

**EVALUASI ATAS STRATEGI YANG
DILAKUKAN PT BANK MANDIRI DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS PORTOFOLIO
PRODUK KREDIT USAHA MIKRO (KUM)
DENGAN MENGGUNAKAN SWOT**

(Studi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Cabang Leces Probolinggo)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

NERISSA ARVIANA FADHILA

NIM. 0910323039



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN**

MALANG

2013

MOTTO

"Kegagalan bukanlah untuk ditangisi, tetapi untuk diinsyafi manakala kejayaan bukan untuk dimegahi, tetapi untuk disyukuri".



TANDA PESETUJUAN SKRIPSI

**Judul : EVALUASI ATAS STRATEGI YANG DILAKUKAN PT
BANK MANDIRI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
PORTOFOLIO PRODUK KREDIT USAHA MIKRO (KUM)
DENGAN MENGGUNAKAN SWOT.**

**(Studi pada Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Cabang Leces
Probolinggo)**

Disusun oleh : NERISSA ARVIANA FADHILA

NIM : 0910323039

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, Maret 2013

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. Siti Ragil Handayani, Msi

NIP. 19630923 198802 2 001

Dra. MG Wi Endang NP, M.Si

NIP. 19620422 198701 2 001

TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi. Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 25 Maret 2013

Jam : 09.00 WIB

Skripsi atas nama : Nerissa Arviana Fadhila

Judul : EVALUASI ATAS STRATEGI YANG DILAKUKAN
PT BANK MANDIRI DALAM MENINGKATKAN
KUALITAS PORTOFOLIO PRODUK KREDIT USAHA
MIKRO (KUM) DENGAN MENGGUNAKAN SWOT

Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota



Dr. Siti Ragil Handayani, M.Si

Dra. M.G. Wi Endang NP, M.Si

NIP. 19630923 198802 2 001

NIP. 19620422 198701 2 001

Ketua

Anggota



Drs. Nengah Sudjana, M.Si

Devi Farah Azizah, S.Sos, MAB

NIP. 19530909 198003 1 009

NIP. 19750627 199903 2 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Maret 2013

Nerissa Arviana Fadhila

NIM. 0910323039

RINGKASAN

Nerissa Arviana, 2013, **Evaluasi atas Strategi yang Dilakukan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dalam Meningkatkan Kualitas Portofolio Produk Kredit Usaha Mikro (KUM) dengan Menggunakan SWOT** (Studi Pada Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo), Dr. Siti Ragil Handayani, M.Si, Dra. M.G. Wi Endang N.P, M,Si, 87 pages+ xv

Kegiatan kredit merupakan suatu kegiatan yang penting untuk menggerakkan perekonomian rakyat. Kredit mikro merupakan salah satu jenis kredit yang banyak dilirik oleh lembaga keuangan dan banyak lembaga keuangan yang memperluas pasar di segmen mikro salah satunya PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Bank dalam setiap penyaluran kreditnya dibutuhkan strategi-strategi khusus agar kredit yang disalurkan tersebut berkualitas yang nantinya juga akan memperbaiki kualitas portofolionya. Secara umum kinerja dan tingkat pencapaian portofolio kredit pada Bank Mandiri Leces Probolinggo belum sepenuhnya maksimal. Oleh sebab itu dibutuhkan strategi-strategi yang dapat dirumuskan melalui model analisis SWOT.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi *streghts, weakness, oppotunitie, treaths* dan untuk mengetahui implikasi strategi yang dapat digunakan berdasarkan faktor-faktor yang telah didapat.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Fokus penelitian ini adalah faktor-faktor yang termasuk dalam *streghts, weakness, oppotunitie, treaths* dan implikasi strategi yang dapat digunakan untuk bahan pertimbangan dalam mengelola kualitas portofolio kredit.

Hasil penelitian diperoleh bahwa posisi dalam kuadran SWOT berada pada kuadran III. Dimana peluang yang tersedia sangat menyakinkan namun tidak dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk mengelolanya. Strategi yang direkomendasikan adalah mengatasi kelemahan yang diuraikan dalam pembahasan untuk menggarap peluang yang ada.

Saran yang diberikan berdasarkan penelitian ini adalah melakukan pelatihan, forum, dan *training* kepada karyawan secara rutin untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas pegawai sehingga terhindar dari terjadinya *fraud*, meningkatkan ketelitian dan menginvestigasi calon debitur secara mendalam dengan tetap memperhatikan 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of economic*) agar kredit yang disalurkan berkualitas, serta meningkatkan budaya kerja dan menerapkan peraturan bank yang baik dalam setiap melaksanakan tugas-tugas yang diemban agar operasional perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Kata Kunci: Portofolio Kredit, Strategi, Optimalisasi

SUMMARY

Nerissa Arviana, 2013, **Evaluation of Strategy Did by PT Bank Mandiri (Persero) Tbk in Increasing Micro Business Credit's Product Portfolio Quality** (Study at Mandiri Bank, Leces Office Branch, Probolinggo), Dr. Siti Ragil Handayani, M.Si, Dra. M.G. Wi Endang N.P, M,Si, 87 pages+ xv

Credit activity is an important activity to drive people's economy. Micro credit is a kind of many credits that successfully attract some financial institutions. This also led them to expand their market in micro segment, like what have done by PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. In distributing the credit, the bank needs particular strategies in order to keep its credit quality that would improve their portfolio quality too. Generally, the performance and portfolio credit's achievement level in Mandiri Bank Leces Probolinggo is not maximal yet. Because of that, they need some strategies that can be defined through the SWOT model analysis.

This research has a purpose to know some factors that will become strengths, weakness, opportunities, and treats. Moreover, those also become important in knowing implication strategy which can be used based on many factors that have gotten.

This research also used qualitative descriptive method. The focus of the research is some factors that include in strengths, weakness, opportunities, treats and implication strategy which can be used as consideration material in managing the quality of portfolio credit.

The result shows that the position in SWOT quadrant stayed at quadrant III. Where the provided opportunity is very convincing but it is not used because there is not much strength to manage it. The recommended strategy is overcoming the weakness that has been explained in discussion to do the provided opportunity.

The given suggestion based on this research is doing the coaching, forum and training to the employee routinely in order to increase the employee's performance and capability that can avoid the fraud happened. Then, increasing the accuracy and investigate the debtor candidate deeply with still paying attention to the 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, and Condition of economic*) so that keeping the distribute credit in good quality. It also needs to improve work performance and apply the bank rules in doing any duties to make company's operational going well in effective and efficient way.

Key words: Credit portfolio, Strategy, Optimallitaton

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“EVALUASI ATAS STRATEGI YANG DILAKUKAN PT BANK MANDIRI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PORTOFOLIO PRODUK KREDIT USAHA MIKRO (KUM) DENGAN MENGGUNAKAN SWOT”** (Studi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Cabang Leces Probolinggo).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Ibunda tercinta Dra. Mahsunah, tante, adik, dan kakak atas dorongan, dukungan, dan do'a restu untuk terselesainya skripsi ini.
2. Prof. Dr. Sumartono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
3. Dr. Srikandi Kumadji, MS selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang

4. Dr. Siti Ragil Handayani, Msi. Selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan petunjuk, pengarahan, dan saran yang sangat bermanfaat bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

5. Dra. MG Wi Endang NP, M.Si. Selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan petunjuk, pengarahan, dan saran yang sangat bermanfaat bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

6. Bapak dan Ibu dosen selaku pengajar mata kuliah jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

7. Bank Mandiri Leces Probolinggo, MKA, Bapak Mahardika yang telah memberikan data-data yang diperlukan.

8. Sahabat dan teman-teman di jurusan Ilmu Administrasi Bisnis.

9. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung ikut serta membantu penulisan skripsi ini.

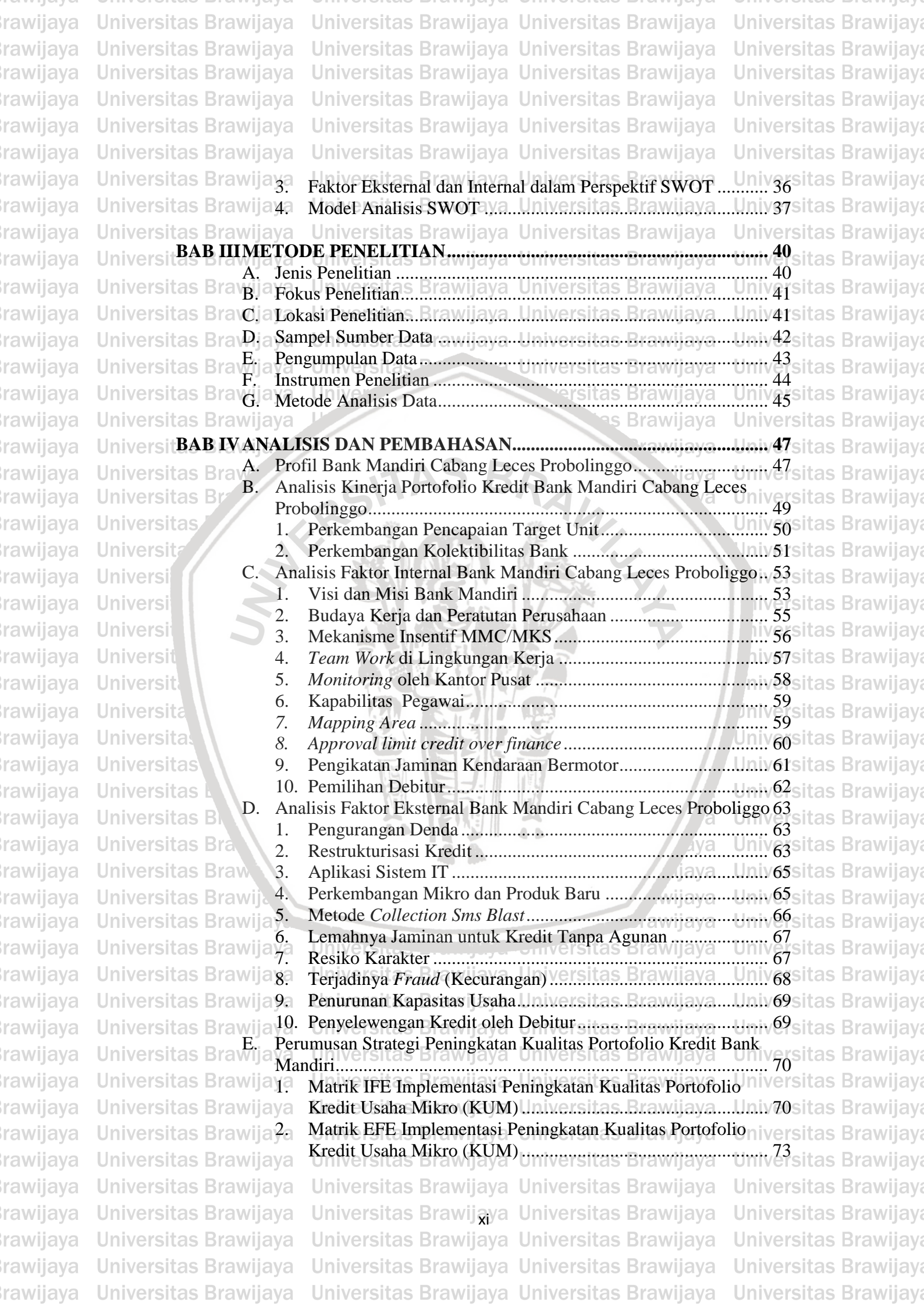
Skripsi ini semoga dapat menjadi bahan masukan serta memberikan kontribusi yang positif dalam bidang kajian akademik, sehingga benar-benar bermanfaat bagi pembacanya. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Oleh karenanya, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan penelitian selanjutnya serta tambahan pengetahuan bagi penulis.

Malang, Maret 2013

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PESETUJUAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Penelitian Terdahulu	9
B. Bank	11
1. Pengertian Bank	11
2. Jenis-Jenis Bank	11
3. Kegiatan Bank	14
C. Kredit	17
1. Pengertian Kredit	17
2. Unsur-unsur Kredit	18
3. Macam dan Jenis Kredit	19
D. Penilaian Kredit	23
E. Kredit Mikro	27
1. Pengertian Kredit Mikro	27
2. Kredit Mikro PT Bank Mandiri (persero) Tbk	28
F. Teori Portofolio	29
G. Portofolio Kredit	30
H. Pengawasan Kredit	31
I. Tingkat Kolektibilitas Kredit	32
J. Analisis <i>Strength Weakness Opportunity Treaths</i> (SWOT)	33
1. Definisi SWOT	33
2. Tujuan Penerapan SWOT	35



3. Faktor Eksternal dan Internal dalam Perspektif SWOT	36
4. Model Analisis SWOT	37

BAB III METODE PENELITIAN..... 40

A. Jenis Penelitian	40
B. Fokus Penelitian.....	41
C. Lokasi Penelitian.....	41
D. Sampel Sumber Data	42
E. Pengumpulan Data	43
F. Instrumen Penelitian	44
G. Metode Analisis Data.....	45

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN..... 47

A. Profil Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo.....	47
B. Analisis Kinerja Portofolio Kredit Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo.....	49
1. Perkembangan Pencapaian Target Unit.....	50
2. Perkembangan Kolektibilitas Bank	51
C. Analisis Faktor Internal Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo.....	53
1. Visi dan Misi Bank Mandiri	53
2. Budaya Kerja dan Peratutan Perusahaan	55
3. Mekanisme Insentif MMC/MKS	56
4. <i>Team Work</i> di Lingkungan Kerja	57
5. <i>Monitoring</i> oleh Kantor Pusat	58
6. Kapabilitas Pegawai.....	59
7. <i>Mapping Area</i>	59
8. <i>Approval limit credit over finance</i>	60
9. Pengikatan Jaminan Kendaraan Bermotor.....	61
10. Pemilihan Debitur.....	62
D. Analisis Faktor Eksternal Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo.....	63
1. Pengurangan Denda	63
2. Restrukturisasi Kredit	63
3. Aplikasi Sistem IT	65
4. Perkembangan Mikro dan Produk Baru	65
5. Metode <i>Collection Sms Blast</i>	66
6. Lemahnya Jaminan untuk Kredit Tanpa Agunan	67
7. Resiko Karakter	67
8. Terjadinya <i>Fraud</i> (Kecurangan).....	68
9. Penurunan Kapasitas Usaha.....	69
10. Penyelewengan Kredit oleh Debitur.....	69
E. Perumusan Strategi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit Bank Mandiri.....	70
1. Matrik IFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit Usaha Mikro (KUM).....	70
2. Matrik EFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit Usaha Mikro (KUM).....	73

3. Matrik SWOT Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit Usaha Mikro (KUM)	75
F. Implikasi Strategi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit KUM Bank Mandiri Leces Probolinggo.....	78

BAB V. PENUTUP..... 83

A. Kesimpulan	83
B. Saran	85

DAFTAR PUSTAKA..... 86



DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1	Pencapaian Kualitas Portofolio Cabang Pobolinggo	4
2	Format Analisis SWOT	39
3	Pencapaian Target Unit	51
4	Kolektibilitas Bank Mandiri	52
5	Matrik IFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio KUM	71
6	Matrik EFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio KUM	73
7	Hasil Kombinasi Matrik SWOT Portofolio Kredit KUM di Bank Mandiri	76

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
1	Kondisi Perekonomian Daerah Probolinggo 2012	49
2	Kuadran SWOT	78



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul
1	Kuesioner untuk Bobot dari Matrik IFE dan EFE
2	Kuesioner untuk Bobot dari Matrik IFE dan EFE
3	Tabulasi Jawaban Informan untuk Penentuan Bobot dan Rating
4	Daftar Informan



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada umumnya Bank dikenal sebagai lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menerima Simpanan Giro, Tabungan dan Deposito. Kemudian Bank dikenal juga sebagai tempat untuk meminjam uang (kredit) bagi masyarakat yang membutuhkannya. Disamping itu bank juga dikenal untuk menukar uang, atau menerima segala bentuk pembayaran seperti pembayaran listrik, telepon, air, pajak, uang kuliah dan sebagainya

Dikemukakan oleh Kasmir (1998:11) menurut UU RI No. 7 Tahun 1992 bank adalah “badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”. Kredit terkait dengan pelaksanaan fungsi bank sebagai badan usaha.

