yang meliputi restrukturisasi kredit, komunikasi persuasif dengan debitur, pembinaan usaha, penguatan sistem *monitoring*, implementasi *early warning system*, serta pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan kredit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi tersebut cukup efektif dalam menjaga stabilitas rasio kredit bermasalah dan meningkatkan kualitas portofolio kredit melalui sinergi antara kebijakan internal, kompetensi sumber daya manusia, dan sistem pengendalian risiko. Namun demikian, diperlukan upaya penguatan yang berkelanjutan, terutama dalam pengembangan analisis kredit berbasis data, peningkatan literasi keuangan debitur, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, serta penguatan fungsi pengawasan agar pengelolaan risiko kredit semakin adaptif, efektif, dan mampu mendukung keberlanjutan kinerja PT Bank X di tengah dinamika lingkungan bisnis perbankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-lawati, H. D. (2025). Harnessing Data and Technology for Effective Management of *Non-Performing Loans*: A Systematic Literature Review. *International Journal of Banking, Finance and Insurance Technologies*, 3(1), 92-106.
- Allen, F., & Santomero, A. M. (1997). The theory of financial intermediation. *Journal of banking & finance*, 21(11-12), 1461-1485.
- Alnabulsi, K., Kozarević, E., & Hakimi, A. (2022). Assessing the determinants of *Non-Performing Loans* under financial crisis and health crisis: Evidence from the MENA banks. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2124665.
- Anton, S. G. (2025). The efficiency of financial intermediation and SMEs' cash holdings: empirical evidence from emerging Europe. *European Journal of Aulya, N., Fitriyani, Y., & Pudail, M. (2025). Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah BMT Barokah Salaman. Jurnal Alwatzikhoebillah*, 548-558.
- Aulya, N., Fitriyani, Y., & Pudail, M. (2025). Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah BMT Barokah Salaman. *Jurnal Alwatzikhoebillah*, 548-558.
- Azmi, R., & Indriyani, R. (2024). Debt Management Programme or Plan (DMP) and financial or credit counselling in Malaysia, Thailand and Indonesia (No. 2024-02). UNRISD Working Paper.
- Batara, M., Marchelin, M., Mantong, A., Palimbong, S. M., Rundupadang, H., & Pompeng, O. D. Y. (2025). Strategi Jitu Mengatasi Kredit Macet pada Badan Usaha Lembang Sa'dan Andulan. *Komunitas: Hasil Kegiatan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 3(1), 10-17. *International Management*, 25(2), 206-229.
- Cahyani, N. D., & Nasrullah, N. (2025). Evaluasi Kebijakan Penyaluran Kredit Dan Risiko Kredit Pada Pemberian Kredit Umkm di Bank BRI Cabang Somba OPU. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(2), 196-209.
- Chalimi, M. (2024). Evaluasi efektivitas penanganan pembiayaan bermasalah melalui mitigasi resiko di Bank Syariah Indonesia (Doctoral dissertation, UIN KH Abdurrahman Wahid Pekalongan).
- Daeli, S., Telaumbanua, A., Harefa, I., & Baene, E. (2024). Analysis of the Implementation of Risk Management to Minimize the Risk of Bad Credit at the Nias Rural Development Savings and Loans Cooperative (KSP3) Gunungsitoli Branch. *Golden Ratio of Data in Summary*, 4(2), 529-544.
- Devita, H., Kamal, I., & Hakim, L. (2025). Bad Debts in Banking: Management and Prevention Strategies. *International Journal of Economic Literature*, 3(4), 21-32.
- Fata, H. D., Marthasari, G. I., & Azhar, Y. (2020). Sistem Pendukung Keputusan Kelayakan Kredit pada PT. BPR Mitra Catur Mandiri Menggunakan Metode Credit Scoring. *Jurnal Repositor*, 2(5).

- Gashi, A., Tafa, S., & Bajrami, R. (2022). The impact of macroeconomic factors on *Non-Performing Loans* in the Western Balkans. *Emerging Science Journal*, 6(5), 1032-1045.
- Hapsari, S. N., & Amalia, R. (2024, November). Metode Restrukturisasi untuk Penyelesaian Kredit Macet Berdasarkan PSAK 55 pada KSP Kusuma Artha Lestari. In *Prosiding Seminar Nasional Gabungan Bidang Sosial* (Vol. 6, pp. 20-26).
- Hasan, H., Bora, M. A., Afriani, D., Artiani, L. E., Puspitasari, R., Susilawati, A., ... & Hakim, A. R. (2025). *Metode penelitian kualitatif*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- HM, D. (2025). Harnessing Data and Technology for Effective Management of *Non-Performing Loans*: A Systematic Literature Review. *Available at SSRN* 5289095.
- Hossain, M. K., Rahman, F., Golder, U., & Kabir, H. (2025). Effectiveness of Internal Corporate Governance Mechanisms in Controlling *Non-Performing Loans* of an Emerging Economy. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 1-28.
- Ighni, H., & Komariyah, F. (2025). Peran Ojk Dalam Menangani Kredit Macet Untuk Stabilitas Keuangan Perusahaan: Studi Kasus Pt Tab. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(4), 340-350.
- Kalangi, D., & Tewu, M. L. (2022). Problem Loans in Banks and Implementation of Good Corporate Governance (GCG). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 24430-24443.
- Kasinger, J., Krahnen, J. P., Ongena, S., Pelizzon, L., Schmeling, M., & Wahrenburg, M. (2021). *Non-Performing Loans- new risks and policies? NPL resolution after COVID-19: Main differences to previous crises* (No. 84). SAFE White Paper.
- Khofifah Indar Mawar Sari, J. F. (2023). Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah di Bank. *Jurnal of Indonesian Sharia Economics*, 93-106.
- Komalasari, W., & Ardiansyah, A. (2025). Analisis Risiko Gagal Bayar Piutang Unit Simpan Pinjam Koppeg RSU R. Syamsudin, SH. *Jurnal Ekualisasi*, 6(2), 47-61.
- Le, C., Šević, A., G Tzeremes, P., & Ngo, T. (2022). Bank efficiency in Vietnam: Do scale expansion strategies and non-performing loans matter? *International Journal of Finance & Economics*, 27(1), 822-843.
- Li, Z., Wu, F., & Zhang, F. (2025). Power dynamics and spatiality in the financialisation of the city: financial intermediation in local government bonds in China. *New Political Economy*, 1-18.
- Maeda, N. A., & Hamzani, A. I. (2023). *Pelaksanaan Eksekusi Penyelesaian Kredit Macet Jaminan Hak Tanggungan*. Penerbit NEM.
- Muharromi, M., & Hasan, N. (2025). Analisis Penyelesaian Kredit Macet Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Koperasi Simpan Pinjam di Kspps Nuri Jatim Cabang Palengaan. *Prosiding Pengabdian Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 4(1), 808-817.
- Natasya, A. C., & Rachmawati, T. (2025). Analisis terhadap Penerapan Manajemen Risiko Kredit dalam Meminimalisir Kredit Bermasalah pada Bank Jatim

