

**IMPLEMENTASI STRATEGI RESTRUKTURISASI KREDIT
USAHA RAKYAT DALAM MENGATASI LOAN AT RISK
(LAR)**

(Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Majalaya)

Disusun Oleh :

Siti Harzini

C1190080

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar

Sarjana Manajemen

Konsentrasi Manajemen Perbankan

Dosen Pembimbing :

Dra. Hj. Lely Savitri Dewi, S.E., Msi



PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA

TAHUN 2023

MOTTO

“Only god can judge me”

Seseorang yang tidak peduli dengan penilaian orang lain. Lalu dirinya berani dengan penuh percaya diri dan mengakui bahwa ia paling berharga.

“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya”.

(Q.S Al-Baqarah: 286)

Sungguh banyak hal di dunia ini yang bisa jadi kita susah payah menggapainya, memaksa ingin memilikinya, ternyata kuncinya dekat sekali: cukup dilepaskan, maka dia datang sendiri. Ada banyak masalah di dunia ini yang bisa jadi kita matikan menyelesaikannya, susah sekali jika jalan keluarnya, ternyata cukup diselesaikan dengan ketulusan, dan jalan keluar atas masalah itu hadir sekita.

(Tere Liye)

PERSEMBAHAN

~ be kind, be humble, be love ~

Allhamdulillahirabbil Allamin. Karya ini merupakan bentuk rasa syukur saya kepada Allah SWT karena telah memberikan nikmat karunia pertolongan yang tiada henti hingga saat ini.

Karya ini saya persembahkan sebagai tanda bukti sayang dan cinta yang tiada terhingga kepada kedua Orang Tua tercinta, Bapak H. Aso Warsono dan teristimewa Ibu Hj. Nunung Hasanah yang telah melahirkan, merawat, membina, dan melindungi dengan tulus serta penuh keikhlasan, mencurahkan segala kasih sayang dan cintanya, serta yang senantiasa mendoakan, dan memberikan semangat dan juga dukungan sepenuh hati.

Karya ini juga saya persembahkan kepada Calon Suami Saya Pratu Muhammad Imam Ma'ruf yang selalu menjadi penyemangat terbaik, selalu memberikan semangat dan dukungan baik moril maupun material. Tak lupa dipersembahkan kepada diri sendiri, terima kasih telah bertahan sejauh ini, dan tidak pernah berhenti berusaha dan berdoa untuk menyelesaikan skripsi ini.

Karya ini saya persembahkan juga kepada keluarga, sahabat, teman, dan semua pihak yang telah bertanya:

“Kapan Semprom?”, “Kapan Sidang”, “Kapan Wisuda?”, “Kapan Nyusul?” dan lain sejenisnya.

Kalian adalah alasan saya segera menyelesaikan Skripsi ini.

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Strategi Restrukturisasi Kredit Usaha Rakyat Dalam
Mengatasi Loan At Risk (LAR) (Studi Kasus Pada
PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Majalaya)

Nama : Siti Harzini

NRP : C1190080

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Perbankan

Menyetujui dan mengesahkan,
Pembimbing

Hj. Lely Savitri Dewi, S.E., M.Si

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi
Manajemen

Dr. Heri Nugraha, S.E., M.Si

Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Harzini

NRP : C1190080

Tempat Tanggal Lahir : Sumedang, 08 November 2023

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan skripsi dengan judul “Strategi Restrukturisasi Kredit Usaha Rakyat Dalam Mengatasi Loan At Risk (LAR)” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir laporan skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Koperasi Indonesia.

