JIRK
Journal of Innovation Research and Knowledge
Vol.6 No.6, Nopember 2026
https://doi.org/10.53625/jirk.v6i6.13445

Strategi Manajemen Risiko Kredit Dalam Menurunkan Non-Performing Loan Pada Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM) PT Permodalan Nasional Madani Cabang Solo

Dwi Haryadi[1], G. M. Djoko Hanantijo[2]
[1,2]Program Studi Magister Manajemen, Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia, Perbanas Jakarta
**Penulis Korespondensi: dwiharyadi.milanisti@gmail.com*

Received: 25/08/2026 | Accepted: 28/09/2026 | Publication: 05/11/2026

Abstract: *This study analyzes the implementation of credit risk management, the factors causing non-performing financing, the strategies for reducing Non-Performing Loans (NPL), and the effectiveness of these strategies at the Micro Capital Service Unit (ULaMM) of PT Permodalan Nasional Madani, Solo Branch. A qualitative approach was employed using in-depth interviews, Focus Group Discussions (FGD), non-participant observation, and documentation. Ten informants were selected purposively, representing the business, risk, remedial, and credit recovery functions, the head of the ULaMM office, and Micro Account Officers. Data were analyzed interactively through reduction, display, and conclusion drawing, assisted by NVivo to identify themes and patterns. The results show that credit risk management is applied in an integrated manner, from prospective customer screening, SLIK checks, 5C analysis, field surveys and verification, pre-disbursement mitigation, and credit approval to post-disbursement monitoring. The causes of non-performing financing are multidimensional, including changes in repayment capacity, declining business conditions, over-financing, economic conditions, customer character, and weaknesses in the credit process. Corrective strategies include customer approaches, collection, credit recovery, restructuring, and internal coordination. The NPL ratio fell from 8.97% in 2024 to 4.36% in 2025, although this decline must be read alongside changes in outstanding balances and the nominal value of NPL. The study underlines the importance of a continuous risk management cycle from identification to evaluation.*
Keywords*:* credit risk management; Non-Performing Loan; ULaMM; microfinancing; credit recovery

Copyright © 2026, The Author(s).
This is an open-access article under the CC–BY-SA license.

How to Cite: Haryadi, D., & Hanantijo, G. M. D. (2026). Strategi Manajemen Risiko Kredit Dalam Menurunkan Non-Performing Loan Pada Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM) PT Permodalan Nasional Madani Cabang Solo. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, *6*(6), 3023-3038. https://doi.org/10.53625/jirk.v6i6.13445

PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil, dan menengah memiliki posisi penting dalam struktur perekonomian Indonesia karena berperan dalam kegiatan produksi, penyerapan tenaga kerja, dan pemerataan aktivitas ekonomi. Akses pembiayaan menjadi salah satu prasyarat agar pelaku usaha dapat mempertahankan dan mengembangkan kegiatan usahanya. Dalam konteks tersebut, PT Permodalan Nasional Madani (PNM) melalui Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM) menyediakan pembiayaan sekaligus mendukung pengembangan usaha mikro. Namun, karakteristik usaha mikro yang ditandai oleh skala usaha relatif terbatas, arus kas

yang dapat berfluktuasi, serta ketergantungan pada kesinambungan usaha juga menciptakan eksposur risiko kredit. Tesis penelitian menunjukkan bahwa perubahan kemampuan membayar debitur dapat terjadi ketika kondisi usaha dan lingkungan ekonomi berubah, sehingga kualitas pembiayaan perlu dikelola secara berkelanjutan (PT PNM, 2023; Siregar, 2022).

Persoalan risiko kredit menjadi semakin relevan setelah berakhirnya periode relaksasi pembiayaan yang diberikan pada masa pandemi. Pada tingkat nasional, data Bank Indonesia menunjukkan bahwa pada November 2025 pertumbuhan kredit UMKM masih mengalami kontraksi 0,64% secara tahunan, sementara *NPL* bruto UMKM tercatat 4,50%. Bank Indonesia juga mencatat bahwa peningkatan risiko kredit pada segmen UMKM menjadi salah satu faktor yang memengaruhi persyaratan pemberian kredit pada periode tersebut (Bank Indonesia, 2025). Kondisi ini menunjkkan bahwa penyaluran pembiayaan UMKM tidak hanya menghadapi persoalan perluasan akses, tetapi juga tuntutan untuk menjaga kualitas portofolio.

Konteks tersebut terlihat pada PT Permodalan Nasional Madani Cabang Solo. Berdasarkan data internal penelitian, rasio *NPL* mengalami peningkatan dari 0,94% pada 2022 menjadi 1,39% pada 2023 dan meningkat tajam menjadi 8,97% pada 2024. Pada November 2024 rasio *NPL* bahkan mencapai 15,9% secara bulanan. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya tekanan terhadap kualitas pembiayaan dan mendorong penguatan proses identifikasi, monitoring, serta penyelesaian pembiayaan bermasalah. Pada 2025 rasio *NPL* menurun menjadi 4,36%, disertai penurunan nominal *NPL* dari Rp7.249,50 juta menjadi Rp3.014,42 juta. Namun, *outstanding* pembiayaan juga turun dari Rp84.680,75 juta menjadi Rp67.211,83 juta. Karena itu, penurunan rasio tidak tepat dipahami sebagai akibat tunggal dari satu kebijakan, melainkan perlu dibaca bersama perubahan portofolio dan tindakan pengendalian yang dilakukan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen risiko kredit pada lembaga keuangan mikro perlu dipahami sebagai proses yang bersifat dinamis, karena risiko tidak selalu muncul secara langsung pada saat pembiayaan diberikan, tetapi dapat berkembang seiring perubahan kondisi usaha dan kemampuan pembayaran nasabah. Ariefianto, Trinugroho, dan Yustika (2024) menunjukkan bahwa risiko kredit pada lembaga keuangan mikro dapat berkembang secara bertahap sehingga pengelolaannya membutuhkan perhatian terhadap perkembangan risiko dari waktu ke waktu, bukan hanya pada saat keputusan pembiayaan dibuat. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa pengelolaan risiko kredit perlu menghubungkan keputusan awal pembiayaan dengan perkembangan kualitas portofolio setelah pencairan. Dengan demikian, *NPL* tidak hanya diposisikan sebagai indikator akhir dari kegagalan pembayaran, tetapi juga sebagai informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi proses pengelolaan risiko secara berkelanjutan.

