

**EMPHATIC CREDIT RISK MANAGEMENT SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN
KINERJA KEUANGAN PADA LEMBAGA KEUANGAN DI JAWA TENGAH**

Seminar Terbuka Disertasi



**Disusun Oleh :
Arif Budiarto
NIM : 10401800004**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen Program
Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2021**

**EMPHATIC CREDIT RISK MANAGEMENT SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN
KINERJA KEUANGAN PADA LEMBAGA KEUANGAN DI JAWA TENGAH**

Disusun oleh :
Arif Budiarto
Nim : 10401800004

Semarang, Desember 2021
Telah Disetujui untuk dilaksanakan oleh :

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Studi Doktor Ilmu
Manajemen

Tim Promotor



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIDN : 0608026502

Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayati S.E., M.Si
NIDN. 8886780018

Dr. Mutamimah, S.E., M.Si
NIDN. 0613106701

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah S.W.T yang maha kuasa yang telah memberikan berbagai anugrah. terselesainya usul penelitian Disertasi ini adalah wujud anugrahNya. Oleh karena itu pula pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada :

Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayati., S.E M.Msi dan Dr. Mutamimah, SE.,M.Si selaku Tim Promotor, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, kesabaran dan keteladanan.

Seluruh Dosen Program Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, khususnya Prof. Dr. Widodo, SE.,M.Si selaku ketua Program Pasca Sarjana Studi Doktor Ilmu Manajemen, yang telah menginspirasi untuk selalu belajar dan memberikan dinamika keilmuan.

Rekan-rekan Program Doktor Ilmu Manajemen, khususnya angkatan III Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Akhirnya kepada semua pihak dan handai taulan yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu kami dalam penyusunan Disertasi ini.

Pati, Desember 2021

Penyusun

PERSEMBAHAN

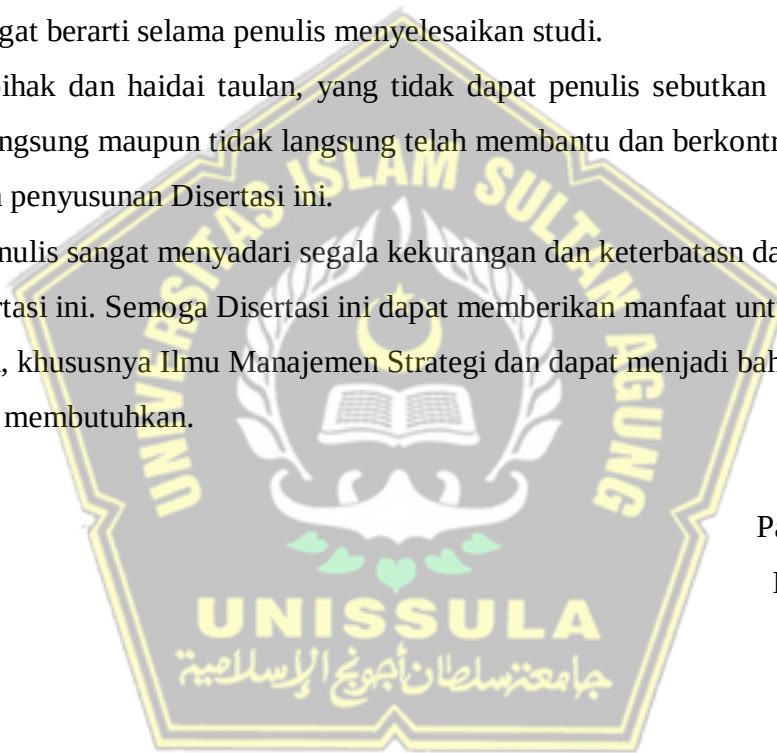
Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyanyang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi dengan judul “*Emphatic Credit Risk Management Sebagai Salah Satu Upaya Dalam Mnekan Non-Performing Loan dan Meningkatkan Kinerja Keuangan BPR di Jawa Tengah*”.

Terselesaikannya Disertasi ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayati,. S.E., M.Si dan Dr. Mutamimah, SE.,M.Si selaku Tim Promotor, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, kesabaran dan keteladanan.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si selaku Kaprodi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi.
4. Prof. Dr. Ir. Kesi Widjajanti, S.E., M.M selaku Penguji Eksternal yang telah memberikan masukan yang sangat berharga dan bermanfaat untuk perbaikan dan penyempurnaan disertasi ini.
5. Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, M.M dan Drs. Widiyanto., M.Si., Ph.D selaku Penguji Internal yang telah memberikan masukan yang sangat bernilai dan bermanfaat untuk pengembangan dan penyempurnaan disertasi ini.
6. Seluruh Dosen Program Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
7. Segenap Direksi BPR di Jawa Tengah yang telah mendukung dan bersedia membantu untuk kelancaran penelitian, sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini.
8. Seluruh pengelola dan staf administrasi PDIM FE Unisula yang telah sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
9. Segenap jajaran Komisaris, Direksi, dan seluruh Karyawan PT. BPR Bank Daerah Pati (Perseroda) yang telah memberikan dukungan dan pengertian penulis dalam melanjutkan studi S3 di PDIM Pasca Sarjana FE Unissula.

10. Ibu Siti Barokah tercinta, Istri dan Anak - Anak terimakasih atas doa, restu, dan memberikan dukungan baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S3 di PDIM Pasca Sarjana FE Unisula.
11. Seluruh teman-teman seperjuangan PDIM FE Unissula atas kebersamaannya saling membantu, memotivasi, *emphatic* dan solidaritas dalam menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen. Terkhusus saudara-saudaraku di PDIM III FE Unissula, Terimakasih untuk kebersamaan kita dan teriring doa semoga kita semua berada dalam stages yang sama, dan dimudahkan dalam setiap prosesnya.
12. Teman-teman Group Sinau Bersama yang selalu menyemangati dan memberikan motivasi yang sangat berarti selama penulis menyelesaikan studi.
13. Semua pihak dan haidai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Disertasi ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Disertasi ini. Semoga Disertasi ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen Strategi dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



Pati, Desember 2021

Penyusun

Arif Budiarto

MOTTO

“ BEKERJALAH DENGAN PIKIRAN DAN HATI ”

“Keberhasilan Setiap Pekerjaan untuk Mencapai Tujuan dalam Pelaksanaannya akan Lebih Bermakna Apabila Disertai dengan Pikiran dan Hati”



ABSTRAK

Dalam dunia perbankan permasalahan kredit bermasalah adalah merupakan suatu yang sangat biasa, banyak sekali penyebab dari munculnya kredit bermasalah atau yang sering disebut *Non Performing Loan (NPL)*. Dari beberapa penyebab terjadinya kredit bermasalah tersebut diantaranya adalah *Bank Specifik Factor* (*Bank Size* , *Landing Rate*, dan *Credit Commite*,) yang mempunyai pengaruh terhadap *Non Performing Loan* dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja keuangan.

Sebagaimana teori sebelumnya dimana ada pengaruh *Bank Specifik Faktor* terhadap NPL, dan dalam penelitian ini melihat bagaimana *Emphaty Credit Risk Management (ECRM)* yang menekankan budaya *Empathy* seorang pimpinan sehingga diharapkan akan menjadi budaya karyawan dalam melakukan pendekatan untuk menangani resiko kredit yaitu dengan mengeti kondisi orang lain, mau menolong dengan tulus ikhlas, mendengarkan kesulitan orang lain dengan didasari nilai-nilai kebaikan, toleransi dan kesabaran, yang dapat memoderasi *Bank Spesific Factor* sehingga dapat menekan pertumbuhan NPL yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja keuangan menjadi lebih baik .

Dalam penelitian ini yang menjadi obyek adalah direksi dari lembaga keuangan (BPR) di Jawa Tengah dimana dalam pelaksanaan operasionalnya industry ini mempunyai cara kerja yang agak sedikit berbeda dengan Bank Umum. Jumlah sampling Lembaga Keuangan (BPR) di Jawa Tengah dalam penelitian ini berjumlah 150 BPR dengan menggunakan teknik analisis *SEM AMOS*.

Dari hasil penelitian menunjukan bahwa *ECMR* memoderasi menguatkan pengaruh *Bank Spesific Factor* terhadap NPL. Dan pada akhirnya NPL memang mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja keuangan (*CAR*, *Likuiditas*, *ROA*)

Kata Kunci : *ECRM*, *Bank size*, *Landing Rate*, *Credit Commite*, NPL, Kinerja Keuangan (*CAR*, *Likuiditas*, *ROA*)

ABSTRACT

In the world of banking, problem loans are very common, there are many causes for the emergence of non-performing loans or what are often called Non-Performing Loans (NPL). Of the several causes for the occurrence of non-performing loans, including Bank Specific Factors (Bank Size, Landing Rate, and Credit Committee,) each of the three causes has a different effect on Non-Performing Loans which will ultimately affect financial performance.

As with the previous theory where there is an influence of Bank Specific Factors on NPL, and in this study we see how Empathy Credit Risk Management (ECRM) emphasizes an approach in dealing with credit risk in an empathetic way (understanding other people's conditions, willing to help sincerely, listening to difficulties others) moderates the influence of Bank Size, Landing rate, and Credit Committee so as to suppress NPL growth which in turn affects financial performance for the better.

In this study, the object of this research is the directors of financial institutions, especially Rural Banks (BPR) in Central Java, where in the implementation of its operations the BPR industry has a slightly different way of working from commercial banks. The number of BPR sampling in Central Java in this study amounted to 150 BPR using the AMOS SEM analysis technique.

The results of the research show that moderate ECRM strengthens the negative influence of Bank Size on NPL, weakens the negative influence of Landing Rate on NPL and strengthens the negative influence of the Credit Committee on NPL. And in the end NPL does have a negative influence on financial performance (CAR, Liquidity, ROA)

Keywords: *ECRM, Bank size, Landing Rate, Credit Committee, NPL, Financial Performance (CAR, Liquidity, ROA)*

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Persembahan	iv
Motto	vi
Abstrak	vii
<i>Abstract</i>	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	Error! Bookmark not defined.
1.1. Latar Belakang Masalah.....	3
1.1.1. Research GAP	11
1.1.2. Fenomena Bisnis	13
1.2. Rumusan Masalah.....	Error!
Bookmark not defined.6	Error!
1.3. Tujuan penelitian.....	Error!
Bookmark not defined.	Error!
1.4. Manfaat penelitian.....	Error!
Bookmark not defined.	Error!
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	Error! Bookmark not defined.
2.1. <i>Spiritual Leadership Theory</i>	20
2.2. <i>Risk Management</i>	Error! Bookmark not defined.
2.3 Islamic Value	35

2.4. Proposisi <i>Emphatic Credit Risk Management</i>	35
2.4.1. Proporsisi <i>Emphatic Credit Risk</i> dan <i>Non Performing Loan</i>	41
2.4.2. Proporsisi <i>Non Performing Loan</i> dan Kinerja Keuangan.....	42
2.5. Grand Theoretical Model	45
<u>2.6</u> Model Empirik Penelitian	45
2.6.1 Peran ECMR Dalam memoderasi pengaruh <i>Bank Size</i> terhadap <i>Non Performing Loan</i>	46
2.6.2 Peran ECMR dalam memoderasi pengaruh <i>Lending Rate</i> terhadap <i>Non Performing Loan</i>	51
2.6.3 Peran ECMR dalam memoderasi pengaruh <i>Bank</i> <i>Affiliated Committee</i> terhadap <i>Non Performing Loan</i>	55
2.6.4 Pengaruh <i>Non Performing Loan</i> terhadap <i>Financial Performance</i>	63
BAB III METODE PENELITIAN.....	67
3.1. Jenis Penelitian.....	68
3.2. Sumber Data.....	68
3.3. Responden.....	69
3.4. Pengukuran Variabel.....	<u>70</u>
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	72
3.6. Teknik Analisis.....	72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	78
4.1. Identitas Responden.....	79
4.1.1. Latar Belakang Pendidikan.....	79
4.1.2. Masa Kerja	80
4.1.3. Status Kepemilikan Aset.....	80
4.1.4. Total Aset.....	81
4.1.5. Jumlah Nasabah.....	82
4.1.6. Jumlah Sumber Daya Manusia.....	82
4.1.7. Jumlah Kredit.....	83
4.1.8. Status Nasabah Debitur.....	84
4.2. Deskripsi Variabel.....	85

4.2.1.	<i>Bank Size</i>	85
4.2.2.	<i>Landing Rate</i>	88
4.2.3.	<i>Credit comitee</i>	90
4.2.4.	<i>Empathy Credit Risk management (ECRM)</i>	92
4.2.5.	<i>Non Performing Loan (NPL)</i>	94
4.2.6.	<i>Financial Performance</i>	96
4.3.	Hasil Analisis Moderasi.....	98
4.3.1.	Pengujian Reliabilitas.....	98
4.3.2.	Hasil Analisis Full Model SEM.....	100
4.3.3.	Analisis Confirmatory (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) .	103
4.3.4	Hasil Analisis Full Model SEM	109
4.3.5	Pembahasan	115
BAB V	PENUTUP.....	120
5.1.	Kesimpulan Rumusan Masalah.....	120
5.2.	Kesimpulan Hipotesis.....	121
BAB VI	IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG	139
6.1.	Implikasi Penelitian.....	123
6.1.1.	Implikasi Teoritis.....	124
6.1.2.	Implikasi Manajerial.....	127
6.2.	Keterbatasan Penelitian	127
6.3.	Agenda Penelitian Mendatang.....	128
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Research Gap</i>	12
Table 1.2 <i>Non Performing Loan</i> Bank Perkreditan Rakyat Jawa Tengah	14
Tabel 1.3 Kinerja Bank Perkreditan Rakyat Jawa Tengah.....	15
Tabel 2.1 <i>State of the art Dimensi Spiritual Leadership</i>	25
Tabel 2.2 Integrasi Indikator.....	40
Tabel 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu Bank Size dan <i>Non Performing Loan</i>	49
Tabel 2.4 Hasil Penelitian terdahulu lending Rate dan NPL.....	53
Tabel 2.5 Hasil Penelitian terdahulu <i>credit committee</i> dan NPL.....	62
Tabel 3.1 Distribusi Sampel	69
Tabel 3.2 Pengukuran Variabel	70
Tabel 3.3 Goodness-of-fit-Indices	76
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	79
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	80
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepemilikan Aset..	81
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan total aset.....	81
Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Jumlah nasabah.....	82
Tabel 4.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Jumlah SDM.....	Error!
Bookmark not defined.	
Tabel 4.7 Deskripsi Responden Berdasarkan Jumlah Kredit.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.8 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Debitur.....	Error! Bookmark not defined. 84
Tabel 4.9 <i>Bank Size</i>	Error! Bookmark not defined.

Tabel 4.10 <i>Landing Rate</i>	88
Tabel 4.11 <i>Credit Comitee</i>	90
Tabel 4.12 <i>Empathy Credit Risk Management (ECRM)</i>	92
Tabel 4.13 <i>Non performing Loan (NPL)</i>	94
Tabel 4.14 <i>Financial performance</i>	96
Tabel 4.15 <i>Construct Reliability</i>	98
Tabel 4.16 <i>Variance Extracted (AVE)</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.17 <i>Discriminant Validity</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.18 Hasil uji <i>Goodness of Fit Index</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.19 <i>Regression Weight</i>	1026
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis.....	Error! Bookmark not defined.07
Tabel 4.21 Hasil uji <i>Goodness of Fit Index</i>	10608
Tabel 4.22 <i>Standardized Regression Weight (Loading Factor)</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.23 Hasil uji <i>Goodness of Fit Index</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.24 <i>Regression Weights</i>	Error! Bookmark not defined.0
Tabel 4.25 <i>Regression Weights</i>	Error! Bookmark not defined.12
Tabel 4.26 <i>Regression Weight</i>	102
Tabel 4.27 <i>Regression Weights</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.28 <i>Moderasi</i>	115

DAFTAR GAMBAR

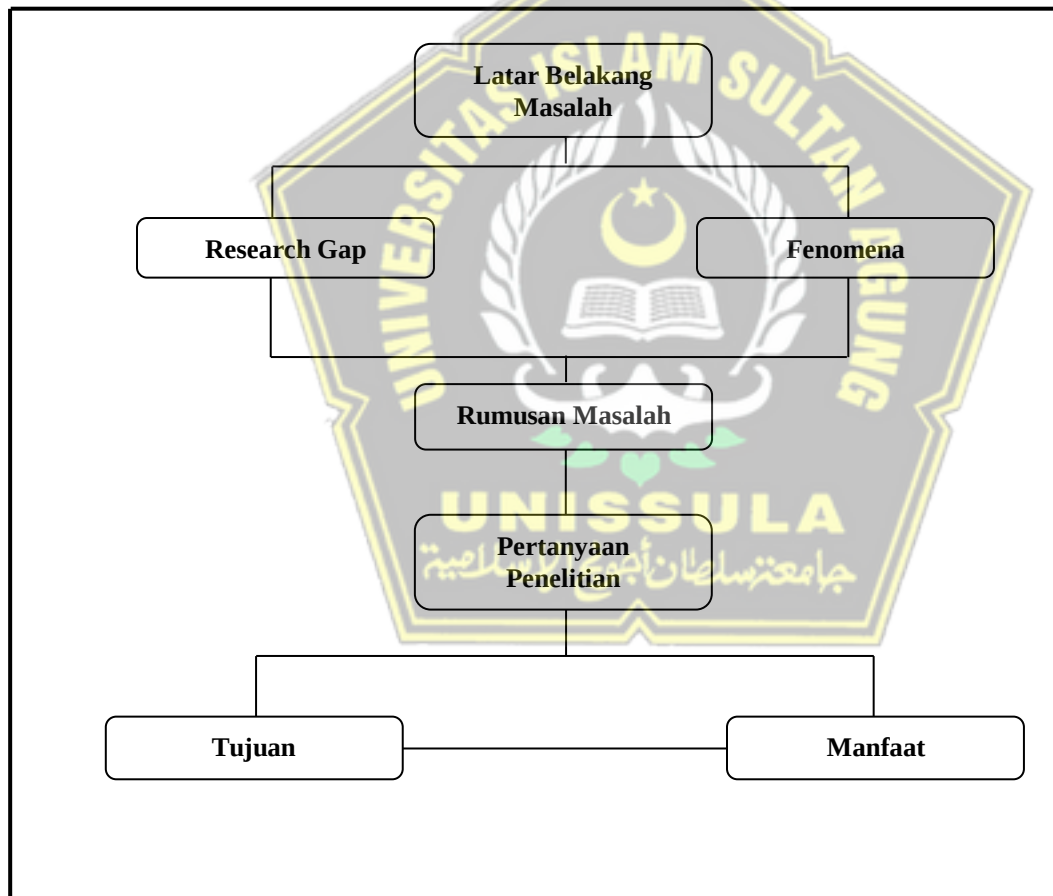
Gambar 1.1 Alur BAB I Pendahuluan.....	1
Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka.....	19
Gambar 2.2 <i>Leadership Theory</i> dengan pendekatan <i>Altruistic Love</i>	27
Gambar 2.3 <i>Risk Management</i> dengan pendekatan <i>credit risk</i>	34
Gambar 2.4 Derivasi <i>Islamic Value</i>	38
Gambar 2.5 Integrasi <i>Spiritual Leadership, Islamic Value</i> dan <i>risk management</i>	39
Gambar 2.6 <i>Proposisi NPL dan kinerja Keuangan Bank</i>	44
Gambar 2.7 Model Teoritikal Dasar <i>Empathy Credit Risk</i> <i>Management (ECRM)</i>	45
Gambar 2.8 Model Empirik Penelitian	66
Gambar 3.1 Alur Bab III Metode Penelitian.....	67
Gambar 3.2 Structure Equation Model <i>Empathy credit risk</i> <i>management</i>	73
Gambar 4.1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan	78

Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Eksogen	103
Gambar 4.3 Analisis Pengaruh ECRM terhadap <i>Bank Specific Factors</i>	106
Gambar 4.4 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Endogen 2	108
Gamabr 4.5 Analisis Full Model SEM Tanpa Moderasi	109
Gambar 5.1 Pictografis Bab Penutup	120
Gambar 6.1 Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang ...	123



BAB I PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur : keterkaitan dan sistematika bahasan nampak seperti gambar 1.1.



Gambar 1.1 : Alur Bab Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Lembaga keuangan mempunyai peran strategis dalam perekonomian sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat ke dalam investasi aset produktif yang akan mendorong produktivitas sektor riil, akumulasi kapital, dan pertumbuhan output agregat (Kushani Panditharathna, 2017). Hal ini berdampak pada *multiplier effect* positif terhadap pendapatan daerah yang berimbas kepada ekonomi nasional, dimana pada akhirnya dapat menciptakan lapangan kerja serta kesejahteraan ekonomi bagi masyarakat. Lembaga keuangan yang sehat adalah lembaga keuangan yang dapat menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik, serta mampu menekan tingkat risiko.

Setiap aktivitas pada lembaga keuangan, baik pada sisi penghimpunan dana maupun penyaluran dana selalu ada risikonya. Risiko yang dihadapi oleh lembaga keuangan sangat kompleks dan saling mempengaruhi satu dengan yang lain, karena satu aktivitas pada lembaga keuangan saling terkait satu dengan yang lain, disebut *interrelated system*. Macam-macam risiko yang dihadapi oleh lembaga keuangan adalah: a). Risiko kredit. b). Risiko pasar yang terdiri dari risiko: pesaing, valuta asing, perubahan harga pasar sekuritas, derivatif keuangan dan komoditas. c). Risiko likuiditas. d). Risiko eksposur. e). Risiko investasi. f). Risiko operasional. g). Risiko hukum. h). Risiko reputasi. i). Risiko strategis. j). Risiko kredit (*Non Performing Loan*). Namun dalam penelitian ini lebih fokus pada risiko kredit, di mana risiko kredit atau *Non Performing Loan* merupakan tingkat kerugian lembaga keuangan yang disebabkan oleh kegagalan peminjam dalam melakukan pembayaran kembali pinjaman utangnya. Semakin kecil *Non Performing Loan*, semakin kecil risiko kredit yang ditanggung oleh lembaga keuangan. Dalam menyalurkan kredit, lembaga keuangan harus melakukan analisis kemampuan debitur untuk membayar kembali kewajibannya. Setelah kredit diberikan, lembaga keuangan wajib untuk memantau penggunaan

kredit dan kemampuan serta kepatuhan debitur dalam memenuhi kewajibannya. Pinjaman adalah bagian dari aset lembaga komersial karena mereka dimaksudkan untuk mendapatkan *benefit* dalam perjalanan waktu (Waweru & Kalani, 2009). Namun dalam prakteknya, beberapa pinjaman tidak berkinerja seperti yang diharapkan dan disebut kredit macet/NPL (Gabriel *et.al*, 2019). *Non-Performing Loans (NPL)* mengurangi likuiditas bank, mendistorsi ekspansi kredit, dan memperlambat pertumbuhan sektor riil dengan konsekuensi langsung terhadap kinerja bank (Gabriel et al., 2019). NPL juga menurunkan kepercayaan investor terhadap sistem perbankan, sehingga menghambat mereka untuk melakukan investasi yang masuk akal (Somoye, 2010).

Pada lembaga keuangan saat ini sebagian besar kredit terfokus pada pinjaman UMKM. karena UMKM memiliki peran strategis dalam meningkatkan penyerapan tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi. Namun UMKM sebenarnya agak sulit berkembang karena memiliki akses keuangan yang terbatas, karena sebagian dari mereka tidak memiliki agunan, sehingga meningkatkan risiko kredit. UMKM sebagai peminjam yang berisiko tinggi (Mutamimah & Hendar, 2017). Lembaga keuangan sebagai prinsipal memberikan kepercayaan kepada UMKM sebagai agen untuk dapat mengelola pinjaman modal dengan baik. Namun, adanya informasi asimetris mendorong pengelola UMKM untuk melakukan perilaku oportunistik serta penyimpangan yang mengutamakan kepentingannya, namun merugikan kreditur dan pemangku kepentingan lainnya (Mutamimah et al., 2021). Dengan demikian pengelolaan risiko lembaga keuangan sebenarnya sangat berpengaruh terhadap penurunan risiko tersebut. Pengelolaan kredit bermasalah sering dikaitkan dengan biaya operasional yang tinggi yang menyebabkan berkurangnya pertumbuhan modal di bank-bank yang terkena dampak (Karim et al., 2010; Kjosevski & Petkovski, 2017).

Banyak faktor yang mempengaruhi manajemen risiko, yaitu adanya kondisi perekonomian mempunyai pengaruh yang besar terhadap kemampuan debitur dalam melunasi utang-utangnya (Setiawan & Supadmi, 2019). Guna mencapai kinerja keuangan yang stabil dan sehat, terdapat beberapa faktor internal yang perlu diperhatikan oleh Bank Persero guna mencapai tingkat kesehatan perbankan yang baik diantaranya yaitu OER (*Operational Efficiency Ratio*), CAR (*Capital Adequacy Ratio*), NIM (*Net Interest Margin*) dan NPL (*Non Performing Loan*) (Kumar Mohanty & Krishnankutty, 2018).

Dengan semakin kompleksnya risiko yang dihadapi oleh lembaga keuangan, maka diharuskan lembaga keuangan menerapkan manajemen risiko (Thisika & Muturi, 2017). Dengan pengelolaan risiko yang profesional, maka akan dapat menekan tingginya risiko kredit atau *Non Performing Loan*, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja lembaga keuangan. Hal ini sangat penting untuk dilakukan, karena *Risk Management* yang profesional, mencerminkan kemampuan manajer dalam mengelola dana yang dipercayakan kepada lembaga keuangan. Implementasi manajemen risiko pada bank di Indonesia diarahkan sejalan dengan standar baru secara global yang dikeluarkan oleh *Bank for International Settlement* (BIS) dengan konsep permodalan baru dimana kerangka perhitungan modal lebih sensitif terhadap risiko (*risk sensitive*) serta memberikan insentif terhadap peningkatan kualitas manajemen risiko di bank atau disebut dengan Basel II (penyempurnaan dari Basel I), sebagaimana diadopsi oleh Bank Indonesia melalui peraturan Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum sedang untuk Bank Perkreditan Rakyat diatur dalam POJK NO 13/POJK.03/2015 tentang Management Risiko agar perbankan Indonesia dapat beroperasi secara lebih berhati-hati dan penerapannya disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas usaha serta kemampuan dalam hal keuangan, infrastruktur pendukung maupun sumber daya manusia. Indikasi kolektibilitas pinjaman

macet tercermin dari tingkat provisi kerugian pinjaman yang dilaporkan, hal ini merupakan dampak dari penurunan ekonomi yang berimbas pada pendapatan dan modal bank (Mohd Isa et al., 2018). Consiglio & Zenios (2018) menyebutkan bahwa pengukuran pada tingkat provisi pinjaman merupakan risiko kredit yang mencerminkan keadaan ekonomi suatu negara yang akan berdampak pada *Non-Performing Loan*.

Manajemen risiko, baik dari perspektif teoretis maupun terapan, dapat dipahami dengan baik dalam konteks tiga bidang utama keuangan yaitu: keuangan perusahaan, intermediasi keuangan, dan investasi (Fatemi & Luft, 2002). Pengelolaan risiko pada lembaga keuangan tentu tidak mudah untuk dilakukan. Dengan demikian permasalahan yang muncul adalah bagaimana mengelola risiko pada lembaga keuangan sehingga fungsi intermediari perbankan tetap konsisten dan terpadu. Manajemen risiko dilakukan dengan mengumpulkan informasi tentang eksposur risiko dan kemudian mengelola risiko tersebut. Sebagian besar literatur tentang manajemen risiko berfokus pada kedua proses tersebut di mana perusahaan memutuskan apakah akan melakukan perlindungan nilai atas risiko yang terjadi (Bouvard & Lee, 2020).

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No No 33/POJK.03/2018 yang mengatur tentang ketentuan kolektibilitas kredit pada *Non-Performing Loan* pada tiga faktor: prospek usaha, kinerja (performance) debitur, dan kemampuan bayar. Kondisi ekonomi, politik, sosial, ekonomi dan budaya, dipengaruhi oleh peraturan pemerintah yang berlaku (L. P Wei-Shong & Kuo-Chung, 2006). Kondisi eksternal yang tidak baik berpengaruh positif terhadap kredit bermasalah (Anderson, 2016). Agar hal ini tidak berimbas pada meningkatnya *Non Performance Loan*, maka sangat penting menerapkan manajemen risiko kredit yang bisa mengatur dan mengidentifikasi risiko tersebut sehingga tidak berdampak terhadap profitabilitas bank (Barth et al., 2002; Hermes & Lensink, 2004; Kargi, 2011; Yeyati & Micco, 2003). Pada praktek collectivitas kredit

sebelumnya, bersifat mandatory dan mengabaikan sisi kemanusiaan sebagai contoh masih banyaknya pembebanan biaya-biaya yang harus ditanggung baik bunga maupun denda, sehingga masih menyisakan NPL yang tinggi, dan belum terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu diperlukan peran kepemimpinan spiritual, yang dijelaskan oleh *Spiritual Leadership Theory* (Fry et.al, 2005).

Fry, et.al. (2005) mendefinisikan *spiritual leadership theory* merupakan teori yang didukung dengan nilai-nilai, sikap dan perilaku untuk memotivasi intrinsik diri seseorang dan orang lain sehingga mereka memiliki rasa kesejahteraan spiritualitas melalui *calling* dan *membership*. Kepemimpinan spiritual meliputi tugas untuk menyusun suatu visi dimana anggota-anggota organisasi mengalami perasaan terpanggil dalam hidupnya, menemukan makna dan membuat sesuatu yang berbeda, membangun suatu budaya sosial/organisasi berdasarkan cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut sungguh-sungguh saling perhatian, peduli dan menghargai satu sama lain sehingga menghasilkan keanggotaan, merasa difahami dan dihargai. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry et al. (2005) adalah: *vision*, *hope/faith*, dan *altruistic love*. *Altruistic Love* merupakan jiwa kepemimpinan yang memiliki *trust*, *forgiveness*, *integrity*, *honesty*, *courage*, *humility*, *kindness*, *empathy*, dan *patience*. Dengan kata lain sangat diperlukan pengelolaan risiko kredit dengan pendekatan *empathy* dimana pendekatan-pendekatannya selalu didasarkan dengan niat ingin menolong mengerti akan kebutuhan dan tentunya ikut merasakan bagaimana kondisi di lapangan dan diharapkan dapat memberikan solusi yang terbaik, sehingga dapat menekan *Non Performing Loan* (NPL). Penelitian menunjukkan bahwa pada sampel dari 46 bank milik 12 negara yang diteliti selama periode dari 2002 hingga 2006, partisipasi direktur asing dapat mengurangi angka kredit macet. Dari pemaparan latar belakang di atas mengenai kolektibilitas kredit terhadap *non-performing loan*, maka ada sebuah

distorsi yang perlu dimasukkan ke dalam mekanisme rekayasa kredit macet pada pendekatan kepemimpinan.

Permasalahan risiko kredit pada lembaga keuangan menjadi perhatian yang sangat serius, karena sumber pendapatan mereka sebagian besar didapat dari kredit, sedangkan risiko kredit sangat erat kaitannya dengan bagaimana pimpinan mendorong stafnya agar mampu mengelola risiko dengan baik. Dengan kata lain, bahwa kualitas pengelolaan kredit bermasalah pada lembaga keuangan sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan serta sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pada sampel dari 46 bank milik 12 negara yang diteliti selama periode dari 2002 hingga 2006, partisipasi direktur asing dapat mengurangi angka kredit macet (Boudriga et al., 2009). Hal ini dikarenakan rasa tanggung jawab dan perhatian dari direktur tadi pada permasalahan kredit macet. Mereka menganggap perlu adanya pendekatan secara personal yang dilakukan agar dapat mengatasi kondisi ekonomi yang tidak menentu pada rekayasa kredit. Dari pemaparan latar belakang di atas mengenai kolektibilitas kredit terhadap *non-performing loan*, maka ada sebuah distorsi yang perlu dimasukkan ke dalam mekanisme rekayasa kredit macet pada pendekatan kepemimpinan. Fenomena tersebut dijelaskan oleh *Spiritual Leadership Theory* (Fry et.al, 2005). Teori tersebut menyatakan bahwa pemimpin harus mendorong karyawan untuk menerapkan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan agar memiliki rasa kelangsungan hidup spiritual, mereka mengalami makna dalam hidup mereka, memiliki perasaan untuk membuat perbedaan, dan merasa dipahami dan dihargai.

Selain itu, pada *Spiritual Leadership* terdapat hubungan positif antara kualitas *spiritual leadership*, *spiritual survival* dengan *organizational outcomes*, yang terdiri dari komitmen dan produktivitas. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry et al. (2005) adalah:

vision, hope/faith, dan altruistic love. Altruistic Love merupakan jiwa kepemimpinan yang memiliki *trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, humility, kindness, empathy, dan patience* (Fry et al, 2005). Namun pada *Spiritual Leadership Theory* belum memasukkan nilai-nilai Islam, sehingga hanya mempunyai tujuan yang bersifat dunia saja, karena sebaik apapun teknologi dalam lembaga keuangan tanpa diikuti oleh sumber daya manusia yang baik dan amanah berbasis nilai-nilai Islam tentu akan menimbulkan risiko yang cukup besar. Pada operasional lembaga keuangan terutama yang berskala kecil risiko kredit menjadi salah satu yang sangat signifikan karena sumber pendapatan mereka sebagian besar didapat dari kredit, sedangkan risiko kredit sangat erat kaitannya dengan bagaimana pimpinan mendorong stafnya agar mampu mengelola risiko dengan baik. Perlunya pendekatan-pendekatan yang empati yang dilakukan, ini akan dapat terjadi apabila dalam perusahaan menerapkan budaya *empathy* pada semua karyawan terutama yang berhadapan langsung dengan nasabah (debitur). Dalam mencapai tujuan tersebut tentunya pimpinan harus dapat memberikan contoh serta praktik secara terus menerus sehingga karyawan dapat terinspirasi dan akhirnya menjadi budaya dalam perusahaan. Yang pada akhirnya nanti muncul pengelolaan risiko kredit yang dilakukan dengan pendekatan *empathy* dimana pendekatan-pendekatannya selalu didasarkan dengan niat ingin menolong mengerti akan kebutuhan dan tentunya ikut merasakan bagaimana kondisi di lapangan dan pada akhirnya tentunya memberikan solusi yang terbaik, sehingga diharapkan akan dapat menekan pertumbuhan atau bahkan mungkin mengurangi NPL. Disinilah perlunya *spiritual leadership* yang memenuhi nilai-nilai Islam bagi seorang manajer dalam mendorong staf kredit agar berperilaku *emphaty* terhadap nasabah yang tidak melunasi utang tepat waktu.

