

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Industri perbankan merupakan pilar utama stabilitas dan pertumbuhan ekonomi, baik di tingkat global maupun nasional, melalui fungsi intermediasi dan pembiayaan sektor produktif. Di Indonesia, khususnya Sulawesi Selatan, peran bank termasuk Bank Pembangunan Daerah (BPD) tidak hanya berperan sebagai lembaga intermediasi, tetapi juga sebagai agen pembangunan yang mendorong pertumbuhan ekonomi lokal melalui pendanaan UMKM, infrastruktur, dan proyek sosial. Namun, dalam menjalankan fungsi strategis ini, kesehatan perbankan menjadi faktor krusial yang sangat ditentukan oleh kualitas aset, di mana *Non Performing Loan* (NPL) menjadi indikator utama untuk mengukur tingkat risiko kredit.

Table 1. Rasio NPL *Gross* Berdasarkan Jenis Penggunaan per Kepemilikan Bank

Kelompok Kepemilikan Bank	NPL KMK (%)	NPL KI (%)	NPL KK (%)	NPL (%)
Bank Persero	2,69	1,80	1,69	2,17
Bank Swasta	2,78	1,51	2,09	2,26
BPD	6,09	2,11	1,00	2,18
KCBLN	1,06	1,40	4,53	1,15
<b>Total</b>	<b>2,78</b>	<b>1,68</b>	<b>1,69</b>	<b>2,19</b>

Sumber: SPI Desember 2023

Tabel 1 menunjukkan bahwa rasio NPL Kredit Modal Kerja (KMK) pada BPD tercatat sebesar 6,09% pada 2023, tertinggi dibandingkan kelompok bank lainnya seperti Bank Persero (2,69%) dan Bank Swasta (2,78%). Tingginya NPL KMK BPD berdampak langsung pada sektor riil, seperti penurunan 15% penyaluran kredit UMKM pertanian—sektor penyumbang 25% PDRB (BPS, 2023). Hal ini memperparah tantangan lihan ekonomi pascapandemi di daerah yang 60% penduduknya ntung pada sektor pertanian (Bank Sulselbar, 2023). Fenomena ini



mengonfirmasi teori Berger (2020) tentang efek domino NPL pada ekonomi lokal.

Tingginya Non Performing Loan (NPL) berdampak sistemik, seperti penurunan likuiditas, profitabilitas, dan stabilitas keuangan bank. Meskipun rasio NPL perbankan nasional menurun dari 3,00% (2021) menjadi 2,19% (2023) (OJK, 2023), bank daerah seperti BPD masih menghadapi tantangan struktural, seperti keterbatasan sumber daya dan fokus pada kredit konsumtif. Kondisi ini diperparah oleh faktor eksternal seperti ketidakpastian global, fluktuasi nilai tukar, dan pemulihan ekonomi domestik pascapandemi yang belum merata.

NPL didefinisikan sebagai kredit dengan tunggakan pembayaran pokok atau bunga melebihi 90 hari (Pefindo, 2024), yang mengindikasikan gagal bayar debitur. Bagi BPD, yang berfokus pada pembiayaan proyek-proyek daerah dan UMKM, tingginya NPL tidak hanya mengancam stabilitas keuangan institusi itu sendiri, tetapi juga berpotensi menimbulkan risiko sistemik bagi perekonomian daerah—terutama di wilayah yang sangat bergantung pada perbankan lokal. Oleh karena itu, pengelolaan NPL yang efektif menjadi kunci untuk memastikan bahwa peran BPD sebagai penggerak ekonomi daerah dapat berjalan berkelanjutan tanpa mengorbankan kesehatan keuangan bank.

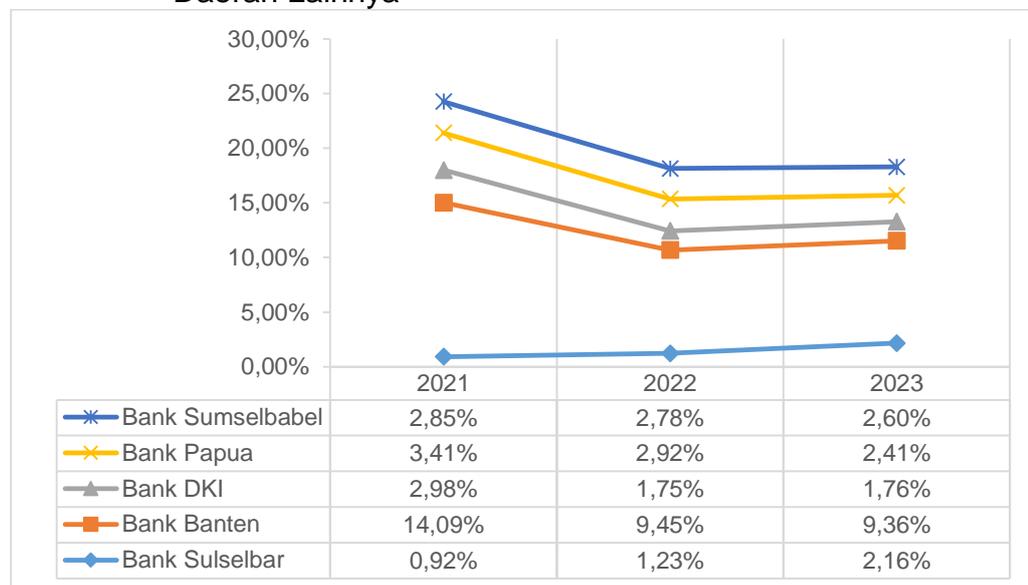
Oleh karena itu, strategi pengelolaan NPL yang efektif—meliputi pencegahan, penanganan, dan adaptasi—menjadi kunci menjaga kesehatan bank dan ekonomi daerah. Bank tidak hanya dituntut untuk melakukan pencegahan terhadap potensi kredit bermasalah, tetapi juga harus memiliki mekanisme yang tangguh dalam menangani kredit yang telah masuk kategori NPL. Strategi terstruktur harus mencakup tiga pilar: (1) pencegahan melalui penguatan analisis 5C dan *early warning system* *AI* seperti yang sukses diterapkan Bank DKI (Wibowo, 2022), penanganan dengan restrukturisasi berbasis *cash flow analysis* untuk ir UMKM, dan (3) adaptasi melalui pelatihan staf tentang



manajemen risiko siklus komoditas—krusial bagi BPD yang membiayai petani dan nelayan. Integrasi ketiga pilar ini terbukti menurunkan NPL 40% pada bank daerah di Thailand (Chen, 2023).

Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), rasio NPL Gross berdasarkan jenis penggunaan kredit menunjukkan variasi yang signifikan antarkelompok kepemilikan Bank di Indonesia.