Dalam konteks pembiayaan mikro, pengelolaan risiko juga berkaitan dengan kualitas hubungan antara lembaga pembiayaan dan nasabah. Penelitian Hossain et al. (2026) menunjukkan bahwa penerapan prinsip perlindungan nasabah dalam proses pemberian pembiayaan berkaitan dengan penurunan risiko kredit, khususnya melalui perlakuan yang

ISSN 2798-3471 (Cetak)
ISSN 2798-3641 (Online)

adil, profesional, dan transparan dalam hubungan pembiayaan. Perspektif tersebut memperluas pemahaman mengenai manajemen risiko kredit bahwa pengendalian risiko tidak hanya bergantung pada prosedur analisis dan pengawasan internal, tetapi juga pada kualitas interaksi lembaga dengan nasabah. Bagi lembaga pembiayaan mikro seperti ULaMM, aspek tersebut relevan karena proses pembiayaan berlangsung dekat dengan aktivitas usaha nasabah, sehingga komunikasi, pendampingan, dan pemahaman terhadap perubahan kondisi usaha dapat menjadi bagian dari mekanisme deteksi risiko.

Literatur mutakhir juga menunjukkan bahwa risiko kredit pada lembaga keuangan mikro dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan karakteristik portofolio, sehingga strategi pengelolaannya tidak dapat sepenuhnya diseragamkan. Xie (2025), misalnya, menemukan adanya hubungan antara ketidakpastian kebijakan ekonomi dan risiko kredit pada lembaga keuangan mikro lintas negara. Penelitian mengenai lembaga keuangan mikro di Indonesia menunjukkan bahwa diversifikasi pendanaan dan karakteristik kepemilikan dapat berkaitan dengan pengelolaan risiko kredit serta perkembangan *NPL*. Berdasarkan perkembangan literatur tersebut, penelitian ini menempatkan strategi manajemen risiko kredit ULaMM bukan sekadar sebagai penerapan prosedur formal, tetapi sebagai praktik organisasi yang harus menyesuaikan diri dengan kondisi nasabah, perkembangan usaha, karakteristik wilayah kerja, dan dinamika portofolio pembiayaan. Perspektif inilah yang menjadi ruang analisis penelitian untuk menjelaskan bagaimana strategi manajemen risiko diterapkan dan dikembangkan dalam upaya menurunkan *NPL* pada ULaMM PNM Cabang Solo.

Penelitian ini menggunakan *Risk Management Theory* sebagai kerangka utama. Manajemen risiko dipahami sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, memantau, mengendalikan, dan mengevaluasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks kredit, prinsip tersebut menuntut organisasi untuk tidak hanya bertindak setelah kredit bermasalah, tetapi juga membangun mekanisme *preventif* sejak proses seleksi dan analisis calon debitur. Nurasisah dan As'ad (2022) menekankan pentingnya tahapan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko kredit. Regulasi OJK mengenai penerapan manajemen risiko pada lembaga pembiayaan juga menempatkan proses tersebut sebagai bagian integral dari tata kelola risiko.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian diarahkan pada empat pertanyaan: (1) bagaimana penerapan manajemen risiko kredit pada ULaMM Cabang Solo; (2) faktor apa yang menyebabkan pembiayaan bermasalah dan peningkatan *NPL*; (3) strategi apa yang diterapkan untuk menurunkan *NPL*; dan (4) bagaimana efektivitas strategi tersebut. Tujuan penelitian adalah memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses manajemen risiko kredit pada tingkat operasional, mengidentifikasi sumber pembiayaan bermasalah, menganalisis strategi *preventif* dan korektif, serta menjelaskan indikator efektivitas strategi dalam konteks perubahan kualitas portofolio.

PENELITIAN TERDAHULU

Dalam literatur, *NPL* merupakan salah satu indikator penting untuk membaca kualitas kredit dan risiko kegagalan pembayaran. Ozili (2025) menunjukkan bahwa riset *NPL* berkembang dalam berbagai konteks dan mengaitkan kredit bermasalah dengan faktor internal lembaga keuangan maupun faktor ekonomi yang lebih luas. Umaternate dan Mongid

(2023) menunjukkan pentingnya faktor makroekonomi dalam pemodelan *NPL* pada bank kecil di Indonesia, sedangkan Rizwinie et al. (2023) menempatkan analisis kredit bermasalah sebagai bagian penting dari pengelolaan kualitas aset. Pada konteks mikro, penelitian Baltas dan Liñares-Zegarra (2025) menunjukkan bahwa praktik manajemen risiko merupakan bagian penting dalam memahami hubungan antara efisiensi dan keberlanjutan lembaga *microfinance*.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya variasi strategi penanganan kredit bermasalah. Priatna dan Suharto (2023) meneliti strategi penanganan *NPL* pada PNM selama pandemi dan menemukan penggunaan restrukturisasi, pendekatan persuasif, dan monitoring. Lestari et al. (2024) membahas restrukturisasi, penagihan intensif, dan penyelesaian hukum pada bank daerah syariah. Nikolaieva (2022) membahas restrukturisasi utang, penjualan aset bermasalah, dan peningkatan sistem penilaian risiko. Sementara itu, Sewanyina et al. (2025) melalui *systematic literature review* menunjukkan bahwa *NPL* dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal serta membuka ruang bagi pemanfaatan teknologi analitik. Studi terbaru pada sektor *microfinance* Indonesia juga memperlihatkan bahwa risiko kredit dan operasional perlu dilihat secara terintegrasi. Kresiadanti, Ulpah, dan Sakti (2025) mengidentifikasi kaitan risiko operasional, kesalahan manusia, gangguan sistem, dan peristiwa eksternal dengan kualitas pembiayaan pada PNM Mekaar.