Dengan demikian *Spiritual Leadership Theory* jika diterapkan dalam konteks pengelolaan manajemen risiko, terutama untuk menekan risiko kredit menunjukkan bahwa pemimpin harus

mendorong agar karyawan kredit menerapkan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang *empathy* terhadap nasabah yang tidak mengembalikan kredit tepat waktu. Namun pada *Spiritual Leadership Theory* belum memasukkan nilai-nilai Islam, sehingga hanya mempunyai tujuan yang bersifat duniawi saja, karena sebaik apapun kepemimpinan dan manajemen dalam lembaga keuangan tanpa diikuti kualitas staf kredit yang *empathy* berbasis nilai-nilai Islam tentu tidak efektif dalam mencapai tujuan dunia dan akhirat. Hal ini sesuai dengan Al-Qur'an dan hadist yang menjelaskan orang beriman sebagai orang yang mengamalkan kasih sayang, yang merupakan bentuk empati yang menggerakkan seseorang untuk membantu orang lain.

“Dan apa yang bisa membuat Anda tahu apa itu [menerobos] operan yang sulit? Ini adalah pembebasan seorang budak, atau memberi makan pada hari kelaparan parah, anak yatim piatu dari hubungan dekat, atau orang yang membutuhkan dalam kesengsaraan. Dan kemudian termasuk orang-orang yang beriman dan saling menasehati untuk kesabaran dan saling menasehati untuk kasih sayang.” [Qur'an: 90, 12-17]

Menunjukkan empati akan meningkatkan hubungan antar individu dan mengembangkan karakter sebagai seorang Muslim. Empati mengubah hubungan sosial dengan pemahaman yang lebih akurat dan lebih dalam tentang masalah dan konflik. Empati adalah sifat utama untuk menjadi pasangan, orang tua, guru, dan teman yang lebih baik. Menunjukkan empati di tempat kerja meningkatkan hubungan profesional dengan mencoba memahami terlebih dahulu apa yang orang lain inginkan, pikirkan, dan rasakan. Sebagaimana disebutkan oleh Allah SWT dalam Surah Taubah, ayat 128, bahwa “Sesungguhnya telah datang kepadamu seorang Rasul dari kalangan kamu sendiri. Yang menyedihkan baginya adalah apa yang Anda derita; (dia) memperhatikan kamu dan kepada orang-orang yang beriman adalah baik dan penyayang”.

Dalam kehidupan sehari-hari baik kehidupan pribadi maupun bisnis tentunya akan lebih baik apabila selalu didasari dengan itikat baik, jujur dan saling mempercayai. Rosululloh mencontohkan banyak karakter yang baik diantaranya adalah toleransi, kejujuran, kebaikan, kesabaran, kemurahan dan kerendahan hati, keadilan, pemenuhan janji dan kesederhanaan (Kamri et al., 2014) . Jadi diharapkan dalam pengelolaan Management Resiko selalu didasari dengan itikat baik seorang pemimpin yang toleransi dan selalu melakukan tindakan dengan sabar tidak terburu-buru tapi tepat sasaran.

1.1.1 Research Gap

Kepemimpinan pada lembaga keuangan tidak hanya mampu mempengaruhi, menginspirasi, arif, keteladanan dalam sikap dan komitmen saja, namun juga membutuhkan kemampuan untuk mendorong agar karyawan pada lembaga keuangan juga memperhatikan aspek spiritual yang menjunjung nilai-nilai kebenaran, kejujuran, integritas, kredibilitas, kebijaksanaan, belas kasih, yang membentuk akhlak dan moral diri sendiri dan orang lain (L. W. Fry, 2003; L. W. Fry et al., 2011; L. W. J. Fry & Ph, 2006; Matherly & Tarleton, 2006). Pola kepemimpinan yang mendorong dan dapat menjadikan contoh karyawan dalam berinteraksi dengan orang lain dengan akhlak mulia dan menghindari konflik ini sangat dibutuhkan dalam penyelesaian permasalahan yang terjadi dalam pemberian kredit sehingga *Emphatic Credit Risk Management* diajukan untuk dapat diterapkan dalam menangani permasalahan tersebut.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya masih *inconclusive* sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.1. tentang *research gap*.

Tabel 1.1
Research gap

No	Author	GAP
----	--------	-----

A.	Kontroversi hasil penelitian	<i>Lending rate</i> tidak memiliki dampak signifikan terhadap dengan kredit macet (Al-Wesabi, 2020). <i>Lending rate</i> ditemukan memiliki hubungan negatif yang signifikan secara statistik dengan pinjaman bermasalah (Zheng <i>et.al</i> , 2020).
		<i>Lending rate</i> memiliki dampak yang signifikan secara statistik pada NPL (Nathan <i>et.al</i> , 2020) <i>Lending rate</i> memiliki efek negatif tetapi tidak signifikan secara statistik terhadap NPL (Hanifah, 2015).
		<i>Bank size</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap NPL (Prasanth <i>et.al</i> , 2020) <i>Bank size</i> memiliki hubungan negatif signifikan dengan NPL (Ahsraf & Butt, 2019)
		Warue (2013) menyatakan bahwa faktor spesifik bank berkontribusi lebih besar terhadap NPL dibandingkan dengan faktor ekonomi makro. Khemraj dan pasha (2009) tidak menemukan bukti yang menghubungkan <i>Bank size</i> dengan tingkat NPL di semua kategori bank di Kenya.
4.	<i>Future research</i>	Beberapa penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk melihat dampak NPL pada profitabilitas dan kinerja perbankan dengan mempertimbangkan semua faktor yang relevan (Latta, 2015).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa *Lending rate* masih menyisakan kontroversi diantaranya adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa *Lending rate* tidak memiliki dampak signifikan terhadap dengan kredit macet (Al-wesabi & Ahmad, 2013). *Lending rate* ditemukan memiliki hubungan negatif yang signifikan secara statistik terhadap pinjaman bermasalah (Zheng *et al*, 2020). *Lending rate* memiliki dampak yang signifikan secara statistik terhadap NPL (Nathan *et.al*, 2020) *Lending rate* memiliki efek negatif tetapi tidak signifikan secara statistik terhadap *Non Performance Loan* (Haniifah & Asia, 2015). *Lending rate* ditemukan memiliki dampak positif pada *Non Performance Loan* (Nathan *et al*, 2020). Nanteza (2015) yang melakukan penelitian serupa di Uganda dan menemukan bahwa *lending rate* tidak memiliki dampak signifikan pada *Non Performance Loan*.

Bank size ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Non Performance Loan* (Prasanth et al., 2020) sementara hasil penelitian lainnya menyatakan sebaliknya bahwa *Bank size* memiliki hubungan negatif signifikan dengan *Non Performance Loan* (A

shraf & Butt, 2019). Warue (2013), menunjukkan bahwa faktor spesifik bank berkontribusi lebih besar terhadap kinerja *Non Performance Loan* dibandingkan dengan faktor ekonomi makro.

1.1.2 Fenomena Bisnis

Tekanan krisis ekonomi dan melemahnya sektor riil, menyebabkan pertumbuhan kredit terhambat dan NPL menjadi semakin meningkat. Kondisi perlambatan laju pertumbuhan kredit perbankan akan terus berlanjut pada tahun mendatang. Selain itu, perlambatan kredit perbankan juga disebabkan isu kehati-hatian lembaga keuangan dalam memberikan kredit seiring indikasi peningkatan kredit bermasalah (NPL) serta permintaan kredit yang juga berkurang seiring moderasi aktivitas ekonomi sektor riil. Situasi ini menjadi tantangan bagi perekonomian, terutama beberapa tahun kedepan, khususnya untuk mendorong intermediasi lembaga keuangan dalam menopang kinerja investasi dan aktivitas sektor riil (Bappenas, 2020).

Perkembangan kinerja BPR dan BPR Syariah pada semester I tahun 2018 di Jawa Tengah dinilai masih cukup baik, dibandingkan daerah lain di Indonesia. Kepala Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Jateng dan Yogyakarta, Secara umum kinerja BPR di Jateng cukup baik. Potensi pasar Jateng juga sangat besar. Berikut ini adalah tabel NPL Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah Tahun 2016 sd 2019 :

Tabel 1.2.
Non Performing Loan Bank Perkreditan Rakyat Jawa Tengah

Kolektabilitas	NPL			
	2016	2017	2018	2019
NPL (nominal dalam Miliar Rupiah)	4.765	5.500	6.261	7.405
NPL (%)	5,83	6,15	6,37	6,81

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia, 2019

Berdasarkan data Statistik perbankan Indonesia Otoritas Jasa Keuangan (OJK), rasio kredit bermasalah atau *non-performing loan* (NPL) industri BPR pada tahun 2019 mencapai 6,81% yang seharusnya berkisar di 5%. Angka ini meningkat dibandingkan NPL pada Desember 2018 dan tahun 2017 yang masing-masing mencapai 6,37% dan 6,15%. Nilai kredit bermasalah atau *non-performing loan* (NPL) industri BPR pada tahun 2019 mencapai Rp. 7.405.000.000,00 angka ini meningkat dibandingkan NPL pada bulan Desember 2018 yang mencapai Rp.6.261.000.000,00 dan Rp. 5.500.000.000,00 di tahun 2017. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menilai perlu waktu yang tidak sebentar untuk membenahi buruknya rasio kredit bermasalah atau *non-performing loan* (NPL) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Indonesia. Masih tingginya tingkat NPL BPR membutuhkan pengawasan dari OJK untuk menangani sisa NPL agar tidak mengganggu ekspansi BPR. Rasio NPL BPR banyak disumbang oleh segmen kredit modal kerja yang porsinya hingga 50 persen. Selain segmen kredit modal kerja, NPL BPR juga disumbang oleh segmen kredit konsumsi dan produktif kreditur. Adapun dari segi sebaran, NPL BPR relatif merata yakni tersebar di seluruh kawasan geografis di Indonesia. NPL BPR disebabkan penurunan kemampuan membayar nasabah, sehingga BPR harus meningkatkan upaya pencegahan dan monitoring terhadap kredit.

Dari fenomena diatas terlihat perlunya solusi dalam menekan NPL yang ada, dan factor yang paling dominan dalam hal ini adalah sumber daya manusia terutama pimpinan dan karyawan dari lembaga keuangan. Dan pendekatan yang tepat dari seorang pimpinan terhadap karyawan akan mampu menginspirasi mereka dalam mengelola resiko kredit , dimana pendekatan *emphaty* yang diharapkan dapat menjadi solusi. Berikut ini adalah tabel Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah selama tahun 2016 sd 2019 :

Tabel 1.3.
Kinerja Bank Perkreditan Rakyat Jawa Tengah

Indikator	Capaian kinerja BPR dalam %			
	2016	2017	2018	2019
LDR	76,24	75,36	76,54	79,09
NPL	5,83	6,15	6,37	6,81
ROE	23,61	23,06	22,24	21,00

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia, 2019

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa kinerja BPR mengalami penurunan dan *Non Performance Loan* (NPL) BPR juga mengalami peningkatan dari sebelumnya 6,83% di tahun 2016 menjadi 6,81% di tahun 2019 sehingga hal ini menjadi perhatian khusus bagi OJK. ROE BPR mengalami penurunan dari tahun 2016 sebesar 23,61% menjadi 21 % di tahun 2019. Sampai saat ini ada tiga BPR yang dinilai tidak sehat dan lima BPR yang kurang sehat dan menjadi perhatian serius bagi OJK dan akan intens melakukan pengawasan (OJK Jateng & DIY, 2018). Penyebab atau sumber dari angka NPL adalah dari kolektibilitas credit yang ada di BPR yang tergolong Kurang lancar, Diragukan dan Macet masih sangat tinggi dan hal ini sangat dipengaruhi oleh kolektibilitas kredit pada prospek usaha, kinerja debitur dan kemampuan bayar.

Pada kondisi ekonomi yang tidak stabil, seringkali debitur pada kondisi *adverse selection* (Purwono et al., 2019). Kondisi tersebut terkait dengan adanya risiko pada kegagalan nasabah atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada bank sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Seringkali debitur sudah bisa memperdiksi posisinya sekarang dengan risiko usaha yang harus dihadapkan pada kewajiban bank. Dan ketika kondisi ini terjadi, maka sudah bisa dipastikan hal ini akan berpengaruh pada *non-performing loans*

1.2. Rumusan Masalah

Research gap dan *fenomena gap* yaitu kontroversi studi pengaruh *Bank Specific Factor* terhadap *Non Performing Loan* serta *fenomena gap* hasil capaian kinerja BPR se Indonesia (ROE) yang berfluktuasi, dimana kinerja nya menurun dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, dan NPL BPR di Jawa Tengah yang mengalami peningkatan dalam waktu 3 tahun. Oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan yang mendorong agar karyawan bagian kredit memperlakukan debitur yang bermasalah secara empathy, sehingga debitur tetap bisa menjalankan usahanya dengan baik, dapat melunasi kredit tepat waktu atau tidak ada kredit macet. Pendekatan pada kepemimpinan spiritual diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada psikologi debitur sebagai solusi terhadap permasalahan kredit macet (Fry, 2003). Pfeffer mengungkapkan tentang kepemimpinan spiritualitas sebagai sebuah kasih sayang yang diperlukan untuk secara intrinsik dapat memotivasi orang lain untuk lebih melakukan aktivitas lebih produktif (Pfeffer, J., & Salancik, 2003). Seseorang yang mampu memimpin dengan kasih sayang, ditunjukkan oleh rasa empati dengan membaca dan memahami perasaan dan kondisi orang lain yang sedang menderita, mengerti dan ingin melakukan tindakan yang solutif (Egel & Fry, 2017). *Empathy Credit Risk Management* (ECRM) diharapkan mampu menjembatani permasalahan-permasalahan terkait dengan risiko kredit, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja BPR. *Empathy Credit Risk Management* (ECRM) berpotensi memoderasi pengaruh *Bank specific factor* terhadap NPL, yang selanjutnya NPL mempengaruhi kinerja keuangan BPR.

Berdasarkan latar belakang masalah yakni *research gap* dan fenomena bisnis yang ada di Bank Perkreditan Rakyat (BPR), maka rumusan masalah studi ini adalah “Bagaimanakah model *Empathy Credit Risk Management* (ECRM) dalam memoderasi pengaruh *bank specific factor* (*bank size, lending rate* dan *affiliated credit commitee*) sebagai upaya dalam mengatasi Non-

Performing Loan (NPL) serta meningkatkan kinerja keuangan Lembaga Keuangan (BPR) di Jawa Tengah”.

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah peran *Empathy Credit Risk Management (ECRM)* dalam memoderasi pengaruh *bank specific factor* (*bank size, lending rate* dan *affiliated credit commitee*) terhadap *Non-Performing Loan* (NPL) di lembaga keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah.
2. Bagaimana pengaruh *Non-Performing Loan* (NPL) terhadap kinerja keuangan lembaga keuangan (BPR/S) di Provinsi Jawa Tengah.

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Empathy Credit Risk Management* (ECRM) sebagai salah satu upaya dalam menurunkan pengaruh *bank specific factor* (*bank size, lending rate* dan *affiliated credit commitee*) terhadap *Non-Performing Loan* (NPL) sehingga meningkatkan kinerja keuangan pada Lembaga Keuangan di Jawa Tengah.
2. Menyusun model *Empathy Credit Risk Management* (ECRM) sebagai solusi dalam mengatasi masalah kolektibilitas kredit, sehingga dapat menekan pertumbuhan *Non-Performing Loan* (NPL), serta meningkatkan kinerja keuangan Bank Perkreditan Rakyat.

1.4. Manfaat

1. Teori

Studi ini diharapkan memiliki manfaat dalam mengembangkan Manajemen Keuangan, khususnya *Risk Management* dan kepemimpinan spiritual dengan didasari

nilai-nilai islami, yakni *Empathy Credit Risk Management* sebagai variabel yang moderasi *Bank Specific factors* dalam mengatasi masalah *non-performing loan* serta meningkatkan kinerja keuangan perbankan.

2. Praktis

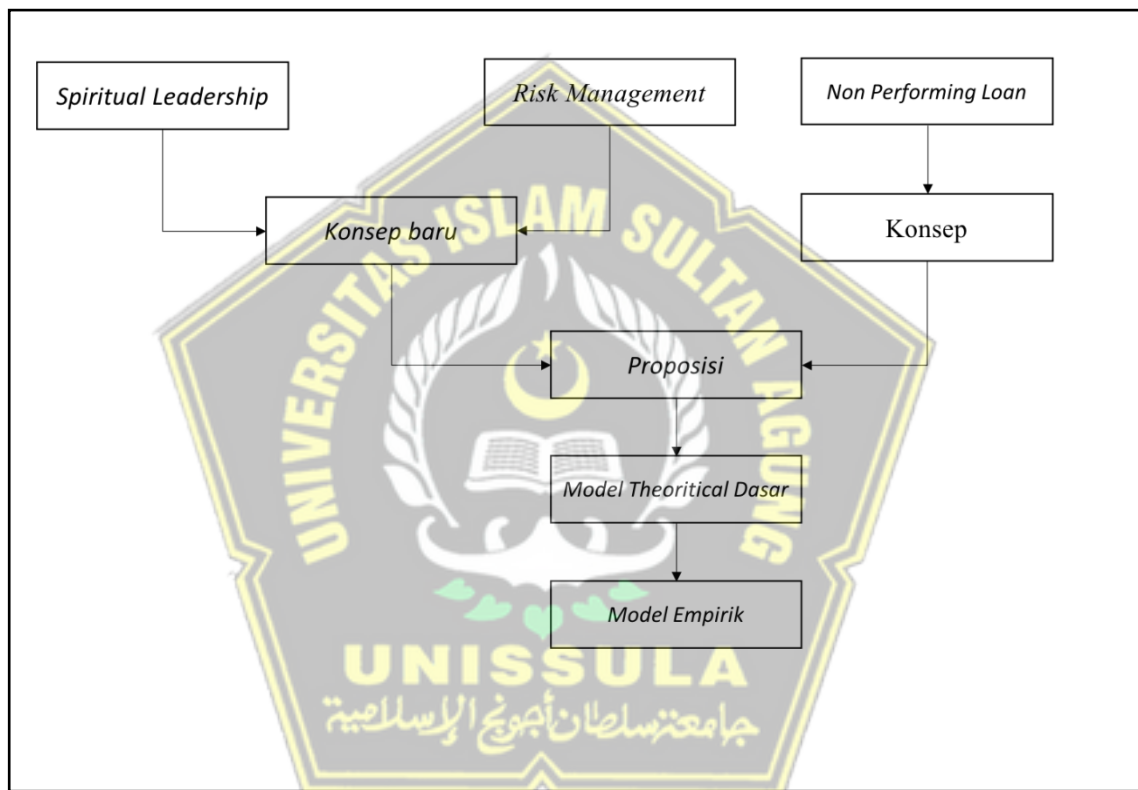
Studi ini diharapkan memiliki manfaat bagi Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia dalam mengambil keputusan, yakni *Empathy Credit Risk Management* (ECRM) sebagai solusi dalam mengatasi masalah *Non-Performing Loan (NPL)* serta meningkatkan kinerja keuangan lembaga keuangan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka yang dipakai dalam rancangan model teoretikal ini adalah dimensi-dimensi dari *Spiritual Leadership* dan *Risk Management*. Dari dimensi-dimensi yang substantif dan strategis tersebut akan terbentuk konsep baru melalui sebuah proposisi. Kemudian hubungan antara variable internal dan eksternal akan menghasilkan *grand teoritical model* dan akhirnya berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul *empirical model*. Penjelasan mengenai *integrasi theory* yang dipakai dalam rancangan dapat disajikan dengan piktografi Gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1: Alur Kajian Pustaka

2.1 *Spiritual Leadership Theory*

Akar sejarah kepemimpinan dan fenomena sosial yang didukung secara universal berdasarkan tinjauan laporan antropologis dari lintas budaya menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah struktur sosial dasar yang ada di semua masyarakat yang diteliti, terlepas dari seberapa

terisolasi mereka, atau apakah peran kepemimpinan formal atau dilembagakan (Lewis, 1974; Smith, 2008). Teori jalur dan tujuan kepemimpinan mencoba menjelaskan bagaimana para pemimpin dapat secara ekstrinsik dan atau intrinsik memotivasi pengikut untuk secara bersamaan untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi dengan mencapai kecocokan atau kesesuaian antara karakteristik bawahan dan tugas (Evans, 1970; Robert House & Mitchell Terence, 1975). Perkembangan teori kepemimpinan mencakup empat dimensi yaitu: (1) kepemimpinan karismatik (Evans, 1970; Robert House & Mitchell Terence, 1975); (2) Kepemimpinan Transaksional (Jones & Rudd, 2008; Northouse, n.d.; Tavanti & Ph, 2001) (3) Kepemimpinan Transformasional (Judge & Bono, 2000; Odumeru & Ifeanyi, 2013)); (4) Kepemimpinan Spiritual (Fry, 2003; Fry *et al.*, 2003).

Pfeffer (2003) mengungkapkan penelitian-penelitian tentang spiritualitas pada kajian teori-teori kepemimpinan yang berbasis motivasi dengan merujuk pada komponen proses motivasi intrinsik, dimana kelangsungan hidup spiritual dapat dilihat melalui makna anggota pada sebuah organisasi. Kepemimpinan spiritual memanfaatkan kebutuhan mendasar baik pemimpin maupun pengikut untuk bertahan hidup secara spiritual, sehingga mereka menjadi lebih berkomitmen dan berproduktifitas sebagai suatu organisasi. Hal ini, akan memaknai kepemimpinan spiritual sebagai nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk secara intrinsik dapat memotivasi diri mereka sendiri dan orang lain untuk memiliki rasa keberlangsungan spiritual melalui panggilan pada keanggotaan suatu organisasi. Pada konten kepemimpinan spiritual, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagai suatu isyarat kepemimpinan yang berbasis motivasi:

1. Menciptakan visi dimana anggota organisasi mengalami perasaan terpanggil karena kehidupan mereka memiliki makna dan membuat perbedaan;

2. Membangun budaya sosial/organisasi yang didasarkan pada cinta altruistik dimana para pemimpin dan pengikut memiliki perhatian, kepedulian, dan
3. penghargaan yang tulus untuk diri sendiri dan orang lain, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan dan dipahami serta dihargai.

Kepemimpinan spiritual secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga keduanya memiliki peningkatan rasa kesejahteraan spiritual, mengalami makna dalam hidup mereka, memiliki perasaan membuat perbedaan, dan merasa dipahami dan dihargai (Yang et al., 2019). Dalam rangka membangun dunia yang lebih baik yang terdiri dari *love*, *cooperation* dan *compassion* terdapat kebutuhan untuk mengembangkan *virtues*, *values* and *spirituality* dalam organisasi (Sulistyo, 2009). Munculnya ideologi bahwa pemimpin tidak hanya memikirkan keuntungan materialistis namun pemimpin mulai mengarahkan organisasi untuk bermanfaat tidak hanya untuk organisasi tetapi juga untuk masyarakat secara keseluruhan (Mir et al., 2019). Kepemimpinan spiritual mengilhami karyawan untuk meraih tujuannya dengan memberikan nilai-nilai spiritual dan membangun hubungan yang erat antara karyawan untuk mengembangkan spiritualitas di tempat kerja (Samul, 2020). Kepemimpinan spiritual mengacu pada nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang harus diadopsi seseorang (Yang et al., 2019). Kepemimpinan Spiritual (Fry, 2003) dibangun di atas motivasi intrinsik anggota dan individu serta mengutamakan pelayanan yang baik kepada para pemangku kepentingan utama organisasi; *altruistic love* dianggap sebagai integral dalam pemahaman tentang kepemimpinan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Spiritual merupakan gaya kepemimpinan yang mengacu pada nilai-nilai, sikap, dan perilaku karyawan untuk meraih tujuannya. *Spiritual Leadership Theory* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi (*vision*), harapan/keyakinan

(*hope/faith*), dan nilai altruism (*altruistic love*) serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival* (Fry et al., 2005).

1. *Vision.*

Visi yang jelas tentang tempat organisasi sangat penting untuk pencapaian masa depan yang dekat. Visi adalah istilah yang jarang digunakan dalam literatur kepemimpinan sampai tahun 1980-an. Sekitar waktu itulah para pemimpin bisnis dipaksa untuk memberikan perhatian yang jauh lebih besar ke arah masa depan perusahaan mereka karena persaingan global yang ketat, siklus pengembangan teknologi yang lebih pendek, dan strategi menjadi lebih cepat ketinggalan jaman oleh persaingan (Conger & Kanungo, 1988).

Mengacu pada gambar masa depan dengan beberapa komentar implisit atau eksplisit tentang mengapa orang harus berusaha untuk menciptakan masa depan itu (Appelbaum et al., 2012; Kotter, 1996). Dalam memotivasi perubahan, visi melayani tiga fungsi penting dengan mengklarifikasi arah perubahan secara umum, menyederhanakan ratusan atau ribuan keputusan yang lebih terperinci, dan membantu mengoordinasikan tindakan banyak orang dengan cepat dan efisien. Ini menggambarkan perjalanan organisasi dan mengapa para pemimpin dan pengikut mengambilnya. Itu harus memberi energi pada orang, memberi arti pada pekerjaan, dan mengumpulkan komitmen. Itu juga harus menetapkan standar keunggulan. Dalam memobilisasi orang, itu harus memiliki daya tarik yang luas, menentukan tujuan dan perjalanan visi, mencerminkan cita-cita tinggi, dan mendorong harapan dan keyakinan (Daft & Lengel, 1998). Dimana didalam islam ciri-ciri orang beriman adalah optimis , harapan keyakinan positif untuk sukses. Juga didalam Islam harus tetap berprasangka baik terhadap Allah sebagaimana dituliskan dalam firmanNya “ Dibalik kesulitan ada kemudahan”(Al-Insyirah ; 5). Dan terus bersabar sebagaimana firman Allah “teruslah mencari solusi.”(QS : 2

: 155) . Juga tersurat dalam firman Allah “Jangan bersedih, kembali kepada Allah mendekatkan diri kepada Allah” (QS : At – Taubah : 40) Serta tersurat dalam (QS : 3 : 139) “Dan janganlah kamu (merasa) lemah dan jangan pula bersedih hati, sebab kamu paling tinggi derajatnya, jika kamu orang yang beriman.”

Didalam hadist juga disebutkan “Apa yang dimaksud rasa optimis ? beliau menjawab : yaitu kalimat baik yang sering didengar oleh salah satu dari kalian (HR Ahmad).

2. *Altruistic love*

Sebuah istilah yang sering digunakan secara sinonim dengan amal, cinta altruistik, dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya dimanifestasikan melalui perawatan, perhatian, dan kebajikan tanpa pamrih, perhatian, dan kebajikan, baik untuk diri sendiri maupun orang lain. Untuk teori kepemimpinan spiritual, cinta altruistik didefinisikan sebagai rasa keutuhan, harmoni, dan kesejahteraan yang di hasilkan melalui perawatan, perhatian, dan penghargaan untuk diri sendiri dan orang lain. Yang mendasari definisi ini adalah nilai-nilai kesabaran, kebaikan, kurangnya iri hati, pengampunan, kerendahan hati, tidak mementingkan diri, , pengampunan, kerendahan hati, tidak mementingkan diri, kontrol diri, kepercayaan, kesetiaan, dan kejujuran (Fry et al., 2005).

3. *Hope/faith*

Kamus Webster mendefinisikan iman sebagai, ‘*assurance*. Kepastian hal-hal yang diharapkan, keyakinan akan hal-hal yang tidak terlihat.’ Iman lebih dari sekadar harapan atau

harapan dari sesuatu yang diinginkan. Adalah keyakinan bahwa sesuatu yang tidak dibuktikan oleh bukti fisik adalah benar. Harapan adalah keinginan dengan harapan pemenuhan. Iman menambah keyakinan pada harapan. Ini adalah keyakinan kuat pada sesuatu yang tidak ada bukti. Iman lebih dari sekadar mengharapkan sesuatu. Ini didasarkan pada nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang menunjukkan kepastian dan kepercayaan mutlak bahwa apa yang diinginkan dan diharapkan akan terjadi. Orang-orang dengan harapan/keyakinan memiliki visi ke mana mereka akan pergi, dan bagaimana menuju ke sana; mereka bersedia menghadapi pertentangan dan menanggung kesulitan dan penderitaan, untuk mencapai tujuan mereka (Fry, 2003). Dengan demikian harapan/iman adalah sumber keyakinan bahwa visi/tujuan/misi organisasi akan terpenuhi.

Iman sejati pada sesuatu atau seseorang ditunjukkan melalui tindakan atau pekerjaan. Seringkali metafora suatu ras digunakan untuk menggambarkan iman berfungsi atau dalam tindakan. Ada dua komponen penting untuk setiap ras: visi dan harapan akan hadiah atau kemenangan dan kegembiraan perjalanan mempersiapkan dan menjalankan lomba itu sendiri. Kedua komponen tersebut merupakan elemen penting dan esensial dari visi apa pun yang dapat menghasilkan harapan dan keyakinan.

Secara konseptual, Islam mengajarkan bahwa setiap individu adalah pemimpin dan tiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawabannya (*kullukum ra'in wakullum masulun an-raiyyatihi*) artinya kajian dan praktek spiritualitas yang dilakukan oleh setiap individu muslim seharusnya ada hubungannya dengan *leadership* seseorang.

Perkembangan teori kepemimpinan spiritual dapat disajikan dalam table 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1
State Of The Art Dimensi spiritual leadership

No	Author	Indikator
1.	(Tobroni, 2015)	Karakteristik kepemimpinan spiritual adalah sebagai berikut: <i>true honesty, fairness, the spirit of pious deed, the hatred of formality and organized religion, little talk, hard work and relax, arousing the best for our self and others, openness to the change, beloved leaders, think globally and act locally, discipline, smart and enthusiastic dan modesty.</i>
2.	(Fry et al., 2005)	Beberapa dimensi kepemimpinan spiritual adalah: <i>vision, hope/faith, altruistic love (trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, humility, kindness, empathy, patience).</i>
3.	(Daft & Lengel, 1998)	Beberapa dimensi spiritual antara lain: <i>honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion dan integrity.</i>
4.	(Smith, 2008)	nilai-nilai religius mencakup antara lain: <i>vision of service, letting go of, self, honesty, charity, humility, forgiveness, compassion.</i>
5.	(Beekun & Badawi, 1998)	seorang muslim dalam melakukan fungsi kepemimpinan melewati empat tahapan proses dalam pembangunan spiritualnya, yaitu iman, Islam, taqwa dan ihsan.

Dikembangkan dalam penelitian ini, 2019

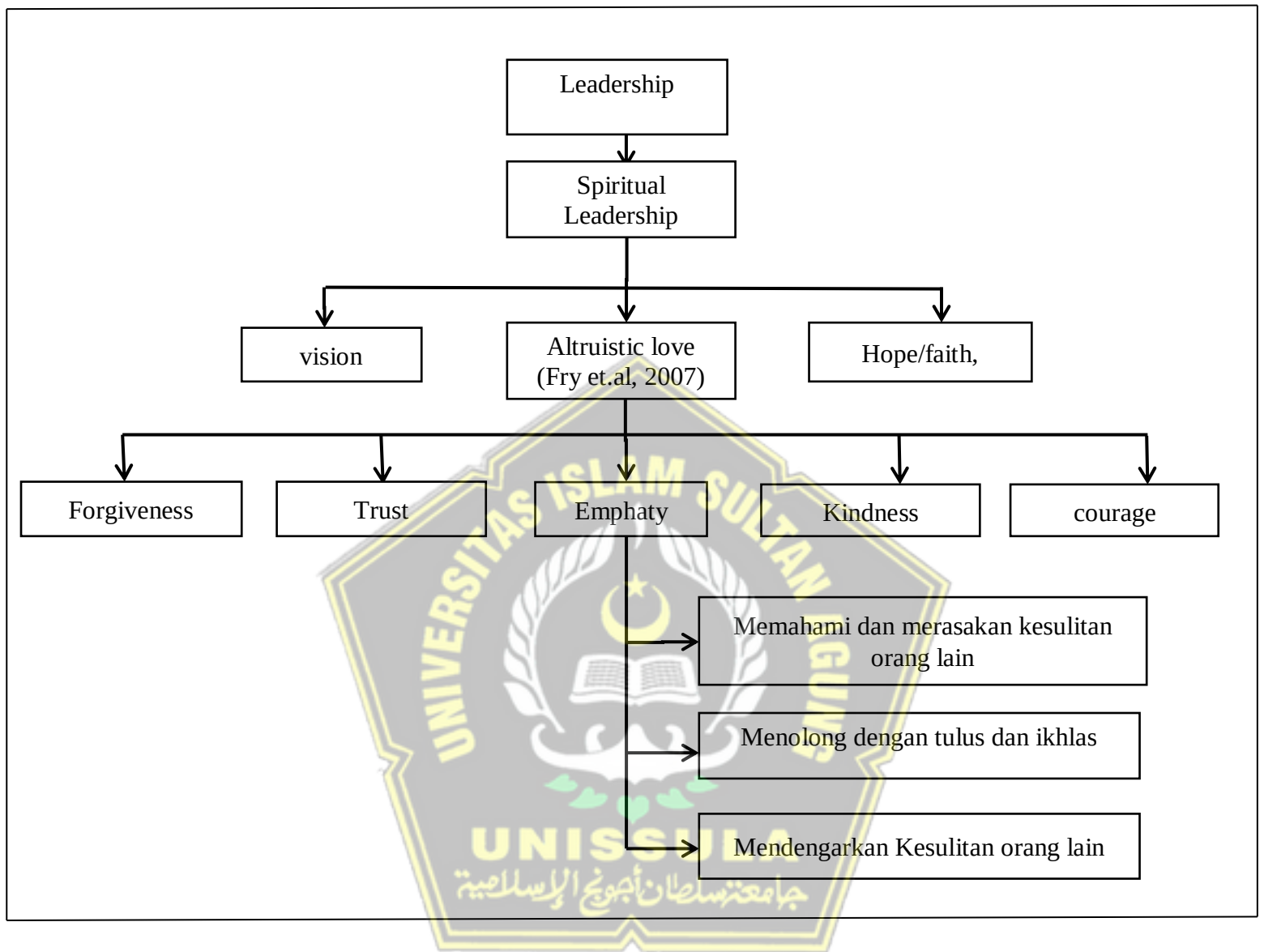
Studi Fry *et al.* (2005) mengenai model kausal *spiritual leadership theory* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas *spiritual leadership, spiritual survival* dengan *organizational outcomes*, yang terdiri dari komitmen dan produktivitas. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry *et al.* (2005) adalah: *vision, hope/faith*, dan *altruistic love*. *Altruistic Love* merupakan jiwa kepemimpinan yang memiliki *trust, forgiveness, integrity, honesty, courage, humility, kindness, empathy*, dan *patience* (Fry *et al.*, 2005). Nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh (Daft & Lengel, 1998) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion dan integrity.*

Karakteristik kepemimpinan spiritual adalah sebagai berikut: *true honesty, fairness, the spirit of pious deed, the hatred of formality and organized religion, little talk, hard work and relax, arousing the best for our self and others, openness to the change, beloved leaders, think globally and act locally, discipline, smart and enthusiastic dan modesty* (Tobroni, 2015).