Bandung, Agustus 2023

Siti Harzini
C1190080

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama **Siti Harzini**, dilahirkan di Sumedang, Kecamatan Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Barat pada tanggal 08 November 2023. Penulis merupakan anak ketiga dari 4 (empat) bersaudara dari pasangan yang bernama Bapak H. Aso Warsomo dan Ibu Hj. Nunung Hasanah. Jenjang Pendidikan formal yang telah diselesaikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. SD Negeri Paripurna
2. SMP Insan Unggul
3. SMA Negeri 1 Rancaekek

Pada tahun 2019, penulis diterima sebagai mahasiswa Program Studi S-1 Manajemen di Universitas Koperasi Indonesia. Selama menjadi mahasiswa penulis telah mengikuti kegiatan di IKOPIN antara lain:

1. Anggota Divisi Medkominfo. Himpunan Mahasiswa Manajemen 2020-2021.
2. Anggota Divisi Event Organizer. Kopr Protokoler Mahasiswa
3. Koordinator Divisi Medkominfo. Komisi Pemilu Raya
4. Duta Kemanusiaan 2022

ABSTRACT

SITI HARZINI, 2023. *Implementation of the People's Business Credit Restructuring Strategy in Overcoming Loans At Risk (LAR). (Case Study at PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Majalaya). Supervised by Hj. Lely Savitri Dewi.*

Based on the preliminary survey, there was a phenomenon that was felt to be causing problems, namely BRI's Loan At Risk (LAR) had not yet reached the expected LAR target because BRI's LAR was still high at 16.57%. caused by a decrease in customer business during a pandemic which will affect customer obligations to banks

This study aims to determine the restructuring strategy in overcoming Loan At Risk (LAR) using the case study method. The variable used in this study is restructuring as measured by the Loan At Risk (LAR) ratio. The data used is secondary data in the form of an annual report of PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk in 2018-2022.

Based on the results of the discussion on the implementation of the restructuring program, namely by extending the deposit time (rescheduling), delaying interest payments or paying only interest (reconditioning), restructuring. Factors that become obstacles in the restructuring process include the attitude of the debtor who is no longer cooperative, the difficulty of contacting the debtor. The driving factor in restructuring is so that the customer can avoid non-performing loans. Efforts to be made to overcome Loan At Risk (LAR) in people's business loans are carried out through lowering interest rates and extending the time period which can reduce the value of Loan At Risk (LAR).

Based on the results of the analysis carried out, BRI is expected to be able to maximize its restructuring strategy to reduce Loan At Risk (LAR), and to be able to maintain customer credit status so that it does not step on Col 5, namely Non-Performing Loans.

Keywords : Strategy, Restructuring, Loan At Risk (LAR)

ABSTRAK

SITI HARZINI, 2023. Implementasi Strategi Restrukturisasi Kredit Usaha Rakyat Dalam Mengatasi Loan At Risk (LAR). (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Majalaya). Dibimbing oleh Hj. Lely Savitri Dewi.

Berdasarkan survey pendahuluan terdapat fenomena yang dirasa menimbulkan masalah yaitu *Loan At Risk* (LAR) BRI masih belum mencapai target LAR yang diharapkan karena LAR BRI masih tinggi diangka 16,57%. yang disebabkan oleh turunnya usaha nasabah pada saat pandemi yang akan berpengaruh terhadap kewajiban nasabah kepada bank

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi restrukturisasi dalam mengatasi *Loan At Risk* (LAR) dengan metode studi kasus. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah restrukturisasi yang diukur dengan rasio *Loan At Risk* (LAR). Data yang digunakan adalah data sekunder yang berupa laporan tahunan PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk pada 2018-2022.

Berdasarkan hasil pembahasan melaksanakan program restrukturisasi yaitu dengan melakukan perpanjangan waktu setoran (*rescheduling*), penundaan pembayaran bunga atau hanya membayar bunga (*reconditioning*), penataan kembali (*restructuring*). Faktor yang menjadi kendala dalam proses restrukturisasi Antara lain adanya sikap debitur yang sudah tidak kooperatif lagi, sulitnya menghubungi debitur. Faktor yang menjadi pendorong dalam restrukturisasi yaitu agar pihak nasabah bisa terhindar dari kredit bermasalah. Upaya yang harus dilakukan untuk mengatasi *Loan At Risk* (LAR) pada kredit usaha rakyat dilakukan melalui penurunan suku bunga dan perpanjangan jangka waktu yang dapat menurunkan nilai dari *Loan At Risk* (LAR).

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka BRI diharapkan mampu memaksimalkan strategi restrukturisasi untuk menurunkan *Loan At Risk* (LAR), serta dapat menjaga status kredit nasabah supaya tidak menginjak Kol 5 yaitu Kredit Bermasalah.