Gambar 1. Perbandingan Tingkat NPL Bank Sulselbar dengan Bank Daerah Lainnya



Sumber: Laporan Keuangan masing-masing Bank, 2023

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Indonesia menetapkan batas rasio Non Performing Loan (NPL) sebesar 5% (Pefindo, 2024). Berdasarkan Tabel 2, rasio NPL Bank Sulselbar masih berada di bawah batas tersebut, namun tren peningkatan NPL dalam tiga tahun terakhir patut menjadi perhatian. Pada tahun 2021, rasio NPL Bank Sulselbar tercatat sebesar 0,92%, kemudian meningkat menjadi 1,23% pada 2022, dan mencapai 2,16% pada 2023. Peningkatan ini mengindikasikan adanya tekanan risiko kredit yang perlu diantisipasi, terutama dalam menghadapi tantangan ekonomi global dan domestik yang dinamis.

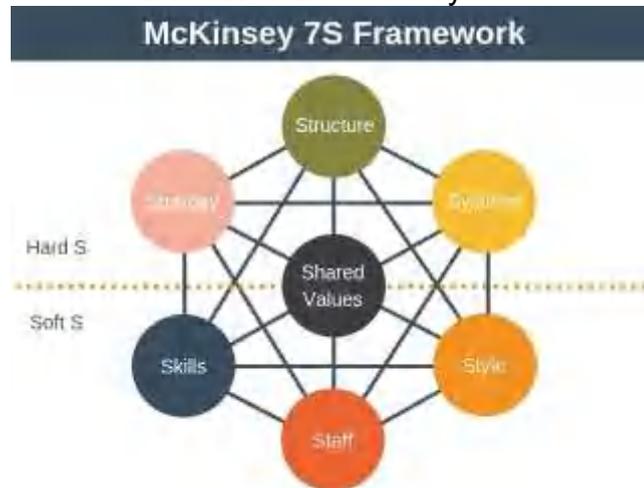
Dalam upaya mempertahankan kualitas aset dan keberlanjutan, strategi pengelolaan NPL yang efektif menjadi suatu kebutuhan esak bagi perbankan. Strategi ini mencakup tindakan preventif,



sistem deteksi dini, serta prosedur penanganan kredit bermasalah secara sistematis. Bank yang mampu merumuskan dan mengimplementasikan strategi pengelolaan NPL secara tepat akan lebih mampu meminimalkan potensi kerugian, menjaga likuiditas, serta meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang.

Untuk menganalisis efektivitas strategi tersebut, model 7'S McKinsey menawarkan kerangka kerja yang komprehensif dan integratif. Model ini mengidentifikasi tujuh elemen penting dalam organisasi—**Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Staff, dan Style**—yang saling berkaitan dan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi. Keunggulan utama model ini terletak pada kemampuannya dalam mengevaluasi tidak hanya aspek struktural dan prosedural, tetapi juga nilai-nilai budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, yang selalu menjadi determinan utama dalam implementasi strategi di sektor jasa seperti perbankan.

Gambar 2. Model 7'S McKinsey



Sumber: 7'S McKinsey Frameworks

Sebagaimana ilustrasi Gambar 1, ketujuh elemen membentuk ekosistem yang saling bergantung. 'Shared Values' sebagai inti mempengaruhi enam elemen lain—misalnya budaya risiko (*Shared Values*) yang kuat akan mendorong pengembangan 'Skills' analisis kredit 'Systems' teknologi pendeteksi NPL. Model ini khususnya relevan



untuk bank daerah karena mengakomodasi karakteristik unik seperti keterikatan dengan nilai-nilai lokal (McKinsey, 2021).

Dalam konteks pengelolaan NPL, setiap elemen dalam model 7'S McKinsey memiliki kontribusi yang spesifik. Misalnya, efektivitas strategi NPL sangat bergantung pada keselarasan struktur organisasi dengan fungsi manajemen risiko, kecanggihan sistem pendukung seperti teknologi informasi dan SOP internal, serta kekuatan nilai-nilai bersama yang mendorong perilaku proaktif dalam pencegahan kredit bermasalah. Selain itu, keterampilan staf, gaya kepemimpinan manajerial, dan kesiapan sumber daya manusia juga menentukan keberhasilan upaya perbaikan kualitas kredit. Dengan pendekatan ini, analisis tidak hanya terbatas pada kebijakan formal, tetapi juga mencakup dinamika internal yang membentuk implementasi strategi secara nyata.

Analisis elemen 'Staff' dan 'Skills' mengungkap bahwa 70% kegagalan restrukturisasi NPL di bank daerah Asia disebabkan ketidakcocokan kompetensi staf dengan kompleksitas kredit daerah (ADB, 2023). Di Indonesia, penelitian Adnan (2021) menemukan gap keterampilan analisis kredit di BPD mencapai 60% untuk kasus pembiayaan sektor kelautan. Temuan ini menjelaskan mengapa pelatihan berbasis model 7'S efektif menurunkan NPL 25% di Bank Banten (Susanto, 2022).

PT Bank Sulselbar dipilih sebagai studi kasus karena perannya sebagai BPD di wilayah Sulawesi Selatan dan Barat dengan tren NPL meningkat (0,92% pada 2021 menjadi 2,16% pada 2023), mencerminkan tantangan pengelolaan kredit bermasalah di bank daerah. Bank ini memiliki kontribusi penting dalam membiayai pembangunan daerah dan mendukung program ekonomi lokal. Namun demikian, peningkatan rasio NPL dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan adanya tantangan dalam pengelolaan risiko kredit yang perlu dianalisis lebih dalam. Selain itu, karakteristik kelembagaan dan segmentasi pasar yang khas, Bank Sulselbar menjadi representasi menarik untuk dikaji lebih lanjut



guna memperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika internal organisasi dalam menghadapi permasalahan NPL.

Sejauh ini, evaluasi mendalam terhadap implementasi strategi pengelolaan NPL dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal organisasi, khususnya melalui pendekatan model 7'S McKinsey, belum banyak dilakukan di tingkat BPD, termasuk Bank Sulselbar. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara menyeluruh bagaimana masing-masing elemen dalam model 7'S McKinsey berpengaruh terhadap pengelolaan NPL di PT Bank Sulselbar.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan pentingnya strategi pengelolaan NPL yang terstruktur. Misalnya, penelitian oleh Joel (2016) menemukan bahwa masalah utama dalam proses pencegahan NPL adalah kurangnya kelengkapan berkas kredit dan keterbatasan penguasaan *product knowledge* oleh karyawan, yang berdampak pada efektivitas penagihan kredit. Selain itu, pada proses pelelangan agunan, calon pembeli terbebani karena tidak tersedia produk pembiayaan yang memfasilitasi pembelian agunan secara non-tunai. Penelitian merekomendasikan peningkatan pelatihan karyawan dan pengembangan produk pembiayaan untuk agunan lelang sebagai langkah strategis dalam penurunan NPL. Sementara itu, hasil kajian literature oleh Suwanda (2022) menunjukkan bahwa elemen-elemen dalam McKinsey 7S, baik "Hard Elements" (*Strategy, Structure, System*) maupun "Soft Elements" (*Shared Value, Skills, Staff, Style*), saling mempengaruhi dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Model ini efektif dalam mengidentifikasi faktor internal yang memengaruhi kinerja organisasi di berbagai sektor, namun keberhasilannya tergantung pada konsistensi penerapan elemen-elemen ini dan peran kepemimpinan

organisasi. Penelitian-penelitian ini mendukung pentingnya penerapan strategi pengelolaan NPL yang tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor organisasi secara



menyeluruh, sebagaimana ditawarkan oleh pendekatan model 7'S McKinsey.