Penelitian ini unsur *spiritual leadership* yang digunakan adalah *altruistic love* dengan pendekatan *emphaty / compassion*. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai spiritual akan mendapatkan hasil akhir peningkatan kinerja (baik karyawan dan organisasi) dan peningkatan laba (Mir, *et.al*, 2019). Seorang pemimpin spiritual akan menciptakan tempat kerja yang religious, memastikan organisasi dapat mencapai tujuannya dengan baik, mendorong kinerja SDM dengan pendekatan religi dan menjadikan organisasi bukan hanya penghasil materi saja namun juga keberkahan (Samul, 2020). Kepemimpinan spiritual mempengaruhi kesejahteraan karyawan, keberlanjutan, dan perusahaan tanggung jawab sosial, dan kinerja keuangan (Murayama, 2019). Dalam teori *Spiritual Leadership* dimana turunannya adalah *Forgivnesse* atau memaafkan dimana sifat memaafkan diharapkan seorang pimpinan tidak hanya menyalahkan tetapi dapat memaafkan dan memberikan solusi, *Trust* seorang pimpinan harus mempunyai kepercayaan kepada karyawannya supaya dalam bekerja bersama dapat lebih maksimal tanpa rasa saling curiga, *kindness* atau kebaikan tanpa bertindak baik seorang pemimpin tentu akan dapat menurunkan kinerja perusahaan karena pengelolaan tentu menjadi tidak sesuai dengan aturan yang ada, *courage* atau keberanian seorang pemimpin tentu harus mempunyai keberanian dalam menjalankan organisasi tanpa keberanian kemungkinan kecil dapat berjalan dengan baik, dalam penelitian ini kami memfokuskan dalam kaitan turunan kepemimpinan yang *Empathy*. *Spiritual leadership* dengan pendekatan dimensi *emphaty / compassion* yang diindikasikan dengan :

1. memahami dan merasakan kesulitan orang lain
2. Menolong dengan tulus dan ikhlas
3. Mendengarkan kesulitan orang lain

Sehingga derivasi *Spiritual Leadership* dengan pendekatan *emphaty* dapat ditampilkan secara pictograf dapat digambarkan sebagaimana Gambar 2.2



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2020

Gambar 2.2. Leadership Theory dengan pendekatan Altruistic Love

2.2 Risk Management

Risk management diketahui mulai dipelajari setelah Perang Dunia II namun beberapa sumber (Crockford, 1982; Dionne, 2013; Harrington & Niehaus, 2003) menyebutkan bahwa asal mula manajemen risiko modern muncul diantara tahun 1955-1964. *Risk management* dibukukan

dan diterbitkan pertama kali oleh (Mehr & Hedges, 1963) yang mencakup manajemen risiko murni saja tidak termasuk risiko keuangan perusahaan. *Risk management* kemudian mulai diterapkan dalam bidang asuransi pada tahun 1950 (Harrington dan Neihaus, 2003) dan perbankan pada tahun 1998 (Mehr & Hedges, 1963).

Manajemen Risiko sebetulnya telah ada beberapa abad yang lalu, dimana Islam mengajarkan pentingnya mengelola risiko untuk berjaga-jaga menghadapi risiko, seperti kemarau panjang yang diantisipasi dengan menanam tanaman sebelum datangnya musim kemarau dan menyimpan bahan pangan untuk persediaan selama musim kemarau panjang tersebut. Islam sudah mengatur bagaimana mengelola risiko dalam setiap aktivitas bisnis sebagaimana Firman Allah :

“Supaya kamu bertanam tujuh tahun lamanya sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari bibit gandum yang kamu simpan.” (QS. Yusuf : 47-49).

Ada beberapa ayat yang terkait dengan pembahasan hutang-piutang, yaitu surat al- Baqarah ayat 280, 282, 283, surah at-Thur ayat 40 dan surah al-Qalam ayat 46. Manajemen risiko juga tertuang dalam Surah Al-Baqarah 282 yang menjelaskan bagaimana menghadapi risiko yang muncul dari perkara utang piutang dengan cara mencatatnya, untuk menghadapi jika pihak yang berutang tersebut menyangkalnya artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan adil (benar). (QS. Al-Baqoroh :282).

Penyelesaian piutang yang belum terbayarkan karena kesulitan debitur dalam Al Quran diatur sebagaimana berikut :

“dan jika (orang yang berhutang itu) dalam kesukaran, maka berilah tangguh sampai dia berkelapangan. Dan jika kamu menyedekahkan, itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui.” (Q.S. AL-Baqoroh: 280).

Apabila kondisi orang yang berhutang sedang berada dalam kesulitan dan ketidakmampuan, maka orang yang berpiutang dianjurkan memberinya kelonggaran dengan menunggu sampai orang yang berpiutang mampu untuk membayar utangnya.

Rekaman tertua terkait pengelolaan risiko dapat ditemukan pada piagam hamurabi (*codex Hammurabi*), yang dibuat pada tahun 2100 sebelum masehi yang mencantumkan peraturan dimana pemilik kapal dapat meminjam uang untuk membeli kargo; namun bila dalam perjalanan kapalnya tenggelam atau hilang, ia tidak perlu mengembalikan pinjaman tersebut. Masa ini disebut sebagai zaman pertama manajemen risiko, di mana perusahaan hanya melihat risiko *non-entrepreneurial* (seperti misalnya keamanan) (Sadgrove, 2016).

Tahun 1970-an dan 1980-an disebut sebagai zaman kedua manajemen risiko di mana perusahaan-perusahaan asuransi mulai berusaha mendorong para pengusaha untuk benar-benar menjaga barang yang diasuransikan. Pada masa ini juga lahir konsep *quality assurance* / jaminan mutu yang menjamin setiap produk memenuhi spesifikasi standarnya. Konsep ini dipopulerkan oleh *British Standards Institution* yang meluncurkan standar kualitas BS 5750 pada tahun 1979. Zaman ketiga manajemen risiko dimulai tahun 1995 dengan diterbitkannya AS/NZS 4360:1995 oleh *Standards Australia of the World's Risk management Standard* (Sadgrove, 2016).

Bentuk-bentuk baru *Risk management* murni muncul selama pertengahan tahun 1950-an sebagai alternatif asuransi pasar untuk melindungi individu dan perusahaan dari berbagai kerugian

yang terkait dengan kecelakaan (Harrington dan Neihaus, 2003). Konsep manajemen risiko di sektor keuangan mengalami revolusi pada tahun 1970an, ketika manajemen risiko keuangan menjadi prioritas bagi banyak perusahaan termasuk bank, perusahaan asuransi, dan perusahaan 'non-keuangan' yang terpapar pada berbagai fluktuasi harga seperti risiko yang terkait dengan suku bunga, pengembalian pasar saham, nilai tukar, dan harga bahan mentah atau komoditas.

Risk management diawali dari adanya ketidakpastian dalam bisnis asuransi dan dikembangkan dari empat teori (Risk, 2017). Teori awal yang digunakan dalam perumusan *risk management* adalah Teori Evolusi Manajemen Risiko Darwin namun ketika Teori Evolusi Spesies Darwin ditantang, Teori Darwin tentang manajemen risiko juga harus ditantang. Teori kedua adalah "*the great man theory*" menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus kekuatan dan kualifikasi orang yang memimpin departemen manajemen risiko sebagian besar bertanggung jawab atas pengembangannya.

Teori ketiga adalah "Teori Ketidakpuasan Historis" yang menyatakan bahwa jika kita ingin melakukan sesuatu dengan benar maka lakukanlah sendiri. Teori terakhir adalah "Teori Kompleksitas Lingkungan" yang menunjukkan bahwa pengembangan Manajemen Risiko adalah fungsi sejauh mana lingkungan yang dihadapi perusahaan itu heterogen dan bergeser (dinamis).

Risk management dikaitkan dalam bidang keuangan oleh (Cantor, 1996; Dolde, 1993) yang menyatakan bahwa untuk dapat bertahan, perusahaan harus mampu memenage resiko. *Risk management* adalah merupakan metodologi pengelolaan ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman termasuk diantaranya penilaian resiko pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumberdaya, prosesnya melibatkan identifikasi, evaluasi, dan pengendalian risiko (Cox et al., 2004; Lin & Cox, 2008). Evaluasi risiko mencakup pengukuran dan penilaian risiko (Jereb, 2020). Keputusan tentang

penerimaan risiko tergantung pada sejumlah faktor, yang meliputi masalah sosial, ekonomi, politik, dan legislatif.

Tahap terakhir dalam manajemen risiko adalah pengendalian risiko. Strategi pengendalian risiko dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori: penghindaran risiko, retensi, transfer, dan pengurangan. Penghindaran risiko melibatkan keputusan sadar dari pihak organisasi untuk menghindari risiko tertentu dengan menghentikan operasi yang menghasilkan risiko. Retensi risiko dapat terjadi dengan pengetahuan (keputusan yang disengaja untuk mempertahankan risiko dengan, misalnya, pembiayaan sendiri) atau tanpa pengetahuan (terjadi ketika risiko belum diidentifikasi). Transfer risiko adalah transfer risiko secara sadar, yaitu, ke organisasi lain melalui asuransi. Pengurangan risiko adalah manajemen sistem untuk mengurangi risiko yang terjadi (Cox, 2008).

Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk membuat kerangka acuan yang akan memungkinkan perusahaan untuk menangani risiko dan ketidakpastian. Identifikasi risiko, penilaian, dan proses manajemen adalah bagian dari pengembangan strategis perusahaan yang harus dirancang dan direncanakan oleh dewan direksi. Pendekatan manajemen risiko terintegrasi harus mengevaluasi, mengendalikan, dan memantau semua risiko dan ketergantungannya terhadap perusahaan (Dionne, 2013).

Risk management didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan keuangan atau operasional yang memaksimalkan nilai perusahaan atau portofolio dengan mengurangi biaya yang terkait dengan volatilitas arus kas (Dionne, 2013). Manajemen risiko adalah proses pengukuran atau penilaian risiko serta pengembangan strategi pengelolaannya (Linkov et al., 2020). Manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi perusahaan, keluarga, dan masyarakat. Dengan demikian manajemen

resiko mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisir, menyusun, memimpin dan mengawasi program penanggulangan resiko.

Manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memecahkan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis. Dari berbagai definisi tersebut dapat kita simpulkan bahwa esensi manajemen risiko adalah kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko sehingga usaha bank tetap dapat terkendali pada batas atau limit yang dapat diterima serta menguntungkan bank.

Penerapan manajemen risiko di samping sudah menjadi suatu kebutuhan bagi dunia perbankan dalam meningkatkan kinerja usaha bank, juga sudah merupakan keharusan menurut ketentuan Bank Indonesia dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 5/2/DPNP/2003. Menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2010 mengenai Perubahan atas PBI Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko, Risiko adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa (events) tertentu dan Manajemen Risiko adalah serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha bank.

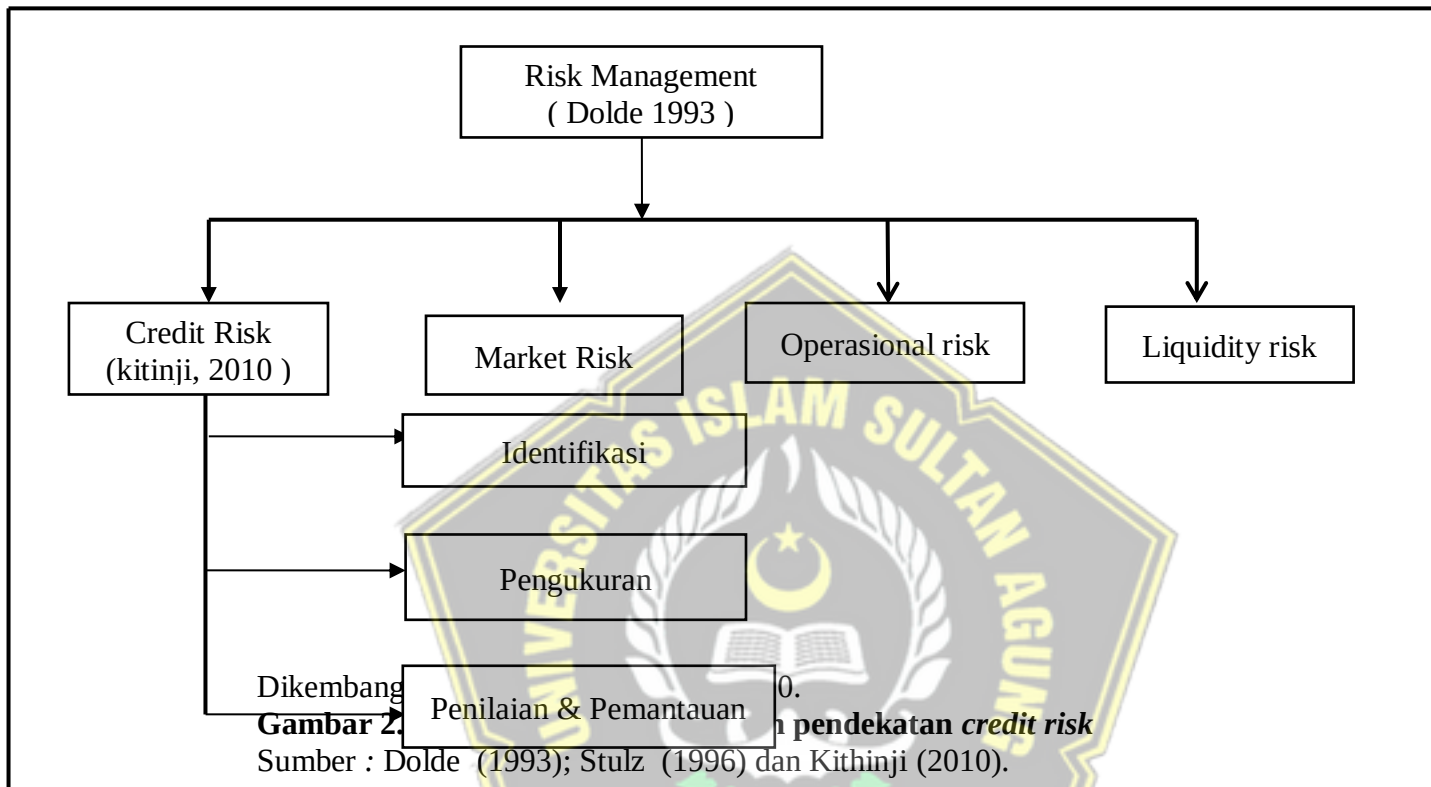
Terdapat 6 jenis risiko yang wajib dikelola atau dipertimbangkan oleh Bank Perkreditan Rakyat, yaitu: risiko kredit, risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko likuiditas, risiko reputasi, dan risiko stratejik (POJK NO 13/POJK.03/2015). Pengelolaan manajemen risiko pada bank dapat dilakukan dengan beberapa proses manajemen risiko, yaitu dengan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian risiko dan sistem informasi manajemen risiko.

Dalam manajemen risiko perusahaan, risiko didefinisikan sebagai peristiwa atau keadaan yang mungkin yang dapat memiliki pengaruh negatif pada perusahaan yang bersangkutan.

Dampaknya dapat pada keberadaan, sumber daya (manusia dan modal), produk dan layanan, atau pelanggan perusahaan, serta dampak eksternal pada masyarakat, pasar, atau lingkungan (Hubbard, 2020). Dalam lembaga keuangan, manajemen risiko perusahaan biasanya dianggap sebagai kombinasi *credit risk*, *liquidity risk*, *market risk*, dan *operational risk* (Kithinji, 2010). Dimana *Liquidity risk* dalam lembaga keuangan sangat besar pengaruhnya terhadap kepercayaan masyarakat jadi lembaga bagaimana resiko likuiditas dapat tetap terkelola dengan baik, *market risk* atau resiko pasar tentu sangat erat kaitannya dengan perkembangan lembaga keuangan tanpa ada pengelolaan resiko pasar yang baik tentu akan membuat lembaga keuangan menjadi tidak berkembang, *operational risk* selalu saja dalam pengelolaan lembaga keuangan sering terjadi kesalahan-kesalahan yang tidak diharapkan terutama dalam pelaksanaan operasionalnya baik dari segi perangkat maupun SDM nya sehingga disini diperlukan sebuah pengelolaan resiko operasional supaya dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan tersebut. Dalam penelitian ini akan dikembangkan dari dimensi Risk Management yang berhubungan dengan *credit risk*.

Risiko kredit timbul dari ketidakpastian dalam kemampuan rekanan yang diberikan untuk memenuhi kewajibannya (Cox, 2008) menurut Bank Indonesia (2003) risiko kredit adalah risiko yang timbul akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank. Dalam Basel II ditetapkan 2 (dua) metode untuk mengukur risiko kredit, dengan cara *Standart Approach* yang menggunakan berat risiko dari external rating dan *Internal Rating Based (IRB)* yang memungkinkan bank menentukan parameter pengukuran sendiri seperti *probability of default*, *loss given default*, *recovery rate* yang disesuaikan dengan portofolio kredit yang dimilikinya (*Bank for International Settlement*, 2005). *International Organization for Standardization (ISO)* mendefinisikan empat proses yang membentuk *risk management process* yaitu *assessment*, *treatment*, *monitoring*, dan *communication* (Damjanovic & Reinschmidt, 2020).

Risk Management pada dimensi *credit risk* yang diindikasikan dengan *identification*, *measurement*, *control*, *monitoring* dan *assessment* (Kitinji, 2010) dan secara pictograf dapat digambarkan sebagaimana Gambar 2.3.



2.3 Islamic Value

Imam Al-mawardi membahas mengenai hukum dan tujuan menegakkan kepemimpinan dalam kitab al-Ahkam al-Sulthaniyah, bahwasannya Islam memandang penegakkan kepemimpinan adalah sebuah keharusan dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Keberadaan pemimpin (imamah) sangat penting karena imamah mempunyai dua tujuan yaitu pertama *Likhilafati an- Nubuwwah fi-Harosati ad-Din*, yakni pemimpin merupakan pengganti misi kenabian untuk menjaga tegaknya agama. Kedua adalah *Wa sissati ad-Dunnya* keberadaan pemimpin adalah untuk memimpin atau mengatur urusan duniawi tanpa meninggalkan urusan

ukhrowi. Dengan kata lain bahwa tujuan suatu kepemimpinan adalah untuk menciptakan keadilan, rasa aman, menuju kepada kemaslahatan ummat, menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar*, mengayomi rakyat, mengatur dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi masyarakat.

Empati adalah sifat karakter transformatif yang secara positif meningkatkan semua bidang kehidupan manusia termasuk kesejahteraan pribadi, kehidupan keluarga, dan hubungan kerja (Rafiki & Wahab, 2014). Empati sangat dianjurkan dalam Islam sebagaimana hadist :

“Orang-orang yang beriman dalam kebaikan, kasih sayang, dan simpati mereka adalah seperti satu tubuh. Ketika salah satu anggota badan menderita, seluruh tubuh menanggapi dengan terjaga dan demam.” [Bukhori]

Al-Qur'an juga menggambarkan orang beriman sebagai orang yang mengamalkan kasih sayang, yang merupakan bentuk empati yang menggerakkan seseorang untuk membantu orang lain.

“Dan apa yang bisa membuat Anda tahu apa itu [menerobos] operan yang sulit? Ini adalah pembebasan seorang budak, atau memberi makan pada hari kelaparan parah, anak yatim piatu dari hubungan dekat, atau orang yang membutuhkan dalam kesengsaraan. Dan kemudian termasuk orang-orang yang beriman dan saling menasehati untuk kesabaran dan saling menasehati untuk kasih sayang.” [Qur'an: 90, 12-17]

Menunjukkan empati akan meningkatkan hubungan antar individu dan mengembangkan karakter sebagai seorang Muslim. Empati mengubah hubungan sosial dengan pemahaman yang lebih akurat dan lebih dalam tentang masalah dan konflik. Empati adalah sifat utama untuk menjadi pasangan, orang tua, guru, dan teman yang lebih baik. Menunjukkan empati di tempat kerja meningkatkan hubungan profesional dengan mencoba memahami terlebih dahulu apa yang orang lain inginkan, pikirkan, dan rasakan. Sebagaimana disebutkan oleh Allah SWT dalam Surah Taubah, ayat 128:

“Sesungguhnya telah datang kepadamu seorang Rasul dari kalangan kamu sendiri. Yang menyedihkan baginya adalah apa yang Anda derita; (dia) memperhatikan kamu dan kepada orang-orang yang beriman adalah baik dan penyayang”.

Moralitas dalam Islam mencakup konsep kebenaran, karakter yang baik, dan tubuh kualitas moral dan kebajikan yang ditentukan dalam teks-teks agama Islam (Sulistyo, 2009). Prinsip dan tujuan mendasar dari akhlak Islami adalah cinta: cinta kepada Tuhan dan cinta kepada makhluk Tuhan (Abdul Ghani Azmi, 2015). Konsepsi agama adalah bahwa umat manusia akan berperilaku moral dan memperlakukan satu sama lain dengan cara yang terbaik untuk menyenangkan Tuhan (Rafiki & Wahab, 2014).

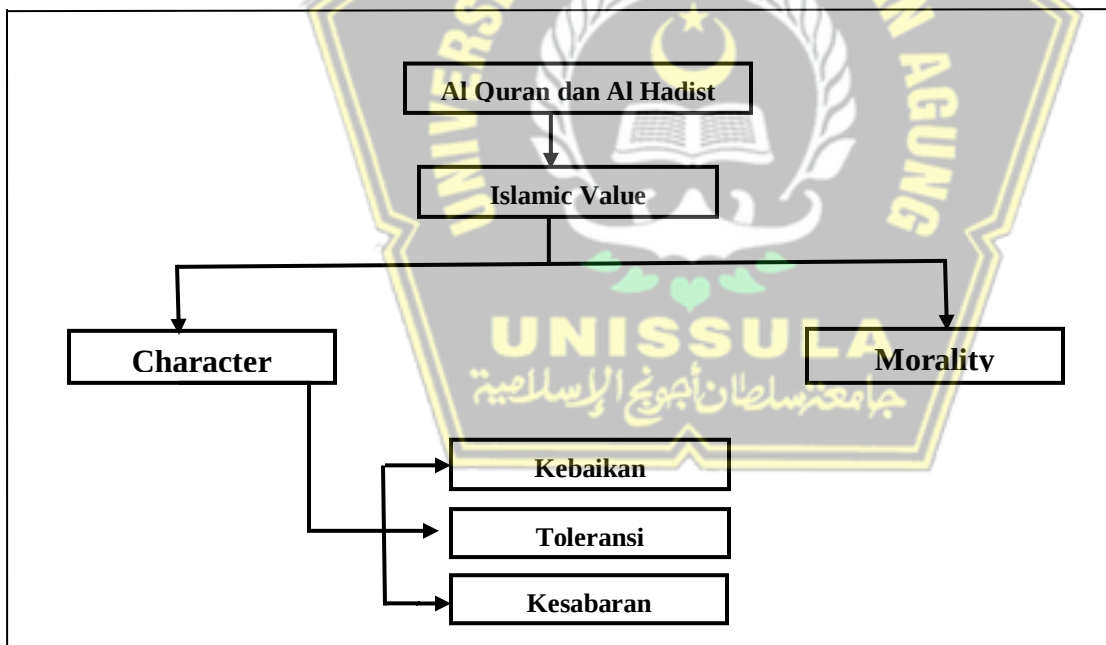
Ajaran tentang moralitas dan perilaku moral merupakan bagian utama dari literatur Islam (Rizk, 2008). Quran jelas tentang pentingnya umat Islam mengambil tindakan untuk "amar ma'ruf dan mencegah dari munkar". Ayat Quran 3:104, 3:110, 9:71, 9:112, 5:105, 31:17 semuanya mengandung "amar ma'ruf dan mencegah dari munkar".

Berkenaan dengan dasar moralitas/etika Islam, dll., halaman "*The Religion of Islam*" website "*Moral System of Islam*" menyatakan bahwa Islam menetapkan "keridhoan Tuhan sebagai tujuan hidup manusia", sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan hidup manusia adalah untuk beribadah kepada Tuhan. Karakter terutama mengacu pada kumpulan kualitas yang membedakan satu individu dari yang lain. Karakter bisa baik atau buruk. Karakter yang baik adalah yang memiliki kualitas moral yang baik. Ada perdebatan di antara para moralis Islam awal mengenai apakah karakter dapat diubah (Al-Faruqi, 1992).

Sebagai sebuah agama, Islam mempromosikan gagasan karakter yang baik seperti yang terlihat dari teks-teks kanoniknya. Quran menggambarkan Muhammad sebagai 'dengan kualitas karakter yang ditinggikan' (Al Qur'an :68:4) dan menyebutnya sebagai 'teladan yang sangat baik'

(Al Qur'an : 33:21) yang pada akhirnya berarti bahwa contoh agama dan moral, ditetapkan oleh Nabi Muhammad SAW, harus diikuti dan dibudayakan oleh umat Islam dalam rangka membangun karakter moral yang baik.

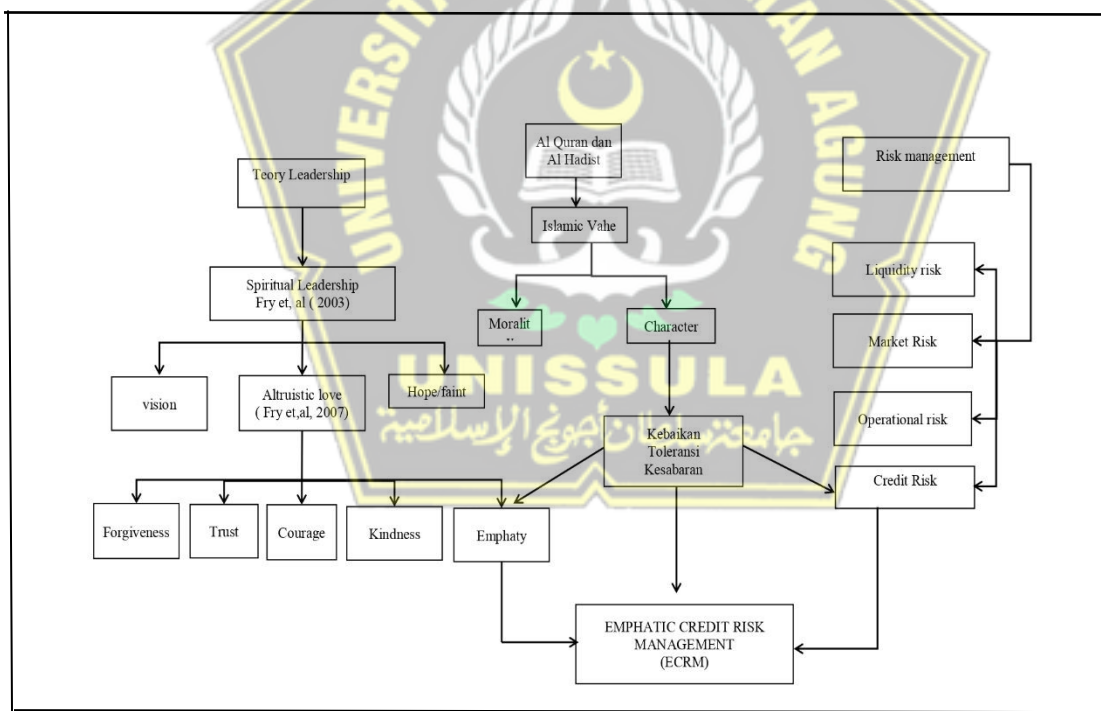
Para moralis Muslim telah membahas pentingnya etika-religius memiliki karakter yang baik serta cara memperolehnya. Praktek kebajikan moral yang terus menerus dan upaya sadar untuk menginternalisasi kualitas-kualitas tersebut dapat mengarah pada pembentukan karakter moral yang baik (Halstead, 2007). Rosululloh mencontohkan banyak karakter yang baik diantaranya adalah toleransi, kejujuran, kebaikan, kesabaran, kemurahan dan kerendahan hati, keadilan, pemenuhan janji dan kesederhanaan (Kamri et al., 2014). Dari penjelasan diatas maka dapat disusun gambar 2.4 tentang derivasi Islamic Value sebagai berikut :



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2021
Gambar 2.4. Derivasi Islamic Value

2.4 Konsep Baru *Emphatic Credit RiskManagement*

Berdasarkan kajian mengenai teori *spiritual leadership*, manajemen risiko serta Islamic Value yang mengarah pada peran empatik dalam menyelesaikan permasalahan risiko kredit, hal ini membutuhkan kemampuan dari seorang pemimpin dalam mendorong agar karyawan kredit mampu memahami situasi dari nasabahnya dengan selalu bertindak didasarkan dengan kebaikan, toleransi dan kesabaran. Empatik adalah kondisi dimana seseorang dapat membaca, mengerti, merasakan dengan didasari kebaikan, toleransi dan kesabaran, dan melakukan sesuatu berdasarkan kondisi yang dialami orang lain, cara-cara seperti inilah diharapkan dapat memberikan solusi pada permasalahan kredit yang dialami nasabah. Derivasi pada penelitian ini dilakukan secara komprehensif dan mendalam sehingga dapat diintegrasikan sebagai “novelti” dalam penelitian ini, seperti yang disajikan pada Gambar 2.5.



Dikembangkan dalam penelitian ini (2020).

Gambar 2.5. Integrasi *Spiritual Leadership*, *Islamic Value* dan *risk management*

Dimensi *spiritual leadership* dengan pendekatan *emphaty* yaitu mampu memahami dan merasakan kesulitan orang lain; menolong dengan tulus dan ikhlas serta mendengarkan kesulitan orang lain diintegrasikan dengan indikator dari *risk management* dengan pendekatan *credit risk* yaitu identifikasi risiko, pengukuran, penilaian, pemantauan dan control. *Islamic Value* dengan pendekatan kebaikan, toleransi dan kesabaran. Integrasi indikator *emphatic credit risk management* tersaji Tabel 2.2 :

Tabel 2.2 : Integrasi Indikator

No	<i>Emphatic</i>	<i>Credit Risk</i>	<i>Islamic Value</i>	<i>Emphatic Credit Risk Management</i>
1	Memahami dan merasakan kesulitan orang lain;	Identifikasi risiko kredit	Kebaikan	Mengidentifikasi permasalahan dengan memahami kesulitan orang lain berdasarkan kebaikan.
2	Menolong dengan tulus dan ikhlas	Pengukuran risiko kredit	Toleransi	Mengukur permasalahan dengan niat menolong dengan tulus didasari rasa toleransi
3	Mendengarkan kesulitan orang lain	Penilaian dan pemantauan dan control risiko kredit	Kesabaran	Menilai dan mengevaluasi dengan mendengarkan kesulitan orang lain dan kesabaran.

Dikembangkan dalam penelitian ini (2019).

Integrasi *spiritual leadership* dengan pendekatan *emphaty* dengan *risk management* terkait *credit risk* menghasilkan **novelty** *Emphatic Credit Risk Management* yaitu ;

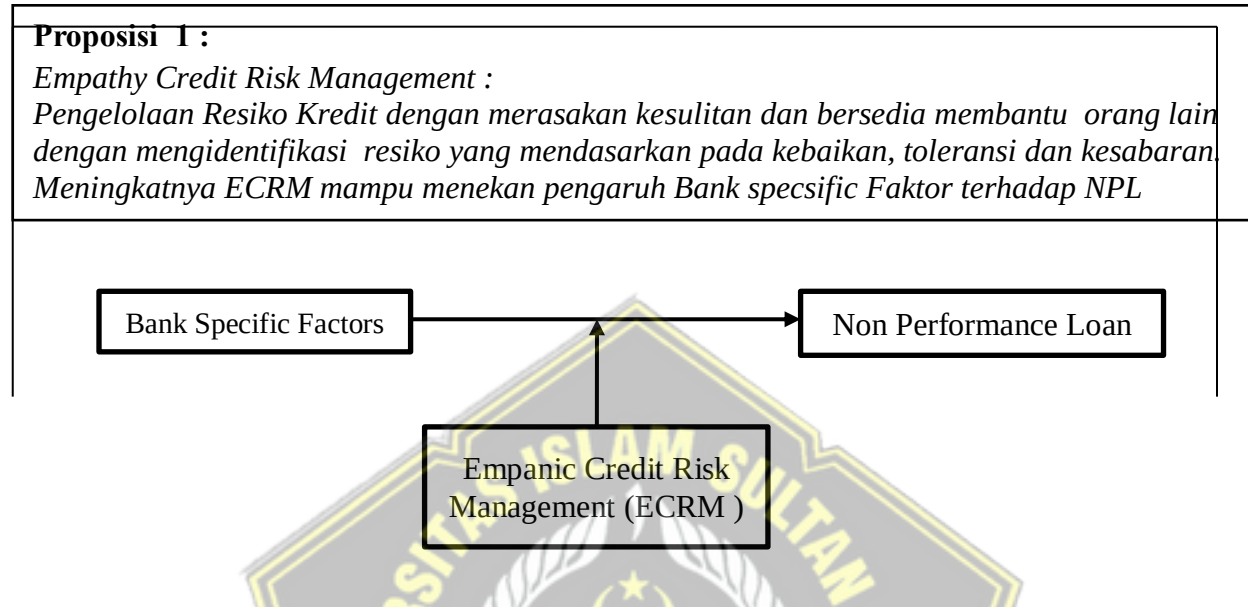
1. Penekanan identifikasi masalah secara *emphaty* artinya adalah pemimpin mendorong agar karyawan kredit mampu mengidentifikasi risiko kredit dengan cara memahami dan merasakan kesulitan orang lain dengan selalu didasari nilai-nilai kebaikan . Identifikasi rmasalah dilakukan dengan menurunkan standart penilaian kondisi kreditur, mengidentifikasi kemampuan dan ketepatan membayar bagi debitur dimasa lalu untuk

menentukan pemberian kredit terhadap debitur secara luwes dengan memperhatikan fitality kebutuhan nasabah dalam mengambil kredit sehingga nantinya dapat bermabfaat untuk kedua belah fihak.