Kata kunci : Strategi, Restrukturisasi, Loan At Risk (LAR)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan segala berkat dan nikmat serta kemudahan dan kelancaran kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dengan judul **“Implementasi Strategi Restrukturisasi Kredit Usaha Rakyat Dalam Mengatasi Loan At Risk (LAR)”** (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk)“

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Konsentrasi Manajemen Perbankan, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Koperasi Indonesia (IKOPIN UNIVERSITY). Selama proses penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan, tantangan, dan kesulitan yang penulis hadapi, tetapi penulis bersyukur karena dapat dilalui sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Pada kesempatan ini penulis dengan rasa bangga dan Bahagia menghaturkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dra. Hj. Lely Savitri Dewi, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu, pikiran serta tenaganya dalam memberikan bimbingan dan arahan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan
2. Ibu Dr. Rima Elya Dasuki, SE., M.Si selaku dosen penelaah koperasi yang telah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si selaku dosen penelaah konsentrasi yang telah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan skripsi ini.

4. Bapak Prof Dr. Ir. Agus Pakpahan, MS., selaku Rektor dari IKOPIN UNIVERSITY
5. Dr. Ami Purnamawati, S.E., M.Si., selaku Direktur Prodi Strata 1 Manajemen di IKOPIN UNIVERSITY
6. Bapak Dr. H. Sugiyanto, SE., M.Sc selaku dosen wali saya semasa perkuliahan.
7. Bapak/Ibu dosen dan Seluruh jajaran pegawai IKOPIN UNIVERSITY, yang telah memberikan bantuan ilmu kepada saya dalam menjalani bangku perkuliahan.
8. Karyawan BRI Unit Majalaya Kabupaten Bandung Provinsi Jawa Barat yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan informasi dan data yang mendukung untuk penelitian serta penyusunan skripsi ini.
9. Kedua orang tua saya bapak H. Aso Warsono dan ibu Hj. Nunung Nurhasanah, yang selalu hadir dengan cinta, doa dan merupakan kekuatan terbesar bagi peneliti untuk terus belajar dan tetap kuat ketika menghadapi situasi tersulit sekalipun.
10. Pratu Muhammad Imam Ma'ruf terima kasih telah menjadi sosok rumah yang selama ini saya cari-cari. Telah berkontribusi banyak dalam penulisan skripsi ini, meluangkan baik, tenaga, pikiran, materi maupun moril kepada saya dan senantiasa sabar menghadapi saya. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan saya hingga sekarang ini.

11. Kakak saya Neng Puspita Sari, A.Md.Keb dan Ernawati, A.Md.Pol., S.H.

Yang turut memberikan dukungan, perhatian, dan memberikan yang terbaik saat jalannya skripsi.

12. Teman-teman seperjuangan Dewi Nurfadhillah, Rini Heriawati, Siti

Munawaroh, Ena Hernawati, Anastasya Maharani, Sita Ambawani Syafitri, Ire niza, Elizabeth, Syifa yang selalu jadi penghibur penulis ketika di kampus supaya penulis selalu tetap tersenyum.

13. Dan untuk seluruh pihak yang tidak dapat peneliti ucapkan satu persatu, yang banyak membantu dalam melancarkan pembuatan skripsi ini.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan pembaca umumnya. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan saudara-saudara semua.

Jatinangor, 12 Juli 2022

Penulis

DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	13
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	13
1.3.1 Maksud Penelitian.....	13
1.3.2 Tujuan Penelitian	13
1.4 Kegunaan Penelitian	14
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	14
1.4.2 Kegunaan Praktis	14
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN	15
2.1 Pendekatan Manajemen	15
2.1.1 Pendekatan Manajemen Perbankan	16
2.1.2 Asas, Fungsi dan Tujuan Bank	17
2.1.3 Jenis Bank	18
2.1.4 Sumber Dana Bank	18
2.1.1 Pendekatan Kredit.....	19
2.1.1.1 Unsur-Unsur Kredit	20
2.1.1.2 Prinsip-Prinsip Pemberian Kredit	22
2.1.1.1 Pendekatan Kredit Usaha Rakyat	22
2.1.1.1.1 Ketentuan Kredit Usaha Rakyat (KUR)	23
2.1.1.1.3 Tingkat Bunga Kredit Usaha Rakyat (KUR).....	24
2.1.1.1.4 Penerima Kredit Usaha Rakyat (KUR).....	25
2.1.1.2 Pendekatan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)	26