Fungsi utama bank secara umum ada lima yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai tempat menghimpun dana dari masyarakat. Bank bertugas mengamankan uang tabungan masyarakat dan deposito berjangka serta simpanan dalam rekening koran atau giro.
- b. Sebagai penyalur dana atau pemberi kredit. Bank bertugas memberikan kredit bagi masyarakat yang membutuhkan, terutama untuk usaha-usaha produktif.
- c. Sebagai pemberi jasa pelayanan. Bank memberikan jasa pelayanan pembayaran, pertukaran, pembiayaan, perdagangan luar negeri, dan lain-lain.

- d. Sebagai lembaga yang mengatur peredaran uang. Bank sebagai lembaga yang mempunyai wewenang mencetak dan mengedarkan uang perlu menjaga keseimbangan peredaran uang agar tidak terjadi inflasi atau deflasi.
- e. Sebagai lembaga yang menjaga kestabilan nilai uang. Bank bertugas mengatur peredaran uang, menyediakan jaminan uang emas untuk setiap mata uang yang baru dicetak dan diedarkan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dijelaskan secara lebih luas lagi bahwa bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan selalu berkaitan dalam bidang keuangan. Sehingga membahas mengenai bank tidak lepas dari masalah keuangan. Aktivitas perbankan yg pertama adalah menghimpun dana dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito. Kegiatan penghimpunan dana ini sering disebut dengan istilah *funding*. Setelah memperoleh dana,, bank menyalurkan dana tersebut kepada masyarakat yang membutuhkan terutama untuk usaha-usaha produktif. Pengertian menyalurkan dana maksudnya adalah melemparkan kembali dana yang diperoleh lewat simpanan giro, tabungan, dan deposito ke masyarakat dalam bentuk pinjaman (kredit). Dalam dunia perbankan, penyaluran kredit disebut dengan *lending*.

Hidup matinya suatu bank sangatlah dipengaruhi oleh jumlah kredit yang disalurkan dalam suatu periode. Artinya semakin banyak kredit yang disalurkan, semakin besar pula perolehan laba dari bidang ini. Dalam praktiknya, banyaknya jumlah kredit yang disalurkan juga harus memperhatikan kualitas kredit tersebut. Artinya, semakin berkualitas kredit yang diberikan akan memperkecil resiko

terhadap kemungkinan kredit tersebut bermasalah. Dalam hal ini prinsip kehati-hatian bank dalam menyalurkan kredit perlu memperhatikan kualitas kredit. Bank dalam setiap penyaluran kreditnya, tidak terlepas dengan masalah resiko karena setiap kredit pasti mempunyai resiko sekaligus menghasilkan *return*. Dalam menyalurkan kredit, dibutuhkan strategi-strategi khususnya untuk mencapai target yang dicapai seperti portofolio kredit perbankan.

Bank mempunyai cara tersendiri dalam mengelola portofolio kredit agar kualitas kredit yang disalurkan mempunyai kualitas yang terus membaik. Memang tidak bisa dipungkiri bahwa tingkat kegagalan bayar atau NPL (*Non Performing Loan*) pasti ada dalam setiap pemberian kredit. Artinya, dalam pemberian kredit, pasti ada NPL (*Non Performing Loan*) dan agar kualitasnya tetap terjaga dengan baik, tentunya dilakukan maintain terhadap debitur itu sendiri sehingga dengan kualitas yang terjaga akan mendatangkan *return* yang tinggi pula terhadap perusahaan. Kegiatan kredit merupakan suatu kegiatan yang penting untuk menggerakkan perekonomian rakyat. Salah satu jenis kredit yang mulai banyak dilirik oleh lembaga keuangan yaitu kredit mikro. Banyak lembaga keuangan bank yang mulai memperluas pasar di dunia mikro. Hal ini dikarenakan UMKM merupakan kegiatan usaha yang paling banyak di geluti oleh masyarakat.

Lembaga keuangan bank yang mulai masuk ke segmen mikro salah satunya adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Jenis kredit mikro yang terdapat pada Bank Mandiri ada dua macam, yaitu Kredit Serbaguna Mikro (KSM) dan Kredit Usaha Mikro (KUM). Dalam hal pengelolaan portofolio, Kredit Serbaguna Mikro (KSM) tidak membutuhkan maintain yang lebih dikarenakan pembayaran

kreditnya langsung dipotongkan dari gaji pegawai yang mempunyai penghasilan tetap. Hal ini berbeda dengan Kredit Usaha Mikro (KUM). Kredit Usaha Mikro membutuhkan maintain yang lebih karena penyaluran kreditnya kepada para pengusaha mikro yang mempunyai karakter, kemampuan, latar belakang, dan kapasitas yang berbeda-beda. Dengan adanya karakter yang berbeda, maka dibutuhkan strategi-strategi dan cara pengelolaan yang tepat. Pada PT Bank Mandiri Lesc Probolinggo, mikro pertama kali buka pada tahun 2005 namun efektif pada tahun 2007. Akan tetapi, kualitas kredit dari tahun ke tahun semakin memburuk, meski terkadang ada peningkatan kualitas portofolio.

Tabel 1: Pencapaian kualitas portofolio cabang probolinggo

Periode	Baki Debet (Rp juta)	KOL Lancar		NPL		DPD 30+		Flowrate To-X	Flowrate To-30
		Rp (juta)	%	Rp (juta)	%	Rp (juta)	%		
Tahun	Total	Rp (juta)	%	Rp (juta)	%	Rp (juta)	%		
2008	108,978.31	99,462.34	91.27%	3,761.40	3.45%	5,923.63	5.44%	3.61%	32.06%
2009	122,774.34	108,241.37	88.16%	4,857.33	3.96%	9,117.54	7.43%	5.00%	47.70%
2010	132,303.79	117,628.59	88.91%	6,777.44	5.12%	10,444.27	7.89%	3.60%	41.29%
2011	142,111.79	124,384.19	87.53%	6,141.85	4.32%	11,560.36	8.13%	4.96%	50.53%
2012	148,948.00	126,462.37	84.90%	9,454.03	6.35%	15,496.77	10.40%	5.14%	58.01%

Sumber: data internal bank Mandiri 2013

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa penyaluran yang diberikan PT Bank Mandiri Lesc Probolinggo dari tahun ke tahun mengalami kenaikan yaitu 108,978 miliar pada tahun 2008 hingga 148,948 miliar pada tahun 2012. Namun kenaikan tersebut tidak diimbangi dengan meningkatnya tingkat kolektibilitas lancar, NPL (*Non Performing Loan*), dan DPD 30+ (*Due Past Days 30*). Hal ini

terbukti bahwa dari tahun ke tahun besarnya persentase kolektibilitas lancar selalu menurun, yaitu 91.27% pada tahun 2008 dan terus menurun hingga sebesar 84.90% pada tahun 2012. Apabila dilihat dari kol lancar, besarnya persentase kol lancar tidak bisa lebih dari 95%. Selain tingkat kolektibilitas lancar yang semakin menurun, besarnya NPL (*Non Performing Loan*) pun juga semakin tinggi. Hal ini terbukti bahwa NPL (*Non Performing Loan*) pada tahun 2008 sebesar 3.45% dan terus meningkat hingga sebesar 6.35% pada tahun 2012. Semakin tinggi tingkat kegagalan bayar / NPL (*Non Performing Loan*) maka akan semakin buruk pencapaian portofolio kredit bank tersebut. Sama halnya dengan DPD 30+ (*Due Past Days 30*), jika semakin tinggi besarnya persentase DPD 30+ (*Due Past Days 30*) maka semakin buruk pula tingkat pencapaian portofolio kredit bank tersebut. Tingkat DPD 30+ (*Due Past Days 30*) yang tidak dikelola dengan baik maka akan turun menjadi NPL (*Non Performing Loan*) atau kegagalan bayar sehingga dapat meningkatkan NPL (*Non Performing Loan*).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja dan tingkat pencapaian portofolio kredit pada PT Bank Mandiri (persero) Lecs Probolinggo belum sepenuhnya maksimal. Hal ini dikarenakan kualitas kredit yang menurun dari tahun ke tahun seperti kolektibilitas lancar, NPL (*Non Performing Loan*), dan DPD 30+ (*Due Past Days 30*) meskipun adanya peningkatan penyaluran kredit. Oleh sebab itu, dibutuhkan strategi untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian portofolio kredit tersebut. Dalam merumuskan suatu strategi, perusahaan dapat menggunakan model analisis SWOT dimana analisis ini mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan,

peluang, dan ancaman berdasarkan situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan.

Sesuai latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dilakukan sebuah penelitian dan menuliskan dalam skripsi dengan judul

“Evaluasi atas Strategi yang Dilakukan PT Bank Mandiri dalam Meningkatkan Kualitas Portofolio Produk Kredit Usaha Mikro (KUM) dengan Menggunakan SWOT”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik masalah utama yaitu:

1. Faktor-faktor apa saja yang menjadi *strengths*, *weakness*, *opportunities*, dan *treaths* pada Kredit Usaha Mikro (KUM) dalam meningkatkan portofolio kredit?
2. Bagaimana cara meningkatkan kualitas portofolio produk Kredit Usaha Mikro (KUM) PT Bank Mandiri (Persero) Tbk berdasarkan deskripsi faktor-faktor yang didapat?

C. Tujuan Penelitian

Dalam melakukan penelitian mempunyai sasaran atau tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi *strengths*, *weakness*, *opportunities*, dan *treaths* pada Kredit Usaha Mikro (KUM) dalam meningkatkan portofolio kredit.

2. Untuk mengetahui kesimpulan atas strategi yang harus digunakan oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dalam meningkatkan portofolio Kredit Usaha Mikro (KUM) berdasarkan deskripsi faktor-faktor yang didapat.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

- a. Dapat memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan pada mahasiswa Ilmu Administrasi mengenai Kredit Usaha Mikro (KUM)
- b. Dapat menjadi bahan referensi yang dapat digunakan sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya.

2. Aspek Praktis

Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi instansi yang terkait sehingga dapat memberikan perubahan yang lebih baik lagi.

E. Sistematika Pembahasan

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

2. BAB II TUNJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas mengenai teori-teori penunjang yang mendasari dalam pembahasan permasalahan.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai metode yang digunakan dalam penulisan.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai pembahasan masalah tentang penggunaan analisis SWOT dalam pengelolaan portofolio kredit dan hasil penelitian yang didasarkan pada data yang diperoleh dari beberapa sumber.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diambil dari uraian pembahasan dan analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya. Selain berisi mengenai kesimpulan, dalam bab ini juga ditambahkan saran yang dapat diberikan guna mengoptimalkan pengelolaan portofolio kredit perbankan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang bahasan ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Portofolio Kredit terhadap *Non Performing Loan* pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan” dilakukan oleh Febryanti, Universitas Sumatera Utara (2009). Dalam penelitian tujuannya untuk mengetahui pengaruh portofolio kredit (kredit *whosale*, *middle* dan *retail*) terhadap *Non Performing Loan* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif analisis dengan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan, diolah, disajikan dan kemudian dianalisis. Populasi dalam penelitian ini adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan yang terdiri dari 20 kantor cabang. Sensus diperoleh dari angka agregat 20 kantor cabang dengan *time series* selama 3 tahun yakni dari tahun 2006 sampai dengan 2008. Hasil uji hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan uji secara simultan (uji F) dan parsial (uji t) pada $\alpha = 5\%$. Hasil uji F, variabel kredit *whosale*, *middle* dan *retail* berpengaruh secara simultan dan sangat signifikan terhadap *Non Performing Loan*. Hasil uji R^2 sebesar 0.341. Hal ini menunjukkan bahwa 34,1% variabel kredit *whosale*, *middle* dan *retail* menjelaskan terhadap variabel *Non Performing Loan*. Hasil uji t diperoleh bahwa variabel kredit *retail* berpengaruh terhadap variabel *Non*

Performing Loan, sedangkan variabel kredit *whosale* dan *middle* tidak berpengaruh terhadap variabel *Non Performing Loan*.

Selanjutnya adalah penelitian yang berjudul “Analisis Strategi dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Kediri” dilakukan oleh Nugraha, Universitas Brawijaya (2011). Dalam penelitian tujuannya adalah untuk menganalisis mengenai strategi dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah.

Metode yang dipakai adalah deskriptif kualitatif dan teknik pengumpulan data adalah dokumentasi, observasi, wawancara, dan survei. Yang diteliti adalah faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh pemerintah Kabupaten Kediri. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa pemerintah Kabupaten Kediri mempunyai peluang lingkungan eksternal yang lebih baik dibanding ancamannya, tetapi mempunyai kelemahan internal yang cukup banyak dibandingkan dengan kekuatan internalnya sehingga perlu strategi untuk memanfaatkan peluang. Pada hasil analisa SWOT menempatkan posisi pada sel III, yaitu pada berbenah diri. Dan alternative yang dapat dilakukan adalah pada membenahi SDM, efisiensi penyelenggaraan dan promosi.

Dari paparan penelitian terdahulu di atas, terdapat beberapa relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian pertama adalah tema yang diambil yaitu pengelolaan portofolio kredit.

Perbedaannya yaitu pada teknik analisis data, alat analisis, dan lokasi penelitian. Sedangkan pada penelitian yang kedua, penelitian ini memiliki relevansi pada alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan metode analisis SWOT untuk mengidentifikasi strategi organisasi. Perbedaannya terletak pada unit organisasi yang diteliti.

B. Bank

1. Pengertian Bank

Pengertian bank menurut UU No. 7 tahun 1992 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Definisi bank menurut UU No. 14 tahun 1967 Pasal 1 tentang Pokok-Pokok Perbankan adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Menurut UU RI No 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan menghimpun dana, berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito. Biasanya sambil diberikan balas jasa yang menarik seperti, bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat. Kegiatan menyalurkan dana, berupa pemberian pinjaman kepada masyarakat. Sedangkan jasa-jasa perbankan lainnya diberikan untuk mendukung kelancaran kegiatan utama tersebut.

2. Jenis-Jenis Bank

Dalam praktik perbankan di Indonesia saat ini terdapat beberapa jenis perbankan yang diatur dalam Undang-Undang Perbankan. Jika kita melihat jenis perbankan sebelum keluar Undang-Undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998

dengan sebelumnya, yaitu Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 maka terdapat beberapa perbedaan. Namun kegiatan utama atau pokok bank sebagai lembaga keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat dan meyalurkan dana tidak berbeda satu sama lainnya.

Dikemukakan oleh Hasibuan (2004:27) jenis perbankan dewasa ini dapat ditinjau dari berbagai segi antara lain:

a. Berdasarkan Jenisnya

Menurut UU Pokok Perbankan Nomor 7 Tahun 1992 dan ditegaskan lagi dengan keluarnya Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 1998 jenis perbankan menurut jenisnya terdiri dari:

- 1) Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran; atau bank komersial (*commercial bank/full service bank*) (No. 9/7/PBI/2007).
- 2) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Artinya di sini kegiatan BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum.

b. Dilihat dari Segi Kepemilikannya

Dilihat dari segi kepemilikan maksudnya adalah siapa saja yang memiliki bank tersebut. Kepemilikan ini dapat dilihat dari akte pendirian dan penguasaan saham yang dimiliki bank yang bersangkutan.