2. Membiasakan pengukuran risiko kredit dengan dilandasi empathy artinya adalah Pemimpin mendorong agar karyawan bagian kredit mampu mengukur risiko kredit dengan cara menolong dengan tulus dan ikhlas serta didasara rasa toleransi. Mengukur permasalahan dengan niat menolong dengan melakukan pendekatan interpersonal, bersilaturahmi dengan mengunjungi debitur yang bermasalah secara kekeluargaan yang dimana kedua belah fihak saling membutuhkan sehingga muncul rasa toleransi diantara keduanya, memberi penjelasan dengan sopan akan pentingnya pengembalian pinjaman secara hukum dan agama Islam dan memberikan solusi yang melegakan dan meringankan nasabah yang pada akhirnya akan menguntungkan semuanya.
3. Membiasakan penilaian dan pemantauan kredit dengan *empathy* artinya adalah Pemimpin mendorong agar karyawan bagian kredit mampu menilai dan memantau risiko kredit dengan cara mendengarkan kesulitan orang lain, memberikan penyelesaian yang empatik dilakukan dengan melakukan monitoring dan evaluasi untuk memberikan penyelesaian yang empathy dengan melakukan monitoring terhadap aktivitas nasabah dengan kesabaran setelah mendapat keringanan kredit secara empathy dan mengevaluasi pendapatan nasabah setelah mendapat waktu penundaan pembayaran kredit dan sebagainya. sehingga akhirnya masalah dapat terselesaikan dengan baik.

2.4.1 Proporsisi *Emphatic Credit Risk* dan *Non Performing Loan*

Berdasarkan integrasi dimensi-dimensi teori *Spiritual Leadership* dan *risk management* dapat disusun proposisi 1 untuk membangun *Emphatic Credit Risk management*, hal tersebut tersaji dalam Gambar 2.5. *Emphatic Credit Risk Management* adalah:



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini

Gambar 2.5. Proposisi *Emphatic Credit Risk Management*

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Emphatic Credit Risk Management* merupakan pengelolaan risiko kredit dengan pendekatan *emphaty* yang didasari dengan nilai-nilai kebaikan, toleransi dan kesabaran, dimana pemimpin mendorong agar karyawan mampu memahami dan mengerti keadaan debitur, mampu merasakan kesusahan debitur dengan niat menolong, mampu memahami kondisi perekonomian untuk menjaga agar bisnisnya tidak gagal dengan cara yang baik penuh toleransi dan kesabaran dalam menyelesaikan masalah. *Emphatic Credit Risk Management* diindikasikan dengan mengidentifikasi masalah dengan memahami kesulitan orang lain; mengukur masalah dengan niat menolong dengan tulus; menilai dan memantau dengan mendengarkan kesulitan orang lain dengan mendasarkan pada kebaikan, toleransi dan kesabaran.

2.4.2 **Proposisi *Non Performing Loan* dan Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan diukur dengan menggunakan kombinasi pengukuran, yaitu: ROA, ROE, dan Tobin-Q atau dengan perbandingan penghitung kinerja sesuai anggaran atau terkadang kombinasi semua proksi yang ada (Mustapha *et.al*, 2020). Kinerja keuangan adalah gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas (Gautam, 2010).

Kinerja keuangan perusahaan merupakan prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut (Akoto et al., 2020). Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar (Chiboole & Jagongo, 2020). Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan (Chiboole & Jagongo, 2020). Kinerja keuangan perusahaan berkaitan erat dengan pengukuran dan penilaian kinerja. Pengukuran kinerja (*performing measurement*) adalah kualifikasi dan efisiensi serta efektivitas perusahaan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi (Gabriel et al., 2019).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan adalah gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas. Adapun

penilaian kinerja bank komersial diukur dengan menggunakan jumlah asset, laba bersih dan jumlah modal (Gabriel *et.al*, 2019).

Beberapa studi menunjukkan bahwa konsentrasi perbankan juga dapat mempengaruhi stabilitas sistem perbankan, dan ada dua pandangan yang bertentangan tentang argumen stabilitas-konsentrasi. Argumen pertama adalah bahwa bank di pasar yang lebih terkonsentrasi akan mengurangi pinjaman berisiko karena kompetisi yang lebih rendah di pasar karena mereka memiliki lebih sedikit pesaing (Chang *et al.*, 2008; Tabak *et al.*, 2013).

NPL berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan ekonomi, akumulasi NPL membuat Bank sulit untuk mendanai usaha baru dan ekonomis, Bank Komersial diharuskan menyisihkan dana untuk menutup kemungkinan kerugian yang diperkirakan dari pinjaman yang macet (Zeng, 2012). Akibat lain dari meningkatnya NPL adalah implikasi biaya dari outsourcing unit yang ditugaskan untuk melacak kredit bermasalah akan meningkatkan biaya operasional bank (Nathan *et.al*, 2020).

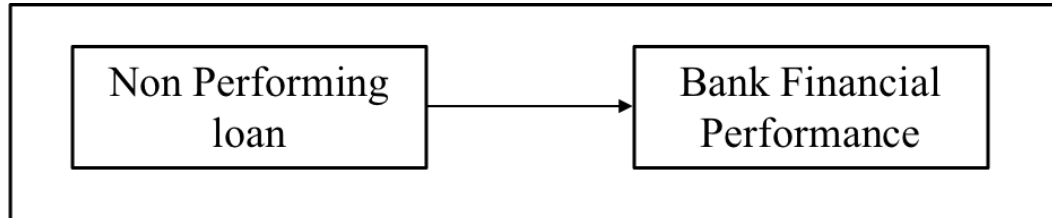
Penelitian Nathan *et.al*, (2020) menyatakan bahwa untuk meminimalkan NPL dan meningkatkan kinerja sektor perbankan komersial di Uganda, sejumlah reformasi telah dilakukan diantaranya adalah restrukturisasi yaitu pengambil alihan bank yang bangkrut kemudian dijual dan di satukan dengan bank yang lain (merger), biro referensi kredit (CRB) untuk mengurangi kesenjangan informasi antara pemberi pinjaman dan peminjam dengan; memberikan tepat waktu dan informasi akurat tentang profil utang peminjam, dan riwayat pembayaran. Lata (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan *non performing loan* terhadap kinerja keuangan (ROE dari *state owned commercial banks*) atau dapat dikatakan bahwa tingkat *non performing loan* dalam sistem perbankan adalah kegagalan kinerja bank.

Dar penjelasan diatas maka dapat disusun proposisi 2 sebagai berikut :

Proposisi 2 : Kinerja keuangan

Kinerja keuangan adalah naiknya Permodalan, Likuiditas yang aman dan Pendapatan yang memadai. Meningkatnya kinerja keuangan disebabkan rendahnya NPL

Berikut gambar 2.6 tentang proposisi NPL dan Kinerja Keuangan Bank

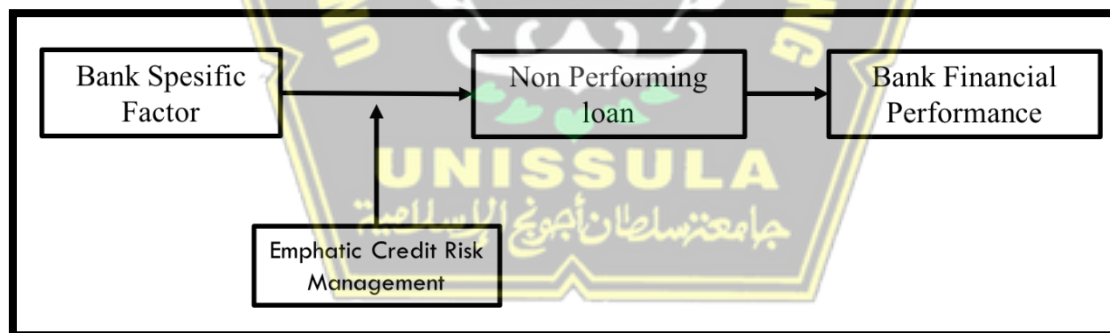


Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini

Gambar 2.6. *Proposisi NPL dan kinerja Keuangan Bank*

2.5 *Grand Theoritical Model*

Integrasi Proposisi *Emphatic Credit Risk* dan *Non Performing Loan* dengan *Financial Performance* maka dapat membentuk sebuah Grand Theoritical Dasar sebagaimana Gambar 2.7.



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini, 2020

Gambar 2.7: Model Teoritikal Dasar *Empathy Credit Risk Management (ECRM)*

2.6. Model Empirik Penelitian

Bank Specific Factors (mis. rasio profitabilitas, kecukupan modal, ukuran bank, dan kepemilikan) menentukan kualitas portofolio pinjaman (Kartikasary et al., 2020). Dua factor yang mempengaruhi NPL diantaranya adalah makroekonomik factor dan bank specific factor (Ciukaj & Kil, 2020). Kelompok pertama menyangkut faktor-faktor eksternal yang meliputi kondisi ekonomi makro umum yang mungkin memiliki dampak potensial pada kemampuan peminjam untuk membayar pinjaman. Kelompok kedua mencakup faktor spesifik bank yang memiliki dampak terhadap volatilitas pinjaman bermasalah (Ciukaj & Kil, 2020). Faktor-faktor spesifik bank seperti ukuran, kekuatan pasar, konsentrasi dan profil risiko adalah penentu penting dari NPL karena dapat menyebabkan peningkatan pinjaman berisiko dalam portofolio (Salas & Saurina, 2002).

Menurut (Mahmud et al., 2016) *Bank Specific Factor* sangat penting dalam menentukan profitabilitas bank. *Bank Specific Factor* memiliki lebih banyak kemampuan untuk mempengaruhi profitabilitas Bank, agar Bank dapat bertahan dan tetap kompetitif, Bank perlu memahami faktor internal yang dapat mereka maksimalkan untuk mendapatkan keuntungan. Faktor-faktor ini termasuk *capital ratio*, *asset quality*, *bank age*, *deposits*, *operational efficiency*, *board size*, *bank size*, *liquidity*, *impaired financing*, dan *loan loss provision* (Arshad & Suppia, 2019).

Berdasarkan pembahasan diatas maka dapat disusun model empiric penelitian pendekatan *Emphatic Credit Risk Management* dalam menurunkan *Non Performing Loan* dan peningkatan *Financial Performance* Lembaga Keuangan di Jawa Tengah.

2.6.1. Peran ECMR Dalam memoderasi pengaruh *Bank Size* terhadap *Non Performing Loan*

Bank size umumnya digunakan untuk menangkap potensi ekonomi di sektor perbankan (Suppia & Arshad, 2019). Variabel ini diukur sebagai total aset Bank. *Bank size* (diukur dengan nilai asetnya) merupakan faktor yang mempengaruhi kualitas portofolio pinjaman. Bank-bank

besar yang menggunakan leverage keuangan dapat secara berlebihan meningkatkan aktivitas pemberian pinjaman mereka yang biasanya dikaitkan dengan penurunan standar kredit dan dengan demikian mengekspos diri mereka terhadap risiko kredit macet (Ghosh, 2015). Ukuran perusahaan berupa aktiva perusahaan yang juga menggambarkan kesehatan suatu bank. Variabel ukuran (size) menggambarkan ukuran perusahaan dilihat dari aset. Sehingga semakin besar aset yang dimiliki maka semakin besar modal yang dapat dipenuhi

Bank Size menunjukan strategi dan kegiatan manajemen yang berkaitan dengan tempat pengumpulan dana meliputi kas, rekening pada bank sentral, pinjaman jangka pendek dan jangka panjang serta aset tetap. Ukuran merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kecukupan modal. Ukuran bank menggambarkan ukuran yang dilihat dari aset yang dimiliki, sehingga semakin besar aset yang dimiliki maka semakin besar modal yang harus dipenuhi. Ukuran yang didapat dari total aset yaitu aktiva lancar dan aktiva tetap. Ukuran dapat diklasifikasikan menurut berbagai cara, antara lain : total aktiva, jumlah karyawan, kecukupan modal dan lain-lain. Penentuan perusahaan ini didasarkan kepada total aset. Total aset menggambarkan kemampuan dalam mendanai investasi yang menguntungkan dan kemampuan yang memperluas pasar serta memiliki prospek kedepan yang baik. Bank yang sehat diinterpretasikan dengan kualitas aset yang baik. Bank dengan kualitas aset yang baik lazimnya pendapatannya juga baik, akan tetapi besar aset yang dimiliki oleh bank tidak berarti jika seluruhnya merupakan aset beresiko.

Variabel ukuran bank (*Size*) diukur dengan logaritma natural () dari total assets. Hal ini dikarenakan besarnya total assets masing-masing bank berbeda dan memiliki selisih yang cukup tinggi. *Size* merupakan rasio besar kecilnya bank yang ditentukan oleh total asset dan kepemilikan modal sendiri (Editors et al., 2016). Bank size diukur dengan rumus :

Bank Size =	total asset	X 100%
	Total Nasabah	

Bank size diukur menggunakan total aset bank (Islam & Nishiyama, 2019). Menurut Kasmir (2013) penilaian untuk menentukan kondisi sebuah bank biasanya menggunakan analisis CAMELS”. Antara lain :Aspek Kualitas Manajemen (*Management*), Aspek likuiditas, Aspek Sensitivitas, Aspek permodalan, Aspek *rentabilitas* Dan Aspek kualitas aset.

1. *Asset* (Aspek Kualitas Aset). Rasio *Asset* digunakan sebagai tolak ukur kemampuan manajemen lembaga keuangan dalam memperoleh laba, dalam hal ini laba yang di maksudkan adalah laba sebelum pajak. Rasio ini dihitung dari rata-rata total aset lembaga keuangan yang bersangkutan.
2. *Management* (Aspek Kualitas Manajemen). Dalam penelitian ini, aspek manajemen tidak dapat menggunakan pola yang diterapkan oleh Bank Indonesia tetapi di prioritaskan dengan profit margin. Alasannya, seluruh kegiatan manajemen sebuah bank yang mencakup permodalan, manajemen likuiditas pada akhirnya akan mempengaruhi dan berakhir pada laba yang di peroleh. NPM mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan laba bersih sebelum pajak ditinjau dari sudut pendapatan operasional.
3. *Earning* (Aspek *Rentabilitas*) Rasio NIM merupakan rasio keuangan yang mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan atas pengelolaan besar aktiva produktif. Keuntungan menggunakan rasio ini adalah bank dapat melihat seberapa besar tingkat jumlah pendapatan bunga bersih dengan menggunakan aktiva produktif yang dimiliki bank. Apabila keuntungan yang diperoleh dari pendapatan bunga semakin besar maka semakin besar pula nilai NIM, sehingga hal ini akan berpengaruh pada pertumbuhan laba yang semakin meningkat.
4. *Liquidity* (Aspek Likuiditas). Likuiditas dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban yang harus segera dibayarkan. Indikator yang digunakan adalah LDR.
5. Sensitivitas terhadap risiko pasar (*sensitivity to market risk*).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Bank Size* (Ukuran Bank) adalah rasio yang digunakan untuk mengetahui ukuran kekayaan yang dimiliki oleh suatu Bank yang dilihat dari total aset yang dimilikinya. Berikut adalah tabel 2.3 tentang hasil penelitian Bank size dan NPL .

Tabel 2.3.

Hasil Penelitian Terdahulu Bank Size dan *Non Performing Loan*

No	Author	Research Scope	Findings
1.	(Astrini et al., 2018)	penelitian kuantitatif analisis regresi linier berganda . Subjek penelitian ini adalah lembaga perbankan yang terdaftar di BEI dari tahun 2011 – 2012 dan objeknya adalah CAR, LDR, bank size dan NPL.	bank size berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap NPL Lembaga Perbankan
2.	(Izzati & Aziz, 2017)	Ide dari makalah ini adalah untuk menguji bagaimana faktor internal dan eksternal mempengaruhi profitabilitas bank syariah. Ini akan terlihat pada bagaimana kinerja melalui ukuran bank, kualitas aset, PDB, inflasi dan jumlah uang beredar berusaha mengatasi profitabilitas bank.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi profitabilitas bank.
3.	(Batten & Xuun Vinh, 2017)	artikelnya menyelidiki faktor penentu profitabilitas bank di Vietnam yang mencakup periode 2006 hingga 2014. Artikel ini menggunakan sejumlah metode data panel ekonometrik dengan kumpulan data unik.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Ukuran bank, berdampak kuat pada profitabilitas.
4.	(Khemraj & Pasha, 2009)	Penelitian ini bertujuan untuk meneliti determinan dari kredit macet di sektor perbankan Guyana menggunakan dataset panel dan model efek tetap dan analisis regresi	Penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa bank besar lebih efektif dalam menyaring nasabah pinjaman jika dibandingkan dengan bank kecil.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketika ukuran bank meningkat, itu tidak serta merta menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi. Meskipun bank yang lebih besar memiliki keunggulan karena lebih banyak akses ke sumber pembiayaan tambahan, mereka sebenarnya harus menghadapi risiko yang lebih tinggi dalam menghadapi masalah likuiditas dan diversifikasi produk.

Negara dengan industri perbankan yang berukuran besar, Bank dapat meningkatkan leverage mereka dalam ukuran besar dan memberikan pinjaman kepada peminjam berkualitas rendah. Di pasar yang lebih besar, Bank sering menggunakan pengambilan risiko yang berlebihan karena sulit untuk memaksakan disiplin pasar oleh regulator dan bank mengharapkan perlindungan pemerintah jika terjadi kegagalan.

Risiko kredit adalah risiko kerugian karena debitur tidak membayar aset atau jalur kredit lainnya (baik pokok atau bunga (kupon) atau keduanya). Peristiwa default termasuk keterlambatan pembayaran, restrukturisasi pembayaran pinjaman, dan kebangkrutan. Suku bunga mempengaruhi risiko kredit karena peminjam mungkin tidak tertarik untuk membayar biaya pendanaan / kredit atau mungkin menemukan aset seperti itu mahal di masa depan.

Pemantauan pinjaman yang baik dan terus menerus adalah kunci utama dalam proses kredit (Citta et al., 2019). Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan yang kuat antara pemantauan risiko kredit, kebijakan penagihan dan tunggakan pinjaman. Kondisi bisnis calon debitur dibandingkan dengan bisnis sejenis lainnya di daerah dan lokasi lingkungan, kondisi pemasaran hasil bisnis dari calon debitur dan kebijakan pemerintah yang mempengaruhi prospek industri di mana pemohon kredit perusahaan ada di dalamnya (Maina et al., 2016). Semua yang berkaitan dengan penjabaran tersebut didalam disertasi ini akan diberikan solusi bagaimana nantinya *ECMR* dapat menjadi mederasi pengarus Bank size terhadap NPL yang.

Dari uraian sebagaimana tersebut diatas maka dapat diambil kesimpulan hipotesa 1 sebagai berikut :

H1	:	<i>Emphatic Credit Risk Management</i> memoderasi pengaruh <i>Bank Size</i> terhadap <i>Non Performing Loan</i>
----	---	---

2.6.2. Peran ECMR dalam memoderasi pengaruh *Lending Rate* terhadap *Non Performing Loan*

Suku Bunga Dasar Kredit atau *Prime Lending Rate* adalah suku bunga dasar paling rendah di mana Bank belum menghitung premi resiko dari kredit tersebut. Untuk menentukan SBDK, perbankan harus menentukan tiga komponen biaya yang dikeluarkan oleh Bank yaitu harga pokok dana, *overhead*, dan juga *profit margin*. Suku Bunga Dasar Kredit Perbankan ini kemudian dilaporkan ke Bank Indonesia sehingga BI dapat mengetahui SBDK seluruh Bank yang ada di Indonesia. Tujuan utama SBDK dibuat untuk menjaga persaingan antar perbankan supaya tetap sehat. Sehingga Bank Indonesia dan OJK sebagai lembaga *regulator* dan pengawas perbankan mengetahui bahwa tidak ada perbankan yang bermain curang dengan cara mempermainkan suku bunga kredit. Menerapkan suku bunga yang rendah akan membuat debitur lebih tertarik untuk meminjam dana di Bank.

Lending Rate adalah bunga yang dibebankan kepada para peminjam atau harga yang harus dibayar oleh nasabah peminjam kepada bank (Giri & Setiawan, 2019). Tingkat bunga ditentukan oleh permintaan dan penawaran uang yang terjadi di pasar uang, uang akan mempengaruhi kegiatan perekonomian dan perubahan tingkat bunga selanjutnya akan mempengaruhi keinginan untuk melakukan investasi (Akbar & Munawaroh, 2014). Bank Indonesia menyebutkan bahwa Suku Bunga Kredit merupakan suku bunga terendah untuk menetapkan suku bunga kredit bank. Suku bunga kredit / *lending rate* dihitung dengan mempertimbangkan beberapa aspek, yaitu Harga Pokok

Dana untuk Kredit (HPDK), biaya *overhead* atau biaya perusahaan yang tidak berkaitan langsung dengan aktivitas operasi dalam proses pemberian kredit, dan profit margin. Selanjutnya, penetapan suku bunga kredit yang akan dibebankan pada debitur dihitung dengan menjumlahkan SBDK dan besaran premi resiko sesuai kebijakan masing- masing bank. Dengan demikian, besaran suku bunga kredit yang dikenakan kepada pihak debitur belum tentu sama dengan tingkat SBDK (Otoritas Jasa Keuangan, 2019).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *lending rate* merupakan suku bunga kredit yang akan dibebankan pada debitur dihitung dengan menjumlahkan SBDK dan besaran premi resiko sesuai kebijakan masing- masing bank. Pengukuran *lending rate* adalah Harga Pokok Dana untuk Kredit (HPDK), biaya *overhead*, profit margin dan besaran premi resiko (Otoritas Jasa Keuangan, 2019).

Menurut teori *asymmetric information theory* suku bunga pinjaman yang tinggi menginduksi *moral hazard* dan masalah seleksi yang merugikan di pasar kredit. Suku bunga tinggi membuat peminjam takut, dan menyisakan kreditur yang memiliki *moral hazard* yang tinggi. Kredit macet juga dapat muncul dari penurunan harga (deflasi). Argumen ini didasarkan pada teori deflasi utang yang dikemukakan oleh Fisher (1933), yang menyatakan bahwa deflasi meningkatkan beban utang riil peminjam, sehingga mengurangi kapasitas pembayaran utang mereka. kenaikan suku bunga kredit riil (yaitu dengan suku bunga mengambang) meningkatkan nilai riil utang peminjam dan membuat pembayaran utang menjadi lebih mahal. Ini akan meningkatkan kredit macet / NPL. Suku bunga pinjaman utama bank (suku bunga yang dibebankan pada pinjaman bank kepada bisnis) yang disesuaikan dengan tingkat inflasi regional mempengaruhi sumber dana bank yang pada gilirannya mempengaruhi pertumbuhan pinjaman/NPL (Brewer et al., 2014). Kenaikan suku bunga kredit riil (yaitu dengan suku bunga mengambang) meningkatkan nilai riil utang peminjam dan membuat pembayaran utang menjadi lebih mahal. Ini akan meningkatkan kredit

macet / NPL. Suku bunga pinjaman utama bank (suku bunga yang dibebankan pada pinjaman bank kepada bisnis) yang disesuaikan dengan tingkat inflasi regional mempengaruhi sumber dana bank yang pada gilirannya mempengaruhi pertumbuhan pinjaman / NPL (Brewer *et al.*, 2014). Berikut adalah tabel 2.4 tentang hasil penelitian terdahulu tentang *Lending Rate* dan NPL .

Tabel 2.4.

Hasil Penelitian terdahulu *lending Rate* dan NPL

No	Author	Research Scope	Findings
1.	(Beck et al., 2013)	Artikel ini meneliti determinan makroekonomi dari kredit bermasalah (NPL) di 75 negara.	pertumbuhan PDB riil, harga saham, nilai tukar, dan suku bunga pinjaman ditemukan secara signifikan mempengaruhi rasio NPL
2.	(Nathan et al., 2020)	Artikel ini meneliti faktor penentu NPL di sektor perbankan komersial Uganda dengan menggunakan data triwulanan periode 2002q1 hingga 2017q2 dianalisis menggunakan teknik ARDL and Bounds Test dengan mengendalikan faktor spesifik bank dan makroekonomi.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa NPL meningkat dengan kenaikan suku bunga pinjaman, nilai tukar efektif riil dan tingkat pengangguran
3.	(Warue, 2013)	Penelitian ini menggunakan pendekatan ekonometrik panel dengan menggunakan model panel pooled (<i>unbalanced</i>) dan fixed effect panel	penelitian ini menemukan bukti bahwa faktor spesifik bank berkontribusi terhadap kinerja NPLs
4.	(Ofori-Abebrese et al., 2016)	Studi ini menilai pengaruh faktor spesifik bank terhadap kinerja pinjaman di Bank HFC di Ghana. Penelitian ini menggunakan uji batas kointegrasi ARDL sebagai teknik estimasi untuk menunjukkan bukti hubungan jangka panjang antar variabel.	Hasil menunjukkan bahwa faktor spesifik bank memang berpengaruh signifikan terhadap kinerja kredit.
5.	(Zheng et al., 2020)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui	faktor spesifik industri dan makroekonomi mempengaruhi

		pengaruh determinan khusus industri dan makroekonomi dari kredit bermasalah (NPL) di seluruh sistem perbankan Bangladesh dengan model <i>autoregressive distribution lag</i> (ARDL).	NPL secara signifikan. Di antara faktor-faktor penentu spesifik industri, pertumbuhan pinjaman bank, laba operasi bersih, dan suku bunga simpanan berdampak negatif terhadap NPL dengan signifikansi statistik sementara likuiditas bank dan suku bunga pinjaman memiliki hubungan positif yang signifikan dengan NPL.
--	--	--	--

Faktor spesifik bank berkontribusi lebih besar terhadap kinerja NPL dibandingkan dengan faktor ekonomi makro (Warue, 2013). Penelitian Warue (2013) mengelompokkan bank berdasarkan ukuran, dan kepemilikan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lending rate ditemukan memiliki dampak positif pada NPL (Beck et al., 2013; Louzis et al., 2012; Nathan et al., 2020; Ofori-Abebrese et al., 2016; Ofori-Sasu et al., 2019; Peterson, 2019; Warue, 2013).

Dari hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa Faktor spesifik bank diantaranya adalah lending rate ditemukan mempengaruhi NPL (Beck et al., 2013; Louzis et al., 2012; Nathan et al., 2020; Ofori-Abebrese et al., 2016; Ofori-Sasu et al., 2019; Peterson, 2019; Warue, 2013)

Efisiensi perusahaan perbankan dapat memengaruhi kredit macet di industri perbankan. Manajemen bank mungkin tidak mengevaluasi secara menyeluruh aplikasi kredit pelanggan mereka karena kemampuan evaluasi mereka yang buruk. Selain itu, masalah informasi asimetris antara pemberi pinjaman dan peminjam semakin memperumit masalah ini. Selain itu, manajemen mungkin tidak efisien dalam mengelola portofolio pinjaman. Akibatnya, hal ini menyebabkan peringkat kredit yang lebih rendah untuk pinjaman yang disetujui dan probabilitas gagal bayar yang tinggi mengakibatkan kredit macet yang lebih tinggi. Oleh karena itu, ketidakefisienan bank dapat menyebabkan kredit macet yang lebih tinggi. Semua yang berkaitan dengan penjabaran tersebut

didalam desertasi ini akan diberikan solusi bagaimana nantinya ECMR dapat menjadi mederasi pengaruh Landing Rate terhdap NPL yang.

Dari uraian sebagaimana tersebut diatas maka dapat diambil kesimpulan hipotesa 2 sebagai berikut :

H2	:	<i>Emphatic Credit Risk Management</i> memoderasi pengaruh <i>Lending Rate</i> terhadap <i>Non Performing Loan</i>
----	---	--

2.6.3. Peran ECMR dalam memoderasi pengaruh *Bank Affiliated Committee* terhadap *Non Performing Loan*

Manajemen dan staf kredit tidak hanya harus memiliki etika moral yang baik, tetapi juga pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman profesional yang cukup untuk menyelesaikan masalah untuk menganalisis dan menilai lokasi strategis dan bisnis kredit dengan benar, dan menyelesaikan masalah yang ada dengan tepat. (1) Untuk meningkatkan kemampuan manajemen. Manajemen yang baik harus memiliki penglihatan yang strategis, kemampuan pemasaran yang kuat, keterampilan manajemen risiko yang sangat baik, dan konsepsi pendapatan yang benar, nilai pribadi dan kekuatan. Dan manajer yang baik harus meningkatkan penyatuan dan efektivitas bank berdasarkan pada kombinasi organik dari otoritas pribadi dan otoritas pos. (2) Untuk meningkatkan konstruksi tim karyawan. Memberikan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan bisnis yang dipahami oleh karyawan, melatih dan menarik orang-orang dengan kemampuan majemuk untuk meningkatkan kemampuan untuk mencegah dan memitigasi risiko keuangan, memperkuat penerimaan dan keluar manajemen dari kualifikasi para pelaku bisnis kredit, dan membangun kemampuan dan kemandirian tim disiplin berdasarkan kombinasi pembangunan tim karyawan dan konstruksi budaya kredit dan mekanisme motivasi (Pratin & Adnan, 2005).

Inti dari kelima prinsip di atas adalah mengenai kepemimpinan, pengendalian, dan implementasi. Bank harus menerapkan lima prinsip ke dalam manajemen operasi harian untuk mewujudkan implementasi rencana strategis. Dan prinsip yang paling penting adalah untuk mengubah mekanisme operasi secara komprehensif, dan intinya adalah untuk membangun minat sehat dan mekanisme manajemen risiko efektif jangka panjang, dan menerapkan ide-ide di semua tingkatan dan semua bagian manajemen operasi. Petugas bank dapat memberikan saran tentang berbagai hal seperti penjualan, penagihan, produksi, dan sebagainya termasuk memberikan bantuan jasa konsultan. Semua tindakan tersebut tentu pendekatan yang didasarkan tindakan yang Empathy dan juga dengan menjunjung nilai-nilai kebaikan, toleransi dan kesabaran, yang nantinya akan mendapatkan hasil seperti yang diharapkan.

Komite kredit merupakan proses pembuatan keputusan kredit yang terdiri dari pengusul dan pemutus kredit. Komite kredit dianggap sah apabila pengusul dan pemutus kredit yang terdiri dari pemimpin bisnis dan pemimpin risiko yang berada dalam satu forum. Hasil dari komite kredit adalah putusan kredit yang tertuang dalam Nota Keputusan Komite Kredit (NKKK). Komite Kredit atau *loan committee* yaitu komite operasional yang membantu Dewan Direksi dalam mengevaluasi dan/atau memutuskan permohonan kredit untuk jumlah dan jenis kredit yang ditetapkan oleh Direksi. Adapun fungsi komite kredit adalah menentukan batasan pemberian kredit kepada debitur.

Tugas komite kredit dalam melakukan penelitian dan analisis terhadap debitur meliputi beberapa kriteria di bawah ini, yaitu : Harus memenuhi kriteria 5 C, yaitu *character*, *capacity*, *Capital*, *Collateral* (agunan) dan *Condition of economy* (kondisi ekonomi). *Character* merupakan watak moral atau sifat pribadi nasabah yang positif dan punya rasa tanggung jawab yang baik dalam kehidupan pribadi manusia, kehidupan sebagai anggota masyarakat ataupun dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Komite kredit menilai hubungan yang telah terjalin antara bank dan (calon) debitur atau informasi yang diperoleh dari pihak lain yang mengetahui moral, kepribadian dan perilaku calon debitur dalam kehidupan kesehariannya. Ketentuan penilaian terhadap *Character* ini berlaku untuk calon debitur perorangan maupun untuk Badan Usaha. *Character* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya : Faktor biologis/ keturunan (yang akan menentukan watak dasar dari calon debitur) dan faktor pelajaran dan pengalaman hidup. Untuk dapat menganalisa watak peminjam/ nasabah bank memerlukan berbagai informasi yang relevan mengenai riwayat hubungan calon kreditur dengan bank, Riwayat Hidup calon kreditur, Riwayat bisnis peminjam dan Reputasi bisnis nasabah dan Legalitas usaha.

Penilaian *capacity* (kemampuan) menyangkut keahlian (calon) nasabah peminjam dana dalam mengelola usahanya dan kemampuan manajerialnya, sehingga bank yakin kredit yang diberikannya tidak akan mengalami kemacetan. Penilaian *Capacity* ini berlaku untuk calon debitur perorangan maupun untuk Badan Usaha. Penilaian lain yang dilakukan komite kredit terhadap kemampuan calon debitur perorangan dilihat dari segi pendapatan dan biaya yang dikeluarkan setiap bulannya.