- (Studi pada PT. Bank Jatim TBK Kantor Pusat Surabaya). *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10(1).
- Natonis, A. P. P. (2025). *Penerapan Teknik Komunikasi Debt Collector Dalam Proses Penagihan Kredit Bermasalah (Studi Pada Debt Collector Kredivo Jakarta)* (Doctoral dissertation, Universitas Kristen Indonesia).
- Ngonyama, N., Mgxekwa, B., & Sibanda, K. (2025). The Impact of Financial Technology and Cyber Risk on Non-Bank Financial Intermediation. *Shadow Banking and Financial Risk in Emerging and Developing Markets: The Growth and Development of Non-Bank Financial Intermediation*, 275-306.
- Nguyen, P. D. (2025). *Non-Performing Loans and bank profitability: evidence from Vietnam. Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, 18(2), 399-419.
- Nuri, A. (2025). Manajemen Risiko Pembiayaan Bermasalah Pada Unit PT. PNM Mekar Syariah Secanggang. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 4(1), 154-167.
- Peerbhai, F., & Kunjal, D. (2025). Non-bank Financial Intermediation: A Background. In *Shadow Banking and Financial Risk in Emerging and Developing Markets: The Growth and Development of Non-Bank Financial Intermediation* (pp. 1-23). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Pratama, G., Haida, N., & Nurwulan, S. (2021). Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Bank Syariah. *Journal of Economy Banking*, 101-114.
- Putri, R. M., & Elvira, R. (2024). Strategi Penyelesaian Pembiayaan Murabahah Bermasalah Pada BMT Agam Madani Nagari Kapau. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(9), 1360-1370.
- Rahayu, I., Mulyadi, D., & Sungkono, S. (2024). Analisis Strategi Penyelamatan Kredit Macet Melalui Restrukturisasi Kredit Pada Bank BJB Cabang Karawang. *Journal Sains Student Research*, 2(4), 163-177.
- Rahmawati, S. F., & Subrata, R. (2024). Pemahaman Terhadap Wanprestasi Debitur: Implikasi Terhadap Manajemen Risiko Kredit di Sektor Perbankan. *Hukum Inovatif: Jurnal Ilmu Hukum Sosial dan Humaniora*, 1(3), 285-297.
- Rosalinda, R. (2025). Strategi Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada PT. BPR Pataru Laba Cabang Parepare (Doctoral dissertation, IAIN Parepare).
- Saputro, A. R., Sarumpaet, S., & Prasetyo, T. J. (2019). Analisa pengaruh pertumbuhan kredit, jenis kredit, tingkat bunga pinjaman bank dan inflasi terhadap kredit bermasalah. *Ekspansi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Perbankan, dan Akuntansi*, 11(1), 1-12.
- Sari, N. A. T., Wati, I., Jannah, M., & Rokhim, A. (2024). Analisis Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada Kredit Kupedes di Bank BRI Unit Balung Lor. *Jurnal Gembira: Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(01), 179-189.
- Sari, N. W., Fitriyaningsih, F., Saragih, W., Siregar, A. R. I., & Husna, A. (2025). Analisis Strategi Pemberian Kredit Dalam Upaya Mencegah Kredit Bermasalah (Non-

Performing Loan) Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Accounting Progress*, 4(1), 57-64.

Shaqinah, L., & Kartini, T. (2024). Analisis Manajemen Risiko dalam Mencegah Kredit Macet. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 2988-2996.

Sofyanto, D. P., Fayakun, A. D., Ilham, M. A., & Pratikto, M. I. S. (2024). Implementasi Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah di Bank Panin Dubai Syariah Surabaya. *JIOSE: Journal of Indonesian Sharia Economics*, 3(2), 189-204.

Utami, D. D. R., & Rahima, A. (2025). Penerapan manajemen risiko dalam meminimalisir kredit bermasalah pada BPR Nusumma Jogja. *Journal of Management and Digital Business*, 5(1), 123-142.

Vu, N. T., Huong, N. T. T., & Van Anh, T. T. (2024). Navigating risks: How external environments shape nonperforming loans in Vietnam's commercial banks. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(3), 1-27.