



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN – PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Analisis SWOT Penyelesaian Kredit Bermasalah
di Bank X Bandung

Skripsi

Oleh

Jessica Setiadi

2015320026

Bandung

2019



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN – PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Analisis SWOT Penyelesaian Kredit Bermasalah
di Bank X Bandung**

Skripsi

Oleh

Jessica Setiadi

2015320026

Pembimbing

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos. MM., M.Phil.

Bandung

2019

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jessica Setiadi

NPM : 2015320026

Jurusan Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Analisis SWOT Penyelesaian Kredit Bermasalah di
Bank X Bandung

Dengan ini saya menyatakan bahwa, skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya dan pendapat pihak lain dikutip dan ditulis sesuai dengan kaidah penulisan yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi sesuai dengan peraturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 3 Mei 2019

Jessica Setiadi

ABSTRAK

Nama : Jessica Setiadi

NPM : 2015320026

Judul : Analisis SWOT Penyelesaian Kredit Bermasalah di Bank X Bandung

Kredit perbankan bertujuan membantu ketersediaan dana untuk membiayai kegiatan produksi nasional, penyimpanan bahan, pembiayaan kredit penjualan, transportasi barang, dan kegiatan perdagangan. Salah satu masalah utama bagi perbankan adalah kenaikan kredit bermasalah yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir. Banyak pengusaha yang mengalami kesulitan akibat usaha menurun atau pinjaman bank dipakai untuk hal yang tidak produktif. Kredit macet terjadi jika pihak bank mengalami kesulitan untuk meminta pembayaran kewajiban dari pihak debitur karena suatu hal. Kredit bermasalah terus meningkat di Bank X beberapa tahun terakhir, sehingga diperlukan adanya identifikasi dan jalan keluar untuk mengatasi kondisi ini melalui analisis SWOT. Analisis SWOT penyelesaian kredit bermasalah dibuat melalui faktor-faktor eksternal dan internal di dalam perusahaan. Diharapkan hasil dari analisis SWOT ini dapat memberikan rekomendasi masukkan kepada Bank X sebagai solusi untuk mengurangi rasio kredit bermasalah.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan metode penelitian kualitatif. Informasi data-data diperoleh dari lapangan melalui wawancara dan observasi. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis PESTEL, *5 Forces*, *Value Chain*, dan SWOT.

Berdasarkan hasil analisis, meningkatnya kredit bermasalah terjadi karena faktor internal dari bank dan eksternal dari debitur. Prioritas strategi yang dapat dilakukan Bank X adalah pencegahan kredit bermasalah dengan mengedukasi debitur mencari bank lain untuk pelunasan di Bank X, mengarahkan debitur untuk mengajukan pinjaman ke bank yang sesuai dengan kondisi debitur, meminta debitur untuk merapihkan data-data untuk pengajuan kredit di bank lain.

Rekomendasinya adalah faktor kewenangan untuk proses restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah lebih ringkas dan mudah, serta pembatasan kewenangan direktur *compliance*.

Kata kunci: *Five Forces Analysis*, PESTEL, *Value Chain*, Analisis SWOT.

ABSTRACT

Name : Jessica Setiadi

NPM : 2015320026

Title : SWOT Analysis Completion of non-performing loans at Bank X Bandung

Banking credit aims to help provide funds to finance national production activities, material storage, sales credit financing, goods transportation, and trading activities. One of the main problems for banks is the increase in non-performing loans that have occurred in recent years. Many entrepreneurs experience difficulties due to declining businesses or bank loans used for unproductive things. Bad credit occurs if the bank has difficulty asking for payment of obligations from the debtor for some reason. Non-performing loans have continued to increase at Bank X in the past few years, so identification and solutions are needed to overcome this condition through SWOT analysis. SWOT Analysis The settlement of problem loans is made through external and internal factors within the company. It is expected that the results of this SWOT analysis can provide input recommendations to Bank X as a solution to reduce the ratio of non-performing loans.

In this study, researchers used a type of descriptive research with qualitative research methods. Information on data obtained from the field through interviews and observations. Furthermore, the data were analyzed using PESTEL analysis, 5 Forces, Value Chain, and SWOT.