- 1) Bank Milik Pemerintah. Dimana akte pendirian maupun modalnya dimiliki oleh pemerintah sehingga seluruh keuntungan bank ini dimiliki oleh pemerintah pula.
- 2) Bank Milik Swasta Nasional. Bank jenis ini seluruh atau sebagian besarnya dimiliki oleh swasta nasional serta akte pendiriannya pun didirikan oleh swasta, begitu pula pembagian keuntungannya untuk keuntungan swasta.
- 3) Bank Milik Koperasi. Kepemilikan saham-saham bank ini dimiliki oleh perusahaan yang berbadan hukum koperasi.
- 4) Bank Milik Asing. Bank jenis ini merupakan cabang dari bank yang ada di luar negeri, baik milik swasta asing atau pemerintah asing. Jelas kepemilikannya pun dimiliki oleh pihak luar negeri.
- 5) Bank Milik Campuran. Kepemilikan saham bank campuran dimiliki oleh pihak asing dan pihak swasta nasional. Kepemilikan sahamnya secara mayoritas dipegang oleh warga Negara Indonesia.

c. Dilihat dari Kegiatan Usahanya

Dilihat dari segi kemampuannya dalam melayani masyarakat, maka bank umum dapat dibagi ke dalam dua macam. Pembagian jenis ini disebut juga pembagian berdasarkan kegiatan usaha bank tersebut. Kegiatan usaha bank yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1) Bank Devisa.

Merupakan bank yang dapat melaksanakan transaksi ke luar negeri atau yang berhubungan dengan mata uang asing secara

keseluruhan. Persyaratan untuk menjadi bank devisa ini di tentukan oleh Bank Indonesia.

2) **Bank non Devisa.**

Merupakan bank yang belum mempunyai izin untuk melaksanakan transaksi sebagai bank devisa sehingga tidak dapat melaksanakan transaksi seperti halnya bank devisa. Jadi bank non devisa merupakan kebalikan daripada bank devisa, dimana transaksi yang dilakukan masih dalam batas-batas Negara.

d. Dilihat dari Segi Cara Menentukan Harga

Jenis bank jika dilihat dari segi status atau caranya dalam menentukan harga baik harga jual maupun harga beli terbagi dalam dua kelompok.

1) Bank Berdasarkan Prinsip Konvensional adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya secara konvensional dan berdasarkan jenisnya terdiri atas Bank Umum Konvensional dan Bank Perkreditan Rakyat. (UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah Bab 1 Pasal 1)

2) Bank Berdasarkan Prinsip Syariah adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.

(UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah Bab 1 Pasal 1)

3. Kegiatan Bank

Sebagai lembaga keuangan yang berorientasi bisnis, bank juga melakukan berbagai kegiatan, seperti telah dijelaskan sebelumnya. Sebagai lembaga

keuangan, kegiatan bank sehari-hari tidak akan terlepas dari bidang keuangan.

Dalam melaksanakan kegiatannya bank dibedakan antara kegiatan bank umum dengan bank perkreditan rakyat. Kegiatan bank umum lebih luas dari bank perkreditan rakyat. Artinya produk ditawarkan oleh bank umum lebih beragam, hal ini disebabkan bank umum mempunyai kebebasan untuk menentukan produk dan jasanya. Sedangkan bank perkreditan rakyat mempunyai keterbatasan tertentu sehingga kegiatannya lebih sempit.

Dikemukakan oleh kasmir (2009:42), kegiatan-kegiatan perbankan yang ada di Indonesia dewasa ini adalah sebagai berikut.

a. Kegiatan-Kegiatan Bank Umum

1) Menghimpun dana dari masyarakat (*Funding*) dalam bentuk:

- a) Simpanan giro
- b) Simpanan tabungan
- c) Simpanan deposito

2) Menyalurkan dana ke masyarakat (*Lending*) dalam bentuk:

- a) Kredit investasi
- b) Kredit modal kerja
- c) Kredit perdagangan

3) Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*Service*)

b. Kegiatan-Kegiatan Bank Perkreditan Rakyat

1) Menghimpun dana dalam bentuk:

- a) Simpanan tabungan
- b) Simpanan deposito

2) Menyalurkan dana dalam bentuk:

- a) Kredit investasi
- b) Kredit modal kerja
- c) Kredit perdagangan

3) Larangan-larangan bagi bank perkreditan rakyat:

- a) Menerima simpanan giro
- b) Mengikuti kliring
- c) Melakukan kegiatan valuta asing
- d) Melakukan kegiatan perasuransian

c. Kegiatan-Kegiatan Bank Campuran dan Bank Asing

Pada umumnya bank-bank asing dan campuran yang bergerak di Indonesia adalah bank umum dan tugasnya sama dengan bank umum lainnya, namun mereka lebih dikhususkan dalam bidang-bidang tertentu dan ada larangan tertentu pula.

Kegiatan bank umum campuran dan bank asing di Indonesia dewasa ini adalah sebagai berikut.

- a) Dalam mencari dana bank asing dan campuran dilarang menerima simpanan dalam bentuk simpanan tabungan.
- b) Kredit yang diberikan lebih diarahkan ke bidang-bidang tertentu seperti:
 - a) Perdagangan internasional
 - b) Bidang industri dan produksi
 - c) Penanaman modal asing/ campuran

- d) Kredit yang tidak dapat dipenuhi oleh bank swasta nasional.
- e) Untuk jasa-jasa bank lainnya juga dapat dilakukan oleh bank umum campuran dan asing sebagaimana layaknya bank umum yang ada di Indonesia.

C. Kredit

1. Pengertian Kredit

Menurut Hasibuan (2004:87) kredit adalah:

“Kata kredit berasal dari bahasa Italia yaitu *credere*, artinya percaya. Maksud dari percaya bagi si pemberi kredit adalah ia percaya kepada si penerima kredit bahwa kredit yang disalurkan pasti akan dikembalikan sesuai perjanjian. Sedangkan bagi si penerima kredit merupakan penerimaan kepercayaan sehingga mempunyai kewajiban untuk membayar sesuai waktu.”

Pengertian kredit menurut UU No. 10 Tahun 1988 tentang perubahan UU No.7 Tahun 1992 yaitu:

“Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan-tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga”

Adapun menurut Pedoman Akuntansi Perbankan Indonesia (PAPI) 2001 dalam Firdaus (2008:147) mendefinisikan kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersembahkan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam (debitur) untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga, imbalan atau pembagian hasil keuntungan.

2. Unsur-unsur Kredit

Unsur-unsur kredit yang terkandung dalam pemberian suatu fasilitas kredit menurut Kasmir (2008:103) adalah sebagai berikut:

- a. Kepercayaan (*trust*) adalah suatu keyakinan pemberi kredit bahwa kredit yang diberikan (berupa uang, barang atau jasa) akan benar-benar diterima kembali di masa tertentu di masa datang. Kepercayaan ini diberikan oleh bank, di mana sebelumnya sudah dilakukan penelitian penyelidikan tentang nasabah baik secara intern maupun ekstern.
- b. Kesepakatan. Di samping unsur percaya di dalam kredit juga mengandung unsure kesepakatan antara si pemberi kredit dengan si penerima kredit. Kesepakatan ini dituangkan dalam suatu perjanjian di mana masing-masing pihak menandatangani hak dan kewajibannya masing-masing.
- c. Jangka Waktu. Setiap kredit yang diberikan memiliki jangka waktu tertentu, jangka waktu ini mencakup masa pengembalian kredit yang telah disepakati. Jangka waktu tersebut bisa berbentuk jangka pendek, jangka menengah atau jangka panjang.
- d. Risiko. Adanya suatu tenggang waktu pengembalian akan menyebabkan suatu risiko tidak tertagihnya/macet pemberian kredit. Semakin panjang suatu kredit semakin besar risikonya demikian pula sebaliknya. Risiko ini menjadi tanggungan bank, baik risiko yang disengaja oleh nasabah yang lalai, maupun oleh risiko yang tidak disengaja. Misalnya terjadi bencana alam atau bangkrutnya usaha nasabah tanpa ada unsur kesengajaan lainnya.

e. Balas Jasa merupakan keuntungan atas pemberian suatu kredit atau jasa tersebut yang kita kenal dengan nama bunga. Balas jasa dalam bentuk bunga dan biaya administrasi kredit ini merupakan keuntungan bank sedangkan bagi bank yang berdasarkan prinsip syariah balas jasanya ditentukan dengan bagi hasil.

3. Macam dan Jenis Kredit

Kategorisasi kredit menyebabkan kredit itu memiliki beberapa posisinya masing-masing dengan kegunaan yang berbeda-beda pula. Perbedaan-perbedaan tersebut menyebabkan *public* (masyarakat) bisa memutuskan mana kredit yang akan dipilihnya sesuai dengan yang diperlukan pada bentuk kebutuhan yang akan digunakannya (Irham,2008:47). Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat penjelasan berikut:

a. Kredit berdasarkan jenisnya

1) Kredit konsumtif (*consumptive credit*). Kredit ini adalah kredit yang diajukan oleh seorang debitur kepada kreditor guna memenuhi kebutuhan pribadinya.

2) Kredit produktif (*productive credit*). Kredit ini adalah umumnya dipakai atau diajukan oleh mereka yang bergerak dalam dunia usaha atau mereka yang mempunyai bisnis dan membutuhkan dana dalam usahanya untuk berekspansi bisnis atau bertujuan untuk meningkatkan grafik hasil yang telah diperoleh saat ini menjadi lebih tinggi. Umumnya kredit ini dibagi dua, yaitu:

a) Kredit investasi (*investment credit*) adalah kredit yang saat diajukan seorang debitur kepada kreditor dengan tujuan akan dipergunakan untuk membeli barang-barang modal (*capital goods*).

b) Kredit modal kerja (*working capital credit*) adalah kredit yang saat diajukan oleh debitur kepada kreditor dengan tujuan dananya akan dipergunakan khusus untuk membeli bahan baku (*material*) atau kebutuhan suku cadang (*spare part*).

3) Kredit perdagangan (*trade credit*). Dana kredit ini umumnya dipergunakan untuk keperluan perdagangan (*trade*). Kredit perdagangan diajukan dengan maksud untuk membuat agar barang yang telah diproduksi tersebut menjadi lebih berguna dan bisa dipakai oleh banyak orang bukan hanya pada ereka yang berada disatu area tetapi diharapkan barang tersebut bisa dipakai oleh banyak orang dari tempat yang berbeda baik daerah, negara, kawasan dan juga budaya, atau ini biasa disebut untuk membuat barang tersebut memiliki peningkatan *utility of place* dari suatu barang. Umumnya kredit perdagangan ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

a) Kredit perdagangan dalam negeri, dan

b) Kredit perdagangan luar negeri atau ini biasa disebut dengan kredit ekspor dan impor (*export and import*)

b. Kredit menurut jangka waktu

1) Kredit jangka pendek (*short term credit*). Kredit ini memiliki jangka waktu selama-lamanya 1 (satu) tahun atau maksimum 1 (satu) tahun.

2) Kredit jangka menengah (*medium term credit*). Kredit ini memiliki jangka waktu antara 1 (satu) sampai dengan 3 (tiga) tahun. Debitur biasanya mempergunakan kredit ini untuk keperluan yang menyangkut *working capital* yaitu seperti membeli bahan baku (*material*), membayar upah buruh, membeli suku cadang dan lain-lain.

3) Kredit angka panjang (*long term credit*). Kredit ini memiliki jangka waktu yang lebih dari 3 (tiga) tahun atau kredit yang berjangka waktu melebihi 3 (tiga) tahun. Debitur biasanya mengajukan dan mempergunakan dana hasil dari kredit ini untuk keperluan investasi, penambahan produksi, atau juga karena produk bisnis yang ditekuninya sudah mulai memasuki pasar luar negeri (*international trade*).

c. Kredit berdasarkan jaminan

Keputusan untuk menetapkan jaminan (*secure*) pada setiap debitur yang mengajukan pinjaman kepada lembaga pemberi pinjaman adalah dengan tujuan untuk melindungi terhadap keberadaan dana yang telah diberikan tersebut.

Kebijakan perbankan untuk menaikkan *receivable turnover*-nya akan turut mempengaruhi tingginya profit yang akan diperolehnya, tetapi bukan tidak mungkin bisa menimbulkan naiknya *bad debt* (pituang tak tertagih) yang semakin tinggi pula pada saat sikap ketidakhati-hatian dalam menilai kelayakan pemberian kredit yang akan dicairkannya. Karena itu, guna meng-*hedging* dari dana yang sudah disalurkanannya tersebut perbankan, leasing, dan sejenisnya harus memperhatikan sekali berapa *flatfom* pengajuan kredit yang diajukan dengan jumlah jaminan yang tertera pada proposal. Bila *flatfom*-nya adalah seharga dari

angka pinjaman yang diajukan, jelas pihak kreditor akan menolaknya apalagi jika jaminan tersebut nilainya lebih rendah dari angka pinjaman yang diajukan.

Mungkin bank akan menganggap baik atau cepat melakukan proses pencairan kredit jika jaminannya adalah berharga dua kali lipat dari jumlah angka kredit yang diajukan atau kredit dicairkan dengan nilai 50% dari nilai jaminan.

Kedudukan jaminan dalam kredit bertujuan memperkecil risiko yang akan diterima dikemudian hari (*future risk*).

Kredit berdasarkan jaminan ini ada dua yaitu kredit dengan jaminan (*secured loan*), dan kredit tanpa jaminan (*insecured loans*).

- 1) Kredit dengan jaminan (*secured loans*). Kredit dengan jaminan ini merupakan kredit yang kepemilikan dananya berasal dari bank dan debitur bertugas untuk menjamin risiko yang akan timbul kemudian.
- 2) Kredit tanpa jaminan (*insecured loans*), sering disebut kredit blanko. Kredit ini diberikan kepada debitur tanpa adanya jaminan tetapi atas dasar kepercayaan karena debitur dianggap mampu untuk mengembalikan pinjaman tersebut.

d. Kredit berdasarkan kualitas

Pada saat kredit disalurkan kepada masyarakat yang artinya pihak bank telah melakukan kebijakan perputaran piutang (*receivable turnover*) dalam jumlah tertentu dan siap untuk melakukan penarikan *receivable* tersebut dengan ditambah keuntungan dalam bentuk *interest* (bunga) yang akan diterimanya setiap bulan.

Tentunya dari *receivable turnover* tersebut akan terlihat mana debitur yang lancher membayar cicilan plus bunganya dengan tepat waktu setiap bulannya dan mana

debitur yang tidak tepat waktu atau masuk dalam kategori bermasalah. Kajian kelancaran kredit bagi pihak perbankan memposisikan kredit tersebut berdasarkan pada kualitas kredit. Karena itu, secara umum ada dua jenis kredit berdasarkan kualitas yaitu:

1) Kredit performing

Performing credit atau kredit performing ini dikategorikan pada dua kualitas yaitu kredit dengan kualitas lancar dan kredit dengan kualitas yang harus mendapat perhatian khusus.

2) Kredit nonperforming

Nonperforming credit ini adalah kredit yang dikategorikan dalam tiga kualitas yaitu kredit dengan kualitas yang kurang lancar, kredit dengan kualitas yang diragukan, dan kredit macet atau yang biasa disebut dengan *bad debt*.

