

ANALISIS PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH ATAS AGUNAN HARTA TIDAK BERGERAK (Studi pada PT Bank Mandiri Tbk. Unit Mikro Cabang Probolinggo Kraksaan)

Lila Rahmatin Nazila
Moch. Dzulkirom AR.
Nengah Sudjana
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: lilarahmatin@gmail.com

ABSTRACT

The research aims to describe strategies of PT Bank Mandiri Tbk. Unit Mikro Cabang Probolinggo Kraksaan in order to deal with the increasing of trouble credit in this branch and find out the solutions through SWOT Analysis. This research was conducted by descriptive-qualitative research and use SWOT analysis to find out strategic recommendation to solve these problems. The research discovers that there are three kinds of efforts which have been done by this bank and four recommendations which should be done. The three efforts are named internal strategy, persuasive strategy, and distraint. In addition, the research also find out four strategies to deal with active debt of its debtors. Firstly, the Bank should shorten approval mechanism. Moreover, forum of discussion and training for its employer should conduct soon to improve the capability of employer. Also, engraft its worker to apply Mandiri Bank Cultures such as trust, integrity, professionalism, customer focus, and excellent. Furthermore, increasing the carefulness must be done to avoid debtor who can not afford the loan. Finally, the Bank should increase the number of Micro Mandiri Collector to increase the effectiveness and efficiency of debt collection.

Keywords: *Repayment, Immovable-Property Bank Guarantee, and SWOT Analysis*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan strategi dilaksanakan oleh pada PT Bank Mandiri Tbk. Unit Mikro Cabang Probolinggo Kraksaan dalam menghadapi permasalahan meningkatnya kredit bermasalah dalam unit ini dan merekomendasikan strategi kedepan berdasarkan analisis SWOT. Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif, metode deskriptif dan menggunakan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga upaya yang telah dilakukan oleh PT Bank Mandiri Tbk. Unit Mikro Cabang Probolinggo Kraksaan empat rekomendasi strategi yang harus diterapkan oleh pada PT Bank Mandiri Tbk. Unit Mikro Cabang Probolinggo Kraksaan untuk meminimalisasi dampak kredit bermasalah atas agunan harta tidak bergerak. Kedua upaya tersebut adalah upaya yang dilaksanakan secara internal, upaya persuasif, dan penyitaan jaminan. Rekomendasi tersebut antara lain: memperpendek mekanisme *approval*, melaksanakan pelatihan dan forum diskusi untuk meningkatkan kapabilitas pegawai serta menanamkan budaya *trust, integrity, professionalism, customer focus, dan excellent*, meningkatkan ketelitian analisis kredit untuk menghindarkan dari adanya gagal bayar oleh debitur dan menambah jumlah *Micro Mandiri Collector* untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kunjungan serta penagihan.

Kata Kunci: *Penyelesaian Kredit Bermasalah, Agunan Harta Tak Bergerak, dan Analisis SWOT*

1. PENDAHULUAN

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan yang dialami oleh Bank Mandiri Tbk. Unit Mikro Cabang Probolinggo Kraksaan. Pada unit ini jumlah kredit bermasalah pada tergolong tinggi. Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1: Kualitas Kredit dan Kredit Bermasalah

Periode	Outstanding	Kol 1 (Lancar)		NPL (Kol 3 keatas)		DPD30+ (Kol 2B dan 2C)	
		Rp (000.000)	%	Rp (000.000)	%	Rp (000.000)	%
2010	15.551	14.532	93,4 5%	511	3,2 9%	622	7,56 %
2011	18.446	17.887	96,9 7%	664	3,6 0%	780	7,40 %
2012	20.251	19.112	94,3 8%	788	3,8 9%	961	8,50 %
2013	21.525	20.223	93,9 5%	972	4,5 2%	1.055	8,44 %
2014	24.608	21.569	87,6 5%	1.306	5,3 1%	1.518	9,65 %

Sumber: (data internal Bank Mandiri, diolah. 2015)

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa rasio NPL dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa jumlah kredit bermasalah terus meningkat sehingga dibutuhkan analisis untuk menekan angka NPL agar NPL tidak lagi mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Semakin tinggi kolektibilitas lancar maka semakin bagus kualitas portofolio kreditnya. Apabila dilihat pada kolektibilitas lancar dari tahun 2010 sampai 2014 mengalami peningkatan dan penurunan. Kolektibilitas lancar pada tahun 2010 sebesar 93,45% tetapi pada tahun 2011 terjadi peningkatan yaitu dari 96,97% menjadi 94,38% di tahun 2012.