Model 7'S McKinsey, dipilih karena kemampuannya dalam memberikan kerangka kerja yang sistematis dan komprehensif untuk menganalisis kinerja organisasi. Keunggulan model ini terletak pada penekanannya terhadap budaya organisasi sebagai inti dari keberhasilan strategi. Dalam konteks Bank Sulselbar, budaya organisasi yang kuat dan nilai-nilai yang sejalan dengan misi bank dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam mengelola risiko kredit, termasuk penanganan *Non Performing Loan* (NPL). Selain itu, model ini memungkinkan identifikasi kekuatan dan kelemahan internal bank, seperti keterampilan staf dalam pengelolaan risiko kredit, yang dapat menjadi dasar untuk merumuskan rekomendasi strategis guna meningkatkan efektivitas pengelolaan NPL.

Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara menyeluruh faktor-faktor penyebab peningkatan NPL dan mengevaluasi strategi pengelolaan yang telah diterapkan oleh PT Bank Sulselbar. Dengan menggunakan pendekatan model 7'S McKinsey, penelitian ini diharapkan mampu mengungkap interaksi antar elemen internal organisasi yang memengaruhi efektivitas strategi pengelolaan NPL. Analisis ini tidak hanya akan memberikan pemahaman holistik mengenai kondisi aktual pengelolaan kredit di Bank Sulselbar, tetapi juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang aplikatif bagi bank dan lembaga keuangan daerah lainnya.

Meskipun strategi pengelolaan NPL telah diimplementasikan oleh PT Bank Sulselbar, evaluasi yang komprehensif mengenai efektivitas implementasi tersebut dengan mempertimbangkan berbagai aspek internal organisasi, khususnya melalui pendekatan model 7'S McKinsey,

dilakukan secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini angkat judul "**Analisis 7'S McKinsey terhadap Evaluasi Implementasi Strategi Pengelolaan *Non Performing Loan*: Studi**



**Kasus pada PT Bank Sulselbar”** sebagai kontribusi ilmiah untuk menjawab tantangan tersebut secara sistematis.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan NPL di Bank Sulselbar?
2. Apa strategi yang digunakan dalam pengelolaan NPL dan bagaimana proses evaluasi pencegahan dan penanganan dalam implementasi NPL di Bank Sulselbar?
3. Bagaimana pengaruh dari masing-masing elemen dalam metode 7'S McKinsey (*strategy, structure, systems, shared values, style, staff, and skills*) terhadap keberhasilan strategi penurunan NPL Bank Sulselbar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Atas dasar rumusan masalah tersebut, tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan Non Performing Loan di Bank Sulselbar.
2. Mengevaluasi efektivitas proses pencegahan dan penanganan kredit bermasalah, menentukan langkah strategis, dan menilai keberhasilan strategis penanganan dalam menurunkan jumlah NPL di Bank Sulselbar.
3. Menganalisis peran elemen-elemen dalam model 7'S McKinsey yaitu *strategy, structure, systems, shared values, style, staff, and skills* dalam mendukung atau menghambat keberhasilan strategi penurunan NPL di Bank Sulselbar.

## 1.4 Kegunaan Penelitian



Kegunaan penelitian ini dapat dilihat dari dua aspek utama, yaitu secara teoritis dan praktis:

### **Kegunaan Teoritis**

1. Pengembangan Literatur dalam Manajemen Risiko Kredit  
Studi ini meningkatkan penelitian tentang pengelolaan pinjaman yang tidak memenuhi syarat (NPL) dalam industri perbankan, terutama di Indonesia. Ini sangat penting untuk pengembangan penelitian tentang manajemen risiko kredit.
2. Aplikasi Model 7'S McKinsey  
Penelitian ini menunjukkan, secara akademis, penerapan model 7'S McKinsey dalam evaluasi implementasi strategi. Ini memberikan contoh langsung bagaimana komponen-komponen model tersebut— *strategy, structure, systems, shared values, style, staff, and skills*—dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas strategi di industri perbankan, khususnya Bank Sulselbar.
3. Referensi bagi Peneliti Selanjutnya  
Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut yang berfokus pada peran komponen internal bank dalam penurunan NPL, khususnya dengan menggunakan metodologi komprehensif seperti 7'S McKinsey.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Panduan bagi Bank Sulselbar dalam Pengelolaan NPL  
Studi ini menawarkan pemahaman praktis bagi bank, terutama Bank Sulselbar, tentang strategi yang berguna dan tantangan yang mungkin dihadapi saat mencoba menurunkan NPL. Saran yang dihasilkan dapat membantu bank dalam meningkatkan kebijakan dan prosedur pengelolaan NPL.
2. Manfaat bagi Manajemen dan Kebijakan Bank  
Evaluasi ini dapat membantu manajemen bank mengoptimalkan sistem pengelolaan risiko kredit, meningkatkan kesiapan sumber daya manusia, dan mengoptimalkan struktur dan sistem organisasi.
3. Kontribusi bagi Regulator



Studi ini juga relevan bagi lembaga pengawas seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK), yang dapat menggunakan hasilnya untuk memahami masalah yang dihadapi Bank Sulselbar dalam pengelolaan NPL dan mengembangkan kebijakan yang lebih mendukung pengurangan risiko kredit bermasalah.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Guna menyusun pembahasan penelitian ini secara terstruktur dan sistematis dengan tujuan agar uraian yang ada dapat dipahami dengan baik, penulis membagi pembahasan menjadi enam bab dan disetiap bab terdapat beberapa sub-bab.

### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini berisi tentang uraian penjelasan yang bersifat umum yaitu mengenai latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan hasil penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi tinjauan terhadap konsep atau teori yang terkait dengan focus penelitian yang digunakan sebagai acuan penelitian termasuk konsep NPL dan model 7'S McKinsey.

### **Bab III Kerangka**

Bab ini berisi alur pemikiran yang menghubungkan variabel-variabel dalam penelitian yaitu diagram atau bagan yang menjelaskan hubungan antara variable bebas dengan variable terikat.

### **Bab IV Metode Penelitian**

Bab ini berisi pendekatan dan desain penelitian, pengelolaan peran sebagai peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, tekenik analisis data, serta tahap-tahap penelitian lainnya.

### **Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan**

ini berisi tentang data atau dokumen yang telah dikumpulkan sesuai rumusan masalah yaitu evaluasi efektivitas implementasi strategi manajemen *Non Performing Loan* (NPL) pada Bank Sulselbar, dengan



fokus pada strategi yang diterapkan untuk menekan NPL serta dampaknya terhadap tingkat kredit bermasalah. Selain itu, mengidentifikasi berbagai kendala dan tantangan yang muncul dalam implementasi strategi tersebut, khususnya dengan menganalisisnya melalui metode 7'S McKinsey sebagai alat analisis. Lebih lanjut, penelitian ini menganalisis peran masing-masing elemen dalam model 7'S McKinsey meliputi *strategy, structure, systems, shared values, style, staff, and skills* dalam mendukung atau menghambat keberhasilan strategi penurunan NPL di bank tersebut.