Meskipun penelitian mengenai *NPL* telah berkembang, terdapat ruang penelitian pada tingkat operasional lembaga pembiayaan mikro, khususnya bagaimana strategi manajemen risiko diterapkan secara *end-to-end* setelah berakhirnya periode relaksasi pandemi. Priatna dan Suharto (2023) berfokus pada konteks pandemi sehingga belum menggambarkan dinamika pascarelaksasi. Penelitian lain lebih banyak menggunakan konteks perbankan atau menganalisis determinan *NPL* secara kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan proses organisasi dan pengalaman pelaksana sebagai sumber penting untuk memahami bagaimana risiko diidentifikasi, dinilai, dipantau, dikendalikan, dan diselesaikan pada tingkat cabang ULaMM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan orientasi interpretif. Pendekatan tersebut dipilih karena fokus penelitian bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan memahami proses, pengalaman, pertimbangan, kebijakan, dan praktik organisasi dalam mengelola risiko kredit. Unit analisis penelitian adalah strategi dan proses manajemen risiko kredit dalam menurunkan *NPL* yang mencakup penyaluran pembiayaan, monitoring pembiayaan, penyelesaian pembiayaan bermasalah, dan evaluasi efektivitas strategi pada ULaMM PT Permodalan Nasional Madani Cabang Solo.

Informan dipilih menggunakan *purposive sampling* dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung, pengalaman, pengetahuan, serta kewenangan dalam proses pembiayaan. Sebanyak 10 informan terlibat, terdiri satu Manajer Bisnis ULaMM, satu Manajer Remedial ULaMM, satu Asisten Manajer Bisnis ULaMM, satu *Credit Risk Analyst*, dua Pelaksana *Credit Recovery*, dua Kepala Kantor ULaMM, dan dua *Account Officer Mikro*. Komposisi tersebut memungkinkan penelitian memperoleh perspektif dari fungsi bisnis,

analisis risiko, pengendalian, sampai penanganan pembiayaan bermasalah. Dalam penelitian kualitatif, kecukupan informan lebih ditentukan oleh relevansi dan kedalaman informasi daripada ukuran sampel statistik (Sugiyono, 2022).

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan *FGD* dengan informan yang terlibat langsung dalam pengelolaan pembiayaan. Wawancara bersifat semi-terstruktur sehingga pertanyaan utama tetap terarah pada fokus penelitian, tetapi informan dapat menjelaskan pengalaman dan pertimbangan mereka secara luas. Observasi dilakukan secara non-partisipan, terutama terhadap aktivitas yang berkaitan dengan proses kerja *credit recovery* dan monitoring. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal, laporan pembiayaan, pedoman manajemen risiko, kebijakan penanganan pembiayaan bermasalah, serta data perkembangan *NPL*. Kombinasi sumber tersebut digunakan untuk melakukan triangulasi sumber dan metode.

Analisis data mengikuti prinsip analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2021), yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Tahap pertama dilakukan dengan membaca transkrip wawancara, catatan observasi, hasil *FGD*, dan dokumen. Data kemudian dikondensasi melalui *coding* berdasarkan tema yang berkaitan dengan manajemen risiko kredit. *NVivo* digunakan untuk membantu mengorganisasi data, mengelompokkan kode, mengidentifikasi frekuensi kemunculan konsep, serta memetakan hubungan antartema. Penggunaan *NVivo* mendukung proses pengelolaan data kualitatif yang kompleks dan membantu peneliti menelusuri konsistensi pola informasi (Limna, 2023).

Hasil *coding* dikembangkan menjadi tema yang lebih besar, yaitu penerapan manajemen risiko kredit, faktor penyebab pembiayaan bermasalah/*NPL*, strategi penurunan *NPL*, efektivitas strategi, dan implementasi prinsip kehati-hatian. Selanjutnya, hubungan antartema diinterpretasikan menggunakan *Risk Management Theory*. Dengan cara tersebut, penelitian tidak berhenti pada deskripsi aktivitas, tetapi menghubungkan aktivitas organisasi dengan tahapan identifikasi, penilaian, monitoring, pengendalian, mitigasi, *recovery*, restrukturisasi, dan evaluasi risiko.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, pengecekan kesesuaian informasi antar-informan, perbandingan hasil wawancara dengan observasi dan dokumentasi, serta evaluasi konsistensi tema selama proses *coding*. Dokumentasi internal digunakan sebagai data pendukung, sedangkan wawancara digunakan untuk memahami alasan dan pengalaman di balik praktik manajemen risiko. Posisi peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif juga menuntut proses interpretasi yang reflektif dan tidak melebihkan sumber informasi tanpa pembandingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Kondisi *NPL* ULaMM Cabang Solo

Data internal penelitian menunjukkan perubahan kualitas pembiayaan yang cukup dinamis. Rasio *NPL* tercatat 0,94% pada 2022, meningkat menjadi 1,39% pada 2023, kemudian melonjak menjadi 8,97% pada 2024. Pada November 2024, *NPL* bulanan mencapai 15,9%. Pada 2025 rasio tersebut turun menjadi 4,36%. Perubahan ini menunjukkan bahwa risiko kredit tidak bersifat statis, melainkan mengikuti perubahan kondisi debitur, usaha,

struktur pembiayaan, dan efektivitas pengendalian.

Tabel 1. Perkembangan *NPL* ULaMM Cabang Solo

Tahun	*NPL*
2022	0,94%
2023	1,39%
2024	8,97%
2025	4,36%

Sumber: Data internal penelitian, diolah peneliti.

Perubahan rasio tersebut perlu ditafsirkan bersama nilai absolut. Nominal *NPL* pada 2024 sebesar Rp7.249,50 juta dan turun menjadi Rp3.014,42 juta pada 2025. Pada saat yang sama, *outstanding* pembiayaan turun dari Rp84.680,75 juta menjadi Rp67.211,83 juta. Dengan demikian, terdapat bukti perubahan kualitas portofolio pada 2025, tetapi rasio *NPL* tidak dapat dipisahkan dari perubahan penyebutnya. Interpretasi seperti ini penting agar penurunan rasio tidak langsung diperlakukan sebagai bukti bahwa satu strategi tertentu menjadi penyebab tunggal perbaikan.

Dalam perspektif manajemen risiko, kenaikan *NPL* memiliki fungsi sebagai sinyal yang mendorong organisasi memperkuat seluruh siklus pengendalian. *NPL* yang tinggi meningkatkan kebutuhan monitoring, *recovery*, restrukturisasi, dan evaluasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa respons ULaMM tidak hanya diarahkan kepada akun yang telah bermasalah, tetapi juga memperbaiki proses *screening* dan monitoring agar risiko dapat dikenali lebih dini.