Namun bila dilihat dari NPL dari tahun 2011 selalu terjadi kenaikan secara terus menerus hingga tahun 2014. Peningkatan tersebut sebesar 511 juta di tahun 2015. *Trend* tersebut berlanjut hingga tahun 2014 (mencapai 1.306 juta).

Berdasarkan data tabel 1, DPD30+ selalu mengalami kenaikan yaitu dari tahun 2011 sebesar 622 juta atau 7,56%, pada tahun 2014 menjadi 1.518 juta atau 9,65%. DPD (*date past due*) merupakan indikator utama dari NPL, maka apabila DPD ini tidak dikelola secara cermat dan mencari strategi terbaik akan menjadi NPL, sehingga kualitas DPD harus dinaikkan dari 2C menjadi 2B dan seterusnya hingga mencapai kolektibilitas lancar.

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa NPL dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Semakin banyaknya kredit bermasalah tentunya harus dicari analisis terbaik untuk menyelamatkan

dan menyelesaikan kredit yang bermasalah. Oleh karena itu diperlukan strategi untuk menekan jumlah NPL seminimal mungkin yang pada akhirnya berdampak pada membaiknya kualitas kredit yang telah disalurkan.

Secara umum Kasmir (2014:109) mengungkapkan bahwa kredit bermasalah bisa terjadi karena dilandasi oleh dua hal. Pertama adalah kesalahan dari pihak perbankan yang disebabkan oleh analisis yang kurang teliti atau adanya kolusi antara kreditur dan debitur sehingga analisis dilaksanakan secara subjektif. Kedua, dari pihak nasabah yang terjadi karena adanya unsur kesengajaan dari kreditur untuk tidak membayar atau adanya unsur ketidak sengajaan yang membuat kreditur tidak membayar.

Kredit bermasalah merupakan permasalahan besar sehingga Bank harus segera melaksanakan penyelamatan dengan tujuan meminimalisir kerugian. Suyatno (2003:115), strategi penyelamatan terhadap kredit bermasalah dilakukan dengan tiga cara. Pertama, *rescheduling* yaitu kebijakan yang berkaitan dengan jangka waktu kredit. Kedua, yaitu *reconditioning* yaitu bantuan berupa perubahan persyaratan kredit. Ketiga, *restructuring* yaitu peninjauan ulang situasi dan kondisi permodalan, baik modal dalam arti dana ataupun modal berupa barang.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya maka penelitian ini difokuskan pada analisis penyelesaian kredit bermasalah dengan mengidentifikasi teknik-teknik dalam penyelesaian kredit bermasalah dan menganalisis faktor-faktor yang termasuk dalam *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threats* atau lebih dikenal dengan SWOT. Penerapan SWOT pada perusahaan bertujuan untuk memberikan pengaduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisis SWOT nantinya dapat dijadikan sebagai perbandingan pola pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi di mendatang (Fahmi, 2008:267).

Penerapan SWOT sebagai alat untuk menganalisis kondisi perusahaan yang selama ini dianggap sebagai model analisis yang dapat diterima secara umum dan lebih familiar. Beberapa organisasi *profit* dan *non profit* menggunakan SWOT sebagai salah satu alat analisis di organisasi mereka. Menggunakan SWOT sebagai dasar analisis perusahaan dalam mengambil keputusan, maka SWOT juga dapat digunakan sebagai salah satu model analisis yang representative dalam

menganalisis manajemen risiko pada suatu perusahaan.

2. KAJIAN PUSTAKA

Kredit Perbankan

Suyatno (2003:13) mengemukakan bahwa, pengertian kredit menurut Undang-Undang Nomor 14 tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perbankan, yang dimaksud dengan kredit adalah “Penyedia uang atau tagihan sesuai dengan kesepakatan pinjaman antara bank dengan debitur dengan ketentuan pihak peminjam wajib melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga yang telah disepakati”.