D. Penilaian Kredit

Dalam memutuskan pemberian kredit atau melakukan pencairan dana melalui kredit, ada beberapa hal yang harus dipikirkan baik oleh kreditor atau juga debitur. Adapun penjelasan untuk analisis dengan 5C kredit menurut Kasmir (1998:88) sebagai berikut:

1. *Character* (Karakteristik)

Suatu keyakinan bahwa, sifat atau watak dari orang-orang yang akan diberikan kredit benar-benar dapat dipercaya, hal ini tercermin dari latar belakang si nasabah baik yang bersifat latar belakang pekerjaan maupun yang

bersifat pribadi seperti: cara hidup atau gaya hidup yang dianutnya, keadaan keluarga, boboy dan social standingnya. Ini semua merupakan ukuran kemauan dalam membayar.

2. *Capacity* (Kemampuan)

Untuk melihat nasabah dalam kemampuannya dalam bidang bisnis yang dihubungkan dengan pendidikannya, kemampuan bisnis juga diukur dalam kemampuannya dalam menjalankan usahanya, termasuk kekuatan yang ia miliki. Pada akhirnya akan terlihat kemampuan dalam mengembalikan kredit yang disalurkan.

3. *Capital* (Modal)

Adalah pemohon disyaratkan wajib memiliki modal sendiri. Kredit dari bank berfungsi sebagai tambahan. Adanya modal sendiri dari pemohon menunjukkan bahwa pemohon adalah pengusaha yang untuk memperkembangkan usahanya itu perlu mendapat bantuan dari pihak bank.

Data-data dari modal itu dapat dilihat dari neraca pemohon.

4. *Collateral* (Jaminan)

Merupakan jaminan yang diberikan calon nasabah baik yang bersifat fisik maupun non fisik. Jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang diberikan. Jaminan juga harus diteliti keabsahannya, sehingga terjadi suatu masalah maka jaminan yang dititipkan akan dapat dipergunakan secepat mungkin.

5. *Condition of economy* (Kondisi ekonomi)

Dalam menilai kredit hendaknya juga dinilai kondisi ekonomi sekarang dan kemungkinan untuk dimasa yang akan datang sesuai sektor masing-masing, serta diakibatkan dengan prospek usaha dari sektor yang dijalankan. Penilaian prospek bidang usaha yang dibiayai hendaknya benar-benar memiliki prospek yang baik, sehingga kemungkinan kredit tersebut bermasalah relative kecil.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sinungan (1997:241) yang menentukan nilai kredit dengan formula yang sudah lazim digunakan yaitu 4P:

1. *Personality*. Bank mencari data tentang kepribadian si peminjam seperti riwayat hidupnya (kelahiran, pendidikan, pengalaman, usaha/pekerjaan dan sebagainya), hobinya, keadaan keluarga serta hal hal lain yang erat hubungannya dengan kepribadian si peminjam.
2. *Purpose*. Mencari data tentang tujuan atau keperluan penggunaan kredit. Apakah akan digunakan untuk berdagang, berproduksi atau untuk membeli rumah. Dan apakah tujuan penggunaan kredit itu sesuai dengan *line of business* kredit bank bersangkutan.
3. *Prospect*. Yang dimaksud dengan *prospect* adalah harapan masa depan dari bidang usaha atau kegiatan usaha si peminjam. Hal ini dapat diketahui dari perkembangan usaha si peminjam selama beberapa bulan/tahun, perkembangan keadaan ekonomi perdagangan, keadaan ekonomi/perdagangan sektor usaha si peminjam, kekuatan keuangan perusahaan yang dibuat dari *earning power* masa lalu dan perkiraan masa mendatang.

4. *Payment*. Mengetahui bagaimana pembayaran kembali pinjaman yang akan diberikan. Hal ini dapat diperoleh dari perhitungan tentang *prospect*, kelancaran penjualan dan pendapatan sehingga dapat diperrkirakan kemampuan pengembalian pinjaman ditinjau dari waktu serta jumlah pengembalian.

Kemudian penilaian kredit dengan metode analisis 7P yang dikemukakan oleh Kasmir (2009:110) adalah sebagai berikut:

1. *Personality*. Yaitu menilai nasabah dari segi kepribadiannya atau tingkah lakunya sehari-hari maupun masa lalunya. *Personality* juga mencakup sikap, emosi, tingkah laku, dan tindakan nasabah dalam menghadapi suatu masalah.
2. *Party*. Yaitu mengklasifikasikan nasabah ke dalam 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.
3. *Perpose*. Yaitu untuk mengetahui tujuan nasabah dalam mengambil kredit, termasuk jenis kredit yang diinginkan nasabah. Tujuan pengambilan kredit dapat bermacam-macam. Sebagai contoh apakah untuk modal kerja atau investasi, konsumtif atau produktif, dan lain sebagainya.
4. *Prospect*. Yaitu untuk menilai usaha nasabah di masa yang akan datang menguntungkan atau tidak, atau dengan kata lain mempunyai prospek atau sebaliknya. Hal ini penting mengingat jika suatu fasilitas kredit yang dibiayai tanpa mempunyai prospek, bukan hanya bank yang rugi tetapi juga nasabah.

5. *Payment*. Merupakan ukuran bagaimana cara nasabah mengembalikan kredit yang telah diambil tau dari sumber mana saja dana untuk pengembalian kredit. Semakin banyak sumber penghasilan debitur akan semakin baik.

Dengan demikian jika salah satu usahanya merugi akan dapat ditutupi oleh sektor lainnya.

6. *Profitability*. Untuk menganalisis bagaimana kemampuan nasabah dalam mencari laba. *Profitability* diukur dari periode ke periode apakah akan tetap sama atau akan semakin meningkat, apalagi dengan tambahan kredit yang akan diperolehnya.

7. *Protection*. Tujuannya adalah bagaimana menjaga agar usaha dan jaminan mendapatkan perlindungan. Perlindungan dapat berupa jaminan barang atau orang atau jaminan asuransi.

E. Kredit Mikro

1. Pengertian Kredit Mikro

Kredit mikro adalah pinjaman dalam jumlah kecil untuk orang miskin dengan tujuan mereka bisa berwirausaha. Kredit mikro ditujukan untuk orang-orang yang tidak memiliki jaminan, pekerjaan tetap, dan riwayat kredit yang terpercaya, serta tidak mampu untuk memperoleh kredit biasa. Kredit mikro merupakan bagian dari keuangan mikro, suatu layanan keuangan untuk membantu orang-orang miskin (http://id.wikipedia.org/wiki/Kredit_mikro).

Pengertian lain menurut Undang-undang nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yaitu usaha produktif milik orang perorangan

dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro. Kriteria usaha mikro adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah)

2. Kredit Mikro PT Bank Mandiri (persero) Tbk

Bank Mandiri mendefinisikan usaha mikro sebagai usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,00 (Dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (satu milyar rupiah. (<http://www.bankmandiri.co.id/>))

Bank Mandiri memberikan fasilitas pembiayaan ini kepada semua pemilik usaha mikro dan usaha rumah tangga baik berbentuk perusahaan, kelompok usaha, dan perorangan (seperti pedagang, petani, peternak, dan nelayan). Kredit

Mikro terdiri atas 2 jenis produk kredit :

- a. KUM (Kredit Usaha Mikro)

Kredit Usaha Mikro khusus diberikan kepada Usaha Mikro dengan maksimum limit kredit sebesar Rp 100 juta. Khusus untuk fasilitas top up diperkenankan sampai dengan limit Rp 200 juta

b. KSM (Kredit Serbaguna Mikro)

Kredit Serbaguna Mikro untuk pembiayaan berbagai macam keperluan (serbaguna), selama tidak melanggar kesusilaan, ketertiban umum dan bertentangan dengan hukum dengan maksimum limit kredit sebesar Rp.50 Juta.

F. Teori Portofolio

Teori portofolio (*portfolio theory*) menyatakan bahwa risiko dan pengembalian keduanya harus dipertimbangkan dengan asumsi tersedia kerangka formal untuk mengukur keduanya dalam pembentukan portofolio. Dalam bentuk dasarnya, teori portofolio dimulai dengan asumsi bahwa tingkat pengembalian atas efek dimasa depan dapat diestimasi dan kemudian menentukan risiko dengan variasi distribusi pengembalian. Dengan asumsi tertentu, teori portofolio menghasilkan hubungan linear antara risiko dan pengembalian.

Teori portofolio adalah pendekatan investasi yang diprakarsai oleh Harry M. Markowitz (1927) seorang ekonom lulusan Universitas Chicago yang telah memperoleh Nobel Prize di bidang ekonomi pada tahun 1990. Teori portofolio berkaitan dengan estimasi investor terhadap ekspektasi risiko dan return, yang diukur secara statistik untuk membuat portofolio investasinya. Markowitz menjabarkan cara mengkombinasikan aset ke dalam diversifikasi portofolio yang efisien. Dalam portofolio ini, risiko dapat dikurangi dengan menambah jumlah jenis aset ke dalam portofolio dan tingkat *expected return* dapat naik jika investasinya terdapat perbedaan pergerakan harga dari aset-aset yang dikombinasi

tersebut (“Harry Max Markowitz”) Pada prakteknya para pemodal pada sekuritas sering melakukan diversifikasi dalam investasinya dengan mengombinasikan berbagai sekuritas, dengan kata lain mereka membentuk portofolio.

Menurut Husnan (2003:45), portofolio berarti sekumpulan investasi. Tahap ini menyangkut identifikasi sekuritas-sekuritas mana yang akan dipilih dan berapa proporsi dana yang akan ditanamkan pada masing-masing sekuritas tersebut. Pemilihan banyak sekuritas (pemodal melakukan diversifikasi) dimaksudkan untuk mengurangi risiko yang ditanggung. Pemilihan sekuritas ini dipengaruhi antara lain oleh preferensi risiko, pola kebutuhan kas, status pajak, dan sebagainya.

G. Portofolio Kredit

Portofolio kredit adalah kumpulan dari kredit yang diberikan pada individu-individu dan akan membentuk portofolio kredit yang terdiri dari berbagai jenis dan resiko kredit yang berbeda-beda seperti jumlah, jangka waktu, suku bunga, mata uang, sektor ekonomi, lokasi geografis, jaminan dan sebagainya.

Berbagai faktor tersebut mempengaruhi kualitas portofolio kredit maka portofolio kredit tersebut harus dikelola dengan baik agar memberikan *return* yang maksimal (Mailda:2011).

Bagi seorang manajer portofolio, *return* dan resiko seluruh sekuritas sangat diperlukan. Begitu pula halnya dengan penyebaran portofolio kredit yang dilakukan oleh setiap bank, dimana tujuan yang dikehendaki adalah untuk menyebar resiko yang mungkin dapat timbul karena proses kredit yang diberikan.

Portofolio kredit yang ada dalam setiap bank mungkin berbeda, namun tidak menutup kemungkinan juga sama, hanya saja porsi penyebaran portofolio di setiap sektor ekonomi yang berbeda-beda.

Dalam melakukan manajemen portofolio kredit ini, teori yang paling populer yang mendasarinya adalah *Modern Portfolio Theory* yang diperkenalkan oleh Harry Markowitz pada tahun 1952 dalam jurnalnya yang berjudul *Portfolio Selection* yang dimuat dalam *Journal of Finance*.

H. Pengawasan Kredit

Muljono (2001:460) menyatakan bahwa:

“Pengawasan kredit merupakan salah satu fungsi manajemen dalam usahanya untuk penjagaan dan pengamanan dan pengelolaan kekayaan bank dalam bentuk perkreditan yang lebih baik dan efisien guna menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dengan cara mendorong dipatuhinya kebijaksanaan-kebijaksanaan perkreditan yang telah ditetapkan serta mengusahakan penyusunan administrasi perkreditan yang benar.”

Tujuan dari diadakannya pengawasan kredit itu sendiri adalah sebagai berikut:

1. Agar penjagaan atau pengawasan dalam pengelolaan kekayaan bank di bidang perkreditan dapat dilakukan dengan lebih baik.
2. Untuk memastikan ketelitian dan kebenaran data administrasi di bidang perkreditan serta penyusunan dokumentasi perkreditan yang lebih baik
3. Untuk memajukan efisiensi dibidang pengelolaan dan tata laksana usaha di bidang perkreditan dan mendorong tercapainya rencana yang ada.

I. Tingkat Kolektibilitas Kredit

Penggolongan kredit berdasarkan kategori tertentu guna memantau kelancaran pembayaran kembali (angsuran) oleh debitur. Berdasarkan surat keputusan Direksi Bank Indonesia No.31/147/Kep/DIR Tanggal 12 November 1998 tentang kualitas aktiva produktif pasal 6 ayat 1, membagi tingkat kolektibilitas kredit menjadi:

1. Kredit lancar. Kredit lancar yaitu kredit yang perjalanannya lancar atau memuaskan, artinya segala kewajiban (bunga atau angsuran utang pokok) diselesaikan oleh nasabah secara baik).
2. Kredit dalam perhatian khusus. Kredit dalam perhatian khusus yaitu kredit yang selama 1-2 bulan mutasinya mulai tidak lancar, debitur mulai menunggak.
3. Kredit tidak lancar. Kredit tidak lancar yaitu kredit yang selama 3 atau 6 bulan mutasinya tidak lancar, pembayaran bunga atau utang pokoknya tidak baik. Usaha-usaha approach telah dilakukan tapi hasilnya tetap kurang baik.
4. Kredit diragukan. Kredit diragukan yaitu kredit yang telah tidak lancar dan telah pada jatuh temponya belum dapat juga diselesaikan oleh debitur yang bersangkutan.
5. Kredit macet. Kredit macet sebagai kelanjutan dari usaha penyelesaian atau pengaktifan kembali kredit yang tidak lancar dan usaha itu tidak berhasil, barulah kredit tersebut dikategorikan kedalam kredit macet.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sinungan (1997:265) yang membagi pengelompokan kredit sebagai berikut:

1. *Collectability A*. Yaitu kredit lancar. Bilamana kewajiban-kewajiban secara lancar dipenuhi oleh nasabah/debitur dan tidak pernah terjadi penunggakan berturut-turut selama 3 bulan. Yang dimaksudkan tidak terjadi penunggakan berturut-turut selama 3 bulan ialah bilamana dalam suatu masa tertentu nasabah terlambat membayar angsuran atau bunga karena kelupaan, karena sesuatu halangan yang tidak disengaja, akan tetapi pada bulan selanjutnya langsung dibayar sekaligus. Tegasnya menunggak selama 2 bulan berturut-turut belum termasuk tidak lancar.

2. *Collectability B*. Yaitu kredit-kredit tidak lancar. Bilamana bunga dan kewajiban-kewajiban lain selama 3 bulan berturut-turut tidak dibayar, maka kredit tersebut telah tergolong tidak lancar. Ini berarti usaha debitur tersebut telah mengalami hambatan-hambatan yang tidak kecil atau karena faktor-faktor penyebab, misalnya kesengajaan dan sebagainya.

3. *Collectability C*. Yaitu kredit-kredit yang diragukan. Kredit tidak lancar (B) berkembang terus dan setelah sampai pada masa jatuh tempo ditambah dengan masa kesempatan mengusahakan perbaikan selama 3 bulan setelah masa jatuh tempo tersebut tetap juga tidak dilunasi, maka tergolonglah kredit tersebut dalam kategori diragukan. Berarti kredit macet.

J. Analisis *Strength Weakness Opportunity Treaths* (SWOT)

1. Definisi SWOT

Definisi SWOT menurut Fahmi (2011:265) adalah sebagai berikut:

“SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *treaths* (ancaman) dimana SWOT

ini dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *non profit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.”

Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan.

Jika dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrument yang ampuh dalam melakukan analisis stratejik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekankan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Faktor-faktor berupa kekuatan. Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan antara lain adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan, dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing.