5.2 Penerapan Manajemen Risiko Kredit

Hasil *coding NVivo* memperlihatkan bahwa penerapan manajemen risiko kredit berlangsung sejak tahap awal pembiayaan sampai penyelesaian pembiayaan bermasalah. Tahapan tersebut dapat diringkas sebagai: identifikasi risiko → penilaian risiko → keputusan pembiayaan → monitoring → *early warning* → mitigasi → *recovery*/restrukturisasi → evaluasi.

Pada tahap identifikasi, *AOM* menggali informasi calon nasabah dan memeriksa dokumen identitas, legalitas usaha, dokumen keluarga, serta jaminan. *Screening* juga dilakukan melalui pemeriksaan histori pembiayaan dan SLIK OJK. Tahap ini penting karena informasi awal menjadi dasar untuk menentukan apakah calon nasabah memenuhi persyaratan dan apakah terdapat indikator risiko yang perlu diperhatikan.

Tahap berikutnya adalah penilaian melalui prinsip 5C, yaitu *Character, Capacity, Capital, Collateral,* dan *Condition*. *Character* digunakan untuk memahami integritas dan komitmen calon nasabah; *Capacity* menilai kemampuan pembayaran; *Capital* melihat posisi modal; *Collateral* menilai dukungan jaminan; sedangkan *Condition* mempertimbangkan kondisi usaha dan lingkungan ekonomi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa 5C tidak berdiri sendiri, tetapi dikombinasikan dengan survei dan verifikasi lapangan.

Survei dilakukan dengan mengunjungi tempat usaha dan tempat tinggal, melakukan wawancara, memeriksa kondisi lingkungan, serta memperoleh informasi tambahan dari pihak terkait seperti pemasok, pelanggan, tetangga, atau lingkungan setempat. Mekanisme ini memperkecil ketergantungan pada dokumen formal karena sebagian karakteristik usaha

ISSN 2798-3471 (Cetak)
ISSN 2798-3641 (Online)

JIRK
Journal of Innovation Research and Knowledge
Vol.6 No.6, Nopember 2026
https://doi.org/10.53625/jirk.v6i6.13445

mikro hanya dapat dipahami melalui kondisi aktual di lapangan. Temuan ini sejalan dengan kebutuhan pengambilan keputusan kredit yang menggunakan informasi aktual dan relevan untuk mengurangi asimetri informasi.

Sebelum pencairan, mitigasi dilakukan melalui validasi data, penentuan plafon dan tenor sesuai kemampuan, penerapan SOP, serta persetujuan berjenjang. Prinsip kehati-hatian menjadi bagian penting dalam proses tersebut. SOP dan *checklist* berfungsi mengurangi subjektivitas dan menjaga agar keputusan kredit tetap berada dalam batas kebijakan. Temuan ini konsisten dengan pandangan Nurasisah dan As'ad (2022) mengenai pentingnya identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko.

Setelah pembiayaan dicairkan, monitoring menjadi komponen penting. Monitoring dilakukan melalui pemantauan pembayaran, kunjungan usaha, komunikasi dengan nasabah, serta pemantauan perubahan kondisi usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa monitoring berfungsi sebagai *early warning system*. Ketika terdapat perubahan omzet, gangguan usaha, penurunan kemampuan membayar, atau tanda-tanda masalah lain, organisasi dapat melakukan tindakan lebih awal sebelum pembiayaan masuk ke kondisi yang lebih berat.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa manajemen risiko kredit ULaMM bersifat *end-to-end*. Risiko tidak dipahami hanya sebagai persoalan setelah terjadi tunggakan, tetapi sebagai kemungkinan yang harus dikelola sejak calon nasabah masuk ke proses pembiayaan. Pendekatan ini sejalan dengan perkembangan *literatur microfinance* yang menempatkan *risk management* sebagai bagian dari desain operasional lembaga, bukan sekadar fungsi korektif setelah terjadi kerugian (Baltas & Liñares-Zegarra, 2025).

5.3 Faktor Penyebab Pembiayaan Bermasalah

Hasil *NVivo* mengidentifikasi enam kelompok penyebab utama pembiayaan bermasalah: faktor internal nasabah, penurunan kondisi usaha, *over finance*, kondisi ekonomi, kelemahan proses kredit, dan karakter nasabah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *NPL* merupakan fenomena multidimensional.

Pertama, faktor internal nasabah berkaitan dengan perubahan kemampuan membayar, pengelolaan keuangan, dan keputusan penggunaan dana. Pada usaha mikro, perubahan arus kas dapat langsung memengaruhi kemampuan memenuhi angsuran. Kondisi ini menjadikan penilaian kemampuan pembayaran dan pemantauan setelah pencairan sama pentingnya.

Kedua, penurunan kondisi usaha dapat mengurangi arus kas dan laba usaha. Informan penelitian mengaitkan sebagian pembiayaan bermasalah dengan menurunnya aktivitas usaha. Risiko kredit tidak semata-mata bersumber dari keputusan debitur, tetapi juga dari kemampuan usaha menghasilkan arus kas yang memadai.

Ketiga, *over finance* muncul ketika nasabah memiliki beberapa kewajiban pembiayaan yang secara kumulatif membebani kemampuan pembayaran. Temuan ini menunjukkan pentingnya pemeriksaan histori pembiayaan dan SLIK serta penggalian informasi kewajiban lain yang dimiliki calon nasabah.

Keempat, kondisi ekonomi dapat memperburuk kemampuan usaha dan rumah tangga. Literatur empiris mengenai *NPL* pada lembaga keuangan Indonesia menunjukkan bahwa kondisi makroekonomi dapat berhubungan dengan perubahan risiko kredit

(Umaternate & Mongid, 2023). Pada tingkat mikro, tekanan ekonomi dapat muncul melalui penurunan permintaan, kenaikan biaya usaha, atau perubahan daya beli pelanggan.

Kelima, kelemahan proses kredit menjadi faktor internal lembaga yang perlu diperhatikan. Risiko dapat muncul apabila informasi calon nasabah tidak tervalidasi secara memadai, analisis kemampuan membayar kurang mendalam, atau monitoring tidak dilakukan secara konsisten. Karena itu, pengendalian *NPL* perlu diarahkan bukan hanya kepada debitur, tetapi juga pada kualitas proses internal.