Dari pengertian di atas dapatlah diambil penjelasan bahwa kredit mengandung pengertian adanya suatu kepercayaan dari seseorang atau badan yang diberikan kepada seseorang atau badan lainnya yaitu bahwa yang bersangkutan (debitur) pada masa yang akan datang akan memenuhi kewajiban yang telah diperjanjikan dan disepakati terlebih dahulu.

Tujuan utama pemberian kredit menurut Kasmir (2014:88) adalah sebagai berikut:

a. Mencari keuntungan

Yaitu bertujuan untuk memperoleh hasil dari pemberian kredit yang disalurkan dalam bentuk bunga yang diterima oleh bank sebagai balas jasa dan biaya administrasi kredit yang dibebankan kepada debitur.

b. Membantu Usaha Nasabah

Membantu usaha nasabah yang membutuhkan dana, sehingga pihak debitur dapat mengembangkan usahanya.

c. Membantu pemerintah

Bagi pemerintah semakin banyak kredit yang disalurkan oleh perbankan, maka semakin baik, karena semakin banyak kredit yang disalurkan berarti terjadi peningkatan pembangunan di berbagai sektor.

Agunan Kredit

Secara umum jaminan kredit diartikan sebagai penyerahan kekayaan atau pernyataan kesanggupan seseorang untuk menanggung pembayaran kembali suatu utang (Suyatno, 2003:88). Kemudian Widiyono (2009:11) menyatakan bahwa, agunan kredit merupakan harta kekayaan yang dimiliki oleh debitur yang diserahkan kepada kreditur dan digunakan sebagai jaminan pemberian fasilitas kredit. Dikemukakan oleh Hasan (2014:141) bahwa, nilai agunan setidaknya melebihi nilai kredit yang dicairkan, sehingga jika terjadi suatu masalah di kemudian hari maka agunan yang diserahkan akan dapat dipergunakan secepat mungkin.

Kredit Bermasalah

a. Kriteria NPL dan DPD 30+ Kredit Bermasalah
Hariyani (2010:95) *Non Performing Loan*

(NPL) atau kredit bermasalah merupakan kredit dengan kategori kolektibilitas kreditnya diluar kolektibilitas kredit lancar dan kredit dalam perhatian khusus. Kredit bermasalah mencakup kredit kurang lancar, diragukan dan macet. DPD 30+ dimulai dari kolektibilitas 2, yaitu 2A, 2B dan 2C. Kolektibilitas 3 ke atas tergolong NPL. Kriteria kolektibilitas kredit berdasarkan ketepatan pembayaran yaitu: *Kolektibilitas 1*: lancar, yaitu apabila debitur tidak terjadi tunggakan pembayaran pinjaman baik pokok ataupun bunga, dengan kata lain lama tunggakan adalah 0 hari. *Kolektibilitas 2*: dalam perhatian khusus, yaitu apabila terdapat tunggakan pinjaman pembayaran pokok atau bunga sampai 90 hari. Kolektibilitas 2 digolongkan menjadi tiga, yaitu 2A dengan lama tunggakan 1-30 hari, 2B dengan lama tunggakan 31-60 hari, dan 2C dengan lama tunggakan 61-90 hari. *Kolektibilitas 3*: kurang lancar, yaitu ketika debitur terdapat tunggakan pembayaran pokok dan bunga sampai dengan 91-120 hari. *Kolektibilitas 4*: diragukan, yaitu ketika tunggakan pembayaran pinjaman baik pokok atau bunga sampai dengan 121-180. *Kolektibilitas 5*: macet, yaitu apabila lama tunggakan pembayaran pokok dan bunga di atas 181 hari.

b. Penyelamatan Kredit Bermasalah

Suyatno (2003:115), kredit bermasalah dapat diselamatkan dengan berbagai cara, yaitu sebagai berikut:

- (1) *Rescheduling*, kebijakan berkaitan dengan jangka waktu kredit berupa memperpanjang jangka waktu kredit dan memperpanjang jarak waktu angsuran.
- (2) *Reconditioning*, keringanan berupa perubahan persyaratan kredit, antara lain: Kapasitas bunga, penundaan pembayaran bunga, penurunan suku bunga.
- (3) *Restructuring*, Meninjau situasi dan kondisi permodalan, baik modal dalam arti dana untuk keperluan modal kerja maupun modal berupa barang-barang modal.