Faktor-faktor kelemahan. Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan keklurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan

manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

Faktor peluang. Definisi sederhana tentang peluang ialah berbagai situasi yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain ialah:

- a. Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
- b. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian
- c. Perubahan dalam kondisi persaingan
- d. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha
- e. Hubungan dengan para nasabah yang akrab

Faktor ancaman. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

2. Tujuan Penerapan SWOT

Penerapan SWOT pada suatu perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisis SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan

ancaman yang mungkin bisa terjadi di masa-masa yang akan datang (Fahmi,2011:267)

Peranan SWOT sebagai alat dalam menganalisis kondisi suatu perusahaan selama ini dianggap sebagai suatu model yang dapat diterima secara umum dan lebih familiar. Beberapa organisasi *profit* dan *non profit* telah lama mempergunakan SWOT sebagai salah satu alat analisis mereka. Sehingga dengan mempergunakan SWOT sebagai dasar analisis perusahaan dalam mengambil keputusan, maka diharapkan SWOT juga memungkinkan untuk dipergunakan sebagai salah satu model yang representative dalam menganalisis manajemen risiko suatu perusahaan.

Untuk memiliki suatu model analisis SWOT yang baik maka perlu adanya dukungan data yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif bersifat teori-teori sedangkan kuantitatif yaitu dengan menempatkan angka-angka sebagai ukuran pembobotan nilai dilakukan agar tingkat keakuratan dapat diperoleh secara lebih baik.

3. Faktor Eksternal dan Internal dalam Perspektif SWOT

Dikemukakan oleh Fahmi (2011:270) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O dan P) dimana faktor ini bersangkutan dengan kondisi-kondisi

yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi pembuatan keputusan perusahaan.

b. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weakness* (S dan W). Dimana Faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam perusahaan yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan.

4. Model Analisis SWOT

Dalam rangka menciptakan suatu analisis SWOT yang baik dan tepat maka perlu kiranya dibuat suatu model analisis swot yang *representative*.

Penafsiran *representative* di sini adalah bagaimana suatu kasus yang akan dikaji dilihat berdasarkan ruang lingkup dari aktivitas kegiatannya, atau dengan kata lain

kita melakukan penyesuaian analisa berdasarkan kondisi yang ada. Untuk menyusun suatu formula SWOT yang *representative* adalah dengan menempatkan

tahapan-tahapan sebagai berikut (Fahmi,2011:272):

a. Menyusun dan Menentukan Faktor-Faktor Strategis Eksternal dan Internal

Menyusun dan menghitung nilai bobot, rating, dan skor untuk tabel eksternal dan internal dibuat dengan teknik skala sebagai berikut:

1) Bobot nilai

a) 0,20 = sangat penting

b) 0,15 = penting

c) 0,10 = standar

d) 0,05 = tidak penting

e) 0,00 = sangat tidak penting

2) Rating nilai

a) 4 = baik

b) 3 = netral

c) 2 = tidak baik

d) 1 = sangat tidak baik

3) Skor nilai

Untuk skor nilai dihitung dengan mempergunakan formula sebagai berikut:

$$SN = BN : RN$$

Keterangan:

SN = Skor nilai

BN = Bobot nilai

RN = Rating nilai

Pada setiap kolom untuk bobot, rating dan skor tersebut diisi dengan nilai. Dimana nilai diperoleh dari data di lapangan baik berupa kualitatif dan kuantitatif kemudian diolah berdasarkan analisa dari peneliti yang bersangkutan

(Fahmi,2011:273)

b. Menganalisis dan Menentukan Keputusan Strategis dengan Pendekatan

Matrik SWOT.

Pada tahap ini selanjutnya dilakukan analisis dan penentuan keputusan dengan menempatkan pendekatan matrik SWOT. Dimana setiap hubungan tersebut diberikan solusi strategi yang harus dilakukan.

Tabel 2: Format Analisis Swot



Sumber: Kuncoro (2011:52)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat studi deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2010:35) rumusan masalah deskriptif adalah “suatu rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variable mandiri, baik hanya pada satu variable atau lebih (variable yang berdiri sendiri)”. Jadi dalam penelitian ini peneliti tidak membuat perbandingan variable itu pada sampel yang lain, dan mencari hubungan variable itu dengan variable yang lain. Penelitian semacam ini untuk selanjutnya dinamakan penelitian deskriptif.

Sedangkan penelitian kualitatif yang dikemukakan oleh Sugiyono (2010:9) adalah:

“Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, analisis data bersifat kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi”.

Pendapat lain menurut Bodgan dan Taylor dalam Moleong (2005:4) mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai “Prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, lisan, atau tulisan”. Alasan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena penelitian ini mengungkap apa yang terjadi di lapangan, data yang disimpulkan berupa kata-kata, gambar, bukan angka-angka.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian akan menunjukkan arah dari penelitian sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan penelitian. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya maka penelitian ini difokuskan pada peningkatan kualitas portofolio dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang termasuk dalam *Strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *Threats* yang digunakan untuk bahan pertimbangan dalam mengelola kualitas portofolio kredit.

C. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian mengenai Analisis Strategi dalam Meningkatkan Kualitas Portofolio Kredit pada Kredit Usaha Mikro di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. penulis memilih lingkup penelitian di PT Bank Mandiri (persero) Leces Probolinggo. Alasan pemilihan lokasi tersebut karena Bank Mandiri Leces Probolinggo memiliki wilayah yang sangat luas dan potensial dalam penyaluran kredit. Dikatakan potensial karena pada lokasi tersebut terdapat badan usaha BUMN PT Kertas Leces (persero). Selain itu, Probolinggo merupakan daerah dengan komunitas masyarakatnya bermata pencaharian sebagai petani dan berdagang usaha kecil. Disamping itu, Probolinggo merupakan daerah yang memiliki keunikan karena terdapat dua suku yang menempati daerah tersebut dan memiliki karakter masyarakat yang berbeda-beda. Dengan karakter masyarakat yang berbeda-beda tersebut maka dibutuhkan ketelitian yang lebih mendalam untuk menganalisa suatu kredit agar setiap kredit yang disalurkan tersebut berkualitas.

D. Sampel Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi social tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi (Sugiyono, 2010:261). Pada penelitian ini, sampel data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*. Dipilih *purposive* karena teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut yaitu dengan memilih orang yang dianggap mengetahui tentang yang diharapkan penulis sehingga akan mempermudah peneliti menjelajahi situasi social yang diteliti. Sedangkan yang dimaksud dengan *snowball sampling* adalah dimana dalam metode ini pada awalnya jumlahnya sedikit, yang lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan kerana dari jumlah sumber data yang sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan. Oleh karena itu mencari lagi orang yang dapat dijadikan sumber data. Jumlah sampel sumber data akan semakin besar namun akan berhenti sampai dengan informan baru tidak dapat memberikan informasi baru atau data sudah jenuh.

Sampel sumber data dipilih orang yang memiliki power dan otoritas pada obyek yang diteliti. Dalam hal ini yang dipilih yaitu Kepala Cabang Bank Mandiri Leces, kemudian oleh Kepala Cabang diarahkan pada Bagian Analisis Kredit, serta oleh Analisis Kredit diarahkan kepada staf-staffnya. Kemudian diarahkan ke informan-informan lainnya jika datanya kurang lengkap sampai dengan informasi yang didapatnya lengkap.

E. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam pengumpulan data untuk penelitian ini adalah:

1. Observasi

Menurut Nasution (1998) dalam Sugiyono (2010:226) observasi merupakan dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih sehingga benda-benda yang sangat kecil maupun yang sangat jauh dapat diobservasi dengan jelas.

Dalam hal ini diamati berbagai praktik kerja yang dilakukan oleh PT Bank Mandiri (persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo Leces, serta data-data yang mendukung proses penelitian.

2. Wawancara

Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2010:231) mendefinisikan *interview* sebagai berikut. “ *A meeting of two persons to exchange information and ide through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic*”.

Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic tertentu. Dengan metode ini diharapkan mendapatkan informasi yang lengkap dan mendalam. Informan dalam hal

ini adalah Kepala cabang mikro (KCM), bagian analis kredit, dan marketing kredit.

3. Dokumentasi

“Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif” (Sugiyono: 2010:240).

F. Instrumen Penelitian

Instrument penelitian merupakan alat yang digunakan bagi peneliti dalam pengumpulan data agar data-data yang diperlukan dalam penelitian dapat berjalan secara sistematis dan dapat di evaluasi sesuai dengan tujuan. Menurut Arikunto (2000) dalam Yusrizal (2010), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Dalam penelitian ini, instrument utama yang digunakan adalah peneliti sendiri sebagai subyek yang melakukan penelitian serta menggunakan instrument lain yaitu:

1. Pedoman Observasi

Di dalam artian penelitian observasi adalah mengadakan pengamatan secara langsung, observasi dapat dilakukan dengan tes, kuesioner, ragam gambar, dan rekaman suara. Pedoman observasi berisi sebuah daftar jenis kegiatan yang mungkin timbul dan akan diamati (Yusrizal,2010).

2. Pedoman Wawancara

Kegiatan wawancara dengan menggunakan alat bantu berupa daftar pertanyaan yang akan diajukan secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan. Bisa dari pihak intern bank ataupun ekstern bank.

3. Pedoman Dokumentasi

Bukti pencatatan dengan menggunakan alat bantu seperti buku catatan yang digunakan untuk mencatat informasi yang relevan selama melakukan penelitian di lapangan.

G. Metode Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah, penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *strength* dan *opportunity*, namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weakness* dan *threat*. SWOT dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *nonprofit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif (Fahmi, 2011:265).

Cara melakukan analisis SWOT menurut Hunger (2003:194) adalah sebagai berikut:

1. Melakukan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang paling penting, dan menunjukkan mana yang merupakan kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T).

2. Setelah faktor-faktor teridentifikasi maka dilakukan pembobotan serta ranking. Penentuan bobot yang diberikan untuk faktor-faktor dalam tabel IFE dan EFE dan sesuaikan jika perlu sehingga jumlah total pada kolom bobot IFE dan EFE tersebut mencapai angka 1,00 yang terdiri dari 0,00 (tidak berpengaruh), 0,05 (dibawah rata-rata), 0,10 (rata-rata), 0,15 (diatas rata-rata), dan 2,0 (tinggi atau kuat).
3. Selanjutnya dengan menentukan rating dimana rating ini ditentukan dengan rating mulai dari angka 1 (dibawah rata-rata), 2 (rata-rata), 3 (diatas rata-rata), dan 4 (sangat baik), berdasarkan pengaruh factor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
4. Mengalikan bobot dengan rating untuk menghasilkan jumlah pada kolom skor.
5. Menganalisis dan menentukan keputusan strategis dengan pendekatan matrok SWOT.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Profil Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo

Bank Mandiri Leces Probolinggo pertama kali dibuka pada Desember 2005. Pada awal mula berdiri, sistem yang digunakan masih sangat sederhana mulai dari informasi teknologi, sarana dan prasarana hingga pegawai dan struktur organisasinya masih belum terorganisir dengan baik. Setelah berjalan sekitar 1 tahun Bank Mandiri Leces Probolinggo mulai menemukan jati dirinya untuk mulai masuk ke segmen mikro sehingga terjadi perubahan secara besar-besaran dari struktur organisasi sampai dengan sarana yang dimiliki. Pada tahun 2007 di Probolinggo masih terdapat 1 unit cabang mikro. Namun pada tahun 2012 total keseluruhan unit di cabang Probolinggo terdapat 12 kantor cabang mikro (<http://www.bankmandiri.co.id>). Pada tahun 2014 direncanakan didirikan unit Bank Mandiri mikro di setiap kecamatan, sehingga diproyeksikan akan menyaingi “raksasa biru”. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bpk. Bashori bahwa:

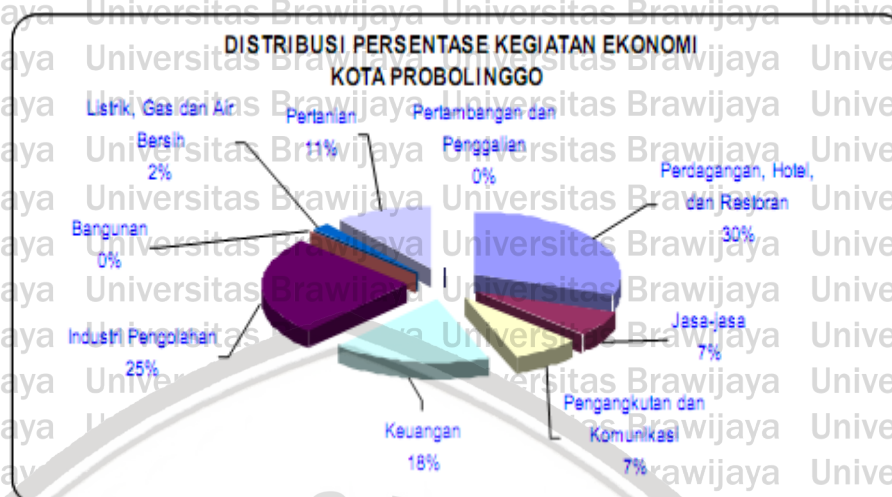
“.....ekspansi kantor kita di 2014 nantinya akan sampai ke setiap kecamatan. Jadi kita mampu bersaing dengan si raksasa biru. Meskipun sangat sulit untuk menyaingi, karena mereka sekarang udah masuk ke setiap kelurahan melalui badan kredit desa, ya paling tidak kita hampir menyaingi lah...?”

Karakteristik sosial ini penduduk Kota Probolinggo dapat dilihat dari segi etnik dan budaya masyarakatnya. Masyarakat Probolinggo dilihat dari sosial

budaya sebagian berasal dari budaya agraris (petani dan nelayan) dan berkembang menjadi masyarakat urbanis. Ditinjau dari suku, sebagian besar merupakan Suku Jawa dan Madura yang terkenal ulet, lugas, terbuka, dan kuat dalam mengarungi kehidupan (berjiwa wiraswasta tinggi). Selain itu perpaduan masyarakat dan budaya yang masih asli dicerminkan dengan gotong royong, dan adat budaya khas, serta diwarnai dengan unsur Islam. Hal ini dapat dipandang sebagai potensi masyarakat sehingga menjadi modal dalam peningkatan sumber daya manusia sehingga terbentuk suatu masyarakat yang handal dan berkembang dan mudah tanggap terhadap kemajuan (<http://probolinggokota.go.id>). Terdapatnya berbagai macam jenis etnik dan suku yang terdapat di Probolinggo, maka pihak bank harus memahami karakter masyarakatnya sehingga nantinya diharapkan dapat meningkatkan kualitas kredit.

Wilayah Probolinggo merupakan daerah transit serta penghubung ke kota-kota lain di sekitarnya seperti Pasuruan, Jember, Malang, Surabaya. Probolinggo mempunyai luas wilayah sekitar 56,667 kilometer dengan jumlah penduduk sebanyak 216.967 orang (hasil pencacahan sensus penduduk 2010). Probolinggo dilalui oleh jalur pantura dan juga banyak potensi wisata di daerah tersebut.

Berdasarkan alasan tersebut maka Probolinggo mempunyai potensi ekonomi yang banyak, yang tentunya menjadi potensi khusus dalam memasarkan kredit di segmen mikro.



Gambar 1: Kondisi Perekonomian Daerah Probolinggo 2012

Sumber: BPS Kota Probolinggo, 2012

Berdasarkan pada gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar penduduk Probolinggo didominasi oleh jenis usaha perdagangan, hotel, dan restoran sehingga dapat dijadikan sebagai sasaran utama pemasaran kredit mikro.

Dominasi selanjutnya yaitu industri perdagangan, dimana mayoritas payrollnya sudah dikuasai oleh Bank Mandiri sehingga akan membantu mempermudah penyaluran kredit khususnya bagi karyawan yang bekerja pada industri tersebut.