Keenam, karakter nasabah berkaitan dengan konsistensi memenuhi kewajiban dan itikad dalam menyelesaikan pembiayaan. Namun, karakter tidak tepat diposisikan sebagai satu-satunya penjelasan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karakter berinteraksi dengan kondisi usaha, kemampuan membayar, struktur kewajiban, dan lingkungan ekonomi. Pendekatan multidimensional tersebut lebih sesuai dengan prinsip risk identification karena organisasi perlu mengidentifikasi berbagai sumber risiko secara simultan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Fardila et al. (2024) yang mengidentifikasi faktor kesengajaan dan ketidaksengajaan dalam pembiayaan bermasalah pada Bank Wakaf Mikro. Penelitian Sewanyina et al. (2025) juga menunjukkan bahwa pengelolaan *NPL* perlu mempertimbangkan determinan internal dan eksternal. Dengan demikian, strategi penurunan *NPL* di ULaMM perlu dibangun berdasarkan pemetaan penyebab, bukan hanya peningkatan intensitas penagihan.

5.4 Strategi *Preventif*: *Screening*, 5C, Survei, dan Mitigasi

Strategi *preventif* merupakan bagian penting dari manajemen risiko kredit karena berfungsi mengurangi kemungkinan terjadinya masalah sebelum pembiayaan dicairkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *screening*, pemeriksaan SLIK, analisis 5C, survei, verifikasi, dan mitigasi sebelum pencairan merupakan rangkaian yang saling berhubungan.

Screening memberikan informasi awal mengenai histori pembiayaan dan potensi risiko. Analisis 5C kemudian memberikan struktur untuk menilai kelayakan. Survei lapangan memberikan bukti empiris mengenai kondisi usaha dan lingkungan. Mitigasi sebelum pencairan kemudian menghubungkan hasil analisis dengan penentuan plafon, tenor, dan keputusan pembiayaan.

Temuan tersebut dapat dibandingkan dengan penelitian Ofianti et al. (2026) yang mengkaji kebijakan persetujuan kredit melalui prinsip 5C dan implikasinya terhadap kualitas aset serta *NPL* pada BPR. Walaupun konteks institusinya berbeda, kedua penelitian menunjukkan bahwa kualitas keputusan kredit terkait dengan kualitas proses analisis sebelum pembiayaan diberikan.

Dalam konteks ULaMM, strategi *preventif* juga mempunyai dimensi operasional yang kuat. *AOM* tidak hanya bertindak sebagai pelaksana administrasi, tetapi menjadi sumber informasi lapangan mengenai calon nasabah. Oleh sebab itu, kualitas proses *preventif* bergantung pada kemampuan petugas mengumpulkan, memverifikasi, dan menginterpretasikan informasi secara tepat.

5.5 Monitoring sebagai *Early Warning System*

Monitoring merupakan jembatan antara strategi preventif dan strategi korektif. Jika screening dan analisis 5C berfungsi sebelum pencairan, monitoring memastikan bahwa asumsi yang digunakan pada saat keputusan pembiayaan masih sesuai dengan kondisi aktual

nasabah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa monitoring dilakukan melalui pemantauan pembayaran, kunjungan usaha, komunikasi, dan pengamatan perubahan kondisi usaha. Fungsi utamanya bukan hanya memastikan pembayaran tepat waktu, tetapi mendeteksi perubahan yang dapat menjadi tanda awal risiko.

Konsep *early warning system* menjadi penting karena usaha mikro dapat berubah dengan cepat. Nasabah yang pada saat pencairan memiliki kemampuan membayar memadai dapat mengalami penurunan omzet atau gangguan usaha setelah pencairan. Dengan monitoring yang konsisten, organisasi memperoleh kesempatan untuk melakukan komunikasi, pembinaan, penyesuaian strategi, atau tindakan korektif sebelum tunggakan berkembang.

Temuan ini memperkuat pandangan manajemen risiko tidak berhenti pada persetujuan kredit. Risiko yaitu proses yang berubah sepanjang umur pembiayaan. Dalam kerangka *Risk Management Theory*, monitoring menjadi tahap pengamatan berkelanjutan yang menyediakan informasi untuk menentukan tindakan berikutnya.

5.6 Strategi Korektif: Pendekatan, *Recovery*, dan Restrukturisasi

Ketika pembiayaan telah mengalami masalah, ULaMM menggunakan pendekatan nasabah, penagihan, *credit recovery*, negosiasi, dan restrukturisasi. Pendekatan kepada nasabah dilakukan untuk memahami penyebab masalah dan kemampuan aktual dalam memenuhi kewajiban. Dengan demikian, tindakan korektif tidak selalu dimulai dari tindakan administratif, tetapi dari pengumpulan informasi mengenai kondisi aktual.

Credit recovery diarahkan pada pemulihan pembiayaan bermasalah melalui penyelesaian tunggakan dan pengembalian kemampuan pembayaran. Hasil *coding* menunjukkan keberhasilan *recovery* terlihat dari nasabah yang kembali melakukan pembayaran dan berkurangnya tunggakan. Hal ini memperlihatkan efektivitas manajemen risiko dinilai tidak hanya dari jumlah kredit bermasalah yang muncul, tetapi juga dari kemampuan organisasi memulihkan pembiayaan yang bermasalah.

Restrukturisasi digunakan ketika kondisi nasabah masih memungkinkan untuk dipulihkan tetapi struktur kewajiban yang ada tidak sesuai dengan kemampuan aktual. Penyesuaian jadwal, tenor, atau struktur pembiayaan dilakukan berdasarkan kebijakan yang berlaku dan kondisi nasabah. Temuan ini sejalan dengan Priatna dan Suharto (2023), yang menunjukkan bahwa restrukturisasi dan pendekatan persuasif menjadi bagian dari strategi penanganan *NPL* pada PNM selama pandemi. Perbedaan penelitian ini terletak pada konteks pascarelaksasi, ketika strategi tersebut ditempatkan sebagai bagian dari siklus manajemen risiko yang lebih luas.

Lestari et al. (2024) juga menunjukkan bahwa restrukturisasi dan penagihan intensif merupakan instrumen penting dalam penyelesaian kredit bermasalah. Sementara Nikolaieva (2022) menekankan bahwa strategi penurunan *NPL* dapat mencakup restrukturisasi, pengelolaan aset bermasalah, dan perbaikan sistem penilaian risiko. Temuan ULaMM memperlihatkan kombinasi lebih berorientasi pada proses hubungan dengan nasabah, *recovery*, dan penyesuaian berdasarkan kondisi aktual.