3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah serta teori-teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka jenis penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT. Sugiyono (2009:35) mengemukakan bahwa, rumusan masalah deskriptif merupakan suatu variabel yang berdiri sendiri. Dalam penelitian ini peneliti tidak membuat perbandingan variabel pada sampel lain, dan tidak mencari hubungan variabel tersebut dengan variabel lain. Penelitian semacam ini disebut dengan penelitian deskriptif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Kolektibilitas Kredit Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan

a. Analisis Perkembangan Pencapaian Target Unit

Pencapaian target pada setiap unit kerja menunjukkan gambaran atas tingkat produktivitas dari unit kerja tersebut. Setiap unit memiliki ketentuan target sendiri, dimana target tersebut didasarkan pada usia cabang tertentu mulai dari buka, jumlah *marketing*, dan lokasi area.

Tabel 2. Pencapaian Target Unit

Periode	NPL (Kol 3 ke atas)		Target NPL	DPD30+ (Kol 2B dan 2C)		Target DPD30+
	Rp (Juta)	%		Rp (Juta)	%	
2010	511	3,29%	4,00%	622	7,56%	6,50%
2011	664	3,60%	3,75%	780	7,40%	6,25%
2012	788	3,89%	3,50%	961	8,50%	6,15%
2013	972	4,52%	3,25%	1.055	8,44%	7,00%
2014	1.306	5,31%	3,10%	1.518	9,65%	6,85%

Sumber: Bank Mandiri (2015)

Tabel 2 menggambarkan bahwa target dari tahun ke tahun semakin menurun. Target yang dimaksudkan yaitu target NPL (Non Performing Loan) dan target DPD30+ (Due Past Days 30+). Disamping itu juga adanya peningkatan DPD30+ yang meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, dimana DPD30+ tersebut merupakan tunggakan yang memiliki potensi pindah status menjadi NPL apabila tidak di-*maintenance* secara ketat.

Di sisi lain, mulai tahun 2012 hingga tahun 2014 NPL selalu melebihi target, berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa masih dibutuhkannya strategi-strategi khusus untuk menekan NPL hingga berada di bawah target NPL dan bahkan menjadi ke kolektibilitas lancar.

Perpindahan status dari NPL menjadi kolektibilitas lancar bisa ditempuh dengan cara membayar angsuran 2 sampai 3 kali angsuran. Jadi semakin NPL tersebut jauh dari target maka semakin bagus. Begitu pula sebaliknya, semakin melebihi target NPL maka semakin buruk.

b. Analisis Perkembangan Kolektibilitas Bank

Data kolektibilitas bank menggambarkan kualitas kredit dalam unit bahwa kredit yang telah disalurkan kepada nasabah harus berkualitas. Setiap penyaluran kredit, kemungkinan terjadinya gagal bayar atau kredit bermasalah masih ada namun dibatasi pada angka tertentu untuk menjaga kualitas kredit tersebut. Pembatasan tersebut bertujuan untuk menjaga agar kualitas kredit tersebut tetap baik.

Tabel 3. Kolektibilitas Bank Mandiri

Periode	KOL Lancar		DPD30+		NPL	
	Rp (000.000)	%	Rp (000.000)	%	Rp (000.000)	%
2010	14.532	93,45%	622	7,56%	511	3,29%
2011	17.887	96,97%	780	7,40%	664	3,60%
2012	19.112	94,38%	961	8,50%	788	3,89%
2013	20.223	93,95%	1.055	8,44%	972	4,52%
2014	21.569	87,65%	1.518	9,65%	1.306	5,31%

Sumber: Bank Mandiri, 2015

Tabel 3 menggambarkan kualitas kredit terbaik terjadi pada tahun 2010 dimana pada tahun tersebut memiliki tingkat NPL dengan persentase terendah dari tahun-tahun berikutnya. Seiring berjalannya waktu, kolektibilitas lancarnya semakin menurun dimana pada tahun 2010 kolektibilitas lancar menurun sekitar 3%, DPD 30+ (Due Past Days 30+) meningkat sebesar 1,80%, dan NPL (*Non Performing Loan*) meningkat sekitar 0,41%. Begitu juga pada tahun 2010 hingga akhir tahun 2014 terjadi penurunan persentase kolektibilitas lancar, peningkatan DPD 30+ (Due Past Days 30+), serta peningkatan NPL (*Non Performing Loan*).