Based on the results of the analysis, the increase in non-performing loans occurred due to internal factors from banks and external debtors. The strategic priority that can be taken by Bank X is the prevention of non-performing loans by educating debtors to find other banks for repayment at Bank X, directing debtors to apply for loans to banks in accordance with the debtor's condition, asking debtors to tidy up data for credit applications in other banks.

The recommendation is a factor of authority for the process of restructuring and resolving problem loans more concisely and easily, as well as limiting the authority of director of compliance.

Keywords: Five Forces Analysis, PESTEL, Value Chain, SWOT Analysis.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugerah, berkat, rahmat, dan karunia-Nya yang berlimpah, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis SWOT Penyelesaian Kredit Bermasalah di Bank X Bandung” sebagai syarat kelulusan dalam jenjang pendidikan Strata Satu (S1) Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Penulisan skripsi ini tidak akan terlaksana tanpa ada dukungan, dorongan, bimbingan, serta doa dari seluruh pihak terkait. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terimakasih kepada:

1. Papi, Mami, dan Jason yang selalu menemani, memberikan dukungan terbesar, nasihat, dan semangat dalam proses perkuliahan dan pembuatan skripsi.
2. Alvin Marvel Latief yang selalu memotivasi, membantu penulis, dan memberikan perhatian dari awal perkuliahan.
3. Ibu Dr. Theresia Gunawan, S.Sos. MM., M.Phil. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, tenaga, dan dukungan untuk membantu penulis.
4. Livia Novaradiska yang selalu memberikan motivasi untuk segera menyelesaikan skripsi.
5. Keluarga besar yang telah menyemangati penulis selama menjalani proses pembuatan skripsi.

6. Cynthia S., Tannia S., Nadya Aprilliani, Sisca, Nana, Acen, Kila, Natly, Ael yang telah memotivasi penulis agar cepat selesai membuat skripsi.
7. Seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan pengetahuan yang luas.
8. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, baik yang secara langsung maupun tidak langsung membantu selama proses penyusunan skripsi ini.

Penulis sangat menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dikarenakan terbatasnya kemampuan yang dimiliki penulis selama proses penelitian. Walaupun demikian penulis telah berusaha semaksimal mungkin agar memenuhi persyaratan yang diminta. Kritik dan saran dari berbagai pihak yang membaca skripsi akan diterima.

Bandung, 3 Mei 2019

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR BAGAN	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian	7
BAB 2 LANDASAN TEORI	9
2.1 Kredit Perbankan	9
2.2 Kredit Bermasalah / Non Performing Loan (NPL)	10
2.3 Mekanisme Penanganan Kredit Bermasalah	11
2.4 Peraturan Bank Indonesia	12

2.5	Kebijakan	21
2.6	Prosedur Pengajuan Kredit Bank X	22
2.7	Penyelesaian Kredit Bermasalah di Luar Pengadilan	27
2.8	Analisis PESTEL	28
2.9	Analisis Industri <i>Porter's Five Forces</i>	31
2.10	Analisis <i>Value Chain</i>	34
2.11	Analisis SWOT	39
BAB 3 METODE PENELITIAN.....		42
3.1	Jenis Penelitian.....	42
3.2	Metode Penelitian	43
3.3	Sumber Data.....	44
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.5	Teknik Analisis Data.....	47
BAB 4 OBJEK PENELITIAN.....		49
4.1	Sejarah Perusahaan	49
4.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	50
4.3	Struktur Organisasi	51
	4.3.1. Struktur Organisasi Bank X	51
	4.3.2. Struktur Organisasi Divisi yang Menangani <i>NPL</i>	52
BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN		53

5.1	Analisis Lingkungan Eksternal	53
5.1.1.	Analisis PESTEL	53
5.1.2.	Analisis <i>Five Forces</i>	64
5.2	Analisis <i>Value Chain</i>	72
5.3	Analisis SWOT	83
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN		90
6.1	Kesimpulan	90
6.2	Saran	94
DAFTAR PUSTAKA		95
LAMPIRAN		102