### **Bab VI Penutup**

Bab ini merupakan bab terakhir dari pembahasan penelitian ini yang berisi kesimpulan sebagai jawaban dari hasil penelitian dan saran untuk peningkatan efektivitas penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Peran Bank Pembangunan Daerah (BPD) di Indonesia

Bank Pembangunan Daerah (BPD) merupakan lembaga keuangan yang memiliki peran penting dalam memajukan ekonomi daerah. Setiap wilayah di Indonesia memiliki BPD dengan peran yang berbeda-beda namun tujuan utamanya sama, yakni mendukung dan memajukan perekonomian wilayah. BPD merupakan jenis bank yang beroperasi di daerah tertentu dan memiliki peran penting dalam memajukan ekonomi daerah. Secara umum, BPD berfungsi untuk membiayai kegiatan pembangunan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan membantu UMKM untuk berkembang. Tujuan utama dari BPD adalah untuk mengembangkan potensi ekonomi daerah dan meningkatkan taraf hidup masyarakat. Salah satu peran utama BPD adalah memberikan kredit pembangunan untuk kegiatan ekonomi daerah. Kredit tersebut dapat diberikan untuk berbagai sektor, mulai dari pertanian hingga perdagangan. BPD juga berperan sebagai lembaga perbankan yang memberikan layanan banking bagi masyarakat seperti penempatan deposito dan berbagai produk tabungan lainnya. Selain itu, BPD juga berperan sebagai pihak yang menjalankan program pemerintah untuk mempercepat perkembangan ekonomi daerah.

Sebagaimana lembaga keuangan pada umumnya, BPD juga diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). BPD dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1962 tentang Bank Pembangunan Daerah, dan telah mengalami beberapa perubahan sejak itu. BPD merupakan jenis bank yang diberikan kewenangan khusus dalam menjalankan kegiatan perbankan



dengan mengutamakan pembangunan ekonomi daerah. Selain itu, pemerintah daerah juga berperan penting dalam pengawasan terhadap BPD, sehingga dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Dalam kesimpulannya, BPD merupakan lembaga keuangan yang memiliki peran penting dalam membantu memajukan ekonomi daerah. Dengan fokus pada memberikan kredit pembangunan dan berbagai layanan banking lainnya, BPD dapat membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendukung UMKM untuk berkembang. Memahami peran dan fungsi BPD adalah penting bagi kita sebagai masyarakat untuk memahami bagaimana sistem keuangan di daerah berjalan dan bagaimana dampaknya pada perekonomian daerah secara keseluruhan (Panda, 2023).

Sejalan dengan fokus bisnis BPD dalam menyalurkan kredit, terdapat tantangan dan risiko yang akan dihadapi. Risiko kredit sangat penting untuk ditangani oleh bank karena kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka tergantung padanya. Risiko dalam pemberian pinjaman muncul ketika peminjam atau *counterparty* tidak memenuhi komitmennya terkait peminjaman, perdagangan, penyelesaian lindung nilai atau transaksi keuangan lainnya (kredit macet). Kredit macet atau *Non Performing Loan* (NPL) adalah rasio yang membandingkan antara kredit macet terhadap total pinjaman (Li et.al, 2016).

Meningkatnya kredit macet (NPL) merupakan situasi yang mengkhawatirkan bagi bank karena tidak hanya membuat bank mengalami tekanan keuangan tetapi juga dapat membawa bank kearah likuidasi. Kinerja bank sangat bergantung pada manajemen risiko kredit. Peningkatan eksposur risiko kredit akan menyebabkan penurunan kekuatan keuangan bank. Oleh karena itu, bank sangat perlu mengikuti praktik manajemen risiko kredit



untuk kelangsungan dan pertumbuhannya dalam jangka panjang dan membantu mereka untuk mempertahankan dan meningkatkan profitabilitas melalui pembentukan manajemen risiko kredit yang memadai (Khan et al., 2020).

Dalam pengelolaan Non Performing Loan (NPL) perbankan, pemerintah bekerja sama dengan bank BUMN dan swasta untuk menjaga stabilitas ekonomi. Beberapa kebijakan pemerintah dalam pengelolaan NPL adalah: Menetapkan batas rasio NPL, Melakukan due diligence yang seksama, Mengelola risiko dengan terukur.

### 2.1.2 Non Performing Loan

Non Performing Loan (NPL) adalah indikator pada kategori pinjaman yang mengalami kegagalan dalam pemenuhan kewajiban pembayaran sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati. Dengan kata lain, NPL mencakup pinjaman yang debiturnya tidak dapat memenuhi kewajiban pembayaran bunga atau pokok pinjaman dalam jangka waktu yang ditentukan. Faktanya, NPL bukan hanya sekadar statistik, melainkan cerminan dari risiko kredit yang dihadapi dan efisiensi manajemen risiko lembaga keuangan tersebut. Tingginya angka NPL dapat memberikan sinyal peringatan terkait potensi masalah likuiditas dan solvabilitas.

Rasio keuangan pokok seperti rentabilitas, permodalan, risiko pasar kredit hingga likuiditas dapat memberikan gambaran yang akurat pada penilaian NPL. Umumnya rasio NPL pada lembaga keuangan berkisar di bawah 5%. Namun apabila di atas 5%, maka dapat menggambarkan persentase jumlah kredit macet lebih banyak dari kredit yang lancar.

Berdasarkan IDScore (2024), penyebab terjadinya Non Performing Loan (NPL) dapat bervariasi, dan seringkali



melibatkan sejumlah faktor kompleks. Beberapa penyebab umum NPL antara lain:

1. Krisis Ekonomi: Saat terjadi penurunan ekonomi secara keseluruhan, banyak perusahaan dan individu dapat mengalami kesulitan finansial, menyebabkan sulitnya melunasi pinjaman dan akhirnya meningkatkan angka NPL.
2. Risiko Bisnis dan Industri: Bisnis atau industri tertentu dapat menghadapi risiko tertentu yang mempengaruhi kemampuan para debitur untuk membayar pinjaman. Misalnya, fluktuasi harga komoditas atau perubahan tiba-tiba dalam kondisi pasar.
3. Ketidakmampuan Manajemen Risiko: Lembaga keuangan yang tidak efektif dalam mengelola risiko kredit dapat menghadapi peningkatan NPL. Ini bisa mencakup kegagalan dalam menilai kelayakan kredit atau kurangnya pemantauan terhadap portofolio kredit.
4. Perubahan Kondisi Pribadi Debitur: Perubahan mendadak dalam kondisi pribadi debitur, seperti kehilangan pekerjaan, kesehatan yang memburuk, atau perubahan situasi keluarga, dapat menyulitkan mereka untuk melunasi pinjaman.
5. Ketidakstabilan Politik dan Hukum: Ketidakpastian dalam lingkungan politik dan hukum suatu negara dapat menciptakan ketidakstabilan ekonomi, yang berdampak pada kemampuan bisnis dan individu untuk membayar pinjaman.