Analisis Tingkat Keberhasilan Penanganan Nasabah Bermasalah Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan

Tingkat keberhasilan penanganan nasabah yang bermasalah pada setiap unit kerja menunjukkan gambaran atas tingkat produktivitas dan efektivitas kinerja MMC (*Micro Mandiri Collector*) dari unit kerja tersebut. Berdasarkan data table 4, dapat dijelaskan bahwa jumlah nasabah

dengan agunan harta tidak bergerak dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Peningkatan nasabah dengan agunan tidak bergerak tersebut diiringi dengan jumlah nasabah bermasalah yang juga terus meningkat di setiap tahunnya. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah nasabah berbanding lurus dengan jumlah nasabah yang bermasalah.

Sedangkan penanganan terhadap nasabah bermasalah yang berhasil diatasi selalu mengalami penurunan setiap tahunnya. Penurunan tersebut diikuti dengan menurunnya persentase tingkat keberhasilan. Yaitu dari 80% di tahun 2010, selalu menurun hingga 18,20% di tahun 2014. Artinya dengan semakin turunnya tingkat keberhasilan, diperlukan kuantitas dan kualitas pegawai penagihan, sehingga angka tersebut dapat ditekan. Saat ini pegawai penagihan di Bank Mandiri Unit Mikro Kraksaan hanya ada 1 (satu) orang penagih, sehingga cukup sulit untuk mengatasi semua nasabahnya dan diperlukan tambahan pegawai lagi.

Tabel 4. Tingkat Keberhasilan Penanganan Nasabah Bermasalah Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan

Tahun	Jumlah Nasabah dengan Agunan Harta Tidak Bergerak (/thn)	Jumlah Nasabah Bermasalah dengan Agunan Harta Tidak Bergerak (/thn)	Jumlah yang Berhasil Diatasi (/thn)	% Tingkat Keberhasilan
2010	108	60	48	80%
2011	84	72	39	54,10%
2012	120	84	37	44,05%
2013	132	120	30	25%
2014	144	132	24	18,20%

Sumber: Bank Mandiri, 2015

Penyelamatan Kredit Bermasalah Oleh Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan

Upaya penyelamatan yang dilakukan oleh Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan yaitu sebagai berikut:

a. Secara Internal

Sebagai langkah awal dalam menyelamatkan kredit bermasalah pihak kreditur melakukan penagihan pasif yaitu dengan cara menagih melalui telepon, dan penagihan aktif. Apabila sudah dilakukan penagihan pasif maupun aktif tetapi masih belum ada pembayaran angsuran maka kreditur melakukan teguran kepada debitur dengan cara memberikan surat panggilan yang pertama. Namun selama jangka waktu yang telah ditentukan

ternyata debitur tidak juga memenuhi panggilan yang pertama, maka pihak bank segera melakukan pemanggilan kedua dan ketiga.

Apabila debitur tetap tidak datang maka langkah yang ditempuh Bank Mandiri dalam hal ini adalah MMC (*Micro Mandiri Collector*) melakukan pendekatan persuasif. Kreditur mengharapkan debitur dapat terbuka dengan mengatakan yang sejujurnya mengenai masalah yang dihadapi, sehingga pihak bank dapat membantu memberikan jalan keluar yang terbaik dan menentukan langkah selanjutnya agar perjanjian kredit tersebut tetap dilanjutkan dengan hasil tidak ada yang dirugikan antara kedua belah pihak. Tujuan lainnya adalah mengelola dan memperbaiki kualitas kredit, menekan NPL dan menjaga agar kredit yang statusnya *Performing Loan* (PL) tidak jatuh ke NPL. Karena hanya dengan memberi satu kali angsuran maka debitur sudah tergolong ke kredit lancar, sehingga tidak menjadi nasabah NPL lagi.