Mudahnya penyaluran kredit tersebut, maka dapat meningkatkan kualitas portofolio kredit.

B. Analisis Kinerja Portofolio Kredit Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo

Analisis kinerja portofolio Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo merupakan gambaran dari tingkat kinerja yang telah dilakukan selama kurun

waktu tertentu. Berdasarkan hal itu, diharapkan akan meningkatkan kinerja di masa yang akan datang berdasarkan kinerja di masa sebelumnya namun pada kenyataannya tidak mudah untuk mengoptimalkan dan memaksimalkannya. Hal ini dapat ditunjukkan dengan data yang menunjukkan bahwa kinerja pada tahun 2008 hingga 2012 masih terjadi peningkatan persentase NPL (*Non Performing Loan*) dari tahun ke tahun. Disamping itu juga terjadi peningkatan DPD30+ (*Due Past Days*) dari tahun-tahun sebelumnya dimana DPD30+ tersebut adalah tunggakan yang berpotensi untuk berpindah status menjadi NPL (*Non Performing Loan*) atau kegagalan bayar apabila tidak dikelola dengan baik. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa dalam penyaluran kredit sangat mustahil apabila kredit tersebut seluruhnya lancar. Setiap penyaluran kredit dapat dipastikan bahwa pasti terdapat kegagalan bayar, akan tetapi dibatasi pada angka tertentu untuk tetap menjaga kualitas kredit tersebut.

Upaya menjaga kualitas kredit sangat diperlukan investigasi terhadap calon debitur mulai dari penilaian karakter, permodalan, kapasitas, kemampuan bayar dan lain sebagainya. Apabila terdapat salah satu yang diabaikan, maka dikhawatirkan kredit tersebut berpotensi menimbulkan masalah. Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo dalam prakteknya sudah melakukan investigasi dan pada akhirnya tetap terjadi kegagalan bayar.

1. Perkembangan Pencapaian Target Unit

Pencapaian target pada setiap unit kerja menunjukkan gambaran atas tingkat produktivitas dari unit itu sendiri. Setiap unit ditentukan target-target

tersendiri, dimana target tersebut didasarkan pada usia cabang tersebut mulai di buka, jumlah marketing, dan lokasi area.

Tabel 3: Pencapaian Target Unit

Periode	NPL		Target NPL		DPD 30+		Target D30+	
	Rp (juta)	%	%	Rp (juta)	%	%	Flowrate To-X	Flowrate To-30
2008	3,761.40	3.45%	3,30%	5,923.63	5.44%	4,40%	3.61%	32.06%
2009	4,857.33	3.96%	3,28%	9,117.54	7.43%	4,36%	5.00%	47.70%
2010	6,777.44	5.12%	3,25%	10,444.27	7.89%	4,00%	3.60%	41.29%
2011	6,141.85	4.32%	3,23%	11,560.36	8.13%	3,50%	4.96%	50.53%
2012	9,454.03	6.35%	3,20%	15,496.77	10.40%	3,30%	5.14%	58.01%

Sumber: Bank Mandiri 2013

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa target dari tahun ke tahun semakin semakin meningkat. Target yang dimaksudkan yaitu target NPL (*Non Performing Loan*) dan target DPD 30+ (*Due Past Days 30+*).

Meningkatnya target ditunjukkan dengan semakin kecil besar persentase target setiap tahun. Namun di sisi lain, hingga akhir 2012 belum pernah mencapai target tahunan. Berdasarkan hal tersebut mengindikasikan bahwa masih dibutuhkannya strategi-strategi khusus untuk mencapai target yang pada akhirnya dapat terpenuhi atau bahkan dapat melebihi target yang telah ditetapkan pada setiap unit kerja.

2. Perkembangan Kolektibilitas Bank

Data kolektibilitas menggambarkan akan kualitas kredit dalam unit dimana kredit yang telah disalurkan kepada masyarakat harus berkualitas. Setiap penyaluran kredit, pasti terjadi kegagalan bayar. Sangat mustahil apabila setiap kredit yang disalurkan tersebut lancar 100%, namun kegagalan bayar tersebut dibatasi pada angka tertentu dengan tujuan menjaga agar kualitas kredit tersebut

tertetap baik. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh bapak

Mahardika selaku analis kredit, bahwa:

“...setiap kredit yang disalurkan itu tidak mungkin bisa lancar 100 persen. Pasti ada yang tidak lancar meskipun itu cuma beberapa persen aja. Maka dari itu dalam setiap unit pasti punya target kualitas....”

Diperlukan investigasi terhadap calon debitur untuk menjaga kualitas tersebut, dimana investigasi ini bertujuan untuk menilai debitur mulai dari

karakter, kapasitas, kemampuan bayar, permodalan, dan sebagainya. Apabila ada

salah satu aspek penilaian yang diabaikan, dikhawatirkan kredit yang disalurkan

tersebut berpotensi terjadi masalah. Bank Mandiri dalam prakteknya telah

melakukan investigasi terhadap calon debitur dan masih terjadi kegagalan bayar.

Kegagalan bayar tersebut bukan murni kesalahan dari pihak bank, melainkan juga

dari faktor-faktor lain seperti perekonomian dan karakter debitur setelah kredit

dicairkan.

Tabel 4: Kolektibilitas Bank Mandiri

Periode	KOL Lancar		DPD 30+		NPL	
	Rp (juta)	%	Rp (juta)	%	Rp (juta)	%
2008	99,462.34	91.27%	5,923.63	5.44%	3,761.40	3.45%
2009	108,241.37	88.16%	9,117.54	7.43%	4,857.33	3.96%
2010	117,628.59	88.91%	10,444.27	7.89%	6,777.44	5.12%
2011	124,384.19	87.53%	11,560.36	8.13%	6,141.85	4.32%
2012	126,462.37	84.90%	15,496.77	10.40%	9,454.03	6.35%

Sumber: Bank Mandiri 2013

Berdasarkan pada tabel di atas, kualitas kredit terbaik terjadi pada tahun

2008. Seiring berjalannya waktu, kolektibilitas lancarnya semakin menurun di

mana pada tahun 2009 kolektibilitas lancar menurun sekitar 3% , DPD 30+ (*Due*

Past Days 30+) meningkat sebesar 1,99%, dan juga NPL (*Non Performing Loan*) meningkat 0,51%. Hal ini juga pada tahun 2009 hingga akhir tahun 2012 terjadi penurunan persentase kolektibilitas lancar, peningkatan DPD 30+ (*Due Past Days 30+*), serta peningkatan NPL (*Non Performing Loan*).

C. Analisis Faktor Internal Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo

Analisis faktor internal dari suatu perusahaan merupakan suatu kajian deskriptif mengenai kondisi internal Bank Mandiri Leces Probolinggo dan selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam perumusan strategi peningkatan kualitas portofolio. Kondisi internal ini meliputi aspek kebijakan, budaya kerja, kelembagaan, dan ketatalaksanaan yang dimiliki oleh Bank Mandiri Leces Probolinggo. Faktor internal tersebut berkaitan dengan *strength* dan *weakness* yang dianggap penting dalam perumusan strategi peningkatan kualitas portofolio kredit.

1. Visi dan Misi Bank Mandiri

Faktor internal perusahaan yang pertama diuraikan yaitu mengenai visi dan misi perusahaan dimana visi dan misi merupakan syarat wajib bagi sebuah perusahaan atau organisasi, tanpa adanya visi dan misi sebuah perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diimpikan. Dalam sebuah organisasi atau suatu lembaga, visi dan misi merupakan sebuah kunci utama untuk menjalankan segala kegiatan dalam organisasi/ lembaga tersebut. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Kepala Cabang Bank Mandiri Leces:

“...setiap perusahaan itu pasti punya visi misi. Ya semacam pondasi karena perusahaan juga punya cita-cita yang mau dicapai. Kalau nggak

ada visi misi kan kita jadi buta mau menjalankan perusahaan ke arah mana...”

Visi menggambarkan tujuan atau kondisi di masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. Visi bisa dikatakan sebagai impian atau cita-cita organisasi. Visi memberikan gambaran yang jelas dimasa mendatang yang bisa dilihat oleh kosumen, karyawan ataupun pemegang saham. Pernyataan visi yang bagus tidak hanya menginspirasi dan menantang, namun juga sangat berarti sehingga setiap pegawai bisa menghubungkan tugas yang dilakukannya dengan visi. Pernyataan visi harus mampu menjadi inspirasi dalam setiap tindakan yang dilakukan setiap pegawai, dan yang paling penting pernyataan visi harus terukur sehingga setiap pegawai bisa mengetahui apakah tindakan yang dilakukannya dalam rangka mencapai visi organisasi atau tidak.

Misi merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan atau fungsi yang diemban oleh suatu organisasi untuk mencapai visi yang sudah dirancang. Pernyataan misi organisasi harus cukup luas mengakomodasikan perkembangan organisasi di masa mendatang. Misi organisasi harus bisa menunjukkan gambaran yang akan dicapai di masa depan dengan jelas. Misi organisasi harus mudah dimengerti, Misi yang mudah dimengerti akan memudahkan mengkomunikasikan misi tersebut kepada anggota organisasi. Misi organisasi berisi tentang alasan utama keberadaan organisasi atau lembaga. Falsafah, tata nilai dan kultur organisasi juga tercemar dari misi organisasi tersebut.

Berkaitan dengan hal tersebut, Bank Mandiri mempunyai visi yaitu menjadi lembaga keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif.

dan untuk mewujudkan visi tersebut, Bank Mandiri mempunyai misi sebagai berikut:

- 1) Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
- 2) Mengembangkan sumber daya manusia profesional
- 3) Memberikan keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*
- 4) Melaksanakan manajemen terbuka
- 5) Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

Uraian visi dan misi di atas menggambarkan suatu acuan kelembagaan unit perusahaan.

2. Budaya Kerja dan Peraturan Perusahaan

Budaya kerja disini juga sebagai panduan selain dari visi dan misi perusahaan dimana budaya perusahaan ini harus diterapkan oleh semua pegawai untuk mendukung *Good Corporate Governance* (tata kelola perusahaan yang baik). Bank Mandiri mempunyai budaya kerja yang disebut dengan TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, dan Excellence*). Penjabaran dari budaya kerja *Trust* itu sendiri adalah membangun keyakinan dan sangka baik di antara *stakeholder* dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan sikap saling menghargai dan bekerja sama serta jujur, tulus dan terbuka.

Integrity yaitu setiap saat berfikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi. *Integrity* dijabarkan dalam perilaku utama “disiplin dan konsisten” dan “berpikir, berkata dan bertindak terpuji”. *Professionalism* yaitu berkomitmen untuk bekerja tuntas

dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab, yang dijabarkan dalam perilaku utama “kompeten dan bertanggung jawab” dan “memberikan solusi dan hasil terbaik”. Selanjutnya adalah *Customer Focus* yaitu senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan, yang dijabarkan dalam perilaku utama “inovatif, proaktif, dan cepat tanggap” dan “menggunakan pelayanan dan kepuasan pelanggan”. Hal yang terakhir adalah *Excellence* yaitu mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus menerus, yang dijabarkan dalam perilaku utama “orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus” dan “peduli lingkungan”.

Diharapkan dengan adanya budaya kerja tersebut dapat juga mewujudkan misi dari perusahaan yang pada akhirnya akan tercapainya tata kelola perusahaan yang baik.

3. Mekanisme Insentif MMC/MKS

Pemberian insentif terhadap pegawai adalah sebagai pendorong yang dapat memotivasi karyawan untuk lebih bekerja keras secara efektif. Insentif diberikan karena adanya kinerja yang baik dan diberikan untuk lebih meningkatkan kinerja lagi di masa mendatang. Motivasi yang diberikan dapat berupa insentif baik yang bersifat formal maupun non formal, sehingga kemauan, kemampuan dan semangat karyawan akan meningkat dengan sendirinya.

Dorong dan semangat ini agar para karyawan memahami serta sadar akan tugas

dan kewajiban yang harus ia lakukan setelah pimpinan menetapkan target dan sasaran serta tugas-tugas setiap pekerjaan.

Tujuan pemberian insentif pada dasarnya adalah berfungsi dalam memotivasi karyawan agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban serta tanggung jawabnya. Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo, untuk mendapatkan insentif ada Kriteria yang berhubungan langsung dengan target pemasaran per marketing (MKS). Apabila marketing melakukan pencairan dalam range tertentu, maka besarnya insentif yang diberikan juga berdasarkan tingkat pencairan tersebut. Akan tetapi jika marketing tersebut mampu memenuhi target pencairan 250 juta per marketing, maka insentif akan dibayarkan seluruhnya.

4. *Team Work* di Lingkungan Kerja

Penyelenggaraan *teamwork* dilakukan karena pada saat ini tekanan persaingan semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada *teamwork* dari pada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim. *Teamwork* dapat mencapai tujuan bersama apabila sudah ditetapkan objektif dan targetnya. Ini penting karena segala aktifitas yang berhubungan dengan kerjasama harus terdapat kesepahaman gerak, langkah dan ide-ide kreatif untuk direalisasikan bersama. *Teamwork* juga harus mampu berkomunikasi dengan baik dalam setiap *event* agar terjadi

kesepahaman dan kesatuan pemikiran agar tidak terjadi konflik internal dari dalam Team itu sendiri. Apabila ada salah satu anggota team mendapatkan masalah, maka harus segera dikomunikasikan kepada anggota-anggota yang lain untuk segera dicarikan solusi bersama, agar mendapatkan langkah dan gerak yang sepadan dan selaras untuk mencapai tujuan bersama.

Mandiri berkomitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan, baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan dan melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif serta ingin dikenal sebagai bank yang konsisten memberikan layanan yang sempurna. Oleh karena itu, komitmen Bank Mandiri jelas, bahwa *service* merupakan bagian dari budaya perusahaan khususnya profesionalisme, *customer focus*, dan *excellence*.

5. Monitoring oleh Kantor Pusat

Kegiatan pemantauan mempunyai manfaat bagi pimpinan untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sudah dilaksanakan dan apakah hambatan atau permasalahan apa saja yang hadapi. Tingkat pencapaian pelaksanaan akan memberi petunjuk kepada pimpinan untuk menetapkan kebijaksanaan baru, apa perlu digariskan. Demikian pula bila terjadi hambatan sebagai hasil pemantauan harus memperlihatkan rumusan permasalahan yang dihadapi. Permasalahan harus diidentifikasi dicari sebab-sebabnya dan dipecahkan, tetapi bukan oleh si pemantau, yang berhak dan berkewajiban memecahkan masalah adalah pimpinan. Dalam hal ini pemantauan tidak memiliki kewenangan untuk memecahkan permasalahan.

Pemantauan dilakukan dengan cara memberikan peringatan kepada kantor cabang mengenai daftar posisi kolektibilitas debitur yang dikirim via email secara harian. Adanya peringatan dari kantor pusat, maka cabang dapat mengetahui debitur mana yang lebih diprioritaskan untuk lebih dulu ditagih supaya kolektibilitasnya tetap terjaga dengan baik.

6. Kapabilitas Pegawai

Kemampuan kerja sangat diperlukan karena dengan kemampuan karyawan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Kapabilitas pegawai di sini menjadi sebuah kelemahan karena pegawai kurang memiliki keterampilan yang baik, terutama dalam hal penagihan tunggakan debitur, sehingga tidak jarang nasabah yang menyepelkan tunggakan. Selain kurangnya keterampilan dalam proses penagihan tunggakan, juga terjadi kesalahan ketika pencairan kredit. Kesalahan tersebut yaitu ketika dana nasabah telah dicairkan, ada beberapa pegawai yang menerima imbalan uang dari debitur sehingga ketika debitur tersebut mengalami penunggakan, pegawai menjadi tidak enak hati ketika akan melakukan penagihan kepada debitur. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan

Bapak Bashori, selaku kepala cabang bahwa:

“...ketika kredit nasabah itu sudah dicairkan, anak-anak ini masih saja mau menerima imbalan. Memang ini kemauan dari nasabah sendiri. Tapi seharusnya anak-anak juga bisa tegas untuk menolak. Agar nantinya tidak sungkan kalau mau nagih...”