Bagi peminjam/debitur yang terkena dampak NPL, kesehatan finansial mereka dapat terguncang secara serius. Salah satu dampak yang mungkin paling terasa adalah kenaikan suku bunga atau pemberlakuan kondisi kredit yang lebih ketat. NPL dapat memperberat beban finansial individu yang mungkin sudah berjuang untuk memenuhi kewajiban pembayaran



pinjaman. Selain itu terdapat beberapa dampak lain diantaranya sebagai berikut:

1. Reputasi Keuangan yang Tergerus: Status kredit yang terkena dampak NPL dapat merusak reputasi keuangan individu, mempersulit akses mereka untuk mendapatkan pembiayaan tambahan di masa depan.
2. Hambatan untuk Mendapatkan Pinjaman Baru: Catatan NPL dapat menjadi penghalang saat peminjam mencoba mengajukan pinjaman baru, serta dapat membatasi opsi keuangan mereka untuk pembiayaan mendatang.
3. Keterbatasan Akses Terhadap Pembiayaan: Individu yang terkena dampak NPL mungkin mengalami keterbatasan akses terhadap pembiayaan, baik untuk kebutuhan pribadi maupun investasi jangka panjang.

Sementara dampak NPL terhadap kinerja perbankan, khususnya Bank Pembangunan Daerah antara lain:

1. Penurunan Profitabilitas: NPL yang tinggi memaksa bank untuk membentuk cadangan kerugian yang lebih besar, sehingga mengurangi laba bersih dan profitabilitas.
2. Penurunan Likuiditas: NPL menghambat aliran kas masuk ke bank, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi likuiditas bank.
3. Peningkatan Beban Operasional: Bank perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk proses penagihan, restrukturisasi kredit, atau bahkan lelang jaminan.
4. Risiko Kebangkrutan: NPL yang tidak terkendali dapat mengakibatkan kegagalan sistemik yang mengarah pada kebangkrutan bank.
5. Pengaruh Terhadap Reputasi Bank: BPD dengan tingkat NPL tinggi dapat kehilangan kepercayaan publik, yang berimbas



pada minat nasabah dalam melakukan investasi atau membuka rekening di bank tersebut.

### 2.1.2.1 Strategi Pengelolaan Non Performing Loan (NPL)

Kredit bermasalah atau dalam istilah perbankan sering disebut dengan Non Performing Loan (NPL) tentunya selalu terjadi dalam dunia perbankan, dan bank tidak mungkin dapat menghindarinya (Dewi, 2018). Terdapat berabagai macam jenis penggolongan kredit berdasarkan POJK RI No. 40/POJK.03/2019 dalam pasal 12 ayat 3 yaitu: Lancar, kurang Lancar, Diragukan dan Macet, penetapan kualitas kredit itu dilakukan dengan berbagai komponen seperti kemampuan bayar, prospek usaha, dan kinerja debitur. Berdasarkan penilaian kualitas tersebut, kolektibilitas kredit dapat digolongkan menjadi sebagai berikut:

1. Lancar Apabila dalam *track record* pembayaran kredit debitur tidak terjadi tunggakan pembayaran (kurang bayar ataupun keterlambatan pembayaran) pokok dan atau bunga (pembayaran kredit yang dilakukan debitur tepat waktu) sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Dalam Perhatian Khusus, apabila dalam *track record* pembayaran kredit debitur terdapat tunggakan (kurang bayar ataupun keterlambatan pembayaran) baik berupa pembayaran pokok atau pembayaran bunga sampai dengan hitungan 90 hari).
3. Kurang Lancar apabila dalam historis pembayaran kredit debitur ada kekurangan bayar sehingga terdapat tunggakan sampai dengan 120 hari.



4. Diragukan adalah golongan kolektibilitas kredit yang historis pembayaran kredit debitur terdapat tunggakan di bagian pembayaran di bagian pokok dan atau di bagian bunga yang mencapai 180 hari.
5. Macet apabila dalam historis pembayaran debitur mempunyai tunggakan pembayaran di bagian pokok dan/atau di bagian bunga di melebihi 180 hari.

Dalam perbankan terjadinya kredit bermasalah tidak mungkin dapat dihindari, untuk menyelesaikan atau menurunkan banyaknya terjadi kredit bermasalah pihak bank dapat menempuh cara yaitu tindakan penyelamatan kredit bermasalah. Tujuan dari digolongkannya jenis kredit ini adalah untuk memberikan pertimbangan kepada pihak bank khususnya para pemberi kredit dalam putusannya dengan cara melihat *track record* pembayaran dari pada calon debitur sebelumnya. Adanya kredit bermasalah dalam suatu bank sudah menjadi hal umum, meskipun pihak bank tidak pernah menginginkan hal tersebut, tetapi tetap saja tidak bisa dihindari, berbagai macam cara dan upaya dilakukan namun sering tidak berhasil dan pada akhirnya tetap terjadi kredit bermasalah dan bahkan sampai pada akhirnya menjadi macet. Dalam penyelamatan Kredit bermasalah terdapat 3 cara yang bisa ditempuh sesuai dengan ketentuan POJK nomor 33/POJK.03/2018 yaitu *Restructuring*, *Rescheduling*, dan *Reconditioning*.

1. *Rescheduling* (Penjadwalan Kembali)

Penyelamatan Kredit yang dilakukan dengan melakukan perubahan terhadap jadwal pembayaran atau masaa tenggang yang dapat diikuti dengan perubahan besarnya angsuran ataupun tidak.



## 2. *Reconditioning* (Persyaratan Kembali)

Penyelamatan kredit dengan mengatur persyaratan kembali yaitu meliputi perubahan terhadap sebagian persyaratan atau keseluruhan persyaratan kredit, tidak hanya menyangkut jangka waktu dan besaran angsuran pokok bunga, *reconditioning* dilakukan dengan menyesuaikan terhadap situasi yang dihadapi atau permasalahan yang dihadapi debitur.

## 3. *Restructuring* (Penataan Kembali)

Penyelamatan Kredit dengan cara mengubah seluruh persyaratan kredit termasuk bila memungkinkan mengkonversi tunggakan baik pokok maupun bunga dengan menjadi pokok pinjaman. Perubahan tersebut bisa meliputi:

- 1) Perubahan terhadap suku bunga kredit, perubahan ini umumnya seperti penurunan suku bunga kredit, perubahan ini diberikan karena pertimbangan kemampuan bayar debitur menurun.
- 2) Perpanjangan pada jangka waktu kredit, perubahan ini diberikan pada debitur yang kreditnya sudah jatuh tempo, tetapi debitur tidak mampu melunasi, dengan pertimbangan lain debitur mempunyai kemampuan bayar.
- 3) Perubahan pada tunggakan Kredit perubahan ini umumnya berupa pengurangan tunggakan kredit baik pokok ataupun bunga kredit.
- 4) Penambahan fasilitas kredit, diberikan dengan pertimbangan usaha debitur masih jalan, kemampuan bayar ada dan jaminan mengcover.