Capital / modal yang dimiliki oleh pemohon kredit, bukan hanya didasarkan pada besar kecilnya modal, akan bagaimana distribusi modal ditempatkan oleh pengusaha tersebut, sehingga segala sumber yang ada dapat berjalan secara efektif. *Collateral* adalah barang-barang agunan yang diserahkan debitur sebagai agunan atas kredit yang diterimanya. Tujuannya yaitu sebagai pengaman bagi bank terhadap kredit apabila usaha nasabah yang dibiayai dengan kredit tersebut gagal atau sebab- sebab lain dimana debitur tidak melunasi kreditnya dari usahanya. *Condition* adalah situasi dan kondisi (seperti kondisi Politik, Ekonomi, Sosial, Budaya dan lain-lain) yang mempengaruhi keadaan perekonomian pada suatu saat maupun kurun waktu tertentu yang

kemungkinannya akan dapat mempengaruhi kelancaran usaha dari perusahaan yang memperoleh kredit.

Penilaian kelayakan pemberian kredit oleh komite kredit juga dilakukan dengan menggunakan metode 5 P antara lain : *Party* (para pihak), *Purpose* (tujuan), *Payment*, *Profitability* dan *Protection*. Komite kredit mengklasifikasikan nasabah kedalam klasifikasi tertentu atau golongan-golongan tertentu berdasarkan modal, loyalitas serta karakternya sehingga nasabah dapat digolongkan ke golongan tertentu dan akan mendapatkan fasilitas yang berbeda dari bank. Tujuannya untuk memperoleh suatu kepercayaan maka bank harus mengetahui bagaimana karakternya, modalnya, serta loyalitas dari calon nasabah peminjam dana. Tujuan pengambilan kredit sangat penting untuk diketahui oleh bank, apakah kredit yang diberikan nanti digunakan untuk tujuan yang positif dan benar-benar digunakan sesuai dengan yang diperjanjikan. Komite kredit harus memastikan bagaimana cara nasabah mengembalikan kredit yang telah diambil atau dari sumber mana saja dana untuk pengembalian kredit. Tujuannya adalah untuk mengetahui sumber pendapatan dari calon debitur dan apakah pendapatan tersebut mencukupi untuk membayar kembali kreditnya.

Komite kredit menganalisis bagaimana kemampuan nasabah dalam mencari laba yang diukur dari periode ke periode laba perusahaan meningkat atau menurun. Komite kredit harus memperhatikan kemampuan nasabah terhadap kemampuan bayar. *Payment* bukan merupakan angka yang absolut tetapi tergantung pada usaha debitur. Bagi debitur perorangan ukuran penilaian pada perolehan laba dilihat dari pendapatan tambahan diluar pendapatan pokoknya (gaji) dijumlahkan dengan pendapatan bersih setiap bulannya apakah nilainya lebih besar dengan bunga pinjaman dan apakah pendapatannya mampu untuk membayar kembali kreditnya. Sedangkan bagi debitur badan usaha besarnya laba dinilai layak atau tidak tergantung dari jenis usaha debitur dan

usaha calon debitur telah berjalan selama minimal 2 (dua) tahun dan pada 1 (satu) tahun pertama telah mendapatkan keuntungan. credit comitee harus memastikan proteksi usaha nasabah untuk menjaga agar usaha dan jaminan mendapatkan perlindungan. Perlindungan dapat berupa jaminan barang atau orang atau jaminan asuransi.

Kriteria kredit yang paling penting ditentukan dengan menentukan jenis dan tujuan kredit serta orang yang menerima kredit diantaranya (Hadi et al., 2020) adalah :

1. Kepribadian: Kriteria ini dianggap salah satu yang paling berbahaya dengan memberikan orang, peminjam atau kreditur sejumlah uang berdasarkan reputasi orang tersebut (individu atau hukum) dan kekuatan fokus keuangan, dan hanya janji yang dibuat oleh kreditur.
2. Kemampuan: Kemampuan seseorang untuk membayar jumlah yang diberikan kepadanya dengan bunga yang jatuh tempo pada jumlah pokok dan komisi administrasi dan dianggap sebagai salah satu kriteria terpenting yang berkontribusi pada pengurangan kredit risiko.
3. Modal merupakan salah satu kriteria terpenting dalam pemberian kredit, karena berperan dalam mengurangi risiko yang timbul dari proses kredit, dengan menunjukkan kemampuan modal individu untuk mengembalikan pinjaman yang diberikan.
4. Agunan adalah sekumpulan aset yang ditempatkan oleh nasabah pada pembuangan bank sebagai jaminan untuk memperoleh pinjaman dan nasabah tidak dapat melepaskan aset yang dibebani. Aset ini akan menjadi hak bank jika nasabah tidak mampu membayar. Jaminan tersebut mungkin seseorang dengan jaminan keuangan

dan reputasi yang memenuhi syarat untuk diandalkan oleh manajemen kredit untuk memastikan pembayaran kredit.

5. Kondisi Kondisi: Peneliti kredit harus memeriksa sejauh mana keadaan umum dan khusus di sekitar pelanggan yang mengajukan kredit mempengaruhi aktivitas atau proyek yang akan ditransfer. Kondisi umum iklim ekonomi umum di masyarakat, serta kerangka legislatif dan hukum di mana perusahaan beroperasi, undang-undang moneter dan bea cukai dan peraturan perundang-undangan tentang pengaturan kegiatan perdagangan luar negeri, impor atau ekspor.

Peranan komite kredit di dalam perbankan untuk mencegah terjadinya kredit bermasalah di BPR Jateng yaitu memeriksa kelengkapan, kebenaran, serta keabsahan berkas keputusan kredit dan dokumen persyaratan kredit yang diterima. Untuk mencegah timbulnya kredit bermasalah, komite kredit dalam melakukan analisis yang mendalam terhadap calon debitur meliputi beberapa kriteria seperti penilaian dengan menggunakan prinsip *the 5 C's of Credit* + 1 C, diantaranya *Character/* watak, *Capacity/* kemampuan, *Capital/* modal, *Collateral/* agunan, *Condition Of Economy/* kondisi ekonomi, dan *Cash Flow/* arus kas.

Proses penilaian kredit juga harus menilai kondisi ekonomi, politik, sosial, ekonomi dan budaya, peraturan pemerintah dan lainnya yang ada dan di masa depan. Kondisi ini tentu saja mempengaruhi keadaan ekonomi pada suatu waktu, sehingga dengan penilaian yang baik diharapkan kemungkinan kredit macet relatif kecil (Lin Peter Wei-Shong & Kuo-Chung, 2006). Teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan analisis pembiayaan, debitur harus melihat kondisi ekonomi secara umum dan kondisi di sektor bisnis pemodal, karena kreditor harus mempertimbangkan situasi ekonomi yang akan mempengaruhi perkembangan bisnis debitur.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Komite Kredit atau *credit committee* yaitu komite operasional yang membantu Dewan Direksi dalam mengevaluasi dan/atau memutuskan permohonan kredit untuk jumlah dan jenis kredit yang ditetapkan oleh Direksi. Indikator yang digunakan adalah Kepribadian, Kemampuan, Modal, Agunan, dan Kondisi (Bari *et.al*, 2020).

Teori pensinyalan dapat menjelaskan bahwa sinyal dari kondisi pelanggan yang stabil maka debitur akan tertarik untuk meminjamkan kredit. Penilaian prospek sektor bisnis yang dibiayai harus benar-benar memiliki prospek yang baik sehingga kemungkinan kredit macet relatif kecil. Sebaliknya, jika memiliki prospek buruk maka akan meningkatkan risiko kredit macet semakin banyak. NPL yang tinggi sangat dipengaruhi oleh kemampuan bank untuk melakukan proses pinjaman dengan baik dan dalam hal manajemen kredit, termasuk tindakan pemantauan setelah kredit telah disalurkan dan langkah-langkah kontrol jika ada indikasi penyimpangan kredit atau indikasi gagal bayar. Sedangkan kredit macet disebabkan oleh faktor eksternal non bank dan debitur, yaitu penurunan dalam kondisi moneter negara dan adanya peraturan pemerintah dan lainnya peraturan restriktif yang berdampak besar pada situasi keuangan dan operasional bank (Sakti *et al.*, 2017).

Beberapa peneliti terdahulu menemukan bahwa penilaian (proposal kredit) calon peminjam adalah faktor yang mempengaruhi kinerja pinjaman, mengingat hilangnya lembaga keuangan karena gagal bayar (Kiplimo & Kalio, 2014). Haneef *et al.*, (2012) menemukan dalam penelitiannya bahwa manajemen portofolio pinjaman yang baik dan kualitas sumber daya manusia (tim kredit) dalam membina debitur mempengaruhi kinerja pinjaman. Berikut adalah tabel 2.5 tentang penelitian terdahulu tentang *Credit Committee* dan NPL :

Tabel 2.5.

Hasil Penelitian terdahulu *credit committee* dan NPL

No	Author	Research Scope	Findings
1.	(Kiplimo & Kalio, 2014)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh praktik manajemen risiko kredit terhadap kinerja pinjaman pada LKM di Baringo County. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dan didasarkan pada survei LKM di Baringo County.	praktik manajemen risiko kredit secara signifikan mempengaruhi kinerja pinjaman LKM di Baringo County. peningkatan penilaian nasabah menyebabkan peningkatan kinerja pinjaman di LKM di Baringo County.
2.	(Haneef et al., 2012)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen risiko terhadap non-performing loan dan profitabilitas sektor perbankan Pakistan.	kredit macet meningkat akibat kurangnya manajemen risiko yang mengancam profitabilitas bank. Studi ini memberikan saran agar sektor perbankan dapat menghindari kredit macet mereka dengan menggunakan analisis yang mendalam dari komite kredit terhadap calon debitur.
3.	(Sakti et al., 2017)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bukti empiris mengenai pengaruh analisis <i>credit committee</i> terhadap kredit bermasalah pada koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) yang ada di Kota Semarang. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan alat analisis SPSS 21.	<i>character, capacity, capital, collateral, condition</i> , waktu pinjaman, tingkat balas jasa pinjaman berpengaruh secara simultan terhadap kredit bermasalah.

Beberapa peneliti terdahulu merekomendasikan bahwa perlu adanya pengawasan, standarisasi dan kebijakan dalam proses kredit, karena sangat berpengaruh terhadap profitabilitas bank (Kimotho & Gekara, 2016) (sulieman Alshatti, 2015)(Kiplimo & Kalio, 2014). Kualitas kolektibilitas kredit peminjam dapat membantu CCB untuk mengidentifikasi peminjam

berdasarkan tingkat probabilitas pembayaran kredit sehingga akan membantu CCB untuk mengurangi kredit macet yang dapat mempengaruhi pendapatan bank dari kredit (Sulistiowati, 2010). Semua yang berkaitan dengan penjabaran tersebut didalam disertasi ini akan diberikan solusi bagaimana nantinya ECMR dapat menjadi mederasi pengarus Kredit Komite terhdap NPL yang.

Dari uraian diatas maka dapat diambil hipotesa ke 3 sebagai berikut :

H3	:	<i>Emphatic Credit Risk Management</i> memoderasi pengaruh <i>Affiliated Credit Committee</i> terhadap <i>Non Performing Loan</i>
----	---	---

2.6.4. Pengaruh *Non Performing Loan* terhadap *Financial Performance*

Non Performing Loans adalah persentase total kredit bermasalah (kriteria kurang lancar, diragukan, macet) dari total pinjaman yang diberikan oleh bank (Roswinna et al., 2020). *Non Performing Loans* mencerminkan rasio kredit, semakin kecil *Non Performing Loans*, semakin kecil risiko kredit yang ditanggung Bank. Bank dalam melakukan kredit harus melakukan analisis kemampuan debitur untuk membayar kembali kewajibannya. Setelah kredit diberikan, bank diminta untuk memantau penggunaan kredit dan kemampuan serta kepatuhan debitur dalam memenuhi kewajibannya (Roswinna et al., 2020).

Beberapa studi menunjukkan bahwa konsentrasi perbankan juga dapat mempengaruhi stabilitas sistem perbankan, dan ada dua pandangan yang bertentangan tentang argumen stabilitas-konsentrasi. Argumen pertama adalah bahwa bank di pasar yang lebih terkonsentrasi akan mengurangi pinjaman berisiko karena kompetisi yang lebih rendah di pasar karena mereka memiliki lebih sedikit pesaing (Chang et al., 2008; Tabak et al., 2013).

NPL berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan ekonomi, akumulasi NPL membuat Bank sulit untuk mendanai usaha baru dan ekonomis, Bank Komersial diharuskan menyisihkan dana

untuk menutup kemungkinan kerugian yang diperkirakan dari pinjaman yang macet (Zeng, 2012). Akibat lain dari meningkatnya NPL adalah implikasi biaya dari outsourcing unit yang ditugaskan untuk melacak kredit bermasalah akan meningkatkan biaya operasional bank (Nathan *et.al*, 2020). Indikator gagalnya bank dalam mengelola bisnis antara lain timbul masalah likuiditas (ketidakmampuan membayar pihak ketiga), rentabilitas (hutang tidak dapat ditagih), dan solvabilitas (modal berkurang) (Dwihandayani, 2017).

Penelitian Nathan *et.al*, (2020) menyatakan bahwa untuk meminimalkan NPL dan meningkatkan kinerja sektor perbankan komersial di Uganda, sejumlah reformasi telah dilakukan diantaranya adalah restrukturisasi yaitu pengambil alihan bank yang bangkrut kemudian dijual dan di satukan dengan bank yang lain (merger), biro referensi kredit (CRB) untuk mengurangi kesenjangan informasi antara pemberi pinjaman dan peminjam dengan; memberikan tepat waktu dan informasi akurat tentang profil utang peminjam, dan riwayat pembayaran. Lata (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan *non performing loan* terhadap kinerja keuangan (ROE dari *state owned commercial banks*) atau dapat dikatakan bahwa tingkat *non performing loan* dalam sistem perbankan adalah kegagalan kinerja bank.

Pengelolaan kredit bermasalah sering dikaitkan dengan biaya operasional yang tinggi yang menyebabkan berkurangnya pertumbuhan modal di bank-bank yang terkena dampak (Karim et al., 2010). *Non-Performing Loans* (NPL) mengurangi likuiditas bank, mendistorsi ekspansi kredit, dan memperlambat pertumbuhan sektor riil dengan konsekuensi langsung terhadap kinerja bank (Gabriel *et.al*, 2019). *Non Performing Loan* memiliki dampak negatif dan signifikan secara statistik pada kinerja bank (Ajao & OsEyoMon, 2019).

Bank yang memiliki portofolio pinjaman lebih tinggi dengan risiko kredit yang lebih rendah meningkatkan profitabilitasnya (Adeola & Ikpesu, 2017). Akoto *et al* (2020) menambahkan bahwa

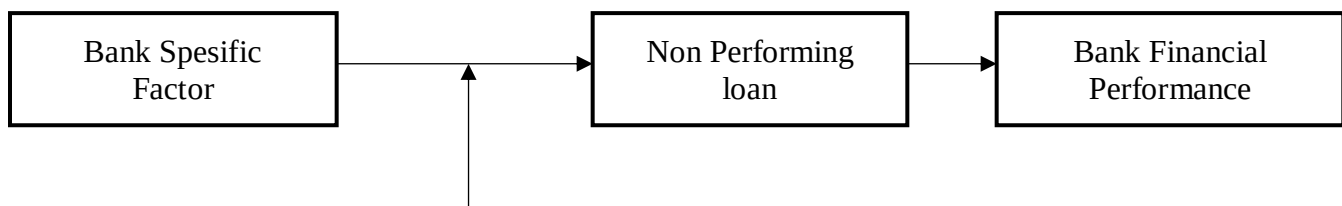
variasi dalam risiko kredit akan menyebabkan fluktuasi kesehatan portofolio pinjaman bank yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja bank. Volatilitas profitabilitas bank sebagian besar disebabkan oleh risiko kredit. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam kinerja bank atau profitabilitas terutama disebabkan oleh perubahan risiko kredit karena peningkatan eksposur terhadap risiko kredit menyebabkan turunnya kinerja dan profitabilitas bank (Boahene et al., 2012).

Beberapa peneliti sebelumnya juga menemukan bahwa proses pemantauan dan mitigasi risiko kredit memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan (Adeola & Ikpesu, 2017). Alshatti (2015) menyatakan bahwa *credit risk* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *financial performance*. Ahmed & Malik (2015) *credit risk* memiliki pengaruh positif namun tdk signifikan terhadap *loan performance*. *Credit risk* memiliki efek positif pada kinerja keuangan (Prasanth et al., 2020). *Credit risk* memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja keuangan LKM di Kenya (Kitonyi, J. M., Sang, W., & Muriithi, 2019). Kalu et al. (2018); Lagat et al. (2013) juga menemukan bahwa proses pemantauan dan mitigasi risiko kredit memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan. Alshatti (2015) menyatakan bahwa *credit risk* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *financial performance*.

Dari uraian sebagaimana tersebut diatas maka dapat diambil kesimpulan hipotesa 4 sebagai berikut :

H4	:	<i>Non Performing Loan (NPL)</i> mempunyai pengaruh negative terhadap kinerja keuangan
----	---	--

Berikut ini adalah gambar 2.8. tentang model empiric pada penelitian ini :



H1 H2 H3

Emphatic Credit Risk
Management

Dikembangkan dalam penelitian ini, 2020

Gambar 2.8 Model Empirik Penelitia

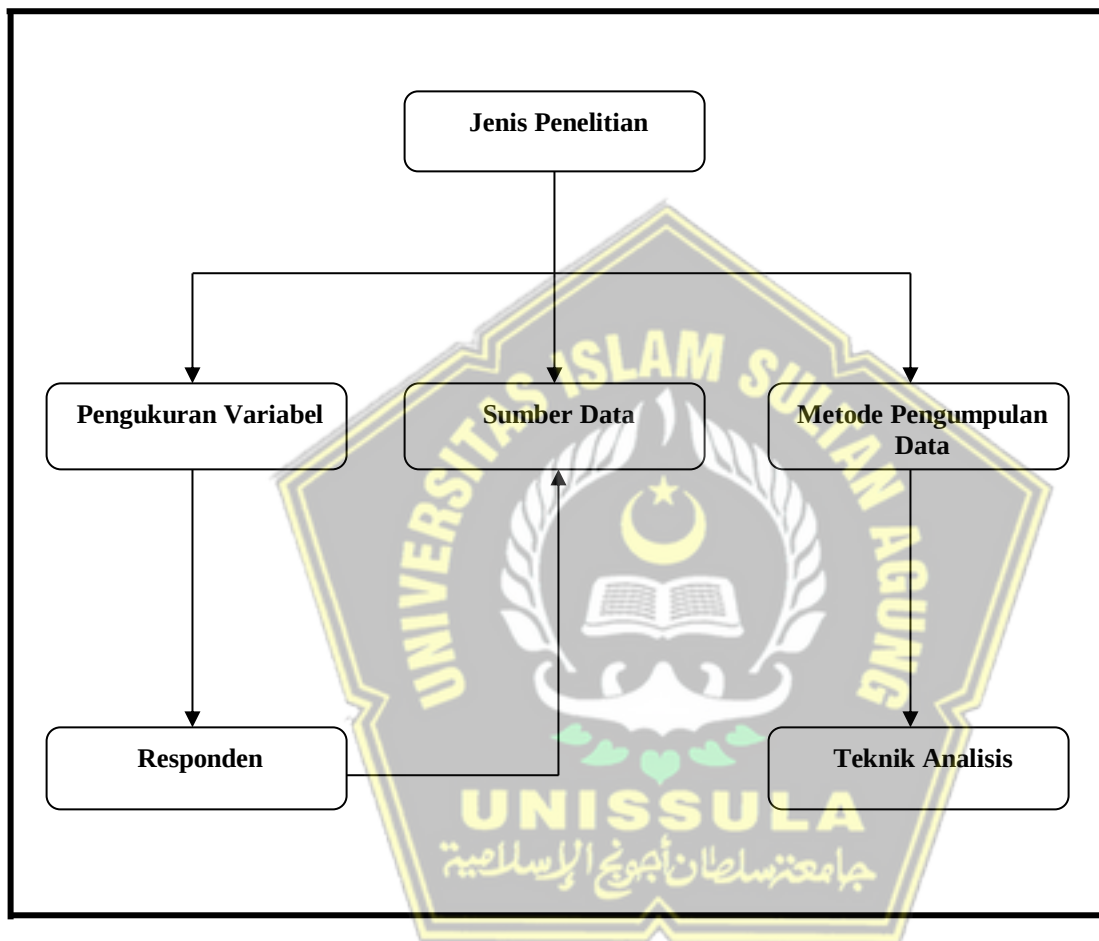
Gambar 2.8. menjelaskan tentang model empirik pada penelitian ini. Hubungan *bank specific factor* akan digunakan sebagai variabel yang menjelaskan hubungan *Non-Performing Loan* terhadap Kinerja Keuangan dengan *Empathy credit risk management (ECRM)* sebagai variabel moderasi antara *Bank Specific Factor* dengan NPL.



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian ini menguraikan tentang : jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden serta teknik analisis yang tersaji pada Gambar 3.1 sebagai berikut :



Gambar 3.1 : Alur Bab III Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) dengan

menguji hipotesis, yang uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Widodo, 2014). Variabel mencakup: *Bank size*, *lending rate*, *credit committee*, *Empathy Credit Risk Management (ECRM)*, *Non-Performing Loan (NPL)*, dan kinerja keuangan.

3.2. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup:

A. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden (Widodo, 2014), yakni Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian *Bank size*, *lending rate*, *credit committee*, *Empathy Credit Risk Management (ECRM)*, *Non-Performing Loan (NPL)*, dan kinerja keuangan.

B. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Jakarta pusat maupun literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan angket, yakni suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada pimpinan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah.

3.4. Responden

Populasi pada studi ini adalah pimpinan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 260, yang terdistribusi di 35 Kabupaten / Kota di Jawa Tengah.

Kemudian metode pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling*, artinya pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Kemudian jumlah sampel (*sample size*) mengacu pendapat Kai ret *al.*, (1998), yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10 atau minimal 100 responden. Agar generalisasi lebih optimal maka sampel studi ini sebesar 150 responden. Adapun distribusi nampak pada Tabel 3.2 :

Tabel 3.1. Distribusi Sampel

No.	Lokasi	Populasi	Sampel
1.	Kabupaten Semarang	14	9
2.	Kabupaten Kendal	13	8
3.	Kabupaten Demak	9	94
4.	Kabupaten Grobogan	4	2
5.	Kabupaten Pekalongan	1	1
6.	Kabupaten Tegal Kabupaten	11	6
7.	Brebes Kabupaten Pati	6	4
8.	Kabupaten Kudus Kabupaten	11	6
9.	Pemalang Kabupaten Jepara	7	4
10.	Kabupaten Rembang	4	2
11.	kabupaten Blora Kabupaten	3	2
12.	Banyumas Kabupaten	2	1
13.	Cilacap Kabupaten	5	3
14.	Purbalingga Kabupaten	7	4
15.	Banjarnegara Kabupaten	7	4
16.	Magelang Kabupaten	5	3
17.	Temanggung Kabupaten	2	1
18.	Wonosobo Kabupaten	12	7
19.	Purworejo Kabupaten	7	4
20.	Kebumen Kabumen Klaten	5	3
21.	Kabupaten Boyolali	2	1
22.	Kabupaten Sragen	4	2
23.	Kabupaten Sukoharjo	17	10
24.	Kabupaten Karanganyar	7	4
25.	Kabupaten Wonogiri	6	4
26.	Kabupaten Batang	17	10
27.	Kota Semarang	14	8
28.	Kota Salatiga	3	2
29.	Kota Pekalongan	3	2
30.	Kota Tegal	23	13
31.	Kota Magelang	4	2

32.	Kota Solo	4	2
33.		3	2
34.		5	3
35.		13	8
	Jumlah	260	150

3.3. Pengukuran Variabel

Variabel, indikator untuk variabel: *Bank size*, *lending rate*, *credit committee*, *Empathy credit risk management (ECRM)*, *Non-Performing Loan (NPL)*, dan *financial performance* tersaji pada tabel 3.2.

Tabel 3.2
Pengukuran Variabel

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Bank Size</i> adalah besarnya jumlah modal, total aktiva dan jumlah karyawan yang dimiliki oleh perbankan.	Memiliki modal yang cukup, Total aktiva Jumlah Karyawan	Islam & Nishiyama (2019)
2.	<i>Lending rate</i> Tingkat suku bunga kredit yang akan dibebankan kepada debitur dihitung dari pendapatan Assetnya dan keuntungan yang akan diperoleh.	Suku bunga kredit Pendapatan dari Assetnya Profit margin	(Otoritas Jasa Keuangan, 2019).
3.	<i>Credit Committee</i> Komite operasional yang membantu Dewan Direksi dalam mengevaluasi dan/atau memutuskan permohonan kredit untuk jumlah dan jenis kredit yang ditetapkan oleh Direksi.	Klasifikasi nasabah Tujuan calon debitur Profitabilitas debitur	(Hadi et.al, 2020).
4.			

	<i>Empathy Credit Risk Management</i> (ECRM). pemimpin yang mendorong agar karyawan mampu mengelola risiko kredit dengan cara mengidentifikasi, mengukur dan menilai risiko kredit dengan cara memahami dan mengerti keadaan debitur, mampu merasakan kesusahan debitur, mampu memahami kondisi debitur.	1.)Mengidentifikasi permasalahan dengan memahami kesulitan orang lain berdasarkan kebaikan. 2)Mengukur permasalahan dengan niat menolong dengan tulus didasari rasa toleransi 3)Menilai dan mengevaluasi dengan mendengarkan kesulitan orang lain dan kesabaran.	Hanafi (2014), Pfeffer (2003), L.W. Fry (2003), Al'Quran dan Hadist. Dolde.
5.	<i>Non-Performing Loan</i> Kredit bermasalah yang ditunjukkan oleh utang yang jatuh tempo belum lunas, jumlah utang tidak tertagih, dan pembayaran cicilan yang tidak tepat waktu	Jatuh tempo belum lunas cukup besar. Sumber kredit macet. Ketidaktepatan nasabah.	(Dwihandayani, 2017).
6.	Kinerja Keuangan Kondisi keuangan pada periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana, penyaluran dana dan profitabilitas lembaga keuangan	CAR Likuiditas, ROA	(Gautam, 2010)

3.5. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner, artinya pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung kepada pimpinan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya. Pertanyaan mencakup terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

3.6. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *AMOS 20.0*. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2000).

Keunggulan aplikasi SEM dalam pengujian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Adapun langkah-langkah dalam SEM, menurut Ferdinand (2000 : 30) adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Kemudian model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemograman SEM.

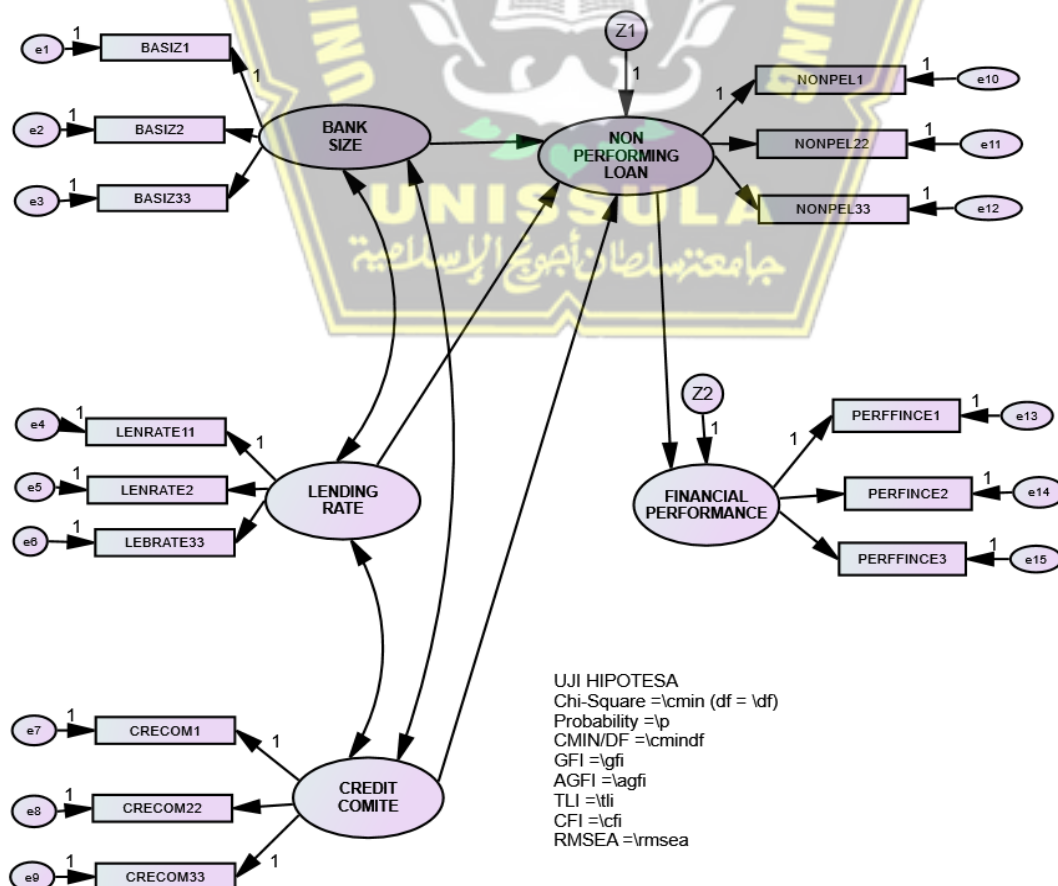
Jadi model yang diajukan berkaitan dengan kausalitas (hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan namun harus berdasarkan justifikasi teoritis yang mapan. SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis uji data empirik.

2. Pengembangan Path diagram

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama kemudian digambarkan dalam path diagram. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Hal tersebut artinya alur sebab akibat dari berbagai konstruk yang akan

digunakan dan atas dasar itu akan variabel-variabel untuk mengukur konstruk akan dicari.

Pada studi ini Diagram Path adalah sebagai berikut:



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini

Gambar 3.2 : Structure Equation Model Empathy credit risk management management

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Hipotesis kualitas perencanaan keuangan yang terdiri dari 3 (tiga) persamaan dapat ditulis adalah sebagai berikut:

$$Y1 = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4 + b5X1X4 + b6X2X4 + b7X3X4 + ei$$

$$Y1 = b1X1 + b2X2 + b3X3 + e$$

$$Y2 = a + b1Y1$$

Dengan keterangan :

$$Y1 = \text{NPL}$$

$$Y2 = \text{Kinerja Keuangan}$$

$$X1 = \text{Bank Size}$$

$$X2 = \text{Lending Rate}$$

$$X3 = \text{Credit Komitee}$$

$$X4 = \text{ECRM}$$

4. Memiliki Matrik Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan SEM karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al.*, (1996) menyarankan agar menggunakan matrik varian/kovarian pada saat pengujian teori sebab lebih

memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standart error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi.

5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identikal pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai criteria *good fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cutt-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

a. X^2 *Chi-Square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasar probabilitas dengan cut-of value sebesar ≥ 0.05 atau ≥ 0.10 (Huland *et al.*, dalam Ferdinand (2000)).

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila nilai 0 model diestimasi dalam populasi (Hair *et al.*, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Ferdinand, 2000).

c. GFI (*Godness of Fit Index*) adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit.

d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair *et al.*, 1995).

e. CMIN/DF, adalah *The minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan Degree of Freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *Chi-Square*, X^2 dibagi DF nua disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).

f. TLI (*Trucker Levis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana sebuah model ≥ 0.95 (Hair *et al.*, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

g. CFI (*Comparative Fit Index*) dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0.95 .