5.7 Koordinasi Internal dan Prinsip Kehati-hatian

Pengelolaan risiko kredit pada ULaMM melibatkan lebih dari satu fungsi. Manajer

Bisnis, Manajer Remedial, *Credit Risk Analyst*, *Credit Recovery*, Kepala Kantor ULaMM, dan *AOM* mempunyai peran berbeda tetapi saling terkait. Koordinasi internal diperlukan agar informasi mengenai calon nasabah, pembiayaan berjalan, indikasi risiko, dan pembiayaan bermasalah dapat mengalir kepada fungsi yang tepat.

Prinsip kehati-hatian diwujudkan melalui SOP, *checklist*, validasi dokumen, *cross-check* informasi, survei lapangan, pemeriksaan jaminan, dan persetujuan berjenjang. Mekanisme tersebut mengurangi ketergantungan pada satu sumber informasi. Prinsip ini juga membatasi ruang keputusan yang tidak sesuai dengan standar pembiayaan.

Dari perspektif organisasi, koordinasi merupakan faktor penting karena risiko kredit dapat berpindah dari satu tahap ke tahap lain. Risiko yang tidak teridentifikasi oleh *AOM* dapat menjadi beban fungsi *recovery*; sebaliknya, informasi dari *recovery* dapat menjadi masukan untuk memperbaiki screening dan analisis kredit. Dengan demikian, siklus pembelajaran organisasi menjadi bagian dari manajemen risiko.

Studi Ariefianto, Trinugroho, dan Yustika (2024) mengenai lembaga *microfinance* di Indonesia menunjukkan pentingnya karakteristik institusi, diversifikasi pendanaan, kepemilikan, dan koordinasi dalam pengelolaan risiko kredit. Dalam konteks ULaMM, koordinasi internal terlihat pada hubungan antara fungsi bisnis, risiko, dan *recovery* sebagai satu rangkaian pengendalian.

5.8 Efektivitas Strategi dalam Perubahan *NPL*

Efektivitas strategi dalam penelitian ini tidak diukur melalui satu indikator. Hasil *NVivo* menunjukkan lima indikator utama: perbaikan kualitas pembiayaan, keberhasilan *recovery*, peningkatan pengendalian risiko, efektivitas monitoring, dan evaluasi strategi secara berkelanjutan.

Perbaikan kualitas pembiayaan ditunjukkan oleh berkurangnya pembiayaan bermasalah dan membaiknya kualitas portofolio. Secara kuantitatif, rasio *NPL* turun dari 8,97% pada 2024 menjadi 4,36% pada 2025. Penurunan nominal *NPL* juga terjadi dari Rp7.249,50 juta menjadi Rp3.014,42 juta. Data tersebut menjadi indikator pendukung adanya perbaikan.

Namun, interpretasi harus mempertimbangkan outstanding pembiayaan yang turun dari Rp84.680,75 juta menjadi Rp67.211,83 juta. Penurunan *outstanding* dapat memengaruhi rasio *NPL*, sehingga penurunan rasio tidak dapat secara metodologis diatribusikan hanya kepada strategi tertentu. Oleh karena itu, bukti kuantitatif perlu dibaca bersama mekanisme kualitatif yang ditemukan melalui wawancara, yaitu intensifikasi monitoring, pendekatan nasabah, *recovery*, restrukturisasi, dan evaluasi.

Keberhasilan *recovery* merupakan indikator kedua. Organisasi tidak hanya mengendalikan masuknya pembiayaan bermasalah, tetapi juga berusaha mengembalikan kualitas pembiayaan yang sudah bermasalah. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen risiko bersifat *preventif* sekaligus kuratif.

Indikator ketiga adalah peningkatan kemampuan pengendalian risiko. *Screening*, 5C, survei, monitoring, dan evaluasi memperkuat kemampuan organisasi mengenali risiko. Indikator keempat adalah efektivitas monitoring sebagai *early warning system*. Indikator kelima adalah evaluasi berkelanjutan, karena strategi yang efektif pada satu periode belum tentu sesuai perubahan karakteristik risiko pada periode berikutnya.

ISSN 2798-3471 (Cetak)
ISSN 2798-3641 (Online)

JIRK
Journal of Innovation Research and Knowledge
Vol.6 No.6, Nopember 2026
https://doi.org/10.53625/jirk.v6i6.13445

Temuan tersebut sejalan dengan literatur terbaru yang menempatkan *risk management* sebagai faktor penting dalam keberlanjutan lembaga *microfinance*. Baltas dan Liñares-Zegarra (2025) menekankan bahwa karakteristik *microfinance* menciptakan hubungan kompleks antara efisiensi dan praktik manajemen risiko. Molla dan Kaur (2025) juga menunjukkan keterkaitan praktik manajemen risiko dengan kinerja lembaga *microfinance*. Dengan demikian, efektivitas strategi lebih tepat dipahami sebagai kemampuan organisasi membangun sistem yang mampu merespons risiko secara berkelanjutan, bukan sekadar menghasilkan penurunan satu angka *NPL*.

5.9 Sintesis *Risk Management Theory*

Berdasarkan keseluruhan temuan, strategi manajemen risiko kredit ULaMM Cabang Solo dapat disintesiskan sebagai siklus:

Identifikasi Risiko → Penilaian Risiko → Keputusan Pembiayaan → Monitoring → *Early Warning* → Mitigasi → *Recovery*/Restrukturisasi → Evaluasi.

Tahap identifikasi diwujudkan melalui *screening*, pemeriksaan SLIK, dokumen, legalitas usaha, dan pengumpulan informasi. Tahap penilaian dilakukan melalui 5C, survei, dan verifikasi lapangan. Tahap keputusan menghubungkan hasil analisis dengan plafon, tenor, dan persetujuan. Tahap monitoring memastikan kondisi nasabah terus diamati. *Early warning* muncul dari perubahan pembayaran dan kondisi usaha. Mitigasi dilakukan melalui komunikasi dan tindakan awal. *Recovery*/restrukturisasi menjadi instrumen ketika masalah telah terjadi. Evaluasi menjadi umpan balik untuk memperbaiki strategi.