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Panduan Kelengkapan Dokumen Pengajuan Kredit	24
Tabel 5.1 Daftar Peluang dan Ancaman	70
Tabel 5.2 Daftar Kekuatan dan Kelemahan	81
Tabel 5.3 Matriks SWOT	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 NPL Gross Nasional (Semua Bank), Buku 2 Nasional dan Bank X...	4
Gambar 2.1 Porter Value Chain's Model.....	35
Gambar 2.2 Matriks SWOT	41
Gambar 5.1 Porter Value Chain's Model.....	73

DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1 Struktur Organisasi Bank X.....	51
Bagan 4.2 Struktur Organisasi NPL.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Wawancara	102
------------------------------	-----

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank merupakan lembaga keuangan yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada pihak yang membutuhkan dalam bentuk kredit, bank mempunyai peranan yang sangat penting dalam sistem perekonomian yang semakin bertumbuh seiring dengan semakin bertumbuhnya kebutuhan masyarakat dan kekuatan ekonomi bekerja berdasarkan kepercayaan (OJK, 2013).

Kredit perbankan bertujuan untuk membantu ketersediaan dana dalam membiayai kegiatan produksi nasional, penyimpanan bahan, pembiayaan kredit penjualan, transportasi barang, dan kegiatan perdagangan. Peranan perkreditan cukup dominan dalam suatu negara yang sedang berkembang dalam rangka mengembangkan potensi ekonomi. Pemberian kredit yang berjalan lancar akan mengembangkan dan meningkatkan kegiatan ekonomi suatu negara. Kedudukan bank sangat rentan dengan adanya pemberian kredit yang didalamnya mengandung ”*Degree Of Risk*” yang tidak menutup kemungkinan terjadinya suatu kredit macet (Mewoh, Sumampouw, & Tamengkel, 2016).

Kredit macet terjadi jika pihak bank mengalami kesulitan untuk meminta pembayaran dari pihak debitur karena suatu hal. Kredit macet adalah piutang yang

tak tertagih atau kredit yang mempunyai kriteria kurang lancar, diragukan dan macet karena mengalami kesulitan pelunasan akibat adanya faktor-faktor tertentu. Seandainya terjadi hal yang demikian maka pihak bank tidak boleh memaksakan pada debitur untuk segera melunasi hutangnya. Debitur berkewajiban untuk mengembalikan kredit yang telah diterimanya berikut dengan bunga sesuai yang tercantum dalam perjanjian (Mewoh, Sumampouw, & Tamengkel, 2016).

Dalam kondisi perekonomian yang kurang baik, karena sektor riil yang tidak bertumbuh, maka sangat dibutuhkan adanya suntikan dana *fresh money* baik dari pihak pemerintah, baik melalui Lembaga Keuangan Bank (LKB) ataupun Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB) kepada para pengusaha sebagai pelaku usaha dan pelaku bisnis yang memanfaatkan dana tersebut sebagai modal kerja untuk meningkatkan profibilitas perusahaan. Perbankan adalah salah satu sumber dana bagi masyarakat perorangan atau badan usaha untuk meningkatkan produksi usahanya mengingat modal yang dimiliki perusahaan ataupun perorangan tidak cukup untuk mendukung peningkatan usahanya. Usaha perbankan sebagaimana diketahui bukanlah badan usaha biasa seperti halnya perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan jasa, melainkan suatu badan usaha yang bergerak di bidang jasa keuangan (Apriyanto, 2015).

Bank mempunyai kegiatan usaha khusus seperti yang diatur dalam Pasal 6 dan Pasal 17 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang- Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan (selanjutnya disebut Undang- Undang Perbankan), yaitu (OJK, 2013):