## 5) Konversi Kredit menjadi Penyertaan Modal Sementara

### 2.1.3 Manajemen Strategis

Manajemen terdiri dari empat proses utama mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Jadi manajemen strategi juga mencakup perencanaan, perorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi aktivitas penetapan visi, nilai-nilai dan posisi organisasi dalam konteks keseluruhan pemangku kepentingan (Tan et.al, 2015). Manajemen strategi juga dapat didefinisikan sebagai seni merancang visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan ketersediaan sumber daya yang dimiliki organisasi (Kumar et.al, 2022). Definisi ini menyiratkan bahwa manajemen strategi berfokus pada upaya menemukan peluang dan ancaman organisasi untuk disesuaikan dengan kelemahan dan kekuatan perusahaan agar organisasi dapat memperoleh keuntungan dari pasar yang tersedia (Marikova et.al, 2022). Jadi, manajemen strategi memerlukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya dalam kaitannya dengan tujuan. Perubahan dalam lingkungan bisnis akan menuntut organisasi untuk terus-menerus menilai strategi mereka untuk sukses (Allison, 2019). Manajemen strategi adalah memberikan organisasi kerangka kerja untuk pengembangan kemampuan organisasi untuk mengantisipasi perubahan.

Beberapa alasan utama pentingnya manajemen strategi bagi organisasi atau perusahaan antara lain:

1. Memberi arah jangka panjang bagi perusahaan bagaimana mewujudkan visi dan misinya.



2. Membanut perusahaan atau organisasi dalam menyesuaikan diri atau beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi.
3. Memastikan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan atau organisasi bergerak aktif secara efektif dan efisien.
4. Perusahaan atau organisasi dapat secara cepat mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan serta peluang dan ancaman untuk selanjutnya dapat menciptakan strategik terbaik.
5. Proses pengambilan keputusan oleh perusahaan atau organisasi akan lebih terencana dan penuh dengan perhitungan yang matang, sehingga dapat meminimalkan risiko di masa depan.
6. Sebagai dasar pertimbangan dalam melakukan tahapan perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi perusahaan atau organisasi yang sistematis, terukur, dan kompetitif.
7. Dasar tolak ukur bagi perusahaan atau organisasi dalam menentukan strategi korporasi, unit bisnis, maupun fungsional yang sesuai dengan kondisi lingkungan persaingan.

#### **2.1.4 Implementasi Strategi dalam Organisasi Perbankan**

Manajemen startegis dapat dibagi dalam tiga tahapan proses yaitu tahapan perumusan staregi, dilanjutkan implementasi strategi dan diakhiri dengan evaluasi strategi (Bate et.al, 2022). Dalam ketiga proses tersebut, aspek utama manajemen ialah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian harus ada (Lamberg et.al, 2022).

Untuk tahapan perencanaan strategis, fungsi perencanaan, manajemen organisasi menetapkan ketentuan dan standar operasional perumusan visi, misi dan tujuan organisasi, termasuk jangka waktu penyelesaian tugas (Dyre et.al, 2021). Untuk fungsi pengorganisasian, manajemen membentuk tim yang terdiri dari



segenap pemangku kepentingan seperti dewan direktur, asosiasi pegawai, pengguna produk dan pihak-pihak yang manajemen anggap terkait dengan organisasi (Gamble et.al, 2021). Untuk fungsi pelaksanaan, tim yang dibentuk merancang metode untuk mempelajari lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan organisasi maupun eksternal yaitu peluang dan ancaman (Monahan, 2022). Pada fungsi pengendalian, manajemen melakukan evaluasi kesiapan tim untuk melaksanakan tugas perumusan strategi.

Untuk tahapan implementasi strategi, fungsi perencanaan, manajemen organisasi menetapkan prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan oleh setiap unit, fungsi pengorganisasian pihak manajemen organisasi mengalokasikan sumber daya yang dimiliki organisasi dalam suatu struktur organisasi (Rashid et.al, 2021). Struktur organisasi ini memperhatikan jalur tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh setiap organisasi (Kinicki, 2021). Kejelasan tanggung jawab dan wewenang setiap anggota merupakan syarat mutlak untuk implementasi rencana strategis.

Untuk tahap evaluasi strategis, fungsi perencanaan, manajemen organisasi menetapkan ketentuan dan standar operasional penilaian kinerja, kesesuaian kinerja yang direncanakan dan kinerja aktual (Simuka, 2022). Penyesuaian ini sangat penting karena lingkungan organisasi terus mengalami perubahan dan tugas utama manajemen strategis adalah terus menyesuaikan aktivitas organisasi dengan perubahan lingkungan sehingga dapat memanfaatkan peluang dengan baik dan menghindari ancaman-ancaman yang dapat mengurangi kinerja organisasi. Dalam tahap evaluasi strategi ini terdapat tiga aktivitas mendasar antara lain sebagai berikut:



1. Meninjau kembali faktor-faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal termasuk analisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
2. Melakukan pengukuran antara target yang sudah ditetapkan dengan capaian yang sudah diperoleh, untuk kemudian dilakukan analisa pada tahapan atau titik-titik mana kecenderungan terjadinya kesalahan atau hasil yang kurang maksimal.
3. Mengambil langkah tindakan korektif dan perbaikan secara berkelanjutan dengan harapan setelah dilakukan perubahan dan penyesuaian besar peluang tercapainya visi dan misi serta arah tujuan perusahaan di masa mendatang.

Oleh karena itu, keberhasilan implementasi strategi sangat ditentukan oleh kesiapan internal organisasi dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan faktor eksternal. Organisasi harus secara simultan memperhatikan kedua dimensi ini agar strategi dapat dijalankan secara efektif dan memberikan hasil yang optimal.

### 2.1.5 Model 7'S McKinsey

Dalam proses pengambilan keputusan strategik, kemampuan teknik memformulasi/memetakan masalah berdasar *critical success factors*, analisis potensi, peta kompetisi, dan sebagainya adalah bagian terpenting yang menentukan kualitas keputusan dan implementasi dari pemikiran strategis manajemen puncak. Dengan menyelaraskan antara pemikiran strategis, maka kegiatan pengambilan keputusan yang sifatnya sangat strategis akan mampu menyelesaikan kompleksitas permasalahan, memperkuat komunikasi tim kerja dalam menstrukturkan implementasi keputusan di lapangan, dan meminimalkan *gap*



antara pemikiran strategis dengan implementasi teknisnya yang diharapkan organisasi lebih kompetitif (Koesharijadi, 2022).