Apabila langkah persuasif tersebut debitur belum juga membayar angsuran, maka langkah selanjutnya yang dilakukan oleh Bank Mandiri yaitu dengan menempel objek agunan dengan tulisan bahwa objek tersebut sedang dalam pengawasan bank.

b. Persuasif

Apabila upaya di atas tidak mampu menyelesaikan kemacetan kredit tersebut, bank tetap melakukan upaya persuasif tetapi dengan arah yang berbeda. Yaitu bukan persuasif ke arah angsuran lagi tetapi dengan memberi iming-iming penghapusan denda dan bunga yaitu debitur cukup membayar pinjaman pokok. Upaya penyelamatan kredit bermasalah tersebut yaitu dengan metode 3R (*Reschedulling, Reconditioning, Restructuring*).

c. Penyitaan Jaminan

Penyitaan jaminan merupakan langkah terakhir yang dilakukan oleh bank apabila nasabah sudah benar-benar tidak memiliki niat baik atau sudah tidak memiliki kemampuan untuk membayar hutangnya.

Analisis Faktor Internal Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan

Analisis faktor internal dari perusahaan merupakan suatu kajian deskriptif mengenai kondisi internal Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan dan selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam perumusan strategi permasalahan penyelesaian kredit macet. Kondisi internal ini meliputi aspek kebijakan, budaya kerja, kelembagaan dan ketataletakan yang dimiliki Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan. Faktor

internal tersebut berkaitan dengan *strengths* dan *weakness* yang dianggap penting dalam perumusan strategi penyelesaian kredit bermasalah.

Tabel 5. Faktor Internal SWOT

Faktor Internal			
Kekuatan		Kelemahan	
1	Visi dan Misi Bank Mandiri	1	Kapabilitas Pegawai
2	Budaya Kerja Perusahaan	2	Mekanisme Insentif (bonus)
3	<i>Team Work</i> Lingkungan Kerja	3	<i>Mapping Area</i>
4	Pelayanan Oleh Perusahaan	4	Kuantitas Tenaga Penagih
5	<i>Monitoring</i> Oleh Kantor Pusat	5	Mekanisme <i>Approval</i>
6	Pengikatan Jaminan Harta Tidak Bergerak	6	Pemilihan Debitur

Sumber: Diolah Peneliti, 2016

Analisis Faktor Eksternal Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan

Analisis faktor Eksternal dari suatu perusahaan merupakan suatu kajian deskriptif mengenai kondisi eksternal Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan dan selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam perumusan penyelesaian kredit bermasalah. Faktor-faktor eksternal berkaitan dengan *opportunity* dan *threat* dalam perumusan analisis penyelesaian kredit bermasalah di Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan. Faktor eksternal ini dianggap penting karena berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung dalam implementasi penyelesaian kredit bermasalah.

Tabel 6. Faktor Eksternal SWOT

Faktor Eksternal			
Peluang		Ancaman	
1	Perkembangan Sektor Perdagangan dan Jasa	1	Kondisi Ekonomi
2	Harga Agunan yang Semakin Meningkat	2	Penurunan Kapasitas Usaha
3	Kecenderungan Masyarakat untuk Memiliki <i>Fixed Assets</i>	3	Karakter di <i>Black Area</i>
4	Bursa Properti	4	Penyelewengan Kredit Oleh Debitur
5	Metode <i>Collection SMS Blast</i>	5	Terjadinya <i>Fraud</i>
6	Penghapusan Denda	6	Adanya Pasar Lelang

Sumber: Diolah Peneliti, 2016

Perumusan Strategi Penyelesaian Kredit Bermasalah Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan

Matrik SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu perumusan strategi penyelesaian kredit bermasalah di Bank Mandiri unit Mikro Probolinggo Kraksaan. Matrik ini merupakan penentuan *key success factors* untuk

lingkungan internal dan eksternal membutuhkan semacam judgement yang baik. Matrik SWOT dirumuskan ke dalam empat strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. Seperti yang disajikan dalam tabel 7 berikut ini:

Tabel 7. Hasil Kombinasi Matrik SWOT Penyelesaian Kredit Bermasalah di Bank Mandiri Unit Mikro probolinggo Kraksaan

INTERNAL	Strength	Weakness
EKSTERNAL	a. Visi misi bank	a. Kapabilitas pegawai
	b. Budaya kerja perusahaan	b. Mekanisme insentif
	c. <i>Team work</i> lingkungan kerja	c. <i>Mapping area</i>
	d. Pelayanan oleh perusahaan	d. Kuantitas tenaga penagih
	e. <i>Monitoring</i> oleh kantor pusat	e. Mekanisme <i>Approval</i>
	f. Pengikatan agunan	f. Pemilihan debitur
Opportunity	SO	WO
a. Perkembangan sektor perkembangan dan jasa	a. Memberikan pelayanan kepada nasabah secara maksimal seiring dengan perkembangan di sektor	a. Memanfaatkan pengurangan denda untuk menutupi kelemahan mekanisme <i>approval</i>
b. Harga agunan yang semakin meningkat	b. Memperkuat pengikatan agunan karena harga agunan yang semakin meningkat	b. Menambah kuantitas tenaga penagih seiring dengan perkembangan sektor dagang dan jasa yang tumbuh pesat
c. Kecenderungan masyarakat untuk memiliki <i>fixed assets</i>	c. Meningkatkan <i>monitoring</i> seiring dengan adanya metode <i>collection sms blast</i>	c. Mengatasi kelemahan pemilihan debitur dengan memanfaatkan harga agunan yang semakin meningkat
d. Bursa Properti		
e. Metode <i>collection sms blast</i>		
f. Penghapusan denda		
Threats	ST	WT
a. Kondisi ekonomi	a. Meningkatkan budaya kerja untuk meminimalisasi terjadinya <i>fraud</i>	a. Meningkatkan kapabilitas pegawai untuk menekan terjadinya <i>fraud</i>
b. Penurunan kapasitas usaha	b. Melakukan investigasi secara mendalam untuk menganalisa karakter debitur dan kondisi perekonomian	b. Memperjelas mekanisme insentif untuk meningkatkan semangat kerja <i>marketing</i>
c. Karakter debitur di <i>black area</i>	c. Mempertegas peraturan mengenai pengikatan agunan sehubungan dengan adanya pasar lelang	c. Meningkatkan kehati-hatian dalam pemilihan debitur di <i>black area</i> untuk menekan terjadinya penyelewengan oleh debitur
d. Penyelewengan kredit oleh debitur		
e. Terjadinya <i>fraud</i>		
f. Adanya pasar lelang		

Sumber: Diolah Peneliti, 2016

Secara prinsip, beberapa rekomendasi strategi yang telah diuraikan tersebut harus dijalankan secara keseluruhan dan berkelanjutan, karena antar strategi saling berkaitan satu sama lain. Selain bertujuan untuk mewujudkan dampak positif, setiap strategi berpotensi menimbulkan dampak negatif. Oleh karena itu pelaksanaan setiap strategi harus dijalankan beriringan untuk meminimalisasi terjadinya potensi negatif.

Secara umum dampak positif yang diharapkan dari penyempurnaan strategi tersebut adalah kualitas kredit yang baik karena kredit bermasalah dapat diminimalisasi dengan baik juga, sehingga dapat menekan NPL (*Non Performing Loan*) dan DPD30+ (*Due Past Day 30*). Berkurangnya persentase NPL (*Non Performing Loan*) dan DPD30+ (*Due Past Day 30*) dapat menjadikan kolektibilitas kredit terjaga dengan baik. Pencapaian target tersebut selanjutnya berdampak pada peningkatan kesejahteraan pegawai dengan bonus-bonus dari perusahaan yaitu bisa berupa reward tiap unit yang mencapai kontribusi margin yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas alternatif strategi utama dalam Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan adalah sebagai berikut:

- a. Memperpendek proses mekanisme *approval* yaitu kewenangan hanya sebatas *cluster manager* agar kolektibilitas nasabah tidak semakin turun.
- b. Melakukan pelatihan, forum, dan *training* secara rutin dan berkelanjutan kepada karyawan untuk meningkatkan kapabilitas pegawai serta menanamkan budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Cunsomer Focus, dan Excellent*) sehingga terhindar dari *fraud*.
- c. Meningkatkan ketelitian analisis kredit dalam melakukan investigasi dan verifikasi kepada calon debitur dengan menggunakan 5C (*Character, Capacity, Capital, Colleteral dan Condition*), agar setiap kredit yang disalurkan berkualitas dan terhindar dari adanya gagal bayar oleh debitur.
- d. Menambah jumlah MMC (*Micro Mandiri Collector*) agar waktu yang dibutuhkan dalam proses kunjungan dan penagihan pada debitur yang mengalami gagal bayar menjadi lebih singkat dari sebelumnya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil penelitian tersebut telah diketahui faktor-faktor yang menjadi *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats* pada Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan dalam

menyelesaikan kredit bermasalah atas agunan harta tidak bergerak. Kekuatan terdiri dari: Visi misi bank, Budaya kerja perusahaan, *Team work* lingkungan kerja, Pelayanan oleh perusahaan, Monitoring oleh kantor pusat dan Pengikatan agunan. Kelemahan terdiri dari Kapabilitas pegawai, Mekanisme insentif, *Mapping area*, Kuantitas tenaga penagih, Mekanisme *Approval*, Pemilihan debitur. Sementara itu peluang terdiri dari Perkembangan sektor perkembangan dan jasa, Harga agunan yang semakin meningkat, Kecenderungan masyarakat untuk memiliki *fixed assets*, Bursa Properti, Metode *collection sms blast*, Penghapusan denda. Ancaman terdiri dari kondisi ekonomi, Penurunan kapasitas usaha, Karakter debitur di *black area*, Penyelewengan kredit oleh debitur, Terjadinya *fraud*, dan Adanya pasar lelang

2. Proses perumusan penyelesaian kredit bermasalah diperlukan pengidentifikasian faktor internal dan eksternal determinan untuk mengetahui kelebihan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi oleh Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan. Identifikasi faktor internal dan eksternal dianalisis dan menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan. Upaya penyelamatan yang harus dilakukan oleh Bank Mandiri Unit Mikro Probolinggo Kraksaan dilaksanakan dengan cara internal dan cara persuasif.

Saran

1. Memperpendek proses mekanisme *approval* yaitu kewenangan hanya sebatas *cluster manager* agar kolektibilitas nasabah tidak semakin turun.
2. Dalam rangka menjalin *Customer Relationship* atau hubungan baik dengan nasabah, dapat dilakukan dengan melakukan kunjungan secara rutin untuk mengetahui kondisi usaha debitur. Jadi apabila terdapat permasalahan yang dialami oleh debitur berkaitan dengan kredit dapat segera dilakukan antisipasi atau penyelesaian lebih dini. Selain itu juga menjaga hubungan baik agar debitur menjadi loyal.
3. Meningkatkan ketelitian dan investigasi kepada calon debitur secara mendalam dengan memperhatikan 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of Economic*) agar kredit yang disalurkan berkualitas dan terhindar dari kredit bermasalah.

4. Melakukan pelatihan, forum, dan *training* kepada pegawai secara rutin untuk meningkatkan kapabilitas pegawai sehingga terhindar dari *fraud*.
5. Menambah jumlah MMC (Mikro Mandiri *Collector*) agar proses penagihan kepada debitur dapat lebih efektif dan efisien serta operasional perusahaan juga berjalan lancar.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham. 2008. *Analisis Kredit dan Fraud, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: P.T Alumni.
- Hariyani, Iswi. 2010. *Restructurisasi dan Penghapusan Kredit Macet*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo KOMPAS GRAMEDIA Anggota IKAPI.
- Kasmir. 2008. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Simbong, Mangiwa. 2011. *Analisis Strategi Bisnis Jasa Warung Internet (Warnet) Studi Kasus pada Warnet "Global Internet" Kota Depok*. <http://papers.gunadarma.ac.id/index.php/mmsi/article/view/15847> diakses pada tanggal 21-10-2015.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suyatno, Thomas. DKK. 2003. *Dasar-dasar Perkreditan Edisi ke Empat*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.