2.1.1.3 Pendekatan <i>Loan at risk</i> (LAR)	27
2.1.1.4 Pendekatan Kredit Bermasalah	28
2.1.1.5 Pendekatan Restrukturisasi	29
2.1.1.4.1 Peraturan dan Ketentuan Restrukturisasi	31
2.1.1.4.2 Tata Cara Restrukturisasi	32
2.1.1.6 Penelitian Terdahulu	35
2.1.1.7 Kerangka Berpikir	37
2.2 Metode Penelitian	38
2.2.1 Metode Penelitian Yang Digunakan	38
2.2.2 Data yang Diperlukan (Operasionalisasi Variabel)	38
2.2.3 Sumber Data dan Cara Menentukannya	40
2.2.4 Teknik Pengumpulan Data	42
2.2.5 Analisis Data.....	43
2.2.6 Tempat Penelitian	52
2.2.7 Jadwal Penelitian	52
BAB III KEADAAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN	53
3.1 Keadaan Umum	53
3.1.1 Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk.	53
3.1.2 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk.	56
3.1.3 Bidang Usaha PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk.....	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	71
4.1 Identitas Responden dan Informan	71
4.2 Pelaksanaan Strategi Restrukturisasi Dalam Upaya Mengatasi Loan At Risk Pada Kredit Usaha Rakyat Di PT. Bank Rakyat Indonesia.	73
4.3 Faktor-Faktor Yang Menjadi Kendala Dan Pendorong Dalam Proses Restrukturisasi.....	80
4.4 Upaya Yang Harus Dilakukan Untuk Mengatasi Loan At Risk (LAR) Pada Kredit Usaha Rakyat Di PT. Bank Rakyat Indonesia.	90
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	104
5.1 Simpulan	104
5.2 Saran	105
DAFTAR PUSTAKA.....	107
LAMPIRAN.....	109

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Realisasi penyaluran Kredit Usaha Rakyat Tahun 2018-2022	5
Tabel 1. 2 Kolektibilitas Kredit Usaha Rakyat pada PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk	6
Tabel 1. 3 Persentase Tingkat Non Performing Loan (NPL) Tahun 2018-2022 ...	7
Tabel 1. 4 Standar Pengukuran Rasio Non Performing Loan (NPL).....	7
Tabel 1. 5 Jumlah dan Nominal Yang Direstrukturasasi	9
Tabel 2. 1 Operasional Variabel.....	40
Tabel 2. 2 Sumber Data dan Cara Menentukannya.....	41
Tabel 2. 3 Skor Jawaban Kuesioner	42
Tabel 2. 4 Teknik Pengumpulan Data.....	43
Tabel 2. 5 Jumlah Nasabah Yang Direstrukturasasi PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk 2020-2022	44
Tabel 2. 6 Persentase Restrukturasasi Kredit Usaha Rakyat PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk 2020-2022.....	44
Tabel 2. 7 Skor dan Kriteria	45
Tabel 2. 8 Menentukan Interval Skor.....	46
Tabel 2. 9 Menentukan Skor dan Kriteria	46
Tabel 2. 10 Menentukan Interval Skor.....	47
Tabel 2. 11 Menentukan Skor dan Kriteria	47
Tabel 2. 12 Menentukan Interval Skor.....	48
Tabel 2. 13 Menentukan Skor dan Kriteria	49
Tabel 2. 14 Menentukan Interval Skor.....	50