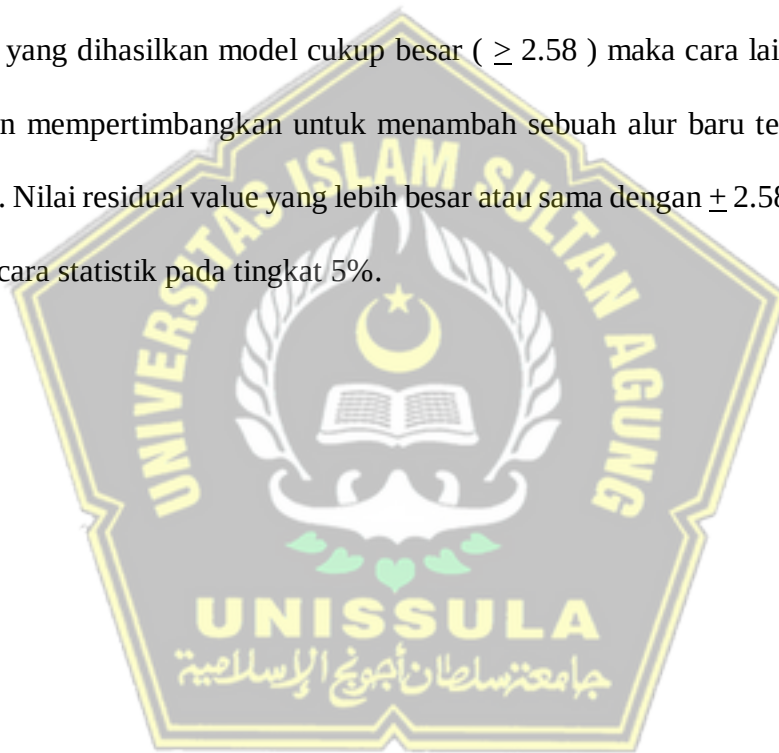
Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel 3.3 berikut ini:

Tabel 3.3:
Goodness-of-fit-Indices

Goodness-of-fit-Indices	Cut-of-value
X-Chi-square	Diharapkan kecil
Probability	$s \geq 0.05$
RMSEA	$s \leq 0.08$
GFI	$s \geq 0.90$
AGFI	$s \geq 0.90$
CMIN/DF	$s \leq 2.00$
TLI	$s \geq 0.95$
CFI	$s \geq 0.94$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

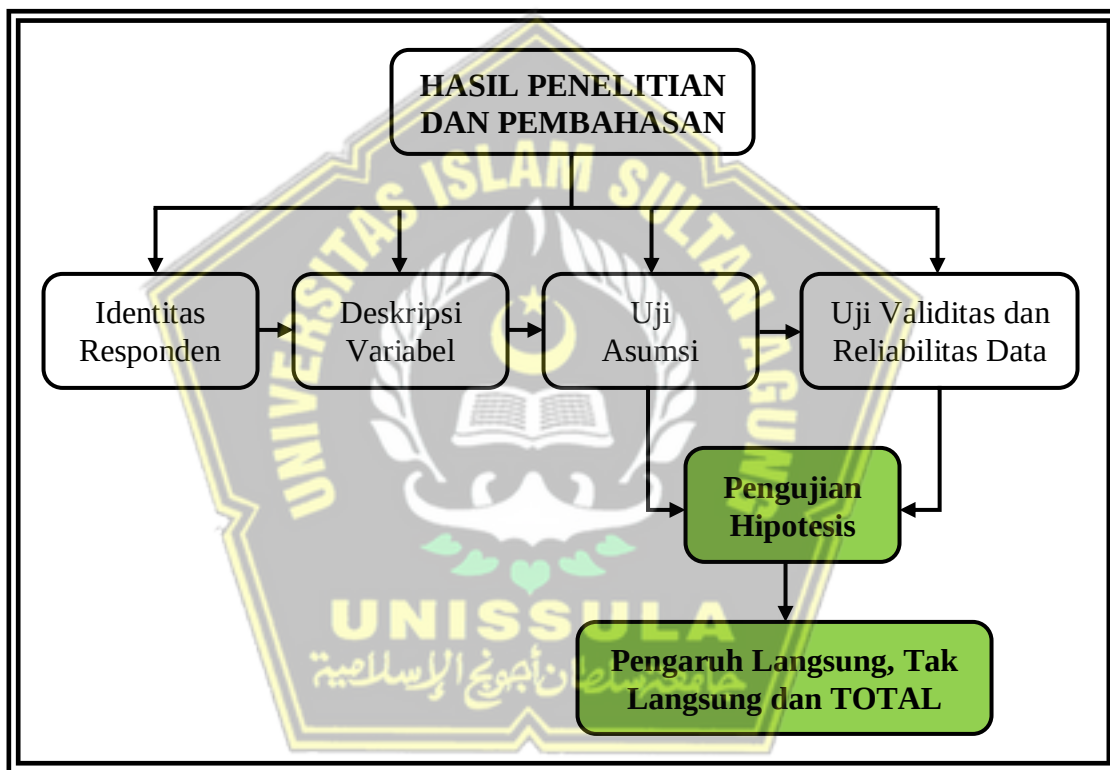
Tahap akhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al.*, (1997) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan (Hair, 1995). Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (≥ 2.58) maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 ditetapkan sebagai signifikasi secara statistik pada tingkat 5%.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab 4 hasil penelitian dan pembahasan ini menjawab masalah dan tujuan penelitian. Rincian bab ini mencakup : identitas responden, dekripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis dan pengaruh total. Secara piktografis nampak pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 : Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Identitas Responden

4.1.1. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pimpinan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah berdasarkan pada hasil penelitian latar belakang Pendidikan responden, nampak pada Tabel 4.1

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
DIII	1	0.7
DIV	4	2.7
S1	113	75.3
S2	32	21.3
Total	150	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2021.

Berdasarkan Tabel di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 113 orang (75,3%), selanjutnya responden berpendidikan S2 sebanyak 32 orang (21,3%), sedangkan responden dengan pendidikan terakhir DIV sebanyak 4 orang (2,7%) dan DIII sebanyak 1 orang (0,7%). wawasan akademik yang bagus dalam mengembangkan dan mengelola risiko BPR, terutama risiko kredit.

Berdasarkan tabel 4.1 dari tingkat pendidikan yang ditempuh oleh para responden menunjukkan bahwa sebagian besar Pendidikan pimpinan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah memiliki pendidikan terakhir Sarjana S1, yaitu sebanyak 113 orang (75,3%). Dari pendidikan yang ditempuh oleh sebagian besar responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden adalah S1, hal ini menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan pimpinan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah memiliki pengetahuan dan pendidikan yang memadai dalam mengembangkan dan mengelola risiko kredit BPR.

4.1.2. Masa Kerja

Latar belakang pimpinan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah berdasarkan pada hasil penelitian masa kerja, nampak pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
< 5 Tahun	34	22.7
5-10 Tahun	29	19.3
11-15 Tahun	19	12.7
16-20 Tahun	16	10.7
>20 Tahun	52	34.7
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021.

Pada Tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 52 responden (34,7%). Selanjutnya responden dengan masa kerja <5 tahun sebanyak 34 responden (22,7%). Masa kerja 5-10 tahun sebanyak 29 responden (19,3%), masa kerja 11-15 tahun sebanyak 19 responden (12,7%). Masa kerja 16-20 tahun sebanyak 16 responden (10,7%). Data ini menunjukkan bahwa pimpinan BPR secara mayoritas mempunyai pengalaman yang sangat banyak dalam mengelola dan mengembangkan BPR.

4.1.3. Status Kepemilikan Aset

Latar belakang pimpinan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah berdasarkan pada status kepemilikan asset, nampak pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepemilikan Aset

Status	Frekuensi	Prosentase
Individu	37	24.7
Pemerintah daerah	46	30.7
Perseroan terbatas	19	12.7
Swasta	48	32.0
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021.

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa Status Kepemilikan Aset paling banyak adalah swasta terdapat sebanyak 48 bank (32,0%) dan paling sedikit adalah Perseroan terbatas sebanyak 19 bank (12,7%). Hal ini menunjukkan bahwa aset-aset BPR secara mayoritas lebih fleksibel untuk dikelola dan dikembangkan karena tidak terikat oleh peraturan yang kompleks.

4.1.4. Total asset

Latar belakang pimpinan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah berdasarkan pada total asset, nampak pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan total aset

total asset	Frekuensi	Prosentase
<100 M	88	58.7
100 - 500 M	46	30.7
>500 M	16	10.7
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021.

Sajian data pada Tabel diatas menunjukkan bahwa bank yang menjadi sampel paling banyak yaitu bank yang memiliki aset <100 M sebanyak 88 bank (58,8%), bank yang memiliki aset 100 -500 M sebanyak 46 bank (30,8%), dan bank memiliki aset > 500 M sebanyak 16 bank (10,8%). Artinya bahwa total aset BPR secara mayoritas paling banyak 100M.

4.1.5. Jumlah nasabah

Latar belakang pimpinan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah berdasarkan pada jumlah nasabah, nampak pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Deskripsi Responden Berdasarkan Jumlah nasabah

Jumlah nasabah	Frekuensi	Prosentase
<1000 nasabah	47	31.3
1000 - 5000 nasabah	50	33.3
5000 - 10000 nasabah	21	14.0
>10000 nasabah	32	21.3
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021.

Sajian data pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa nasabah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) mayoritas 1000 - 5000 nasabah yaitu sebanyak 88 bank BPR (58,8%), BPR yang memiliki aset 100 -500 M sebanyak 46 BPR (30,8%), dan BPR memiliki aset > 500 M sebanyak 16 BPR (10,8%). Artinya bahwa dengan jumlah nasabah yang sangat besar, tentu menuntut BPR mampu dan hati-hati dalam mengelola BPR baik dari sisi penyimpanan dana maupun penyaluran kredit. Jumlah nasabah yang sangat banyak ini, tentu mempunyai potensi besar akan terjadinya risiko kredit.

4.1.6. Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM)

Jumlah SDM Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah ditunjukkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6
Deskripsi Responden Berdasarkan Jumlah SDM

Jumlah SDM	Frekuensi	Prosentase
< 50 karyawan	83	55.3
51 - 100 karyawan	34	22.7
> 100 karyawan	33	22.0
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa mayoritas BPR mempunyai SDM kurang dari 50 orang karyawan yaitu sebanyak 83 karyawan (55,3%), BPR yang memiliki SDM sebanyak 51-100 orang

karyawan (22,7%), dan BPR yang memiliki jumlah SDM sebanyak lebih dari 100 orang karyawan sebanyak 33 BPR (22,0%). Artinya bahwa dengan jumlah karyawan BPR yang mayoritas kurang dari 50 karyawan ini dapat dengan lebih mudah untuk dikembangkan dan dikelola sehingga dapat untuk *mensupport* dalam pengelolaan risiko kredit.

4.1.7. Jumlah Kredit

Jumlah kredit pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah nampak pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Deskripsi Responden Berdasarkan Jumlah Kredit

Jumlah Kredit	Frekuensi	Prosentase
<100 M	98	65.3
100 - 500 M	43	28.7
>500 M	9	6.0
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa bank yang menjadi sampel paling adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dengan jumlah kredit < 100 M yaitu sebanyak 98 bank (65,3%), BPR yang memiliki jumlah kredit 100 -500 M sebanyak 43 BPR (28,7%), dan BPR memiliki jumlah kredit > 500 M terdapat sebanyak 9 BPR (6,0%). Jumlah kredit pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah, secara mayoritas adalah sebesar kurang dari 100 milyar. Besarnya nilai ini, menuntut pimpinan BPR agar mampu mengurangi risiko kredit yang diberikan oleh BPR.

4.1.8. Status Nasabah Debitur

Latar belakang pimpinan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah berdasarkan pada status nasabah nampak pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Deskripsi Responden Berdasarkan Status Debitur

Debitur	Frekuensi	Prosentase
Industri	1	.7
Pegawai (PNS/Pegawai BUMN/Guru/THL/P3K)	1	.7
Pegawai (PNS/Pegawai BUMN/Guru/THL/P3K), Wirausaha (UKM/UMKM)	33	22.0
Pegawai (PNS/Pegawai BUMN/Guru/THL/P3K), Wirausaha (UKM/UMKM), Industri	48	32.0
Pegawai (PNS/Pegawai BUMN/Guru/THL/P3K)	1	.7
Wirausaha (UKM/UMKM)	58	38.7
Industri	8	5.3
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021.

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa status debitur BPR yang paling banyak yaitu Wirausaha (UKM/UMKM) sebanyak 58 (38,7%), selanjutnya debitur BPR Pegawai (PNS/Pegawai BUMN/Guru/THL/P3K), Wirausaha (UKM/UMKM), Industri sebanyak 48 BPR (32,0%). Proporsi ini menunjukkan bahwa mayoritas nasabahnya adalah UKM/UMKM, sehingga mempunyai potensi risiko kredit yang besar.

4.2. Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif dalam hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban responden atas variabel-variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap item-item dalam indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut serta untuk mengetahui kondisi variabel-variabel yang diteliti di lokasi penelitian. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis deskriptif, untuk mengetahui persepsi responden atas item-item pernyataan yang diajukan. Respon responden

dapat dianalisis pada jawaban tertinggi dan terendah dengan menggunakan analisis mean (rata-rata). Berdasarkan kriteria jawaban di atas, hasil deskripsi variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Persepsi responden mengenai indikator yang diteliti : *Bank Size, Credit Committee, Lending Rate, Non Performing Loan, Emphatic Credit Risk*, dan *Finance Performance*. Studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar 3 (Ferdinand, 2006). Oleh karena itu intepretasi nilai:

1. Kriteria rendah = 1 – 4
2. Kriteria Sedang = 4,1 – 7
3. Kriteria tinggi = 7,1 – 10

Berdasarkan hasil penelitian 150 pimpinan pada Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah, masing – masing deskripsi indikator adalah sebagai berikut :

4.2.1. *Bank Size*

Indikator *Bank Size* mencakup : jumlah modal, total aktiva dan jumlah karyawan. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks indikator *Knowledge Exploration* pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Bank Size

No	Indikator	Mean	Kategori	Temuan
1	Jumlah Modal	8,61	Tinggi	Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah dapat memberikan manfaat yang maksimal kepada masyarakat dengan modal yang dimiliki dapat memberikan manfaat yang besar dengan jumlah yang cukup bagi konsumen
2	Total Aktiva	8,33	Tinggi	Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah telah maksimal dalam mengelola aktiva yang dimilikinya
3	Jumlah karyawan	8,25	Tinggi	Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah tidak melakukan pengurangan karyawan seperti terjadi di bank-bank BUMN

				dan konvensional lainnya namun masih tetap menggunakan karyawan dalam melayani nasabahnya, dengan harapan dapat lebih mendekatkan diri kepada nasabah secara personal dan memberikan manfaat yang lebih terhadap masyarakat dengan membuka kesempatan kerja bagi masyarakat.
	Rata-rata Keseluruhan	8,40	Tinggi	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 8.40 dan masuk kategori tinggi. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa variabel *Bank Size* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Jumlah modal dengan skor 8,61. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah indikator Jumlah Karyawan yaitu diperoleh skor 8,25. Secara rinci jawaban responden sebagai berikut:

1). Jumlah modal sebesar 8,61 hasil ini menunjukkan bahwa indikator jumlah modal memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa BPR dapat memberikan manfaat yang maksimal kepada masyarakat dengan modal yang dimiliki dapat memberikan manfaat yang besar dengan jumlah yang cukup bagi konsumen. BPR diklasifikasikan menjadi BPR KU 3 yang bermodal inti di atas Rp50 miliar, dengan wilayah cakupan luas di provinsi dan kabupaten. Selanjutnya BPR KU 2 yang bermodal inti dari 15 hingga Rp50 miliar dengan cakupan wilayah kabupaten dan kota. Terakhir BPR KU 1 dengan modal inti dibawah 6 miliar rupiah dengan cakupan wilayah kabupaten saja.

Permodalan BPR relatif cukup solid dan memadai untuk menyerap potensi risiko yang dihadapi. Hal tersebut terlihat dari rasio CAR BPR yang tinggi, jauh di atas KPMM sebesar 29,89%, meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 28,88%. Peningkatan permodalan BPR tersebut dipengaruhi oleh penerapan POJK terkait pembentukan PPAP khusus untuk aset produktif dengan kualitas dalam perhatian khusus sebesar 0,5% yang berlaku per 1 Desember 2019 (POJK Nomor

33/POJK.03/2018 tentang Kualitas Aset Produktif dan Pembentukan Penyisihan Penghapusan Aset Produktif Bank Perkreditan Rakyat).

2). Total Aktiva sebesar 8,33 hasil ini menunjukkan bahwa indicator Total Aktiva memiliki kriteria tinggi. Dari hasil ini kita dapat mengetahui seberapa cepat aktiva dapat diputar untuk meningkatkan pendapatan Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah. Kategori tinggi ini mengindikasikan bahwa Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah telah maksimal dalam mengelola aktiva yang dimilikinya.

3). Jumlah karyawan sebesar 8,25 hasil ini menunjukkan bahwa indicator Jumlah karyawan memiliki kriteria tinggi. Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah tidak melakukan pengurangan karyawan seperti terjadi di bank-bank BUMN dan konvensional lainnya yang digantikan dengan teknologi digital. Teknologi sudah mendisrupsi bisnis perbankan. Model bisnis yang dipakai dulu, mulai tidak relevan dengan kondisi saat ini. Untuk bertahan, perbankan wajib mengadopsi teknologi terkini. Melihat peran teknologi yang semakin strategis, membuat perbankan mulai mengalokasikan belanja modal guna memperkuat teknologi digital. Namun Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah masih tetap menggunakan karyawan dalam melayani nasabahnya, dengan harapan dapat lebih mendekatkan diri kepada nasabah secara personal dan memberikan manfaat yang lebih terhadap masyarakat dengan membuka kesempatan kerja bagi masyarakat.

4.2.2. *Lending Rate*

Indikator variabel *Lending rate* mencakup : Suku bunga kredit, pendapatan dari asetnya dan profit margin. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Lending rate* nampak pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Lending rate

No	Indikator	Mean	Kriteria	Temuan
1	Suku bunga kredit	7,77	Tinggi	Suku bunga kredit Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah dirasakan lebih tinggi dari bank lain
2	Pendapatan asetnya	8.03	Tinggi	pendapatan dari asset yang dimiliki cukup untuk menutup biaya operasional bank.
3	Profit margin	7.72	Tinggi	Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah memberikan profit margin yang cukup, kemampuan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah dalam menghasilkan net income (laba bersih) dari kegiatan operasi pokoknya dapat dikatakan baik.
Rata-rata Keseluruhan		7,82	Tinggi	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,82 dan masuk kategori tinggi. Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel *lending rate* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Biaya *overhead* (pendapatan dari asetnya) dengan skor 8,03. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Profit margin yaitu diperoleh skor 7,72.

Secara rinci jawaban responden pada tiap rata-rata indikator dan temuan di penelitian menunjukkan bahwa :

1. Biaya dana memperoleh mean sebesar 7,77 hasil ini menunjukkan bahwa indicator biaya dana memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa *Cost of funds* dalam Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah dasar penetapan suku bunga kredit setelah memperhitungkan keuntungan, biaya administrasi dan lain lain masih dalam taraf yang wajar dengan memperhatikan sumber dana, jumlah dana, cadangan dana.
2. Biaya *overhead* / biaya pendapatan dari asetnya memperoleh mean sebesar 8,03 hasil ini menunjukkan bahwa indicator biaya overhead memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah pendapatan dari asetnya cukup untuk menutup biaya operasional bank. Hal ini dikarenakan biaya tenaga kerja yang dikeluarkan sudah sesuai dengan aturan, pengeluaran biaya barang dan jasa sesuai kebutuhan, biaya asuransi, biaya ATK, biaya sewa, biaya keamanan, dan sebagainya sesuai dengan perencanaan anggaran.
3. Profit margin memperoleh mean sebesar 7,72 hasil ini menunjukkan bahwa indicator Profit margin memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah memberikan profit margin yang cukup, kemampuan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah dalam menghasilkan net income (laba bersih) dari kegiatan operasi pokoknya dapat dikatakan baik.

4.2.3. *Credit comitee*

Indikator variabel *Credit comitee* mencakup : *klasifikasi kepribadian*, kemampuan nasabah, Penghitungan modal usaha, agunan dan kondisi ekonomi.

Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Credit comitee* nampak pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Credit comitee

No	Indikator	Mean	Kriteria	Temuan
1	Klasifikasi nasabah	8,49	Tinggi	<i>Credit comitee</i> Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah selalu melakukan perancangan data mining dalam menganalisa kriteria nasabah sebagai dasar pemberian kredit
2	Tujuan calon debitur	8.84	Tinggi	<i>Credit comitee</i> Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah selalu melakukan screening tujuan pengambilan kredit dari calon debitur dalam menganalisa kriteria nasabah sebagai dasar pemberian kredit
3	Profitabilitas debitur	8.71	Tinggi	<i>Credit comitee</i> Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah selalu melakukan penilaian modal yang dimiliki oleh debitur, perkembangan bisnisnya dan kekuatan pembayaran yang dimiliki calon kreditur dalam menganalisa kriteria nasabah sebagai dasar pemberian kredit
Rata-rata Keseluruhan		7,82	tinggi	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,82 dan masuk dalam kriteria tinggi. Secara rinci jawaban responden, menunjukkan bahwa nilai rata-rata indikator pada variabel *Credit committee* didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator tujuan calon debitur dengan skor 8,86. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Indikator klasifikasi yaitu diperoleh skor 8,49. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator dan temuan di penelitian menunjukkan bahwa :

1. Klasifikasi nasabah memperoleh mean sebesar 8,49 hasil ini menunjukkan bahwa indikator Klasifikasi nasabah memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa *Credit comitee* Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah melakukan perancangan data mining dengan menggunakan algoritma C4.5 dalam menganalisa kriteria nasabah sebagai dasar pemberian kredit.

Credit comitee selalu melihat kepribadian nasabah untuk mengetahui character nasabah bank dalam persetujuan pemberian kredit. Sehingga credit comitee Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah mampu menilai kreditur dari itikad baik pembayaran yang terekam dalam Sistem Layanan Informasi Keuangan (SLIK) dengan sangat baik.

2. Tujuan pengambilan kredit calon debitur memperoleh mean sebesar 8,84 hasil ini menunjukkan bahwa indicator tujuan pengambilan kredit calon debitur memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa *Credit comitee* Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah selalu mengupayakan tujuan pengambilan kredit untuk memenuhi kebutuhan primer calon debitur dalam pemberian kredit.

3. Profitabiliats debitur memperoleh mean sebesar 8,71 hasil ini menunjukkan bahwa indicator profitabilitas debitur memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa nasabah / kreditur Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah memiliki kemampuan bayar kredit yang baik, pendapatan yang mapan dan memiliki sumber finansial yang jelas. *Credit comitee* mampu menilai keterkaitan modal yang dimiliki oleh debitur, perkembangan bisnisnya dan kekuatan pembayaran yang dimiliki kreditur dengan baik.

4.2.4. *Empathy Credit Risk Management* (ECRM)

Indikator variabel *Empathy Credit Risk Management* (ECRM) mencakup : mengidentifikasi resiko kredit dengan memahami kesulitan orang lain dan kesabaran, mengukur resiko kredit dengan menolong dengan tulus didasari rasa toleransi , menilai dan memantau resiko kredit dengan mendengarkan kesulitan orang lain dan kesabaran .

Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Empathy Credit Risk Management* (ECRM) nampak pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
***Empathy Credit Risk Management* (ECRM)**

No	Indikator	Mean	Kriteria	Temuan
1	Mengidentifikasi permasalahan dengan memahami kesulitan orang lain berdasarkan kebaikan.	8,31	Tinggi	Mampu mengidentifikasi permasalahan resiko kredit dengan memahami kesulitan orang lain dan dapat memberikan solusi-solusi yang didasarkan nilai-nilai kebaikan untuk kedua belah pihak
2	Mengukur permasalahan dengan niat menolong dengan tulus didasari rasa toleransi	8,20	Tinggi	mampu melakukan penilaian tentang faktor penyebab kredit macet sebagai dasar menyelesaikan permasalahan dengan niat menolong terhadap permasalahan nasabah dengan melakukan pendekatan interpersonal, bersilaturahmi dengan mengunjungi debitur yang bermasalah secara kekeluargaan dan penuh toleransi, memberi penjelasan dengan sopan akan pentingnya pengembalian pinjaman secara hukum dan agama Islam dan memberikan solusi yang melegakan dan meringankan nasabah.
3	Menilai dan memantau resiko kredit dengan mendengarkan kesulitan orang lain dan kesabaran.	8,21	Tinggi	Mampu dengan sabar mendengarkan keluhan/kesulitan nasabah dan menolong nasabah dengan memberikan solusi terbaik, melakukan monitoring terhadap aktivitas nasabah setelah mendapat keringanan kredit dan mengevaluasi pendapatan nasabah setelah mendapat waktu penundaan pembayaran kredit.
Rata-rata Keseluruhan		8,22	Tinggi	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa variabel *Empathy Credit Risk Management (ECRM)*

didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai rata rata keseluruhan adalah 8,22 dan masuk dalam kategori tinggi. Perolehan *mean* tertinggi adalah indikator mengidentifikasi masalah dengan memahami kesulitan orang lain dan kebaikan skor 8,31. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Mengukur resiko kredit dengan menolong dengan tulus didasarkan toleransi yaitu diperoleh skor 8,20. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator dan temuan di penelitian menunjukkan bahwa :

1. Mengidentifikasi masalah dengan memahami kesulitan orang lain dan niat baik memperoleh mean sebesar 8,31 hasil ini menunjukkan bahwa indikator mengidentifikasi masalah dan memahami kesulitan orang lain memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah berhasil mengidentifikasi faktor penyebab risiko dengan empati dalam usaha penyelesaian kredit macet. Identifikasi masalah dilakukan dengan menurunkan standart penilaian kondisi kreditur, mengidentifikasi kemampuan dan ketepatan membayar bagi debitur dimasa lalu untuk menentukan pemberian kredit terhadap debitur secara luwes dengan memperhatikan fitality kebutuhan nasabah dalam mengambil kredit. Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah mencoba untuk memberikan gambaran yang terjadi dalam proses kredit dengan pendekatan empathy yaitu dengan penjelasan dan pengertian kepada nasabah dengan sopan sehingga nasabah memberikan keterangan yang jujur dan lengkap.
2. Mengukur masalah dengan niat menolong dengan tulus atas dasar toleransi memperoleh mean sebesar 8,20 hasil ini menunjukkan bahwa indikator Mengukur masalah dan menolong dengan tulus dan toleransi memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah mampu melakukan penilaian tentang faktor penyebab kredit macet sebagai dasar menyelesaikan permasalahan dengan niat menolong terhadap permasalahan nasabah dengan melakukan pendekatan interpersonal, bersilaturahmi dengan mengunjungi debitur yang bermasalah secara kekeluargaan, memberi penjelasan dengan sopan akan pentingnya pengembalian pinjaman secara hukum dan agama Islam dan memberikan solusi yang melegakan dan meringankan nasabah.
3. Menilai dan memantau dengan mendengarkan kesulitan orang lain dan kesabaran memperoleh mean sebesar 8,21 hasil ini menunjukkan bahwa indikator mendengarkan

kesulitan orang lain memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa nasabah / kreditur Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah merespon permasalahan kredit nasabah yang ditunjukkan dengan bersedia sabar mendengarkan keluhan/kesulitan nasabah dan menolong nasabah dengan memberikan solusi terbaik. Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah melakukan monitoring dan evaluasi untuk memberikan penyelesaian yang empaty dengan melakukan monitoring terhadap aktivitas nasabah setelah mendapat keringanan kredit secara emphaty dan mengevaluasi pendapatan nasabah setelah mendapat waktu penundaan pembayaran kredit.

4.2.5. *Non performing Loan (NPL)*

Indikator variabel *Non performing Loan (NPL)* mencakup : jatuh tempo tapi belum lunas cukup besar, sumber kredit macet dan ketidaktepatan nasabah. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Non performing Loan (NPL)* nampak pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Non performing Loan (NPL)

No	Indikator	Mean	kriteria	Temuan
1	Jatuh tempo	7.14	Tinggi	berhasil mengidentifikasi faktor penyebab risiko kredit macet karena ketidakmampuan bayar sehingga menyebabkan seringnya pinjaman mencapai jatuh tempo.
2	Sumber kredit macet	6.61	Sedang	Penyebab kredit macet antara lain prosedur pemberian kredit yang tidak inklusif, penyimpangan dalam pelaksanaan prosedur kredit, niat jahat dari kreditur, pengelola atau pegawai bank yang memberikan kredit dengan mudah pada kenalan, pengelolaan kredit yang lemah dan sistem pengawasan yang kurang ketat.
3	Ketidaktepatan nasabah	7.58	Tinggi	mampu menilai kredit macet dengan ketepatan nasabah dalam membayar

				cicilan kredit karena berkurangnya modal usaha.
Rata-rata Keseluruhan		7,11	tinggi	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa variabel *Non performing Loan* (NPL) memperoleh rata rata keseluruhan 7,11 yang masuk dalam kategori tinggi. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator ketidaktepatan dengan skor 7,58. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah sumber kredit macet yaitu diperoleh skor 6,61. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator dan temuan di penelitian menunjukkan bahwa :

1. Jatuh tempo memperoleh mean sebesar 7,14 hasil ini menunjukkan bahwa indikator jatuh tempo memiliki kriteria tinggi. Temuan dilapangan menunjukkan bahwa banyak kreditur yang belum lunas namun telah memasuki masa jatuh tempo. Hal ini menyebabkan besaran denda dan bunga pinjaman semakin besar sehingga semakin memberatkan pembayaran debitur.
2. Ketidaktepatan pembayaran nasabah memperoleh mean sebesar 6,61 hasil ini menunjukkan bahwa indikator ketidaktepatan pembayaran nasabah memiliki kriteria sedang. Temuan dilapangan menunjukkan bahwa kredit macet ditunjukkan tidak mempunya debitur untuk membayar karena kondisi keuangan yang runtuh, terjadi gangguan terhadap kesinambungan penerimaan penghasilan tetap maupun gangguan terhadap diri pribadi debitur, misalnya : kecelakaan, sakit, kematian, dan perceraian. Kredit macet juga disebabkan beberapa hal yaitu musibah yang menimpa perusahaan debitur, terdampak pandemic / bencana alam seperti gempa bumi, banjir, badai, musim kemarau yang berkepanjangan dan kebakaran sehingga debitur kekurangan dana untk membayar utang. Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah juga menemukan kesulitan menagih piutang karena adanya itikad buruk/debitur nakal dan penyalahgunaan kredit.

3. Solvabilitas (modal berkurang).memperoleh mean sebesar 7,58 hasil ini menunjukkan indicator solvabilitas memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah mampu menilai kredit macet dengan berkurangnya modal cukup tinggi. Temuan dilapangan menunjukkan bahwa berkurangnya modal yang biasanya digunakan oleh debitur untuk kepentingan lain sangat mempengaruhi terhadap peningkatan kredit bermasalah.

4.2.6. *Financial performance*

Indikator variabel *Financial performance* mencakup : CAR, likuiditas dan ROA. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Financial performance* nampak pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Financial performance

No	Indikator	Mean	kriteria	Temuan
1	CAR	8.62	Tinggi	<i>capital adequacy ratio</i> BPR menunjukkan kemampuan bank dalam mempertahankan modal yang mencukupi untuk menunjang kebutuhan BPR.
2	Likuiditas	8.61	Sedang	Menunjukan bahwa ketersediaan dana likuiditas cukup
3	ROA	8.70	Tinggi	Menunjukan bahwa pencapaian laba BPR sangat memadai.
Rata-rata Keseluruhan		8,64	tinggi	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa variabel *Financial performance* memperoleh rata rata keseluruhan 8,64 yang masuk dalam kategori tinggi. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator ROA dengan skor 8,70. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah likuiditas yaitu diperoleh skor 8,61. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator dan temuan di penelitian menunjukkan bahwa :

1. CAR memperoleh mean sebesar 7,14 hasil ini menunjukkan bahwa indicator CAR memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah memiliki rasio *capital adequacy* yang mencukupi untuk menunjang kebutuhan BPR. Temuan dilapangan menunjukkan bahwa kemampuan dalam mempertahankan modal yang mencukupi untuk menunjang kebutuhannya diperoleh dengan menjaga kecukupan modal disetor, mempertahankan / menambah jumlah laba ditahan dan meningkatkan jumlah laba berjalan.
2. Liquiditas memperoleh mean sebesar 8,70 hasil ini menunjukkan bahwa indicator liquiditas memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah mempunyai likuiditas yang cukup. Temuan dilapangan menunjukkan bahwa cadangan dana sebagai salah satu unsur penting dalam menjalankan bisnis perbankan sudah sangat cukup.
3. ROA memperoleh mean sebesar 8,61 hasil ini menunjukkan bahwa indicator ROA memiliki kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah memiliki tingkat pencapaian laba yang semakin besar sebagai indikator efisiensi operasional Lembaga Keuangan (BPR).

4.3. Hasil Analisis

4.3.1. Uji Asumsi

Uji asumsi pada studi ini mencakup ; evaluasi normalitas data, evaluasi outliers, evaluasi multicolinearitas dan pengujian residual. Berdasarkan analisis data dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Evaluasi Normalitas Data

Structural Equation Model (SEM) bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Estimation Tecnique*, mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas.

Berikut adalah tabe 4.15 tentang uji normalitas data :

Tabel 4. 15
Uji Normalitas Data

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Bank_Size (X1.1)	,865	,123	7,026	***
Bank_Size (X1.2)	,842	,119	7,054	***
Bank_Size (X1.3)	1,000			
Lending_Rate (X2.1)	1,262	,176	7,186	***
Lending_Rate (X2.2)	1,223	,170	7,177	***
Lending_Rate (X2.3)	1,000			
Credit_Comite (X3.1)	1,000			
Credit_Comite (X3.2)	1,232	,093	13,256	***
Credit_Comite (X3.3)	1,000			
ECRM (Z.1)	1,000			
ECRM (Z.1)	,921	,100	9,218	***
ECRM (Z.1)	1,000			
NPL (Y1.1)	1,000			
NPL (Y1.2)	,991	,101	9,769	***
NPL (Y1.3)	1,037	,093	11,105	***
Financial_Performance (Y2.1)	1,000			
Financial_Performance (Y2.1)	,952	,127	7,511	***
Financial_Performance (Y3.1)	,896	,120	7,477	***

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan analisis data normalitas *univariate* dan *multivariate* data nampak pada Tabel 4.15. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal. Namun demikian secara *multivariate*, nampak bahwa nilai c.r mencapai 3.305 atau dengan kata lain memiliki tingkat signifikansi yang ditentukan. Gejala tersebut dikemukakan oleh Hair (1995) yang menyatakan bahwa data yang normal secara

multivariate pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal secara *multivariate*.

2. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variable tunggal maupun variabel – variabel kombinasi (Hair et al., 2018). Adapun *outliers* dievaluasi dengan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et al., 2018).

Outlier pada tingkat *multivariate* dapat dilihat dari jarak *Mahalanobis* (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 4.01. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan model tidak terdapat outlier pada pengolahan data ini, karena mempunyai nilai mahalanobis masih dibawah 45.534, Apabila pada terdapatnya outliers data tidak perlu dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Augusti, 2005). Data mahalanobis distance dapat dilihat dalam lampiran output.

3. Evaluasi Multicolinearitas

Indikasi adanya *multikolinearitas* dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah 32,687e+001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel lebih dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas*.

4. Pengujian Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5 % (Hair, 1995). Sedangkan standart residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam (lampiran output AMOS). Berdasarkan hasil olahan AMOS menunjukkan tidak terdapat nilai residual sebesar 4.141 yang melebihi 2,58.