Menurut Koesharijadi (2022), Model 7'S McKinsey adalah alat yang menganalisis desain organisasi perusahaan dengan melihat 7 elemen internal kunci: *strategy, structure, systems, shared values, style, staff and skills*, untuk mengidentifikasi apakah elemen-elemen tersebut selaras secara efektif dan memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Model 7'S McKinsey ini dapat diterapkan pada berbagai situasi bisnis. Model 7'S McKinsey merupakan sebuah alat bantu keputusan strategik yang sangat baik dalam:

1. Merancang bentuk suatu organisasi
2. Meningkatkan kinerja organisasi
3. Menguji faktor-faktor perubahan pada organisasi
4. Menyelaraskan departemen dan proses selama akuisisi dan *merger*
5. Menentukan strategi yang terbaik untuk organisasi

Untuk mengembangkan suatu bisnis, kita harus melakukan perubahan positif yang membantu mencapai tujuan organisasi dan dapat diterima oleh semua karyawan. Salah satu cara untuk membantu pengambilan keputusan dalam melakukan perubahan adalah menerapkan McKinsey 7'S *Framework*. McKinsey 7'S *Framework* merupakan alat pemeriksaan internal bisnis organisasi yang menentukan keefektifan organisasi dengan memeriksa kesejajaran 7 (tujuh) elemen penting seperti *Systems, Strategy, Structure, Share Values, Staff, Style, and Skills*.



Gambar 3. Model 7'S McKinsey



Sumber: *McKinsey 7s Framework Illustration*

Fokus dari Model 7'S McKinsey terletak pada saling keterkaitan elemen-elemen yang dikategorikan sebagai "Soft Ss" dan "Hard Ss" – yang menyiratkan bahwa efek domino ada ketika mengubah satu elemen untuk menjaga keseimbangan yang efektif. Menempatkan "Shared Values" sebagai *center* mencerminkan sifat penting dari dampak perubahan nilai pendiri terhadap semua elemen lainnya.

### 2.1.5.1 Analisis 7'S McKinsey

McKinsey & Company adalah sebuah biro konsultasi manajemen global asal Amerika yang didirikan pada tahun 1926 oleh Profesor Universitas Chicago, James O. McKinsey. Biro ini memberikan saran mengenai manajemen strategis ke perusahaan, pemerintah, dan organisasi lainnya. Model 7'S McKinsey dikembangkan pada tahun 1980-an oleh konsultan McKinsey Tom Peters, Robert Waterman, dan Julien Philips dengan bantuan Richard Pascale dan Anthony G.



Athos. Sejak diperkenalkan, model ini telah banyak digunakan oleh akademisi dan praktisi dan tetap menjadi salah satu alat perencanaan strategis yang paling populer. Model ini berusaha untuk menekankan sumber daya manusia (Soft S), daripada barang-barang fisik tradisional dari modal, infrastruktur, dan peralatan produksi massal, sebagai kunci untuk kinerja organisasi yang lebih tinggi. Tujuan dari model ini adalah untuk menunjukkan bagaimana 7 elemen perusahaan: *Systems, Strategy, Structure, Share Values, Staff, Style, and Skills*, dapat diselaraskan bersama untuk mencapai efektivitas dalam sebuah perusahaan. Poin utama dari model ini adalah bahwa ketujuh area tersebut saling terhubung dan perubahan di satu area memerlukan perubahan di sisa perusahaan agar dapat berfungsi secara efektif (Koesharijadi, 2022).

Model 7'S McKinsey dapat diterapkan pada berbagai situasi dan merupakan sebuah alat yang sangat baik dalam merancang bentuk suatu organisasi, meningkatkan kinerja organisasi, menyelaraskan departemen dan proses selama akuisisi dan merger, sampai menentukan strategi yang terbaik untuk organisasi. Ketika elemen-elemen tersebut sejajar dengan visi perusahaan, maka organisasi akan bekerja lebih baik dalam mencapai tujuannya (Koesharijadi, 2022).

Tabel 2. Pengelompokan elemen "Hard SS" dan "Soft SS"

Hard SS	Soft SS
Strategy	Style
Structure	Staff
Systems	Skills
	Share Values

Sumber: *Strategic Analysis Tools*, 2022



Bentuk model ini menekankan saling keterhubungan antara elemen-elemen 'Soft Ss' dan 'Hard Ss'. Model 7'S McKinsey adalah sebuah alat yang digunakan untuk menganalisa aspek-aspek internal organisasi pada sebuah perusahaan dengan menggunakan 7 (tujuh) elemen. Ketujuh elemen yang dimaksud dalam 7'S McKinsey ini memiliki hubungan yang saling berketergantungan satu sama lainnya. Perubahan pada salah satu elemen akan mempengaruhi elemen lainnya (Koesharijadi, 2022).

1. *Strategy* (Strategi)

Strategi organisasi dimaksudkan agar organisasi memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakai untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Strategi merupakan suatu rumusan organisasi yang digunakan untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam persaingan.

2. *Structure* (Struktur)

Struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan cerminan dari *shared values* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Struktur organisasi perusahaan yang mengatur sistem kerja, komunikasi, wewenang dan tanggung jawab serta pendelegasian tugas kepada unit kerja atau orang-orang tertentu untuk mencapai sasaran organisasi.

3. *Systems* (Sistem)

Sistem yang dikembangkan organisasi juga bersumber pada *shared values* yang ada. Sistem ini termasuk berbagai hal yang menyangkut



perencanaan, implementasi, kontrol dan evaluasi, anggaran, dan penghargaan. Proses dan prosedur perusahaan berisikan kegiatan operasional sehari-hari dan pembuatan keputusan.

3S di atas termasuk kategori *hard elements* yang lebih mudah didefinisikan dan ditentukan sehingga manajemen dapat langsung mempengaruhinya.

#### 4. *Skills* (Keterampilan)

Kapabilitas dan kompetensi karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga dapat berkinerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasarannya. Jika keterampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontraproduktif, karena *skills* merupakan cerminan dari *core competence* organisasi dan strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas *skills* yang ada.

#### 5. *Staff* (Karyawan)

Berdasarkan *shared values* yang ada, organisasi membentuk personil di dalamnya (pengelola). Organisasi akan menentukan prasyarat orang-orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Sebagaimana diketahui, jika tujuan organisasi dan tujuan individu di dalamnya tidak searah, maka akan sangat sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan, berkaitan dengan bagaimana



karyawan tersebut diseleksi, direkrut, dilatih, dimotivasi dan dihargai.

6. *Style* (Gaya Kepemimpinan)

*Style* berkaitan dengan bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan *shared values* perusahaan menyebabkan organisasi gagal atau menuju kehancuran.

7. *Shared Values* (Nilai-nilai Perusahaan)

Standar ataupun norma-norma yang menjadi panduan perilaku bagi semua karyawan dan manajemen perusahaan. Nilai budaya kerja yang diyakini bersama dan hidup ditengah organisasi tersebut, merupakan suatu *guideline* bagi seluruh anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang untuk tujuan yang sama.

4S di atas termasuk kategori *soft elements* yang lebih sulit dideskripsikan, kurang nyata dan dipengaruhi budaya.

Dalam konteks perbankan, penerapan model ini membantu bank menilai dan menyelaraskan elemen-elemen internal guna mencapai kinerja optimal. Dengan menerapkan model 7'S McKinsey, bank dapat memastikan bahwa semua elemen internalnya selaras dan mendukung startegi keseluruhan, sehingga meningkatkan kinerja dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis.