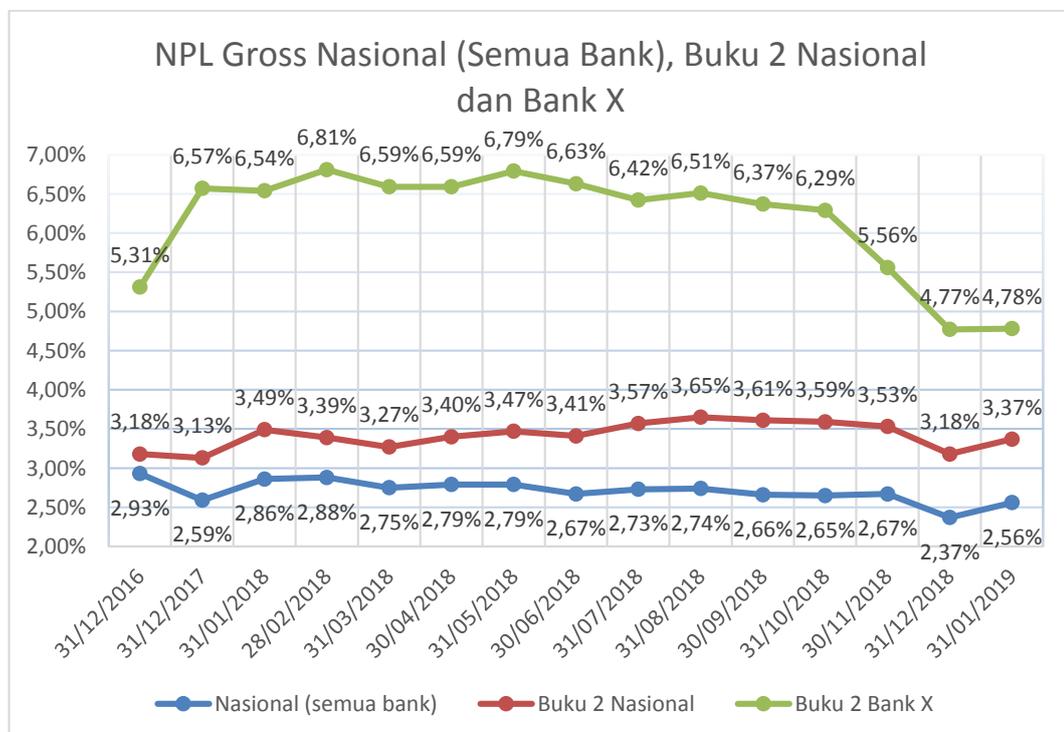
- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa Giro, Deposito berjangka, Deposito, Tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
- b. Memberikan kredit
- c. Melakukan kegiatan valuta asing dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Analisis yang dilakukan perbankan untuk mengetahui dan menentukan kelayakan seseorang untuk memperoleh kredit umumnya pihak perbankan menggunakan instrumen analisis yang dikenal dengan *the five of credit* atau *the 5C*, yaitu *character* (kepribadian) yaitu penilaian atas karakter atau watak dari calon debiturnya, *capacity* (kemampuan) yaitu prediksi tentang kemampuan bisnis dan kinerja bisnis debitur untuk melunasi hutangnya, *capital* (modal) yaitu penilaian kemampuan keuangan debitur yang mempunyai korelasi langsung dengan tingkat kemampuan bayar kreditur, *condition of economy* (kondisi ekonomi) yaitu analisis terhadap kondisi perekonomian debitur secara mikro maupun makro, dan *collateral* (agunan) yaitu harta kekayaan debitur sebagai jaminan bagi pelunasan hutangnya jika kredit dalam keadaan macet (Fuady, 2002).

Salah satu masalah utama bagi perbankan adalah kenaikan kredit macet yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir. Banyak pengusaha yang mengalami kesulitan akibat usaha menurun atau pinjaman bank dipakai untuk hal yang tidak produktif. Rasio kredit bermasalah (*Non Performing Loan/NPL*) *gross* perbankan nasional buku 2 (Gambar 1.1) sempat berhasil turun pada tahun 2016 ke tahun 2017 dari 2,93% menjadi 2,59%. Pada Desember 2018, rasio *NPL gross* perbankan

nasional buku 2 kembali naik menjadi 3,18% dan naik lagi pada Januari 2019 menjadi 3,37% (OJK, 2019).

Peningkatan rasio *NPL* terjadi karena lambatnya penyaluran kredit yang dilakukan dan disebabkan juga oleh meningkatnya jumlah kredit bermasalah. Per Januari 2019, *NPL* nominal perbankan nasional buku 2 mencapai Rp17,18 triliun, naik dibanding bulan sebelumnya yaitu akhir tahun lalu Desember 2018 Rp16,42 triliun. Sementara itu, penyaluran kredit nasional buku 2 turun dari posisi akhir tahun lalu (Desember 2018) sebesar Rp517,13 triliun menjadi Rp510,26 triliun pada Januari 2019 (OJK, 2019).