7. Mapping Area

Salah satu konsep yang harus diketahui oleh marketing adalah *mapping area*, dimana *mapping area* merupakan pemetaan dari suatu wilayah yang sudah

dipetakan tujuannya oleh perusahaan. Tujuan dibuat *mapping area* yaitu agar marketing dapat mengetahui batas wilayah yang ditentukan dan memperluas penjualan kredit ke celah lokasi yang memungkinkan. Namun dalam prakteknya, banyak marketing yang mengabaikan batas wilayah, sehingga dalam mencari target pasar, masih sering terjadi *over area* atau melampaui batas wilayah yang telah ditentukan. Apabila melampaui batas wilayah target pasar, maka akan mempersulit pihak bank sendiri dalam melakukan penagihan terhadap nasabah karena jaraknya yang terlalu jauh, sehingga penagihan tersebut kurang efektif dan efisien.

8. *Approval limit credit over finance*

Setiap penyaluran kredit kepada debitur, hal yang paling utama yaitu menilai seberapa besar kredit yang harus disetujui untuk dicairkan. Pada kredit mikro, kredit yang dicairkan tersebut dinilai berdasarkan jenis usaha dan besarnya usaha debitur. Dengan menilai jenis usaha dan besarnya usaha debitur, pihak bank dapat menilai tingkat resiko kredit yang disalurkan. Kredit *over finance* adalah bahwa debitur sebenarnya tidak sanggup untuk melakukan pembayaran jika dengan jumlah tagihan sedemikian, atau dengan kata lain bahwa kredit yang disalurkan melebihi batas kemampuan debitur. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Bapak Bashori bahwa:

“...*Over finance* ini adalah keadaan dimana debitur sebenarnya tidak sanggup untuk bayar angsuran kalau dia tetap memaksakan untuk meminta untuk diberikan kredit dengan jumlah sekian...”

Kredit *over finance* menjadi sebuah kelemahan karena pihak bank kadang terburu-buru dalam mengambil keputusan tanpa melakukan investigasi

lebih mendalam kepada calon debitur. Hal tersebut dapat mengakibatkan semakin naiknya tingkat kegagalan bayar yang pada akhirnya dapat menurunkan kualitas kreditnya.

9. Pengikatan Jaminan Kendaraan Bermotor

Jaminan secara yuridis mempunyai fungsi untuk mengcover hutang.

Oleh karena itu, jaminan dapat dijadikan sebagai sarana perlindungan untuk para kreditur dalam kepastian atau pelunasan utang calon debitur atau pelaksanaan suatu prestasi oleh debitur. Dalam Penjelasan Pasal 8 Undang-Undang Nomor 10

Tahun 1998 disebutkan bahwa jaminan pemberian kredit dalam arti keyakinan atas kemampuan dan kesanggupan nasabah debitur untuk melunasi kewajibannya sesuai dengan yang diperjanjikan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh bank.

Manfaat jaminan ini bagi bank adalah sangat penting, sebagai 'back up' atas kredit yang diberikan kepada debitur. Tujuannya adalah agar bank dapat memperoleh pelunasan kembali atas kredit yang diberikan kepada debitur, apabila kelak debitur tidak mampu melunasi kreditnya atau pun ingkar janji (wan prestasi). Sebelum bank menyetujui dan mencairkan kredit kepada debitur, terlebih dahulu bank harus membuat suatu perjanjian kredit. Agar bank tidak menderita kerugian, maka disamping perjanjian kredit, bank juga akan membuat perjanjian pengikatan jaminan dengan hak tanggungan sehingga apabila debitur tidak mampu melunasi hutangnya, sesuai dengan perjanjian kredit bisa melelang barang jaminan yang telah diikat sebagai jaminan tersebut untuk pelunasan utang debitur. Pengikatan jaminan hak tanggungan di Bank Mandiri Leces Probolinggo

yaitu dengan cara SKMHT (Surat Kuasa Membebaskan Hak Tanggungan).

Namun kelamahannya yaitu bahwa pengikatan jaminan SKMHT lebih ditekankan untuk jaminan berupa tanah, dan kurang diberlakukan untuk jaminan berupa kendaraan bermotor sehingga banyak jaminan berupa kendaraan bermotor yang tidak difidusia (pengikatan jaminan kebendaan atas benda bergerak). Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Mahardika yang menyatakan bahwa:

“...jaminan kendaraan bermotor ini jarang yang mau difidusiakan. Karena pihak bank sendiri tidak mewajibkan. Jadi nasabah menganggap kenapa harus difidusia, kalau tidak difidusia aja kreditnya sudah cair. Fidusia kan juga butuh biaya to...”

Pengikatan jaminan kendaraan bermotor menjadi sebuah kelemahan karena banyak jaminan berupa benda bergerak seperti motor dan mobil yang tidak diikat, sehingga dapat dengan mudah untuk dilarikan.

10. Pemilihan Debitur

Adanya target yang ingin dicapai mendorong pihak pejabat kredit menempuh jalan yang tidak sesuai dengan ketentuan dalam menyalurkan kredit, sehingga mengakibatkan kurang selektifnya dalam memilih calon debitur dan mengabaikan kondisi perusahaan debitur. Bank kekurangan informasi berkaitan dengan kemampuan debitur dalam mengembalikan pinjamannya serta kurang menerapkan prinsip-prinsip perkreditan yang sehat dalam menilai permohonan kredit sebagaimana mestinya.

D. Analisis Faktor Eksternal Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo

Analisis faktor Eksternal dari suatu perusahaan merupakan suatu kajian deskriptif mengenai kondisi eksternal Bank Mandiri Leces Probolinggo dan selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam perumusan strategi peningkatan kualitas portofolio. Faktor-faktor eksternal berkaitan dengan *opportunity* dan *threat* dalam perumusan strategi peningkatan kualitas portofolio kredit. Faktor eksternal ini dianggap penting karena berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung dalam implementasi pajak daerah.

1. Pengurangan Denda

Adanya pengurangan denda yang dilakukan bank menjadi angin segar bagi debitur yang mengalami penunggakan dalam pembayaran angsuran pinjaman. Kebijakan pengurangan denda ini dimaksudkan untuk nasabah yang pengangsuran kreditnya mengalami penunggakan sehingga untuk meringankan beban angsuran dan mendorong nasabah tersebut agar segera membayar angsuran kreditnya, maka pihak bank melakukan kebijakan pengurangan denda.

2. Restrukturisasi Kredit

Restrukturisasi kredit merupakan suatu proses untuk merestruktur kredit bermasalah dengan tujuan untuk memperbaiki posisi keuangan debitur.

Restrukturisasi kredit adalah pembayaran kredit dengan syarat yang lebih lunak atau lebih ringan dibandingkan dengan syarat pembayaran kredit sebelum dilakukannya proses restrukturisasi kredit, karena adanya konsesi khusus yang diberikan kreditur kepada debitur. Konsesi semacam ini tidaklah diberikan kepada debitur apabila debitur tersebut tidak dalam keadaan kesulitan keuangan. Konsesi

semacam ini dapat berasal dari perjanjian antara kreditur dengan debitur, atau dari keputusan pengadilan, serta dari peraturan hukum. Sehingga yang berkepentingan terhadap restrukturisasi kredit adalah pihak debitur yang bermasalah.

Restrukturisasi kredit merupakan suatu tindakan yang perlu diambil sebab debitur tidak memiliki lagi kemampuan atau kekuatan untuk memenuhi *commitment*-nya kepada kreditur. *Commitment* yang dimaksud adalah dimana debitur tidak dapat lagi memenuhi perjanjian yang telah disepakati sebelumnya dengan kreditur, sehingga mengakibatkan gagal bayar. Apabila debitur adalah suatu perusahaan, maka apabila perusahaan tidak melakukan restrukturisasi kreditnya maka akan timbul wanprestasi atau cacat yang dapat mengakibatkan masalah besar bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Restrukturisasi kredit bermasalah terjadi jika berdasarkan pertimbangan ekonomi atau hukum, kreditur memberikan konsesi khusus kepada debitur yaitu konsesi yang tidak akan diberikan dalam keadaan tidak terdapat kesulitan keuangan di pihak debitur. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Mahardika bahwa:

“...kita memberikan restrukturisasi kredit ini kepada debitur yang benar-benar mengalami kesulitan keuangan, sedangkan sebelum-sebelumnya debitur ini disiplin membayar angsuran kredit. Ya dengan kata lain diberikan kepada debitur yang baik lah...”

Konsesi ini dapat berasal dari perjanjian antara kreditur dan debitur, atau dari keputusan pengadilan, atau dari peraturan hukum. Restrukturisasi kredit bermasalah dapat terjadi sebelum, pada, atau sesudah tanggal jatuh tempo kredit yang tercantum dalam perjanjian, dan akan terdapat rentang waktu diantara saat

perjanjian, keputusan pengadilan, dan sebagainya. Berdasarkan tanggal efektif persyaratan baru atau terjadinya peristiwa lain yang merupakan pelaksanaan restrukturisasi, maka angsuran yang dibayarkan oleh debitur akan menjadi lebih ringan.

3. Aplikasi Sistem IT

Peran utama aplikasi sistem informasi adalah untuk memberikan dukungan yang efektif atas strategi perusahaan agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Berdasarkan aplikasi sistem informasi yang dijalankan, pihak bank mempersingkat alur proses persetujuan kredit sehingga untuk proses persetujuan dan pencairan kredit tidak membutuhkan waktu yang lama. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Bapak Mahardika bahwa:

“...dulu system aplikasi di sini sangat sederhana. Sehingga untuk meyalurkan kredit juga butuh waktu yang agak lama. Tapi dengan system aplikasi yang baru ini, sekarang bisa jadi lebih cepat...”

4. Perkembangan Mikro dan Produk Baru

Banyak bank yang berkonsentrasi untuk mengejar pasar segmen mikro pada usaha kecil dengan strategi yang berbeda-beda. Pada Bank Mandiri sendiri, segmen bisnis mengalami peningkatan dengan pertumbuhan tertinggi pada segmen mikro. Segmen mikro tumbuh mencapai 41,2% yaitu dari Rp 6 triliun pada tahun 2010 menjadi Rp 8,5 triliun pada juni 2011. Sejalan dengan pertumbuhan kredit tersebut, jumlah nasabah kredit mikro juga meningkat pesat dari 488,7 ribu nasabah menjadi 592,6 ribu nasabah. Sementara itu kredit yang tersalurkan untuk segmen usaha mikro, kecil, dan menengah mencatat pertumbuhan sebesar 31,6% menjadi Rp 37,8 triliun. Penyaluran kredit tersebut

meliputi berbagai sektor usaha baik perdagangan, perkebunan, usaha rumah tangga sampai dengan jasa dunia usaha sehingga merupakan perkembangan yang menggembirakan karena total kredit yang disalurkan masih terus tumbuh sehingga memperkuat komitmen Bank Mandiri untuk menjalankan perannya sebagai lembaga intermediasi secara aktif.

Sejalan dengan perkembangan dalam segmen mikro, maka bank melakukan penambahan produk baru kredit dimana kredit ini lebih cenderung kepada kredit konsumsi atau kredit serbaguna mikro yang khusus untuk karyawan.

Produk kredit mikro sendiri masih tetap, namun limit awal yang dapat diminta debitur ditinggikan sehingga lebih mudah dalam menjangkau calon debitur yang mempunyai skala usaha tinggi. Penganekaragaman jenis produk baru juga menjadi kesempatan untuk memperluas pemasaran karena jenis yang bisa discover menjadi lebih bermacam-macam. Seperti misalnya penjualan talangan haji, pensiunan, karyawan tetap, kontrak, bahkan outsource. Dengan adanya penambahan jenis kredit baru ini diharapkan nantinya akan menambahkan kontribusi peningkatan portofolio kredit yang dicairkan.

5. Metode *Collection Sms Blast*

Saat ini bank mandiri telah menggunakan layanan SMS Blast untuk melakukan promosi yang efektif dan efisien dengan biaya yang relative murah.

SMS Blast adalah jenis layanan SMS yang bersifat satu arah, yang dikirim kebanyakan nomor tujuan sekaligus hanya dengan satu kali pengiriman. SMS blast di sini digunakan sebagai bentuk pemantauan yaitu seperti pengingat jatuh tempo

tanggal pembayaran, info dan menjaga hubungan dengan customer anda dengan mengirimkan SMS yang bersifat personalize, atau pemasaran produk.

6. Lemahnya Jaminan untuk Kredit Tanpa Agunan

Kredit tanpa agunan merupakan kredit perorangan oleh Bank Mandiri dan tidak memerlukan agunan. KTA Mandiri diberikan untuk nasabah dengan berbagai macam keperluan perseorangan. Kredit tanpa agunan ini tidak diberikan semata-mata tanpa jaminan sama sekali. Setiap pengajuan kredit pasti ada jaminan. Pada Bank Mandiri istilah kredit tanpa agunan yaitu ketika nilai jaminan kredit tersebut dibawah Rp. 50 juta, sehingga disebut kredit tanpa agunan. Kredit tanpa agunan ini menjadi sebuah ancaman dikarenakan nilainya jaminan masih sangat lemah yaitu dibawah Rp 50 juta, sedangkan kredit yang disalurkan untuk kredit tanpa agunan ini antara Rp 2 juta sampai Rp 200 juta. Hal ini sesuai dengan pernyataan bapak Mahardika bahwa:

“.... Jaminan untuk kredit TA (Tanpa agunan) ini sangat lemah, ya karena nilai jaminannya aja dibawah 50 juta sedangkan kreditnya sendiri bisa lebih dari itu. Otomatis bank ya harus sangat hati-hati salam hal ini...”

7. Resiko Karakter

Memahami karakter calon debitur memang tidak bisa dibilang mudah. Karena pada prakteknya, bank sering terjadi kecolongan dalam menyetujui permohonan debitur yang sebenarnya memiliki karakter kurang baik. Pada tahap awal, karakter debitur dapat dilihat dari laporan Bank Indonesia sebelum kreditnya diproses. Namun debitur yang memahami seluk beluk perbankan, ternyata telah mengetahui trik untuk mengelabui perbankan agar laporan

keuangan dari Bank Indonesia tidak muncul sehingga dengan adanya peristiwa tersebut, bank sering kecolongan dalam hal penilaian karakter calon debiturnya yang mengakibatkan sering terjadi kegagalan bayar akibat karakter yang kurang baik, dan dapat menjadi ancaman serius bagi perbankan apalagi untuk suku bangsa tertentu sering berganti-ganti nama sehingga menyulitkan bank dalam melihat karakter awal debitur.

8. Terjadinya *Fraud* (Kecurangan)

Semua organisasi, apapun jenis, bentuk, skala operasi dan kegiatannya memiliki risiko terjadinya *fraud* atau kecurangan. *Fraud* atau kecurangan tersebut selain memberi keuntungan bagi pihak yang melakukannya, membawa dampak yang cukup fatal seperti misalnya hancurnya reputasi organisasi, kerugian organisasi, kerugian keuangan Negara, rusaknya moral karyawan serta dampak-dampak negatif lainnya.

Dunia perbankan sendiri sangat rentan dengan terjadinya kecurangan terutama di bagian kredit. Bentuk penyimpangan ini sangat kompleks dan bahkan dilakukan oleh pegawai bank itu sendiri, serta debitur yang mengajukan kredit.