4.3.2. Pengujian Reliabilitas

a. Construct Reliability

Model yang telah diuji kesesuaiannya (*model fit*), evaluasi lain yang harus dilakukan adalah uji reliabilitas model menunjukkan bahwa dalam sebuah model, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Uji reliabilitas dengan menggunakan rumus sebagai berikut;

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \epsilon_j^2}$$

Keterangan:

λ_i = Loading factor

var = Variance

ϵ_i = Error variance

Nilai batas uji reliabilitas konstruk adalah $> 0,7$ sehingga data mempunyai reliabilitas yang baik.

b. Average Variance Extrance (AVE)

Dalam analisis faktor konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *Variance Extracted* (AVE) antar indikator suatu set konstruk laten merupakan rigkasan *convergen indicator* dihitung dengan rumus berikut :

$$AVE = \frac{\sum Std.Loading^2}{\sum Std.Loading^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Keterangan:

λ_i = *Loading factor*

var = *Variance*

ε_i = *Error variance*

Hasil uji reliabilitas konstruk dan AVE dalam penelitian ini adalah seperti pada tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16
Construct Reliability dan AVE

Var	Indicators	Std	Std load2	eror (1-std loading 2)	CR	AVE
<i>Bank size</i>	x1.1	0,73	0,533	0,467	0,823	0,609
	x1.2	0,736	0,542	0,458		
	x1.3	0,867	0,752	0,248		
	Σ	2,333	1,826	1,174		
	Σ^2	5,443				
<i>Lending rate</i>	x2.1	0,861	0,741	0,259	0,834	0,628
	x2.2	0,812	0,659	0,341		
	x2.3	0,696	0,484	0,516		
	Σ	2,369	1,885	1,115		
	Σ^2	5,612				
<i>Credit Commite</i>	x3.1	0,805	0,648	0,352	0,898	0,748
	x3.2	0,972	0,945	0,055		
	x3.3	0,807	0,651	0,349		

	Σ	2,584	2,244	0,756		
	Σ^2	6,677				
NPL	y1.1	0,641	0,411	0,589	0,680	0,416
	y1.2	0,568	0,323	0,677		
	y1.3	0,718	0,516	0,484		
	Σ	1,927	1,249	1,751		
	Σ^2	3,713				
Bank Financial Performance	y2.1	0,836	0,699	0,301	0,892	0,735
	y2.2	0,801	0,642	0,358		
	y2.3	0,93	0,865	0,135		
	Σ	2,567	2,205	0,795		
	Σ^2	6,589				
ECRM	z.1	0,841	0,707	0,293	0,827	0,615
	z.2	0,757	0,573	0,427		
	z.3	0,752	0,566	0,434		
	Σ	2,35	1,846	1,154		
	Σ^2	5,523				

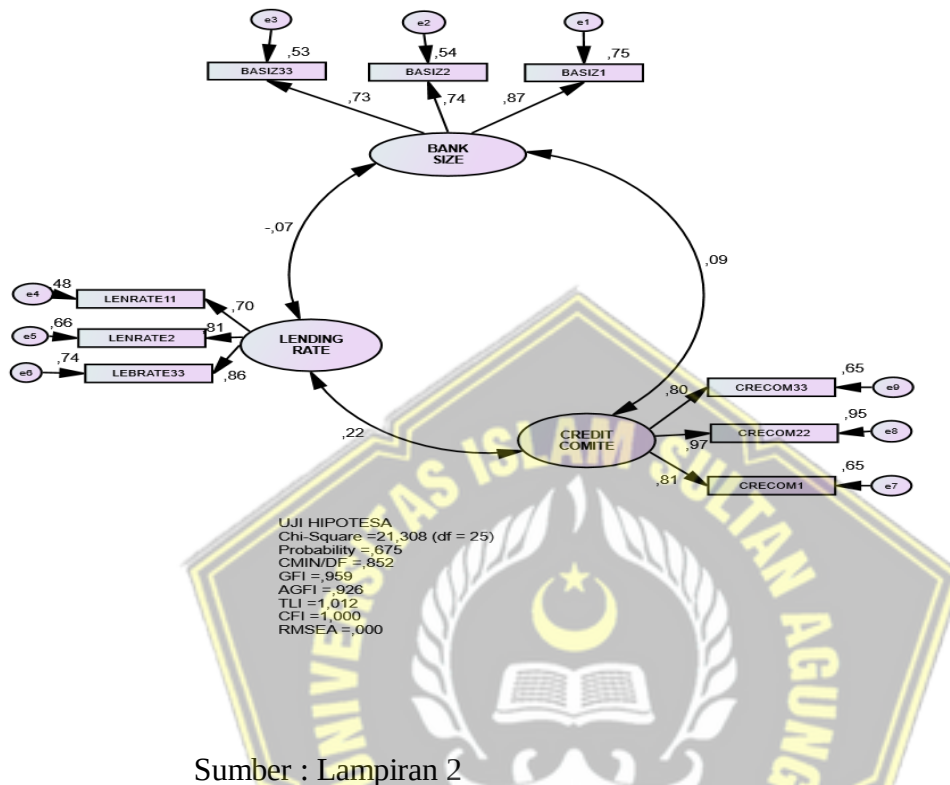
Sumber : Pengolahan data primer, 2021

Berdasarkan penghitungan tersebut didapatkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas konstruk $> 0,7$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas konstruk yang baik. Berdasarkan penghitungan tersebut didapatkan bahwa nilai rata-rata AVE semua variabel $> 0,5$ sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel penelitian ini mempunyai reliabilitas yang tinggi.

4.3.3. Analisis Confirmatory (Confirmatory Factor Analysis)

a. Analisis faktor konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 mencakup variabel laten eksogen, yaitu *Bank Spesific Factor*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.



Sumber : Lampiran 2

Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Eksogen

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 14 diketahui bahwa hasil estimasi nilai seluruh kriteria dalam kriteria baik. Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model diketahui bahwa kriteria chi square, probabilitas, CMIN/DF, RMSEA, AGFI, GFI, CFI dan TLI termasuk pada kategori baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat. Atas dasar tersebut, maka disimpulkan bahwa model penelitian ini memenuhi ukuran kesesuaian model (*goodness of fit*) dan dapat dilanjutkan pada analisis lebih lanjut. Berikut adalah hasil uji *Goodness of Fit Index* yang tersaji dalam tabel 4.17

Tabel 4.17
Hasil uji Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Keterangan
Chi Square (df=128)	Diharapkan kecil (<155.405)	21,308	Baik
<i>Significant Probability</i>	≥ 0.05	0,675	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0,852	Baik
GFI	≥ 0.90	0,956	Baik
CFI	≥ 0.90	1,000	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,900	Baik
TLI	≥ 0.95	1,012	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,000	Baik

Sumber : Pengolahan data 2021.

Pernyataan Hair et al (2010) yang dikutip Parashakti, dkk. (2016) menjelaskan bahwa dalam suatu penelitian empiris, seorang peneliti tidak dituntut untuk memenuhi semua kriteria goodness of fit, akan tetapi tergantung pada judgment masing-masing peneliti. Atas dasar tersebut, maka kesimpulan dari uji goodness of fit adalah kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat. Dengan demikian analisis dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Pengaruh masing-masing variabel dapat dilihat dari hasil estimasi nilai-nilai parameter pengaruh variabel eksogen dengan variabel endogen. Nilai estimasi koefisien jalur diketahui pada *Standardized Regression Weights*. Sedangkan signifikansi pengaruhnya diketahui dari nilai CR atau t. Jika Critical Ratio (CR) $> 1,96$ atau $- CR < -1,96$ dan $p < 0,05$, maka pengaruh dikatakan signifikan. Berikut adalah tabel 4.18 tentang *Standardized Regresion Weight*

Tabel 4. 18
Standardized Regresion Weight (Loading Factor)

			Estimate
X3	<---	BANK_SIZE	,730
X2	<---	BANK_SIZE	,736
X1	<---	BANK_SIZE	,867
X7	<---	LENDING_RATE	,861

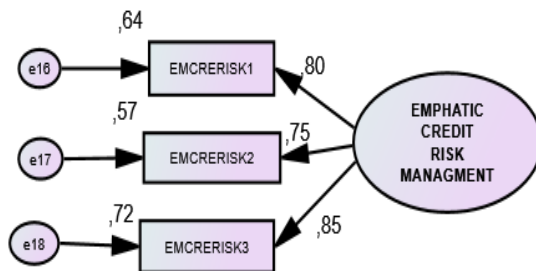
X6	<---	LENDING_RATE	,812
X5	<---	LENDING_RATE	,696
X12	<---	CREDIT_COMITE	,805
X11	<---	CREDIT_COMITE	,972
X9	<---	CREDIT_COMITE	,807

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.18 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing memiliki nilai *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai $\geq 0,05$. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima.

b. Analisis faktor konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 mencakup variabel laten endogen, yaitu *Emphatic Credit Risk Management*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.



Chi-Square = 3,075 (df = 1)
 Probability = ,079
 CMIN/DF = 3,075
 GFI = ,983
 AGFI = ,900
 TLI = ,957
 CFI = ,986
 RMSEA = ,132

Sumber : Pengolahan data 2021.

Gambar 4. 3. Analisis Pengaruh ECRM terhadap *Bank Specific Factors*

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 14 diketahui bahwa hasil estimasi nilai seluruh kriteria dalam kriteria baik atau fit kecuali CMIN/DF dan RMSEA yang masuk dalam kategori kurang baik. Berikut adalah tabel hasil uji *Goodness of Fit Index* yang tersaji dalam tabel 4.19

Tabel 4.19
Hasil uji *Goodness of Fit Index*

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Keterangan
Chi Square (df=128)	Diharapkan kecil (<155.405)	3,075	Baik
<i>Significant Probability</i>	≥ 0.05	0,70	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	3,075	Kurang Baik
GFI	≥ 0.90	0,983	Baik
CFI	≥ 0.90	0,986	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,900	Baik
TLI	≥ 0.95	0,957	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,132	Kurang baik

Sumber : Pengolahan data 2021.

Ukuran fundamental dari overall fit adalah *likelihood-ratio chi-square* (χ^2). Nilai *chi-square* yang tinggi relative terhadap degree of freedom menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas (p) lebih kecil dari tingkat signifikansi (α). Sebaliknya nilai *chi-square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi (α). Dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak

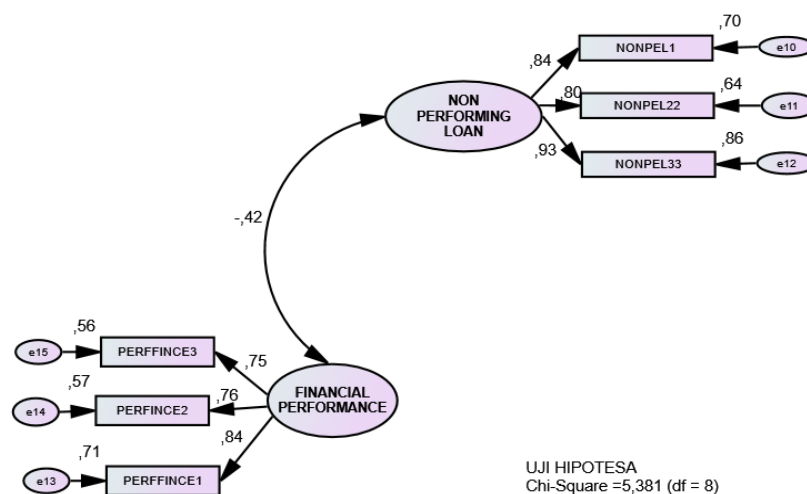
berbeda secara signifikan. Dalam hal ini peneliti harus mencari nilai *chi-square* yang tidak signifikan karena mengahrapkan bahwa model yang diusulkan fit dengan data observasi (Ghozali, 2017).

Nilai estimasi koefisien jalur diketahui pada *Standardized Regression Weights*. Sedangkan signifikansi pengaruhnya diketahui dari nilai CR atau t. Jika Critical Ratio (CR) > 1,96 atau - CR < -1,96 dan $p < 0,05$, maka pengaruh dikatakan signifikan. Berikut tabel 4.20 tentang Standardized Regresion Weight (Loading Factor) :

Tabel 4. 20
Standardized Regresion Weight (Loading Factor)

	Estimate
X4 <--- EMPHATIC_CREDIT_RISK_MANAGMENT	,848
X3 <--- EMPHATIC_CREDIT_RISK_MANAGMENT	,754
X1 <--- EMPHATIC_CREDIT_RISK_MANAGMENT	,800

Tabel 4.20 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing memiliki nilai loading faktor (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai $p \geq 0,05$. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima.



UJI HIPOTESA
 Chi-Square = 5,381 (df = 8)
 Probability = ,716
 CMIN/DF = ,673
 GFI = ,984
 AGFI = ,958
 TLI = 1,015
 CFI = 1,000

Sumber : Lampiran 4

Gambar 4.4 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Endogen 2

Berikut adalah tabel 4.21 tentang hasil uji *Goodness of Fit Index* :

Tabel 4.21
Hasil uji *Goodness of Fit Index*

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Keterangan
Chi Square (df=128)	Diharapkan kecil (<155.405)	5,381	Baik
<i>Significant Probability</i>	≥ 0.05	0,716	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0,673	Baik
GFI	≥ 0.90	0,984	Baik
CFI	≥ 0.90	1,000	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,958	Baik
TLI	≥ 0.95	1,015	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,000	Baik

Sumber : Pengolahan data 2021.

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.21 diketahui bahwa hasil estimasi nilai seluruh kriteria dalam kriteria baik.

Berikut ini adalah tentang Standardized Regresion Weight (Loading Factor) yang disajikan pada tabel 4.22

Tabel 4. 22
Standardized Regresion Weight (Loading Factor)

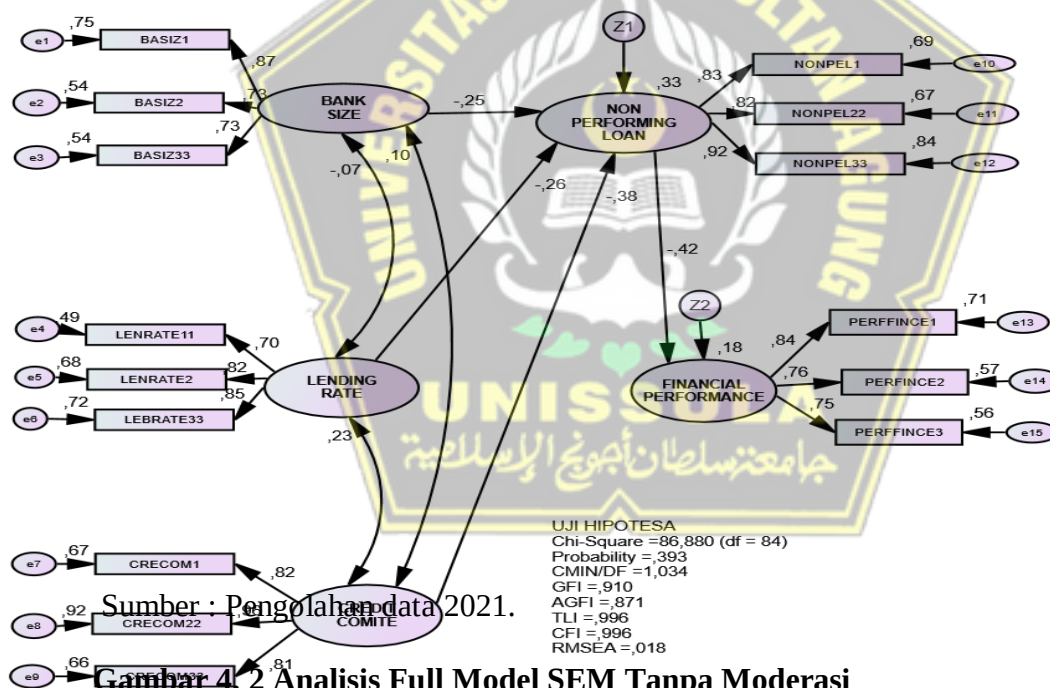
			Estimate
X16	<---	NON_PERFORMING_LOAN	,836
X17	<---	NON_PERFORMING_LOAN	,801
X18	<---	NON_PERFORMING_LOAN	,930
X23	<---	FINANCIAL_PERFORMANCE	,841
X24	<---	FINANCIAL_PERFORMANCE	,757
X25	<---	FINANCIAL_PERFORMANCE	,752

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.22 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing memiliki nilai loading faktor (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai $p \geq 0,05$. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima.

4.3.4. Hasil Analisis Full Model SEM

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equal Modeling* (SEM) pada model keseluruhan (*full model*). Evaluasi *goodness of fit* dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini.



Gambar 4.2 Analisis Full Model SEM Tanpa Moderasi

Hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) full model SEM untuk model penelitian ini dapat disajikan pada tabel 4.23 sebagai berikut:

Tabel 4.23
Hasil uji Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Keterangan
Chi Square (df=128)	Diharapkan kecil (<155.405)	86,880	Baik
<i>Significant Probability</i>	≥ 0.05	0,393	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,034	Baik
GFI	≥ 0.90	0,910	Baik
CFI	≥ 0.90	0,996	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.871	Baik
TLI	≥ 0.95	0.996	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,018	Baik

Sumber : Pengolahan data 2021.

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.23 diketahui bahwa hasil estimasi nilai seluruh kriteria dalam kriteria baik atau fit.

Ukuran fundamental dari overall fit adalah *likelihood-ratio chi-square* (χ^2). Nilai *chi-square* yang tinggi relative terhadap degree of freedom menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas (p) lebih kecil dari tingkat signifikansi (α). Sebaliknya nilai *chi-square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi (α). Dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Dalam hal ini peneliti harus mencari nilai *chi-square* yang tidak signifikan karena mengahrapkan bahwa model yang diusulkan fit dengan data observasi (Ghozali, 2017).

Tabel pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan alat uji AMOS dalam bentuk output *Regression Weights* seperti pada tabel 4.24 berikut :

Tabel 4.24
Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
--	--	--	----------	------	------	---	-------

NPL	<---	BANK_SIZE	-,285	,111	-2,562	,010	Sig
NPL	<---	CREDIT_COMMITTEE	-,377	,097	-3,882	***	Sig
NPL	<---	LENDING_RATE	-,337	,132	-2,546	,011	Sig
FIN_PERF	<---	NPL	-,428	,110	-3,880	***	Sig

Sumber : Pengolahan data 2021.

Pada table diatas dapat dijelaskan bahwa peningkatan *Non-Performing Loan* ditentukan dari *Bank size* sebesar -0,3285 dan *Lending rate* sebesar -0,337 dan *Credit Committee* sebesar -0,377 sedangkan kinerja keuangan dipengaruhi oleh *Non-Performing Loan* sebesar - 0,428.

Besarnya pengaruh secara simultan ditunjukkan dari koefisien determinasi atau nilai R square pada tabel *Squared Multiple Correlations*, dimana untuk *Bank Financial Performance* - 0,421. Hasil ini menunjukkan bahwa *Bank Financial Performance* dipengaruhi sebesar 42,1% oleh *Non-Performing Loan* sebesar 57,9%, sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dalam model moderasi, pada umumnya dengan pengaruh interaksi dilakukan *Moderated Regression Analysis* (MRA) yakni spesifikasi regresi linier yang memasukkan variabel ketiga berupa perkalian antara variabel independen dengan moderator sebagai variabel moderating (interaksi). Karena pada model SEM dapat mengkorelasikan measurement eror/kesalahan pengukuran, maka koefisien estimasi MRA akan bias. Oleh karena interaksi tersebut akan dapat mengakibatkan timbulnya multikolinieritas pada variabel-variabel independen. Untuk mengestimasi pengaruh moderating pada model SEM yang kompleks dapat dilakukan dengan Metode Ping (1995). Untuk melakukan analisis moderating prosedur metode Ping dilakukan dengan 3 tahap yaitu :

1. Tahap 1 : Melakukan estimasi tanpa memasukkan variabel interaksi yaitu hanya variabel laten yaitu *bank specific factors*, ECMR dengan variabel endogen NPL.

Berikut tabel 4.25 tentang *Regression Weights* :

Tabel 4.25
Regression Weights

Variabel	Indikator	Estimate
Bank_Size	X1.1	,730
Bank_Size	X1.2	,736
Bank_Size	X1.3	,867
Lending_Rate	X2.1	,861
Lending_Rate	X2.2	,812
Lending_Rate	X2.3	,696
Credit_Comite	X3.1	,805
Credit_Comite	X3.2	,972
Credit_Comite	X3.3	,807
Ecrm	Z.1	,848
Ecrm	Z.2	,754
Ecrm	Z1.3	,800
Npl	Y1.1	,836
Npl	Y1.2	,801
Npl	Y1.3	,930
Financial_Performance	Y2.1	,841
Financial_Performance	Y2.2	,757
Financial_Performance	Y2.3	,752

2. Tahap 2 : Dari hasil tersebut diatas, digunakan untuk menghitung nilai loading faktor variabel interaksi (Lamda Interaksi) dan nilai error variance dari indikator variabel laten interaksi dengan rumus sebagai berikut :

Perhitungan/rumus loading faktor interaksi :

$$\gamma_{\text{Interaksi variabel}} = (\gamma X_{1.1} + \gamma X_{1.2} + \gamma X_{1.3})(\gamma Z_1 + \gamma Z_2 + \gamma Z_3)$$

Perhitungan/rumus eror interaksi :

$$\theta_q = (\gamma X_{1.1} + \gamma X_{2.2} + \gamma X_{3.3})^2 (\text{Var} X_{1.1}) + (\theta Z_1 + \theta \gamma Z_2 + \theta \gamma Z_3) +$$

$$(\gamma Z_1 + \gamma Z_2 + \gamma Z_3)^2 (\text{Var} Z) \quad (\gamma Z_1 + \gamma Z_2 + \gamma Z_3)$$

+

$$(\gamma Z_1 + \gamma Z_2 + \gamma Z_3)^2 (\gamma Z_1 + \gamma Z_2 + \gamma Z_3)$$

Keterangan :

X1 = *Bank size*

X2 = *Lending rate*

X3 = *Credit Commite*

Y1 = *Non-Performing Loan*

Z = *Emphatic Credit Risk Management*

Berikut adalah tabel 4.26 tentang *Regression Weights* :

Tabel 4.26
Regression Weights

Variabel	Indikator	Estimate	Error Z	var	Jmlh	γI	γq
Bank_Size	X1.1	0,73		-0,285	2,333	5,604	1,04
	X1.2	0,736					
	X1.3	0,867					
Lending_Rate	X2.1	0,861		0,132	2,369	5,690	1,27
	X2.2	0,812					
	X2.3	0,696					
Credit_Comite	X3.1	0,805		0,097	2,584	6,207	1,11
	X3.2	0,972					
	X3.3	0,807					
ECRM	Z.1	0,848	0,42		2,402	9,889	2,94
	Z.2	0,754	0,693				
	Z1.3	0,8	0,601				
NPL	Y1.1	0,836			2,567		

	Y1.2	0,801					
	Y1.3	0,93					
Fin_Perf	Y2.1	0,841			2,35		
	Y2.2	0,757					
	Y2.3	0,752					
Σ (eror interaksi)							289,70

Sumber : Pengolahan data 2021.

Dari table diatas dapat dilihat bahwa nilai loading faktor variabel interaksi (Lamda Interaksi) *Bank size* sebesar 5,604; *Lending rate* sebesar 5,690; *Affiliated Credit Commite* sebesar 6,207 dan *Emphatic Credit Risk Management* sebesar 9,889. Sedangkan nilai error variance dari indikator variabel laten interaksi adalah 289,70.

3. Tahap 3 :

Hasil perhitungan manual dari loading faktor interaksi digunakan sebagai nilai parameter nilai loading interaksi dan hasil perhitungan manual eror variance variabel interaksi digunakan sebagai nilai nilai parameter eror variance interaksi. Berikut tabel 4.27 tentang *Regression Weights* :

Tabel 4.27
Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NPL	<---	BANK_SIZE	-,285	,111	-2,562	,010	Sig
NPL	<---	CREDIT_COMITE	-,377	,097	-3,882	***	Sig

NPL	<---	LENDING_RATE	-,337	,132	-2,546	,011	Sig
FIN_PERF	<---	NPL	-,428	,110	-3,880	***	Sig
BANK_SIZE → NPL		ECRM	5,604				
			5,690				
			6,207				

Rumus regresi moderasi yang terbentuk berdasarkan table diatas adalah :

$$Y1 = -0,285 \text{ Bank Size} + (-0,377 \text{ Credit committee}) + (-0,337 \text{ Lending Rate}) + e$$

$$Y2 = 0,428 \text{ NPL} + e$$

Berikut hasil moderasi yang digambarkan dalam tabel 4.28 :

Tabel 4.28
Moderasi

		SE	lamda interaksi	error variance
Bank_Size	NPL	0,111	5,064	1,04
Lending_Rate	NPL	0,132	5,690	1,27
Credit_Comite	NPL	0,097	6,207	1,11
ECRM			9,889	2,94

Pada table diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. koefisien *error variance* interaksi *Bank Size* (1,04) > SE *Bank Size* (0,111) sehingga dapat disimpulkan bahwa *Emphatic Credit Risk Management* menguatkan pengaruh peningkatan *Bank size* terhadap *Non-Performing Loan* sebesar 5,064;

2. koefisien *error variance* interaksi *Lending Rate* (1,27) > SE *Lending Rate* (0,132) sehingga dapat disimpulkan bahwa *Emphatic Credit Risk Management* menguatkan pengaruh peningkatan *Lending rate* terhadap *Non-Performing Loan* sebesar 5,690
3. koefisien *error variance* interaksi *Affiliated Credit Comite* (1,111) > SE *Affiliated Credit Comite* (0,097) sehingga dapat disimpulkan bahwa *Emphatic Credit Risk Management* menguatkan pengaruh peningkatan *Affiliated Credit Commite* terhadap *Non-Performing Loan* sebesar 6,207.

4.3.4. Pembahasan

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa :

- 1) *Emphatic Credit Risk Management* memperkuat pengaruh *Bank Size* terhadap *Non Performing Loan*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa ketika *Emphatic Credit Risk Management* akan menguatkan peran *Bank Size* dalam menurunkan *Non Performing Loan* (NPL). Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika Lembaga keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah memiliki jumlah modal yang cukup; jumlah aset yang dimiliki cukup; dan jumlah karyawan cukup yang diperkuat dengan kemampuan Mengidentifikasi masalah Memahami kesulitan orang lain, mengukur masalah dengan menolong dengan tulus, mendengarkan kesulitan orang lain dengan didasarkan nilai nilai kebaikan, toleransi dan kesabaran maka akan semakin menurunkan ketidakmampuan membayar pihak ketiga, menurunkan total kredit yang bermasalah dan menurunkan resiko modal berkurang karena kredit bermasalah.

Kecukupan modal yang diperkuat dengan kemampuan Bank untuk merespon kredit bermasalah dengan tindakan empatik yang tinggi akan dapat menurunkan tingkat kredit macet. Salah satu aset bank yaitu berupa kredit, dimana kredit yang disalurkan kepada masyarakat menjadi sumber pendapatan terbesar bank yang diperoleh dari pendapatan

berupa bunga kredit. Kredit merupakan salah satu aset yang berisiko karena adanya kemungkinan gagal bayar yang dilakukan oleh nasabah atau dikenal dengan wanprestasi nasabah. Apabila suatu bank efektif dalam mengelola asetnya dengan didukung oleh kemampuan yang baik dalam menyelesaikan permasalahan dengan niat menolong maka total kredit bermasalah dapat terkendali.

Dengan jumlah karyawan yang besar maka akan semakin luas pemasaran produk Bank (kredit) dan semakin banyak melakukan pendekatan pada nasabah. Kepemilikan karyawan yang banyak dan diperkuat dengan kemampuan memonitor dan mengevaluasi yang baik untuk memberikan penyelesaian yang empatik serta mampu mengidentifikasi risiko dengan empati yang tinggi maka akan dapat menurunkan ketidak tepatan bayar nasabah. Sehingga disimpulkan bahwa ECRM mampu memperkuat pengaruh Bank size terhadap NPL

2) *Emphatic Credit Risk Management* memperkuat *Lending Rate* terhadap *Non Performing Loan*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa jika *Emphatic Credit Risk Management* memoderasi pengaruh *Lending Rate* terhadap *Non Performing Loan*. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika *emphatic solution* untuk merespon kredit macet dengan dengan mengidentifikasi masalah memahami kesulitan orang lain, mengukur masalah dengan menolong dengan tulus, mendengarkan kesulitan orang lain dengan didasari nilai-nilai kebaikan, toleransi dan kesabaran akan terhadap kredit macet. Peningkatan suku bunga kredit; peningkatan pendapatan aset dan peningkatan profit margin yang diperkuat dengan kepemimpinan yang mampu memahami dan mengerti keadaan orang lain, mampu

merasakan kesusahan orang lain, mampu memahami kondisi perekonomian untuk menjaga perusahaan dari kegagalan bisnisnya maka akan menurunkan potensi jatuh tempo yang belum lunas, menurunkan potensi sumber kredit macet dan menurunkan ketidak tepatan nasabah. Sehingga disimpulkan bahwa ECRM mampu memperkuat Lending Rate terhadap NPL

- 3) *Emphatic Credit Risk Management* memperkuat pengaruh *Affiliated Credit Committee* terhadap *Non Performing Loan*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada kelompok *Emphatic Credit Risk Management* terbukti menguatkan pengaruh *Credit Committee* dalam menekan *Non Performing Loan*. *Emphatic Credit Risk Management* yang dibangun dengan indikasi mengidentifikasi masalah Memahami kesulitan orang lain, mengukur masalah dengan menolong dengan tulus, mendengarkan kesulitan orang lain dengan mengedepankan nilai-nilai kebaikan toleransi dan kesabaran akan menguatkan pengaruh proses klasifikasi nasabah, screening terhadap tujuan calon debitur dan profitabilitas debitur dalam menurunkan kredit macet (NPL).

Ketika komite kredit menilai hubungan yang telah terjalin antara bank dan (calon) debitur atau informasi yang diperoleh dari pihak lain yang mengetahui moral; kepribadian dan perilaku calon debitur dalam kehidupan kesehariannya; menilai tujuan pengambilan kredit; mengetahui sumber pendapatan dari calon debitur dan apakah pendapatan tersebut mencukupi untuk membayar kembali kreditnya; memperhatikan kemampuan nasabah terhadap kemampuan bayar dan memastikan proteksi usaha nasabah untuk menjaga agar usaha dan jaminan mendapatkan perlindungan yang diperkuat dengan penerapan *Emphatic*

Credit Risk Management (ECRM) maka akan menurunkan potensi jatuh tempo yang belum lunas, menurunkan potensi sumber kredit macet dan menurunkan ketidak tepatan nasabah.

4) Pengaruh *Non-Performing Loan* terhadap *Bank Financial Performance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Non-Performing Loan* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Bank Financial Performance*. Hasil ini mengindikasikan ketika potensi jatuh tempo yang belum lunas, potensi sumber kredit macet dan factor ketidak tepatan membayar nasabah akan menurunkan kemampuan Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah dalam kemampuan bank untuk melihat risiko kerugian yang akan dihadapi dan memenuhi kebutuhan deposan dan kreditur lain; kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya, yang juga digunakan untuk menunjukkan posisi keuangan atau kekayaan suatu perusahaan dan menurunkan persentase seberapa menguntungkan aset perusahaan dalam menghasilkan pendapatan.

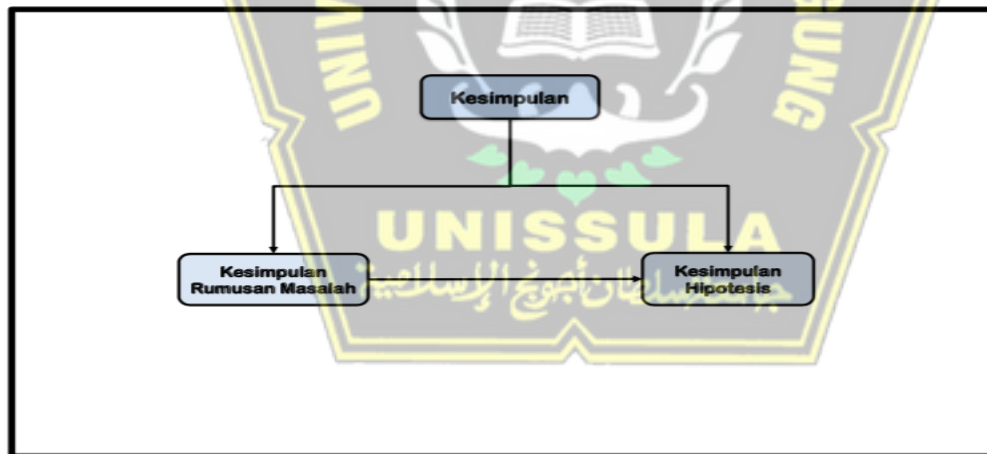
Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan *non performing loan* terhadap kinerja keuangan (ROE dari *state owned commercial banks*) atau dapat dikatakan bahwa tingkat *non performing loan* dalam sistem perbankan adalah kegagalan kinerja bank (Ajao & OsEyoMon, 2019; Gabriel et al., 2019; Karim et al., 2010; Lata, 2015).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Bab penutup menguraikan tentang kesimpulan yang terdiri dari: kesimpulan masalah yang menjawab tentang rumusan masalah dan kesimpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan. Secara pictografis rangkaian bab penutup ini tersaji Gambar 5.1.



Gambar 5.1 Pictografis Bab Penutup

5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah

Studi ini dimaksudkan untuk melakukan pengujian terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi NPL dan kinerja keuangan. Pada bab pendahuluan diuraikan tentang *research gap* dan fenomena bisnis yang mendasari penelitian ini telah dikembangkan sebagai masalah dalam

penelitian ini adalah : “Bagaimanakah peran *Empathy Credit Risk Management (ECRM)* dalam memoderasi pengaruh *bank specific factor* sebagai upaya dalam menekan *Non-Performing Loan (NPL)* serta meningkatkan kinerja keuangan Lembaga Keuangan (BPR) di Jawa Tengah”.

Hasil penelitian ini menunjukkan *Empathy Credit Risk Management (ECRM)* memperkuat pengaruh *bank size*, *Lending Rate* dan *affiliated credit committee* terhadap *Non-Performing Loan*,. pada Lembaga Keuangan (BPR) Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, penelitian ini menunjukkan *Non-Performing Loan (NPL)* memiliki pengaruh yang negative terhadap kinerja keuangan Lembaga Keuangan (BPR) di Jawa Tengah. Peningkatan *Non-Performing Loan (NPL)* akan berdampak pada penurunan kinerja keuangan, sehingga dapat dikatakan bahwa NPL merupakan kegagalan kinerja dari Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah.