Tabel 2. 15 Menentukan Skor dan Kriteria	50
Tabel 2. 16 Menentukan Interval Skor.....	51
Tabel 2. 17 Jadwal Penelitian	52
Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia.....	72
Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	72
Tabel 4. 4 Jumlah Nasabah Yang Direstrukturasasi PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk 2018-2022	75
Tabel 4. 5 Persentase Restrukturasasi Kredit Usaha Rakyat PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk 2018-2022.....	76
Tabel 4. 6 Deskripsi Mengenai Itikad Baik	82
Tabel 4. 7 Deskripsi Mengenai Usaha Nasabah.....	82
Tabel 4. 8 Deskripsi Mengenai Kolektibilitas.....	83
Tabel 4. 9 Deskripsi Mengenai Kelayakan Usaha	84
Tabel 4. 10 Deskripsi Mengenai Angsuran.....	84
Tabel 4. 11 Deskripsi Mengenai Pelelangan.....	85
Tabel 4. 12 Deskripsi Mengenai Pembiayaan.....	86
Tabel 4. 13 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Faktor Yang Menjadi Kendala Dalam Restrukturasasi	87
Tabel 4. 14 Deskripsi Mengenai Pengawasan kredit yang kurang efektif.....	93
Tabel 4. 15 Deskripsi Mengenai Persyaratan kredit tidak terpenuhi namun kredit sudah dicairkan	93

Tabel 4. 16 Deskripsi Mengenai Kurangnya informasi mengenai nasabah dan usahanya.....	94
Tabel 4. 17 Deskripsi Mengenai Adanya kepentingan pribadi para eksekutif bank	95
Tabel 4. 18 Deskripsi Mengenai Kurangnya kemampuan teknisi pejabat dalam menganalisis kredit	96
Tabel 4. 19 Deskripsi Mengenai Kebijakan-kebijakan kredit yang kurang ketat	96
Tabel 4. 20 Deskripsi Mengenai Hilang atau rusaknya dokumen kredit	97
Tabel 4. 21 Deskripsi Mengenai Agunan yang diserahkan oleh debitur bermasalah	98
Tabel 4. 22 Deskripsi Mengenai Usaha nasabah mengalami masalah (hambatan) karena faktor lingkungan	98
Tabel 4. 23 Deskripsi Mengenai Nasabah menyalah gunakan kredit yang diterimanya dari bank	99
Tabel 4. 24 Deskripsi Mengenai Nasabah tidak beretikad baik untuk mengembalikan pinjamannya kepada bank	100
Tabel 4. 25 Deskripsi Mengenai Nasabah tidak membayar kewajibanya tepat waktu.....	100
Tabel 4. 26 Rekapitulasi Variabel Kekreditan Kredit dari Faktor Intern Bank .	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	37
Gambar 3. 1 Struktur PT. BRI Unit Majalaya.....	59

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 5. 1 KUESIONER MANTRI (Marketing dan Analisis Mikro) PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)	109
Lampiran 5. 2 KUESIONER KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO).....	112
Lampiran 5. 3 Pedoman Penelitian	114
Lampiran 5. 4 Dokumentasi Penelitian	115
Lampiran 5. 5 Formulir Pengajuan KUR BRI Unit Majalaya	116
Lampiran 5. 6 Plafond KUR PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk.....	117
Lampiran 5. 7 Hasil Perhitungan Responden Mantri BRI Unit Majalaya Melalui Excel.....	118
Lampiran 5. 8 Hasil Perhitungan Responden Karyawan BRI Unit Majalaya. Melalui Excel.....	118
Lampiran 5. 9 Penyaluran KUR dan Jumlah Nasabah KURPT. Bank Rakyat Indonesia Tahun 2018	119
Lampiran 5. 10 Penyaluran KUR dan Jumlah Nasabah KUR PT. Bank Rakyat Indonesia Tahun 2019	120
Lampiran 5. 11 Penyaluran KUR dan Jumlah Nasabah KUR PT. Bank Rakyat Indonesia Tahun 2020	121
Lampiran 5. 12 Penyaluran KUR dan Jumlah Nasabah KUR PT. Bank Rakyat Indonesia Tahun 2021	122
Lampiran 5. 13 Penyaluran KUR dan Jumlah Nasabah KUR PT. Bank Rakyat Indonesia	123

Lampiran 5. 14 Kolektibilitas Kredit KUR Tahun 2021-2022	124
Lampiran 5. 15 Jumlah Nasabah Yang direstrukturisasi dan Nilai Dari Loan At Risk (LAR) Tahun 2020-2022	125