Sintesis ini memperluas pemahaman bahwa manajemen risiko kredit pada lembaga pembiayaan mikro bukanlah serangkaian tindakan yang berdiri sendiri. Setiap tahap menghasilkan informasi untuk tahap berikutnya. Informasi dari monitoring dapat memperbaiki proses *screening*; pengalaman *recovery* dapat menjadi pembelajaran untuk analisis kredit; dan hasil evaluasi dapat memengaruhi kebijakan berikutnya.

Dengan demikian, temuan penelitian mendukung pemahaman *Risk Management Theory* bahwa risiko perlu dikelola secara sistematis dan berkesinambungan. Strategi *preventif* dan korektif tidak diposisikan sebagai dua pilihan yang terpisah, melainkan sebagai dua bagian dari satu sistem pengendalian. *Preventif* berfungsi mengurangi kemungkinan terjadinya *NPL*, sedangkan korektif membatasi dampak dan memulihkan kualitas pembiayaan ketika masalah telah terjadi.

5.10 Kontribusi Penelitian

Kontribusi teoritis penelitian terletak pada pemahaman manajemen risiko kredit sebagai proses organisasi yang bersifat *end-to-end* dalam konteks lembaga pembiayaan mikro. Penelitian tidak hanya mengidentifikasi faktor penyebab *NPL*, tetapi menjelaskan bagaimana identifikasi risiko, analisis, keputusan, monitoring, *early warning, recovery*, restrukturisasi, dan evaluasi saling terhubung.

Kontribusi empiris penelitian adalah memberikan gambaran pascarelaksasi pandemi pada tingkat cabang ULaMM. Studi sebelumnya mengenai PNM, seperti Priatna dan Suharto (2023), berfokus pada pandemi. Penelitian ini memperlihatkan bahwa setelah periode relaksasi, organisasi menghadapi kebutuhan untuk menyeimbangkan penyaluran pembiayaan dengan pengendalian kualitas portofolio.

Kontribusi praktisnya adalah perlunya menjaga konsistensi proses *preventif* dan

JIRK
Journal of Innovation Research and Knowledge
Vol.6 No.6, Nopember 2026
https://doi.org/10.53625/jirk.v6i6.13445

monitoring sekaligus memperkuat mekanisme *recovery*. Pengendalian *NPL* tidak cukup dilakukan melalui penagihan setelah tunggakan muncul. Kualitas *screening*, 5C, verifikasi lapangan, pemantauan, dan evaluasi harus menjadi bagian dari satu siklus pembelajaran risiko.

KESIMPULAN

Penelitian menyimpulkan bahwa manajemen risiko kredit pada ULaMM PT Permodalan Nasional Madani Cabang Solo diterapkan sebagai proses terintegrasi dari tahap *preventif* sampai korektif. Pada tahap *preventif*, organisasi menerapkan *screening*, pemeriksaan SLIK, analisis 5C, survei dan verifikasi lapangan, mitigasi sebelum pencairan, serta persetujuan berjenjang. Setelah pencairan, monitoring dilakukan melalui pemantauan pembayaran, kunjungan, komunikasi, dan pengamatan kondisi usaha sebagai *early warning system*. Ketika pembiayaan bermasalah, tindakan dilakukan melalui pendekatan nasabah, penagihan, *credit recovery*, negosiasi, dan restrukturisasi sesuai kondisi serta kebijakan yang berlaku.

Penyebab pembiayaan bermasalah bersifat multidimensional. Temuan penelitian mengidentifikasi faktor internal nasabah, penurunan kondisi usaha, *over finance*, kondisi ekonomi, karakter nasabah, dan kelemahan proses kredit. Karena itu, pengendalian *NPL* memerlukan pendekatan yang tidak hanya berorientasi pada perilaku debitur, tetapi juga pada kualitas proses internal dan kemampuan organisasi membaca perubahan lingkungan usaha.

Efektivitas strategi tercermin dari perbaikan kualitas pembiayaan, keberhasilan *recovery*, peningkatan pengendalian risiko, efektivitas monitoring, dan evaluasi berkelanjutan. Rasio *NPL* yang turun dari 8,97% pada 2024 menjadi 4,36% pada 2025 menjadi indikator kuantitatif pendukung. Namun, penurunan tersebut harus dibaca bersama penurunan nominal *NPL* dan *outstanding* pembiayaan, sehingga tidak dapat dinyatakan sebagai akibat tunggal dari satu strategi. Temuan kualitatif menunjukkan mekanisme yang mendukung perbaikan tersebut berupa monitoring, pendekatan nasabah, *recovery*, restrukturisasi, koordinasi, dan evaluasi.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan *NPL* perlu ditempatkan sebagai siklus yang terus diperbarui: identifikasi risiko, penilaian, keputusan pembiayaan, monitoring, *early warning*, mitigasi, *recovery*/restrukturisasi, dan evaluasi. Penelitian selanjutnya dapat memperluas perspektif dengan melibatkan nasabah sebagai informan, membandingkan beberapa cabang ULaMM, serta mengombinasikan data kualitatif dengan analisis kuantitatif agar hubungan antara strategi, kualitas portofolio, dan *NPL* dapat diuji secara lebih terukur.

SARAN UNTUK PENELITI SELANJUTNYA

Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian dengan melibatkan beberapa cabang atau unit ULaMM di wilayah yang berbeda, sehingga dapat dibandingkan bagaimana karakteristik wilayah, kondisi ekonomi lokal, karakteristik nasabah, dan kebijakan internal memengaruhi penerapan manajemen risiko kredit. Penelitian ini berfokus pada ULaMM PT Permodalan Nasional Madani Cabang Solo, sehingga temuan yang diperoleh

ISSN 2798-3471 (Cetak)
ISSN 2798-3641 (Online)

terutama merepresentasikan konteks organisasi dan lingkungan bisnis pada wilayah tersebut. Perbandingan antarcabang akan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor yang bersifat spesifik wilayah dan faktor yang relatif konsisten dalam pengelolaan *NPL*.

Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan longitudinal atau mixed methods untuk menguji perkembangan strategi manajemen risiko dan perubahan kualitas pembiayaan dari waktu ke waktu. Studi sebelumnya pada lembaga keuangan mikro di Indonesia menunjukkan bahwa risiko kredit dapat berkembang secara bertahap dan mulai terlihat setelah periode tertentu, sehingga analisis lintas waktu dapat memberikan gambaran yang lebih kuat mengenai hubungan antara monitoring, *early warning*, tindakan *recovery*, restrukturisasi, dan perubahan *NPL*. Pendekatan kuantitatif juga dapat digunakan untuk menguji secara empiris kontribusi masing-masing strategi terhadap perubahan *NPL*, sementara pendekatan kualitatif tetap diperlukan untuk menjelaskan proses dan alasan di balik perubahan tersebut.

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian pada digitalisasi manajemen risiko kredit, khususnya pemanfaatan data perilaku, riwayat pembayaran, informasi transaksi, dan indikator karakter nasabah sebagai bagian dari sistem *early warning*. Penelitian terbaru mengenai *credit scoring* pada pembiayaan mikro di Indonesia menunjukkan adanya peluang untuk mengintegrasikan penilaian karakter dengan data alternatif dan teknologi digital, meskipun penerapannya tetap memerlukan validasi empiris, aspek keterjelasan model, serta perhatian terhadap perlindungan data dan kepatuhan regulasi. Penelitian berikutnya dapat mengkaji bagaimana kombinasi *human judgment*, monitoring lapangan, dan analitik data dapat membentuk sistem manajemen risiko kredit yang lebih adaptif pada sektor pembiayaan mikro.

DAFTAR PUSTAKA

Ariefianto, M. D., Trinugroho, I., & Yustika, A. E. (2024). *Diversification, capital buffer, ownership and credit risk management in microfinance: An investigation on Indonesian rural banks. Research in International Business and Finance*, 69, 102268. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102268

Baltas, K. N., & Liñares-Zegarra, J. M. (2025). *Efficiency and financial risk management practices of microfinance institutions. International Journal of Finance & Economics,* 30(2), 1011–1031. https://doi.org/10.1002/ijfe.2956

Bank Indonesia. (2025). Tinjauan Kebijakan Moneter Desember 2025. Jakarta: Bank Indonesia.

Fardila, et al. (2024). Analisis pembiayaan bermasalah Bank Wakaf Mikro pada pelaku usaha mikro kecil (UMK) di BWM Pondok Pesantren As'ad Seberang Kota Jambi.

Hassan, K. H. U., Sheikh, S. M., & Rahman, S. U. (2022). The Determinants of Non-Performing Loans (NPLs); Evidence from the Banking Sector of Pakistan. *Annals of Social Sciences and Perspective*, *3*(1), 1-22.

Kresiadanti, A. R. R., Ulpah, M., & Sakti, R. K. (2025). *Operational risk aspect of non-performing loans in microfinance.* Jurnal Ilmiah Akuntansi, 10(1). https://doi.org/10.23887/jia.v10i1.78321

Limna, P. (2023). *The impact of NVivo in qualitative research: Perspectives from graduate students. Journal of Applied Learning & Teaching*, 6(2). https://doi.org/10.37074/ jalt.2023.6.2.17

Lestari, et al. (2024). Strategi penyelesaian kredit bermasalah pada PT Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara Cabang Syariah Balikpapan.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2021). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook. Sage Publications.*

Molla, B., & Kaur, H. (2025). *Association of risk management practices and financial performance of microfinance institutions: A two-step system generalized method of moments approach. PLOS ONE*, 20(7). https://doi.org/10.1371/journal. pone.0321415

Nikolaieva, A. (2022). *Strategy of the bank for reducing non-performing loans. Economic Forum,* 4(12), 208–214.

Nisa, E. C., Rosiyah, N., & Octavia, R. T. (2024). Manajemen risiko kredit pada perbankan syariah. Jurnal Pajak dan Analisis Ekonomi Syariah, 1(4), 19–24.

Nurasisah, N., & As'ad, A. (2022). Analisis proses manajemen risiko perbankan dalam mengendalikan risiko kredit. *Amkop Management Accounting Review*, 2(2), 32–39.

Ofianti, T., Herisman, T. S., & Taofiqurrochman, C. (2026). *The influence of credit approval policy through the 5C principle (Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition of Economy) on credit asset quality and its implications on NPL level PT. BPR YSL Bandung. Eduvest-Journal of Universal Studies*, 6(2), 1269–1284.

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Peraturan OJK Nomor 42 Tahun 2024 tentang Penerapan Manajemen Risiko Lembaga Pembiayaan, Perusahaan Modal Ventura, Lembaga Keuangan Mikro, dan Lembaga Jasa Keuangan Lainnya. Jakarta: OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). Peraturan Anggota Dewan Komisioner OJK Nomor 48/PADK.06/2025 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Lembaga Pembiayaan, Perusahaan Modal Ventura, Lembaga Keuangan Mikro, dan Lembaga Jasa Keuangan Lainnya. Jakarta: OJK.

Ozili, P. K. (2025). *Bank non-performing loans research around the world. Asian Journal of Economics and Banking,* 9(3), 437–462.

Priatna, H., & Suharto, E. (2023). Strategi penanganan non-performance loan pada PT. PNM di masa pandemi. Jurnal Riset Perbankan, Manajemen dan Akuntansi, 7(2).

PT Permodalan Nasional Madani. (2023). Laporan Tahunan 2023. Jakarta: PNM.

Rafiqi, D. F., & Amri, A. D. (2022). *Non performing financing* di masa pandemi Covid-19 dan strategi menghadapinya. Jurnal Perbankan Syariah, 1(100), 27–40.

Rizwinie, K. S., Sirait, A. M. R., Sihotang, F. K., & Damanik, P. (2023). *Analysis of bad credit or non-performing loan (NPL) at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Asian Journal of Management Analytics,* 2(2), 185–196.

Sewanyina, M., Nyambane, D., Manyange, M., & Ongesa, T. (2025). *Managing non-performing loans in the banking sector: Determinants, impacts, and innovative solutions: A systematic literature review. F1000Research*, 14, 486.

Siregar, Z. H. (2022). Risiko kredit. Dalam Manajemen Risiko.

Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Umaternate, F. F., & Mongid, A. (2023). *Modelling non-performing loans (NPL) for small banks in Indonesia: Are macroeconomic matters? International Journal of Economics, Business and Management Research,* 7(1), 57–68.

https://doi.org/10.53625/jirk.v6i6.13445

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

ISSN 2798-3471 (Cetak)
ISSN 2798-3641 (Online)