Gambar 1.1 *NPL* Gross Nasional (Semua Bank), Buku 2 Nasional dan Bank X

(Sumber: OJK dan Bank X, 2019)

Gambar di atas (Gambar 1.1) menunjukkan total kredit bermasalah di Bank X, dibandingkan dengan NPL *gross* nasional buku 2, Bank X jauh lebih besar. Modal Bank X diatas 1 triliun jadi termasuk dalam Buku 2. Buku 2 adalah kategori bank, ada 4 kategori bank, yaitu: Buku 1, Buku 2, Buku 3, dan Buku 4, yang dibagi berdasarkan dari modalnya. Penjelasannya terdapat pada landasan teori (BI, 2012).

Berdasarkan kredit bermasalah yang terus meningkat di Bank X dalam beberapa tahun terakhir, sehingga perlu adanya identifikasi dan jalan keluar untuk mengatasi kondisi tersebut melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Analisis SWOT penyelesaian kredit bermasalah dibuat melalui faktor-faktor eksternal dan internal yang ada dalam perusahaan. Diharapkan hasil dari analisis SWOT ini dapat memberikan rekomendasi masukkan kepada Bank X sebagai solusi untuk mengurangi rasio kredit bermasalah.

1.2 Identifikasi Masalah

Banyaknya kredit bermasalah yang terjadi dan terus mengalami peningkatan membuat pihak bank mengalami kesulitan, sehingga diperlukan cara untuk mencegahnya. Terdapat banyak faktor dan kondisi yang mempengaruhi kredit bermasalah. Bank umumnya berusaha melakukan identifikasi permasalahan kepada debitur dan mencari atau memberikan solusi atas gejala penurunan kualitas kreditnya. Pada umumnya debitur tidak mengakui permasalahannya dan berusaha menutupi permasalahan yang dimilikinya, ataupun berusaha untuk menghindari

dengan cara tidak memberikan informasi dengan jujur atau menghindar sehingga tidak bisa dihubungi dan bersifat tidak kooperatif.

Saat itu Bank X sedang dalam kondisi pertumbuhan kredit agak lamban, sehingga dilakukan strategi untuk percepatan pertumbuhan kredit. Kondisi tersebut membuat kualitas dari kredit banyak mengalami penurunan, sehingga diperlukan untuk penyaringan kredit yang ketat agar tidak timbul banyak kredit bermasalah. Tetapi seiring dengan berjalannya waktu kredit-kredit yang disalurkan banyak yang menjadi masalah dengan pertumbuhan kredit yang agresif, sehingga penyaringan pemberian kredit lebih hati-hati, yaitu dari segi proses, *checking*, dan lain-lain.

Oleh karena itu, perlu dicari dan diidentifikasi cara menyelesaikan kredit bermasalah agar didapatkan strategi yang tepat untuk penyelesaian kredit bermasalah melalui analisis SWOT lewat faktor eksternal dan faktor internal dalam perusahaan.

Pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana peluang dan ancaman penyelesaian kredit bermasalah selama ini?
2. Bagaimana kekuatan dan kelemahan penyelesaian kredit bermasalah selama ini?
3. Bagaimana rekomendasi yang diperlukan untuk penyelesaian kredit bermasalah?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui peluang dan ancaman penyelesaian kredit bermasalah selama ini.
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan penyelesaian kredit bermasalah selama ini.
3. Memberikan rekomendasi untuk penyelesaian kredit bermasalah.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Akademik

- **Bagi Peneliti**

Sebagai sarana pembelajaran untuk memperluas, menambah, dan memperdalam pengetahuan mengenai kredit bermasalah dan juga untuk memenuhi tugas akhir.

- **Bagi peneliti berikutnya**

Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna serta bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan berguna bagi peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktikal

- **Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi dan masukan yang berguna dalam mengatasi kredit bermasalah.

- Bagi Perusahaan lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna untuk menambah pengetahuan serta referensi.