### ian Empiris

itian terdahulu ini nantinya akan menjadi acuan atau perbandingan ndasan penelitian yang akan dilaksanakan. Selain itu, dapat

menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi antara lain:

Tabel 3. Daftar penelitian terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Populasi, Sampel, dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Analisis Evaluasi Implementasi Strategi Penurunan Non-Performing Loan (NPL) (Studi Kasus Pada Salah Satu Bank Nasional di Indonesia)  <i>Daniel Joel Immanuel Kairupan, 2016</i>	<i>strategy, structure, systems, shared values, staff, skills, dan style</i> dalam implementasi strategi penurunan NPL	Populasi: Salah satu Bank Nasional di Indonesia.  Sampel: 12 responden  Metode Analisis: Deskriptif kualitatif Alat analisis 7'S McKinsey	Penyebab utama NPL di bank nasional Indonesia adalah faktor ekonomi, perilaku debitur, dan masalah internal seperti kurangnya pelatihan karyawan serta kendala pelelangan agunan. Solusinya: tingkatkan pelatihan dan kembangkan produk pembiayaan untuk agunan.
2	Strategi dan Implementasi 7S McKinsey Pengelolaan Pasar Rakyat (Studi Empiris di Dinas Perdagangan - Kota Surakarta)  <i>Achmad Choerudin, 2019</i>	<i>strategy, structure, systems, shared values, staff, skills, dan style</i> untuk menganalisis pengelolaan pasar rakyat di Surakarta	Populasi dan Sampel: Dinas Perdagangan Kota Surakarta, melibatkan data dari pengelola dan pedagang di pasar rakyat.  Metode Analisis: Deskriptif kualitatif survei, wawancara, dan observasi langsung	Implementasi model 7'S McKinsey di Dinas Perdagangan Surakarta meningkatkan pengelolaan pasar rakyat dengan continuous improvement. Kendala seperti kepatuhan retribusi diatasi melalui e-retribusi, sosialisasi, dan penguatan regulasi.
3	Analysis of the 7s Framework of McKinsey in the UKM X Yogyakarta  <i>Didik Widiantoro, 2020</i>	Framework McKinsey 7s, yang terdiri dari: <i>Shared Values, Structure, Systems, Staff, Skills, Style, dan Strategy</i>	Populasi: Anggota UKM X di Yogyakarta.  Sampel: Beberapa anggota kelompok UKM X.  Metode Analisis: Kualitatif dengan metode wawancara & observasi.	Penelitian di UKM X Yogyakarta (McKinsey 7S) menemukan masalah seperti visi tidak jelas, struktur tidak formal, dan sistem perencanaan lemah, menyebabkan rendahnya produktivitas dan daya saing. Solusinya: pelatihan goal setting untuk perkuat visi, keterampilan, dan strategi pemasaran.
4	Analisis Implementasi Model 7'S McKinsey dalam Pengembangan pada PT Madinah  <i>PT Madinah</i>	<i>strategy, structure, systems, shared values, staff, skills, dan style</i> untuk menganalisis strategi pengembangan usaha pada PT Madinah	Populasi dan Sampel: penelitian berfokus pada implementasi strategi pada PT BPRS Madinah Lamongan.  Metode Analisis:	Implementasi 7'S McKinsey di PT BPRS Madinah Lamongan selaras dengan RBB, tingkatkan aset dan laporan keuangan. Kendala utama: SDM kurang adaptif dan pelatihan belum optimal.



	<i>Mohammad Arif Taufiq Arrohan, 2021</i>	BPRS Madinah Lamongan	Deskriptif Kualitatif	
5	Implementing McKinsey 7S Model of Organizational Diagnosis and Planned Change, Best Western Italy Case Analysis  <i>Ghadeer Odeh, 2021</i>	<i>strategy, structure, systems, shared values, staff, skills, dan style</i>	Populasi: Karyawan Best Western Italy  Sampel: 70 karyawan  Metode Analisis: Kualitatif berbasis data sekunder & Model 7'S McKinsey	Program "Make a Difference" sukses tingkatkan budaya kerja & reputasi perusahaan, tapi hadapi tantangan integrasi karyawan baru & keberlanjutan.
6	Analisis Efektivitas Perubahan Organisasi dengan Menggunakan Model 7S McKinsey di PT Kompas Gramedia Group of Retail and Publishing (GoRP)  <i>Astrid Namira Majid, dkk. 2022</i>	<i>strategy, structure, systems, shared values, staff, skills, dan style</i>	Populasi: PT Kompas Gramedia Group of Retail and Publishing.  Sampel: Manager of Organization & Talent Management, Digital Supervisor, dan Publishing Staff.  Metode Analisis: Deskriptif kualitatif	GoRP berubah digital pasca-COVID, tapi hadapi kendala beban kerja, fasilitas, dan keterampilan. Efektivitas masih dalam transisi.
7	Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance  <i>Suwanda dan Bernardus Yulianto Nugroho, 2022</i>	Model McKinsey 7S, yang terdiri dari variabel <i>Strategy, Structure, System, Shared Value, Skill, Staff, dan Style</i>	Populasi & Sampel: Artikel jurnal penelitian tentang organisasi publik dan swasta yang menggunakan model 7'S McKinsey  Metode Analisis: Kualitatif (literature review)	Model McKinsey 7S (hard & soft elements) efektif analisis kinerja organisasi, tetapi perlu konsistensi penerapan dan kepemimpinan kuat.
8	Evaluation of McKinsey 7S Framework Model Approach to Credit Distribution with 5C and 7P Principles at Commercial Banking  <i>Rahmasari, Fandi, Agust, 2022</i>	- Prinsip 5C - Prinsip 7C - Distribusi kredit	318 karyawan Commercial Banking Bank Mandiri  Alat analisis: Uji validitas dan rentabilitas, statistic deskriptif, serta 7'S McKinsey	Hasil menunjukkan penerapan prinsip 5C dan 7P secara umum "baik", tetapi perlu perbaikan pada subvariabel tertentu seperti Personality, Profitability, dan Protection.



Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat dijelaskan dalam konteks perbandingan fokus penelitian, pendekatan metodologi, dan hasil analisis. Usulan penelitian saat ini menggunakan Model 7'S McKinsey untuk mengevaluasi strategi pengelolaan *Non Performing Loan* (NPL) di PT Bank Sulselbar, dengan tujuan utama menganalisis peran elemen-elemen model tersebut dalam mendukung penurunan NPL secara berkelanjutan. Sementara penelitian terdahulu lebih bervariasi dalam penerapan model 7'S McKinsey. Beberapa studi terdahulu memfokuskan pada pengelolaan fasilitas publik, pengembangan usaha di sektor UKM, perubahan organisasi di perusahaan swasta, hingga kajian literatur umum tentang kinerja organisasi di berbagai sektor. Dengan demikian, usulan penelitian ini unik dalam konteks evaluasi strategis NPL pada sektor perbankan daerah, yang belum dibahas spesifik dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