5.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan sebagaimana berikut :

- 1) *Emphatic Credit Risk Management (ECRM)* memperkuat pengaruh *Bank Size* terhadap NPL lembaga keuangan di Jawa Tengah. Artinya bahwa peran pimpinan dalam mendorong karyawan agar berperilaku *empathy* mengedepankan nilai-nilai islam dalam merespon permasalahan debitur yang ditunjukkan dengan peka terhadap permasalahan debitur dengan niat menolong, mendengar kesulitan debitur, mampu mengidentifikasi penyebab terjadinya risiko serta mampu memonitor dan mengevaluasi pengelolaan risiko didasari dengan kebaikan rasa toleransi dan kesabaran, ternyata mampu memperkuat pengaruh *Bank Size* dalam menekan *Non Performing Loan* pada Lembaga Keuangan di Jawa Tengah.
- 2) *Emphatic Credit Risk Management (ECRM)* memperkuat pengaruh *Lending Rate* terhadap *Non Performing Loan* Lembaga Keuangan di Jawa Tengah. Artinya bahwa peran pimpinan dalam mendorong agar karyawan berperilaku *empathy* dengan mengedepankan nilai-nilai islam

sehingga mampu merespon permasalahan debitur dengan niat menolong, mendengar kesulitan debitur, peka terhadap permasalahan debitur, mampu mengidentifikasi penyebab terjadinya risiko, serta mampu memonitor dan mengevaluasi risiko dengan didasari kebaikan rasa toleransi dan kesabaran, dapat memperkuat pengaruh *Lending Rate* dalam menekan *Non Performing Loan* pada Lembaga Keuangan di Jawa Tengah.

- 3) *Emphatic Credit Risk Management (ECRM)* menguatkan pengaruh *Affiliated Credit Committee* terhadap *Non-Performing Loan* Lembaga Keuangan di Jawa Tengah. Artinya bahwa peran pimpinan yang mendorong karyawan/ staf kredit agar berperilaku *empathy* dengan mengedepankan nilai-nilai islam sehingga mampu merespon permasalahan debitur dengan niat menolong, selalu bersedia mendengarkan dan peka terhadap permasalahan debitur, mampu mengidentifikasi penyebab terjadinya risiko, serta mampu memonitor dan mengevaluasi pengelolaan risiko dengan mengedepankan nilai-nilai kebaikan, toleransi dan kesabaran , ternyata dapat menguatkan pengaruh *Affiliated Credit Committee* (klasifikasi kepribadian, tujuan calon debitur dan, profitabilitas debitur) dalam menurunkan *Non Performing Loan* pada Lembaga Keuangan di Jawa Tengah.
- 4) *Non-Performing Loan* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Bank Financial Performance* Lembaga Keuangan di Jawa Tengah. Artinya bahwa tingginya kredit macet yang ditunjukkan dengan adanya jatuh tempo belum lunas cukup besar, sumber kredit macet dan ketidaktepatan nasabah terbukti menurunkan kinerja keuangan Lembaga Keuangan di Jawa Tengah, dan sebaliknya.

BAB 6

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

6.1 Implikasi Penelitian

Implikasi dan agenda penelitian mendatang menguraikan tentang konsekuensi teori dan empiris. Implikasi menguraikan implikasi teori yang menjawab konsekuensi kontribusi teori yang di bangun dan implikasi manajerial merupakan konsekuensi praktis dari hasil studi. Mengenali studi ini nampak di keterbatasan, berdasarkan keterbatasan muncul agenda penelitian mendatang. Secara piktografis rangkaian bab penutup ini tersaji Gambar 6.1.



Gambar 6.1. Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang

6.1.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis model pengembangan *Emphatic Credit Risk Management (ECRM)* dalam memoderasi pengaruh *Bank Spesific Factor* (*Bank Size*, *Lending Rate*, dan *Affiliated Credit Committee*) terhadap *Non-Performing Loan*, serta pengaruh NPL terhadap *Financial Performance* pada Lembaga Keuangan (BPR) di Jawa Tengah memberikan kontribusi pada teori sebagai berikut:

1. Kontribusi pada Management Risiko yaitu memasukkan unsur “kemanusiaan” atau pentingnya perilaku “empathy” bagi karyawan dalam menyelesaikan permasalahan kredit macet yang dialami oleh debitur serta dan memperlakukan debitur sebagai aset yang bernilai bagi lembaga keuangan di Jawa Tengah. Implementasi management risiko diarahkan pada peran empatik yaitu dengan mengidentifikasi dengan niat menolong dan kebaikan, mengukur dengan niat menolong yang tulus dan penuh toleransi serta menilai dan memantau dengan mendengarkan keluhan orang lain dan kesabaran dalam menyelesaikan permasalahan risiko kredit yang muncul sehingga menguatkan peran *Bank specific factor* dalam menurunkan *Non-Performing Loan* Lembaga Keuangan (BPR) di Jawa Tengah.
2. Kontribusi pada teori *Spiritual leadership* yaitu peran pimpinan dalam mendorong karyawan agar berperilaku secara *emphaty* yang ditunjukkan dengan bagaimana karyawan harus memahami kesulitan debitur, berniat menolong debitur dan peka terhadap permasalahan debitur dengan selalu didasari nilai-nilai kebaikan, toleransi dan kesabaran sehingga debitur bisa

bangkit kembali untuk melakukan aktivitasnya dan mampu mengembalikan pinjamannya, sehingga NPL turun.

3. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi pada *Spiritual leadership theory* dengan berdasarkan pada nilai-nilai Islam sebagaimana tercantum dalam Al-Quran dan Hadist.
4. Kontribusi pada variabel *Bank Size* indikator yang mendapatkan skor terendah adalah indikator Jumlah Karyawan yaitu diperoleh skor 8,25. Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah diharapkan dapat memperkuat layanan karyawan terhadap nasabah dengan penggunaan teknologi digital, mengembangkan *branchless banking* bagi masyarakat di pedesaan, serta meningkatkan jumlah cabang agar dapat lebih mendekatkan diri dengan
5. masyarakat terutama meningkatkan bank size yang dapat menjadikan kemaslahatan bersama antara Lembaga Keuangan dan Nasabahnya .
6. Kontribusi pada variabel *Lending rate* Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Profit margin yaitu diperoleh skor 7,72. Untuk meningkatkan profit margin, dapat melakukan beberapa hal yaitu mendorong transaksi dana terutama tabungan agar semakin banyak; mengoptimalkan dana murah dan mencoba menerapkan *fee based income*; mulai melebarkan sayap memasuki transaksi-transaksi sindikasi, transaksi trade finance, dan sebagainya, menahan peningkatan bunga pinjaman dan mengantisipasi risiko kenaikan bunga di masa mendatang yang akan menghasilkan profit yang barokah dan saling menguntungkan.
7. Kontribusi pada variabel *Credit Commite*. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Kepribadian yaitu diperoleh skor 8,49. Penilaian karakter membutuhkan obyektifitas tinggi karena masing- masing individu memiliki watak dan sifat yang berbeda-beda sehingga penilaian kepribadian dapat ditingkatkan dengan beberapa cara diantaranya adalah mengumpulkan informasi dari referensi nasabah dan bank-bank lain tentang perilaku,

kejujuran, pergaulan, dan ketaatannya memenuhi pembayaran transaksi; mengintegrasikan layanan kredit Bank dengan SILK (Sistim Informasi Layanan Keuangan) dan melihat urgensi dan kebutuhan kreditur dalam mengajukan kredit yang tentunya dengan selalu didasari nilai-nilai Kebaikan, toleransi dan kesabaran sehingga akan dapat menguntungkan semua pihak.

8. Kontribusi pada variabel *Emphatic Credit Risk Management (ECRM)* Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Peka terhadap permasalahan orang lain yaitu diperoleh skor 8,20 sehingga indikator peka terhadap orang lain harus ditingkatkan dengan cara membekali karyawan dengan kecerdasan emosional (EQ, *Emotional Quotient*) dan kecerdasan spiritual untuk mengasah empathy dengan didasari nilai-nilai Islami.
9. Kontribusi pada variabel *Non Performing Loan* Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah hutang tidak dapat ditagih yaitu diperoleh skor 6,61 sehingga untuk meningkatkan resiliensi terhadap hutang tidak tertagih maka Lembaga Keuangan (BPR) di Jawa Tengah harus meningkatkan pendekatan secara personal terhadap debitur dengan menerapkan prinsip prinsip *Emphatic Credit Risk Management* agar dapat menemukan solusi yang baik dan tidak merugikan bagi masing masing pihak.
10. Kontribusi pada variabel *Financial Performance* Lembaga Keuangan (BPR) di Jawa Tengah. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah likuiditas yaitu diperoleh skor 8,61. Untuk meningkatkan likuiditas maka beberapa hal yang dapat dilakukan adalah memperpanjang jatuh tempo semua kewajiban bank, melakukan diversifikasi sumber dana bank dan menjaga keseimbangan jangka waktu aset dan kewajiban.

6.1.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada hasil penelitian dapat dirumuskan implikasi manajerial dalam melemahkan pengaruh *Non-Performing Loan* (NPL) terhadap *financial Performance* Lembaga Keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah melalui *Bank Spesific Factor* adalah :

1. Manajemen industri keuangan di Provinsi Jawa Tengah diharapkan meningkatkan Emphatic Credit Risk Management (ECRM) yang berdasarkan pada kebaikan, toleransi kesabaran untuk meningkatkan kinerja keuangan.
2. Manajemen Industri keuangan di Provinsi Jawa Tengah diharapkan meningkatkan budaya kerja yang berbasis pada Emphatic Credit Risk Management (ECRM) yang erdasar pada kebaikan toleransi dan kesabaran untuk meningkatkan kinerja keuangan.
3. Manajemen Industri Keuangan di jawa Tengah Dengan gaya pengambilan keputusan dengan Emphatic Credit Risk Management (ECRM) yang berdasarkan pada kebaikan , toleransi dan kesabaran tersebut maka diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja keuangan.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian, antara lain: a) penelitian ini masih menggunakan Teori Konvensional , sehingga untuk penelitian yang akan datang bisa dikembangkan dengan menggunakan Teori yang lebih Islami sebagai moderasi lain, misalnya: Islamic commitment.

- a). Hasil ini menunjukkan bahwa *bank specific factor* hanya mampu menurunkan *Non-Performing Loan* sebesar 22,6%. *Financial Performance* dipengaruhi *Non-Performing Loan* sebesar

3,8%. Dengan demikian untuk penelitian yang akan datang bisa memasukkan variabel lain, seperti: Kondisi Ekonomi, Persaingan yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

- b). Penelitian ini hanya dilakukan pada BPR di Jawa Tengah, yang terbagi pada berbagai Kabupaten dan semua BPR sehingga masih belum memberikan kontribusi *Emphatic Credit Risk Management* secara langsung pada dampak *Non-Performing Loan* (NPL) terhadap *financial Performance* lembaga keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini juga belum memberikan kontribusi *Emphatic Credit Risk Management* secara langsung pada peningkatan *financial Performance* lembaga keuangan (BPR) di Provinsi Jawa Tengah.

6.4. Agenda Penelitian Mendatang

- a). penelitian ini masih menggunakan Teori Konvensional , sehingga untuk penelitian yang akan datang bisa dikembangkan dengan menggunakan Teori yang lebih Islami sebagai moderasi lain, misalnya: *Islamic commitment*.
- b). Pengaruh *Emphatic Credit Risk Management* (ECRM) secara langsung terhadap *Non-Performing Loan* (NPL) pada lembaga keuangan di Provinsi Jawa Tengah belum diujikan, sehingga kondisi tersebut merupakan area studi yang menarik.
- c). *Non-Performing Loan* dapat diturunkan oleh 3 faktor yaitu internal bank, faktor internal debitur dan faktor eksternal non bank dan debitur. Penelitian ini hanya menganalisis *bank size*, *lending rate* dan *Credit Commite* yang merupakan factor internal bank dan hanya memiliki kefisien sebesar 22,6% sehingga peneliti selanjutnya dapat menganalisis peran faktor internal debitur atau faktor eksternal non bank dan debitur dalam upaya meredam *Non-Performing Loan*.
- d). *Financial Performance* dalam penelitian ini dipengaruhi *Non-Performing Loan* sebesar 3,8% sehingga ini merupakan *field of research* yang sangat menarik untuk diexplore lebih lanjut.

Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan factor lain seperti Efisiensi Operasional (BOPO), Risiko Pasar (NIM), Permodalan (CAR), dan Likuiditas (LDR).



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Ghani Azmi, I. (2015). Islamic human resource practices and organizational performance. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 6(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/jiabr-02-2012-0010>
- Abolhasani, M., Samadi, S., & Barzani, M. (2021). Determining the Short-Run and Long-Run Effects of Macroeconomics and Banking Variables on the Volume of Non-performing Loan of Banks Accepted by Tehran Stock Exchange (2007- 2017). *Applied Economics Studies, Iran (AESI)*, 10(37), 33–38.
- Adeola, O., & Ikpesu, F. (2017). Macroeconomic Determinants Of Non-Performing Loans In Nigeria: An Empirical Analysis. *The Journal of Developing Areas*, 51(2), 31–43. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0029>
- Ajao, M. G., & OsEyoMon, E. P. (2019). Credit management and performance of deposit money banks in Nigeria. *Journal of Economics and International Relations*, 11(10), 157–177. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-10-08>
- Akbar, & Munawaroh. (2014). Analisis Pengaruh Dana Pihak Ketiga, Tingkat Suku Bunga Kredit, Non Performance Loan (Npl), Dan Tingkat Inflasi Terhadap Penyaluran Kredit Bank Pemerintah Di Kalimantan Selatan. *Jurnal Spread*, VOLUME 4 N(April), 1–10. <http://journal.stiei-kayutangi-bjm.ac.id/index.php/jibk/article/download/99/143>
- Akoto, L. S., Nkrumah, E. N. K., Benjamin, K., & Antwi-Adjei, A. (2020). The Influence of Credit Risk on Equity Performance: An Empirical Assessment of Banks Listed on the Ghana Stock Exchange. *American Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(1), 33–46. <https://doi.org/10.20448/801.51.33.46>
- Al-Faruqi, I. R. (1992). *Al Tawhid: Its Implications on Thought and Life* ((Vol. 4).).
- Al-wesabi, H. A. H., & Ahmad, N. H. (2013). Credit risk of Islamic banks in GCC countries. *International Journal of Banking and Finance*, 10(2), 8.
- Ali, S. T. (2019). *Internship Report On “ Impact of Corporate Governance in Restricting Non-Performing Loans in Commercial Banks of Bangladesh ” Prepared for Prepared by.* <http://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/handle/10361/12187>
- Alqatamin, R. M. (2018). Audit Committee Effectiveness and Company Performance: Evidence from Jordan. *Accounting and Finance Research*, 7(2), 48. <https://doi.org/10.5430/afr.v7n2p48>
- Anderson, R. (2016). *Credit risk assessment: Enterprise-credit frameworks.* July.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter’s 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Arshad, N. C., & Suppia, N. M. I. (2019). Bank Specific Characteristics and Profitability of Islamic and Conventional Banks in Malaysia. *International Journal of Islamic Business*, 4(1), 39–53. https://www.researchgate.net/profile/Noraziah_Che_arshad/publication/333964962_
- Ashraf, N., & Butt, Q. U. A. (2019). Macroeconomic and Idiosyncratic Factors of Non-Performing Loans: Evidence from Pakistan’s Banking Sector. *Journal of Finance and Accounting Research*, 1(2), 44–71. <https://doi.org/10.32350/jfar/0102/03>
- Astrini, K. S., Suwendra, I. W., & Suwarna, I. K. (2018). Pengaruh CAR, LDR dan Bank Size Terhadap NPL pada Lembaga Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 2(1), 1–8.
- Augusti, F. (2005). *Metode Penelitian Manajemen* (Ed : 2). BP Universitas Diponogoro.
- Barth, J. R., Dopico, L. G., Nolle, D. E., & Wilcox, J. A. (2002). Bank Safety and Soundness

- and the Structure of Bank Supervision: A Cross-Country Analysis. *International Review of Finance*, 3(3–4), 163–188. <https://doi.org/10.1111/j.1369-412x.2002.00037.x>
- Batten, J. A., & Xuun Vinh, V. (2017). Determinants of Bank Profitability Evidence from Vietnam. *SSRN Electronic Journal*, 2015, 1417–1428. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2485023>
- Beck, R., Jakubik, P., & PiloIU, A. (2013). *To the Economic Cycle ?* <http://files/262/Beck, Jakubik, PiloIU - 2013 - To the Economic Cycle.pdf>
- Beekun, R., & Badawi, J. (1998). *Leadership : An Islamic Perspective*.
- Boahene, S., Dasah, J., & Agyei, S. (2012). Credit risk and profitability of selected banks in Ghana. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(7), 6–15. <http://iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/2628>
- Boudriga, A., Boulila Taktak, N., & Jellouli, S. (2009). Banking supervision and nonperforming loans: a cross-country analysis. In *Journal of Financial Economic Policy* (Vol. 1, Issue 4). <https://doi.org/10.1108/17576380911050043>
- Bouvard, M., & Lee, S. (2020). Risk management failures. " *The Review of Financial Studies*, 33(6), 2468–2505. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz115>
- Brewer, E., Deshmukh, S., & Opiela, T. P. (2014). Interest-rate uncertainty, derivatives usage, and loan growth in bank holding companies. *Journal of Financial Stability*, 15, 230–240. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2014.10.003>
- Cantor, R. (1996). Rethinking Risk Management in the Federal Government. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 545(1), 135–143. <https://doi.org/10.1177/0002716296545001014>
- Chang, E. J., Guerra, S. M., Lima, E. J. A., & Tabak, B. M. (2008). The stability-concentration relationship in the Brazilian banking system. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 18(4), 388–397. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2007.04.004>
- Chiboole, A. D., & Jagongo, A. (2020). *Short-Term Financing Decisions and Financial Performance of Commercial Banks in Kenya*. 3(5), 62–74.
- Citta, A. B., Ridha, A., Dekrita, Y. A., & Yunus, R. (2019). Moderating Effect of Capital Outflow Monitoring Management (COMM) on Credit Risk and Loan Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, 92(Icame 2018), 119–126.
- Ciukaj, R., & Kil, K. (2020). Determinants of the non-performing loan ratio in the European Union banking sectors with a high level of impaired loans. *Economics and Business Review*, 6(1), 22–45. <https://doi.org/10.18559/ebv.2020.1.2>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Consiglio, A., & Zenios, S. A. (2018). Risk Management Optimization for Sovereign Debt Restructuring. *SSRN Electronic Journal*, August 2014, 1–28. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2478380>
- Cox, S. H., Fairchild, J. R., & Pedersen, H. W. (2004). Valuation of structured risk management products. *Insurance: Mathematics and Economics*, 34(2), 259–272. <https://doi.org/10.1016/j.insmatheco.2003.12.006>
- Crockford, G. N. (1982). The Bibliography and History of Risk Management: Some Preliminary Observations. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and*

- Practice*, 7(2), 169–179. <https://doi.org/10.1057/gpp.1982.10>
- Currie, C. V. (2011). Basel II and Operational Risk - Overview of Key Concerns. *SSRN Electronic Journal*, 134. <https://doi.org/10.2139/ssrn.877037>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1998). *Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dionne, G. (2013). Risk Management: History, Definition and Critique. *Interuniversity Research Centre on Enterprise Networks, Logistics and Transportation (CIRRELT) and Department of Finance, HEC Montréal, 3000, Côte-Sainte-Catherine, Montréal, Canada H3T 2A7, September*, 1–575.
- Dolde, W. (1993). The trajectory of corporate financial risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 6(3), 33–41.
- Dwihandayani, D. (2017). Analisis Kinerja Non Performing Loan (Npl) Perbankan Di Indonesia Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Npl. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 22(3), 228985.
- Editors, A., Jadhav, N., Singh, B., Patra, M. D., Ranjan, R., Kapur, M., & Bose, D. (2016). Editorial Committee Editorial Committee. *Missiology*, 001(2), 101–101.
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Evans, M. G. (1970). Leadership and Motivation: A Core Concept. *Academy of Management Journal*, 13(1), 91–102. <https://doi.org/10.2307/254928>
- Fatemi, A., & Luft, C. (2002). Corporate risk management costs and benefits. *Global Finance Journal*, 13(1), 29–38. [https://doi.org/10.1016/S1044-0283\(02\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1044-0283(02)00037-6)
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Gabriel, O., Victor, I. E., & Innocent, I. O. (2019). Effect of Non-Performing Loans on the Financial Performance of Commercial Banks in Nigeria. *American International Journal of Business and Management Studies*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.46545/aijbms.v1i2.82>
- Gautam, R. (2010). National Journal of Arts, Commerce & Science Research Review. *National Journal of Arts, Commerce & Science Research Review*, 1(5), 58–64.
- Ghosh, A. (2015). Banking-industry specific and regional economic determinants of non-performing loans: Evidence from US states. *Journal of Financial Stability*, 20, 93–104. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2015.08.004>
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Program AMOS 24*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giri, N. P. R., & Setiawan, I. K. D. (2019). Warmadewa Economic Development Journal Pengaruh Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), Suku Bunga Tabungan dan Inflasi Terhadap Simpanan Masyarakat. *Warmadewa Economic Development Journal* 2, 2(2), 2–6.
- Hadi, A., Bari, A., Tameh, M. J., & Mushajel, H. H. (2020). *THE ROLE OF STRATEGIC ANALYSIS IN DETERMINING CREDIT*. 4(12).
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*

- (8th Editio). Cengage.
- Halstead, J. M. (2007). Islamic values: A distinctive framework for moral education? *Journal of Moral Education*, 36(3), 283–296. <https://doi.org/10.1080/03057240701643056>
- Haneef, S., Rana, M. A., & Karim, Y. (2012). Impact of Risk Management on Non-Performing Loans and Profitability of Banking Sector of Pakistan Hailey College of Commerce University of the Punjab Hafiz Muhammad Ishaq Federal Urdu University of Arts , Science and Technology. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 307–315.
- Haniifah, N., & Asia. (2015). Economic Determinants of Non-performing Loans (NPLs) in Ugandan Commercial Banks. *Taylor's Business Review*, 5(2).
- Harrington, S., & Niehaus, G. (2003). United Grain Growers: Enterprise Risk Management and Weather Risk. *Risk Management and Insurance Review*, 6(2), 193–208. <https://doi.org/10.1111/1098-1616.00031>
- Hermes, N., & Lensink, R. (2004). Foreign Bank Presence, Domestic Bank Performance and Financial Development. *Journal of Emerging Market Finance*, 3(2), 207–229. <https://doi.org/10.1177/097265270400300206>
- Izzati, N. O. R., & Aziz, M. (2017). Islamic Banking Profitability: Roles played by Internal and External Banking Factors. *Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, 14(1), 23–38.
- Jereb, B. (2020). *The Model for Risk Management and Mastering Them in Supply Chain. In Integration of Information Flow for Greening Supply Chain Management.* http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-24355-5_16%0Ahttp://link.springer.com/10.1007/978-3-030-24355-5
- Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88–97. <https://doi.org/10.5032/jae.2008.02088>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Kamri, N. A., Ramlan, S. F., & Ibrahim, A. (2014). *Qur ' an ic Work Ethics*. 7. 40(December), 135–172.
- Kargi, H. S. (2011). *Credit risk and the performance of Nigerian banks*. Ahmadu Bello University, Zaria.
- Karim, M. Z. A., Chan, S. G., & Hassan, S. (2010). Bank efficiency and non-performing loans: Evidence from malaysia and Singapore. *Prague Economic Papers*, 2, 118–132. <https://doi.org/10.18267/j.pep.367>
- Kartikasary, M., Marsintauli, F., Serlawati, E., & Laurens, S. (2020). Factors affecting the non-performing loans in Indonesia. *Accounting*, 6(2), 97–106. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2019.12.003>
- Khemraj, T., & Pasha, S. (2009). *Munich Personal RePEc Archive The determinants of non-performing loans : an econometric case study of Guyana*. 53128.
- Kimotho, D. N., & Gekara, M. (2016). Effects of Credit Risk Management Practices on financial performance of Commercial banks in Kenya. *International Journal of Economics & Finance*, 2(3), 116-189.
- Kiplimo, K. S., & Kalio, A. M. (2014). *The Effect of Credit Risk Management*

Practices on Loan Performance in Microfinance Institutions in Nairobi, Kenya. 3(10), 2260–2267.

Kithinji, A. M. (2010). *Credit Risk Management and Profitability of Commercial Banks in Kenya By School of Business , Nairobi – Kenya . October , 2010*. 44.

Kitonyi, J. M., Sang, W., & Muriithi, D. (2019). NON-PERFORMING LOANS AND FINANCIAL PERFORMANCE OF MICROFINANCE INSTITUTIONS IN KENYA. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(3), 840–848.

Kjosevski, J., & Petkovski, M. (2017). Non-performing loans in Baltic States: Determinants and macroeconomic effects. *Baltic Journal of Economics*, 17(1), 25–44. <https://doi.org/10.1080/1406099X.2016.1246234>

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Kumar Mohanty, B., & Krishnankutty, R. (2018). International Journal of Economics and Financial Issues Determinants of Profitability in Indian Banks in the Changing Scenario. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 8(3), 235–240. <http://www.econjournals.com>

Kushani Panditharathna, H. K. (2017). The Relationship between Corporate Governance and Firm Performance. *Management and Administrative Sciences Review*, 6(2), 73–84.

Lata, R. S. (2015). Non-performing loan and profitability: The case of state owned commercial banks in Bangladesh. *World Review of Business Research*, 5(3), 171–182.

Lewis, H. S. (1974). *Leaders and Followers: Some Anthropological Perspectives*.

Lin, Y., & Cox, S. H. (2008). Securitization of catastrophe mortality risks. *Insurance: Mathematics and Economics*, 42(2), 628–637. <https://doi.org/10.1016/j.insmatheco.2007.06.005>

Linkov, I., Keisler, J., Lambert, J. H., & Figueira, J. (2020). *Risk, Systems and Decisions Series Editors*. <http://www.springer.com/series/13439>

Louzis, D. P., Vouldis, A. T., & Metaxas, V. L. (2012). Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece: A comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios. *Journal of Banking and Finance*, 36(4), 1012–1027. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.10.012>

Mahmud, K., Mallik, A., Imtiaz, F., & Tabassum, N. (2016). The Bank-Specific Factors Affecting the Profitability of Commercial Banks in Bangladesh: A Panel Data Analysis. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4(7), 67–74. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0407008>

Maina, J. N., Kinyariro, D. K., & Harrison, M. M. (2016). Influence of Credit Risk Management Practices on Loan Delinquency in Savings and Credit Cooperative Societies in Meru County , Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(2), 763.

Mehr, R. I., & Hedges, B. A. (1963). Risk management in the business enterprise. *Risk Management in the Business Enterprise*.

Mir, U. R., Hassan, S. S., Egel, E., & Murad, H. S. (2019). An integrated framework for organizational performance enhancement through spirituality. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 2(56), 233–243. http://pu.edu.pk/images/journal/history/PDF-FILES/20_56_2_19.pdf

Mohd Isa, M. Y., Voon Choong, Y., Yong Gun Fie, D., & Abdul Rashid, M. Z. H. (2018). Determinants of loan loss provisions of commercial banks in Malaysia. *Journal of*

Financial Reporting and Accounting, 16(1), 24–48. <https://doi.org/10.1108/JFRA-03-2015-0044>

Murayama, M. (2019). *Spiritual Leadership: Background, Theory, and Application to Japanese Business Leaders*. 29–45. https://doi.org/10.1007/978-981-13-7193-6_3

Mutamimah, & Hendar. (2017). Islamic financial inclusion: Supply side approach. In *5th ASEAN International University Conference on Islamic Finance (5th AICIF)*. Jerudong Brunei Darussalam.

Mutamimah, M., Tholib, M., & Robiyanto. (2021). *CORPORATE GOVERNANCE , CREDIT RISK , AND FINANCIAL LITERACY FOR SMALL MEDIUM ENTERPRISE IN INDONESIA*. 22(2), 406–413.

Nathan, S., Ibrahim, M., & Tom, M. (2020). Determinants of Non- Performing Loans in Uganda's Commercial Banking Sector. *African Journal of Economic Review*, VIII(I), 26–47.

Njeru, T. N., Mano, Y., & Otsuka, K. (2016). Role of access to credit in rice production in sub-saharan Africa: The case of mwea irrigation scheme in Kenya. *Journal of African Economies*, 25(2), 300–321. <https://doi.org/10.1093/jae/ejv024>

Northouse, P. G. (n.d.). [PDF] *Introduction To Leadership : Concepts And Practice* Download *Introduction To Leadership : Concepts And Practice* Free Collection , .

Odumeru, J., & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.

Ofori-Abebrese, G., Pickson, R. B., & Opare, E. (2016). The Effect of Bank Specific Factors on Loan Performance of HFC Bank in Ghana. *International Journal of Economics and Finance*, 8(7), 185. <https://doi.org/10.5539/ijef.v8n7p185>

Ofori-Sasu, D., Abor, J. Y., & Mensah, Lord. (2019). Funding structure and technical efficiency: A data envelopment analysis (DEA) approach for banks in Ghana. *International Journal of Managerial Finance*, 15(4), 425–443. <https://doi.org/10.1108/IJMF-01-2018-0003>

Peterson, K. (2019). *Munich Personal RePEc Archive Non-performing loans and Financial Development : New Evidence Non-performing loans and Financial Development : New Evidence*. 92338.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Prasanth, S., Nivetha, P., Ramapriya, M., & Sudhamathi, S. (2020). Factors affecting non performing loan in India. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 1654–1657.

Pratin, & Adnan, A. (2005). *Analisis Hubungan Simpanan, Modal Sendiri, NPL, Prosentase Bagi Hasil dan Markup Keuntungan Terhadap Pembiayaan pada Perbankan Syariah Studi Kasus pada Bank Muamalat Indonesia (BMI)*. 35–52.

Purwono, R., Nugroho, R. Y. Y., & Mubin, M. K. (2019). Response on new credit program in Indonesia: An asymmetric information perspective. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 33–44. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.33>

Rafiki, A., & Wahab, K. A. (2014). Islamic values and principles in the organization: A review of literature. *Asian Social Science*, 10(9), 1–7. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n9p1>

Risk, W. (2017). *Western Risk and Insurance Association THE DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT : FOUR THEORIES* Author (s) : Darwin B . Close and Charles T . Bidek Source : *The Journal of Insurance Issues and Practices* , Vol . 1 , No . 3 (FALL 1977) ,

pp . 37-45 Published by. 1(3), 37–45.

Rizk, R. R. (2008). Back to basics: An Islamic perspective on business and work ethics. *Social Responsibility Journal*, 4(M), 246–254. <https://doi.org/10.1108/17471110810856992>

Robert House, J. &, & Mitchell Terence, R. (1975). Prepared for : KTui TYPE OF REPORT ft PERIOD COVERED Robert J . House and. *Washington Univ Seattle Dept of Psychology.*, April, 75–67. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a009513.pdf>

Roswinna, W., Febrian, F., Agustina, G., Lusiana Yulianti, M., & Lasminigrat, A. (2020). the Effect of Non Performing Loans To Cash Ratio on Bank Bpr Kertaraharja. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(3), 412–418. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i3.172>

Sadgrove, K. (2016). The Complete Guide to Business Risk Management. *The Complete Guide to Business Risk Management*. <https://doi.org/10.4324/9781315614915>

Sakti, A. D., Anisykurlillah, I., Akuntansi, J., Ekonomi, F., & Semarang, U. N. (2017). Analysis of Factors Affecting Non Performing Loan on Cooperation. *Accounting Analysis Journal*, 6(3), 432–444. <https://doi.org/10.15294/aaaj.v6i3.18720>

Salas, V., & Saurina, J. (2002). Credit risk in two institutional regimes: Spanish commercial and savings banks. *Journal of Financial Services Research*, 22(3), 203–224. <https://doi.org/10.1023/A:1019781109676>

Samul, J. (2020). Emotional and spiritual intelligence of future leaders: Challenges for education. *Education Sciences*, 10(7), 1–10. <https://doi.org/10.3390/educsci10070178>

Setiawan, A. A., & Supadmi, N. L. (2019). PENGARUH BI RATE , OPERATIONAL EFFICIENCY RATIO , CAPITAL ADEQUACY RATIO , NET INTEREST MARGIN , DAN NON PERFORMING LOAN PADA RENTABILITAS. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (Unud)*, Bali , Indonesia, 9, 1093–1122.

Singh, S. K., Basuki, B., & Setiawan, R. (2021). The Effect of Non-Performing Loan on Profitability: Empirical Evidence from Nepalese Commercial Banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 709–716. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0709>

Smith, C. (2008). Wallace, *Spiritualism*, and Beyond: “Change” or “No Change”? *Natural Selection and Beyond The Intellectual Legacy of Alfred Russell Wallace*, 391–424.

Somoye, R. O. C. (2010). The variation of risks on non-performing loans on bank performances in Nigeria. *Indian Journal of Economics and Business*, 9(1), 87.

sulieaman Alshatti, A. (2015). The effect of credit risk management on financial performance of the Jordanian commercial bank. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(1), 338–345.

Sulistiowati, N. (2010). *THE EXISTENCE OF ASYMMETRIC INFORMATION IN CREDIT*. May, 336–339.

Sulistyo, H. (2009). Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekobis*, 10(2), 11.

Tabak, B. M., Fazio, D. M., & Cajueiro, D. O. (2013). Systemically important banks and financial stability: The case of Latin America. *Journal of Banking and Finance*, 37(10), 3855–3866. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.06.003>

Tavanti, B. M., & Ph, D. (2001). *2008_Transactional_Leadership.pdf*. 1978, 1–9.

Thisika, L. M., & Muturi, W. (2017). Effects Of Credit Risk Management On Loan Performance In Kenyan Commercial Banks. *Effects Of Credit Risk Management On Loan Performance In Kenyan Commercial Banks*. *International Journal of Economics, Commerce*