Untuk kasus tertentu, tidak jarang bank sangat sulit untuk melacak terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh debitur meskipun telah dilakukan investigasi dan verifikasi secara mendalam. Hal ini dikarenakan adanya itikad yang kurang baik dari pihak karyawan bank. Adanya pejabat bank yang memanfaatkan keberadaan banknya untuk kepentingan pribadi, dimana ada pejabat bank memiliki hubungan bisnis baik dengan debitur maupun perusahaan debitur sehingga dengan sengaja

melanggar ketentuan kehati-hatian perbankan terutama ketentuan dalam menyalurkan kredit.

Saat dilakukan penelitian, *cluster manager* Probolinggo mengatakan bahwa jika bekerja di bank terutama di bagian kredit, tubuh kita separuh bebas dan separuhnya lagi ada di penjara. Dalam hal kecurangan yang melibatkan Bank Mandiri, akan diberikan sanksi yang tegas bahkan hingga berakhir di persidangan dan di pidana kurungan serta denda dengan nominal tertentu. Sanksi yang tegas ini tidak semata-mata untuk memberikan efek jera, namun memang setiap kecurangan yang terjadi akan diproses secara hukum.

9. Penurunan Kapasitas Usaha

Penurunan kapasitas usaha sangat berdampak terhadap berlangsungnya angsuran kredit nasabah, dimana suatu usaha bisnis ini merupakan tumpuan utama bagi kehidupan nasabah karena diperkirakan lebih dari 2 miliar uang berutar dalam bidang usaha bisnis. Apabila terjadi penurunan kapasitas usaha maka akan berdampak pada perekonomian nasabah yang menurun. Apalagi banyak debitur yang bergelut dalam bidang usaha bisnis dan ditemukan banyak yang menunggak karena kapasitas usaha yang menurun, sehingga menurunnya kapasitas usaha debitur menjadi ancaman karena ada kemungkinan keterlambatan bayar yang berakibat pada menurunnya kualitas kredit.

10. Penyelewengan Kredit oleh Debitur

Setiap penyaluran kredit oleh bank tentu mengandung resiko, karena adanya keterbatasan kemampuan manusia dalam memprediksi masa yang akan datang. Apalagi dalam situasi dan kondisi lingkungan yang cepat berubah dan

penuh ketidakpastian seperti sekarang ini. salah satu resiko yang terjadi yaitu penyelewengan kredit yang dengan sengaja dilakukan oleh debitur. Bentuk penyelewengan tersebut yaitu berupa usaha fiktif, dimana calon debitur mengakui usaha orang lain sebagai usahanya sendiri. Berdasarkan pengakuan usaha fiktif tersebut, maka di khawatirkan akan menjadi kredit macet dan dapat meningkatkan jumlah NPL (*Non Performing Loan*).

E. Perumusan Strategi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit Bank

Mandiri

Setelah menguraikan kajian deskriptif faktor internal dan eksternal, tahapan selanjutnya adalah perumusan strategi peningkatan kualitas portofolio kredit KUM (Kredit Usaha Mikro). Berdasarkan kerangka pikir pada penelitian ini, perumusan strategi diawali dengan *input* data faktor internal dan faktor eksternal melalui IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*).

1. Matrik IFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit Usaha

Mikro (KUM)

Matrik IFE digunakan untuuk mengevaluasi fakor-faktor internal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan dalam implementasi strategi peningkatan kualitas portofolio Kredit Usaha Mikro (KUM). Analisis ini dilakukan dengan penetapan bobot dan rating pada masing-masing faktor internal.

Hasil pembobotan dan peratingan faktor-faktor internal implementasi peningkatan kualitas portofolio kredit KUM disajikan dalam tabel 5 berikut:

Tabel 5: Matrik IFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio KUM

Faktor Strategi Internal		Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A x B)
No	KEKUATAN			
1	Visi dan Misi Bank Mandiri	0,05	2	0,10
2	Budaya kerja dan Peraturan Bank	0,10	2	0,20
3	Mekanisme Insentif MMC/MKS	0,10	3	0,30
4	Team Work Lingkungan kerja	0,10	3	0,30
5	Monitoring kantor pusat	0,05	2	0,10
Total Kekuatan				1,00
KELEMAHAN				
1	Kapabilitas pegawai	0,20	3	0,60
2	Mapping Area	0,10	2	0,20
3	Approval Limit Credit Over Finance	0,05	2	0,10
4	Pengikatan Jaminan Kendaraan Bermotor	0,10	2	0,20
5	Pemilihan Debitur	0,15	3	1,45
Total Kelemahan				1,55
S - W = -0,55				

Sumber: Data diolah 2013

Keterangan:

Bobot ditentukan sebagai berikut:

Bobot	Keterangan
0,20	tinggi atau kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	di bawah rata-rata
0,00	tidak berpengaruh

Rating ditentukan sebagai berikut

Rating	Keterangan
4	Responden superior terhadap faktor tersebut

3 Responden di atas rata-rata terhadap faktor tersebut

2 Responden rata-rata terhadap faktor tersebut

1 Responden di bawah rata-rata terhadap faktor tersebut

Cara baca matrik IFE pada table 5 adalah sebagai berikut:

Pada tabel matrik IFE, yang pertama adalah visi misi Bank Mandiri.

Dimana visi misi ini mempunyai bobot 0,05 yang pada keterangan tabel disebutkan rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa faktor tersebut kurang berpengaruh terhadap kekuatan perusahaan, dan pada kolom rating, visi misi mempunyai rating 2 yang pada keterangan tabel menunjukkan rata-rata terhadap faktor tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju jika faktor tersebut dimasukkan sebagai faktor internal pada sisi kekuatan.

Hasil skor kekuatan pada peningkatan kualitas portofolio kredit KUM di Bank Mandiri, skor tertinggi terletak pada mekanisme insentif dan team work di lingkungan kerja dengan skor 0,30. Kelemahan yang terdapat dalam peningkatan kualitas portofolio kredit KUM Bank Mandiri adalah terletak pada kapabilitas pegawai dengan skor 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas pegawai masih sangat rendah karena kurangnya keterampilan yang tentunya menjadi kendala dalam rangka meningkatkan kualitas pencapaian portofolio kreditnya.

Penetapan bobot dan rating pada tabel 2 didasarkan pada hasil wawancara dan kuesioner terhadap pihak-pihak terkait. Berdasarkan matrik IFE, diperoleh total selisih antara kekuatan dan kelemahan sebesar -0,55. Pada posisi

ini berarti akan berada di tempat negatif untuk penentuan kuadran pada tahapan selanjutnya.

2. Matrik EFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit

Usaha Mikro (KUM)

Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal berkaitan dengan peluang dan ancaman dalam implementasi peningkatan kualitas portofolio kredit KUM. Analisis ini ditetapkan dengan penetapan bobot dan rating masing-masing faktor eksternal implementasi penungkatan kualitas portofolio kredit yang disajikan dalam tabel 6 berikut:

Tabel 6: Matrik EFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio KUM

No	Faktor Strategi Eksternal	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A x B)
	PELUANG			
1	Pengurangan Denda	0,15	3	0,45
2	Restrukturisasi Kredit	0,15	3	0,45
3	Aplikasi Sistem IT	0,10	3	0,30
4	Perkembangan Mikro dan Produk Baru	0,10	2	0,20
5	Metode Collection SMS Blast	0,10	2	0,20
Total Peluang				1,60
ANCAMAN				
1	Lemahnya Jaminan TA	0,10	2	0,20
2	Resiko Karakter	0,10	3	0,30
3	Terjadinya Fraud	0,15	3	0,45
4	Penurunan Kapasitas Usaha	0,10	1	0,10
5	Penyelewengan Kredit oleh Debitur	0,15	2	0,30
Total Ancaman				1,35
O - T = 0,25				

Sumber: Data diolah 2013

Keterangan

Bobot ditentukan sebagai berikut:

Bobot	Keterangan
0,20	tinggi atau kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	di bawah rata-rata
0,00	tidak berpengaruh

Rating ditentukan sebagai berikut

Rating	Keterangan
4	Responden superior terhadap faktor tersebut
3	Responden di atas rata-rata terhadap faktor tersebut
2	Responden rata-rata terhadap faktor tersebut
1	Responden di bawah rata-rata terhadap faktor tersebut

Cara baca matrik EFE pada table 6 adalah sebagai berikut:

Pada tabel Matrix EFE yang pertama adalah pengurangan denda dan restrukturisasi kredit yang mempunyai bobot sebesar 0,15 yang merupakan rata-rata. Artinya bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa faktor tersebut cukup tinggi berpengaruh terhadap peluang perusahaan, dan pada kolom rating, pengurangan denda dan reskruturisasi kredit mempunyai rating 3 yang pada keterangan disebutkan sebagai diatas rata-rata terhadap faktor tersebut. Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian besar responden cukup setuju jika faktor tersebut dimasukkan sebagai faktor eksternal pada sisi peluang.

Berdasarkan hasil skor pada kolom peluang, pengurangan denda mempunyai skor 0,45. Sama halnya dengan restrukturisasi kredit yang mempunyai skor 0,45. Artinya bahwa kualitas portofolio kredit dapat ditingkatkan dengan jalan pengurangan denda ataupun dengan jalan restrukturisasi kredit. Didukung dengan aplikasi system IT dengan skor 0,30.

Ancaman yang dimiliki Peningkatan kualitas portofolio kredit KUM adalah terjadinya fraud (penyimpangan) dengan skor 0,45. Hal ini menunjukkan bahwa banyak pegawai bank yang dengan sengaja melunakkan pengajuan kredit tanpa melihat verifikasi dan investigasi kepada calon debitur dengan alasan dan tujuan pribadi. Sedangkan resiko karakter mempunyai skor 0,30 yang artinya bahwa bank masih sering kecolongan dalam hal penilaian karakter nasabah pada saat mengajukan pinjaman sehingga terjadi kegagalan bayar.

3. Matrik SWOT Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit

Usaha Mikro (KUM)

Matrik SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu perumusan strategi peningkatan kualitas portofolio kredit usaha mikro di Bank Mandiri. Dalam matrik SWOT terdapat empat strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT seperti yang disajikan pada table 7 berikut ini:

Table 7: Hasil Kombinasi Matrik SWOT Portofolio Kredit KUM di Bank

Mandiri Leces Probolinggo.

INTERNAL	Strength	Weakness
EKSTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> a. Visi misi Bank b. Budaya kerja & peraturan c. Mekanisme insentif d. <i>Team work</i> lingkungan kerja e. Monitoring kantor pusat 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kapabilitas pegawai b. Mapping area c. Approval limit credit over finance d. Pengikatan jaminan KB e. Pemilihan debitur
	Opportunity	WO
<ul style="list-style-type: none"> a. Pengurangan denda b. Restrukturisasi kredit c. Aplikasi system IT d. Perkembangan mikro & produk baru e. Metode collection sms blast 	<ul style="list-style-type: none"> a. Memperkuat <i>team work</i> sehubungan dengan penggunaan system yang baru. b. Meningkatkan monitoring sejalan dengan perkembangan mikro yang pesat. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Memanfaatkan restrukturisasi kredit untuk menutupi kelemahan kredit <i>over finance</i> b. Meningkatkan kapabilitas pegawai sejalan dengan perkembangan mikro yang pesat.
Threats	ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> a. Lemahnya jaminan TA b. Resiko karakter c. Terjadinya fraud d. Penurunan kapasitas usaha e. Penyelewengan kredit oleh debitur 	<ul style="list-style-type: none"> a. Mempertegas peraturan untuk mengurangi terjadinya fraud b. Melakukan investigasi mendalam untuk menilai karakter debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemilihan debitur yang baik untuk menekan resiko karakter yang mengakibatkan penyelewengan kredit oleh debitur b. Meningkatkan kapabilitas pegawai untuk menekan terjadinya fraud

Sumber: Data diolah 2013

Keterangan:

SO : Sel ini merupakan pertemuan antara dua elemen yaitu kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi perusahaan untuk

berkembang lebih cepat. Organisasi mengejar peluang-peluang dari luar dengan mempertimbangkan kekuatan organisasi.

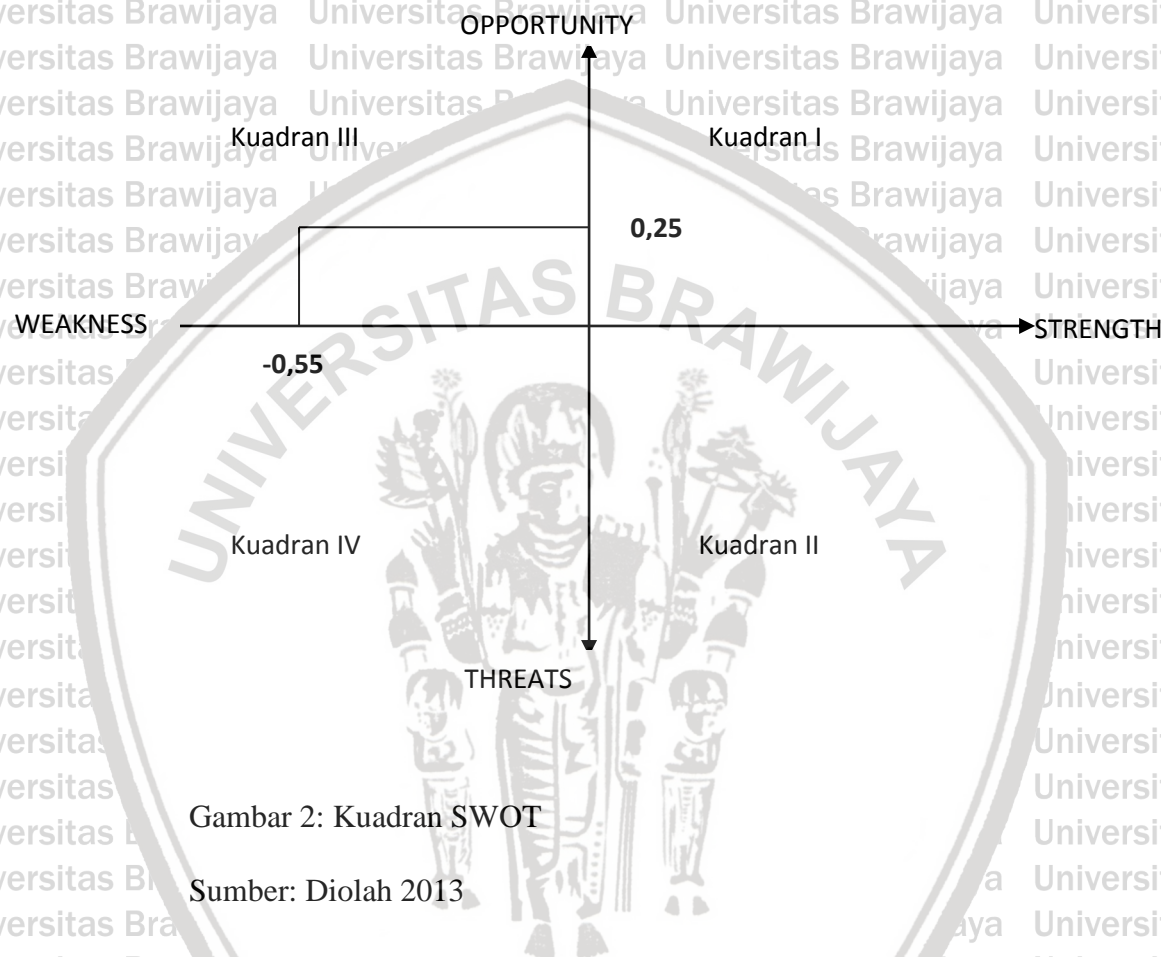
ST : Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini strategi ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi.

WO : Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan dan kesempatan. Strategi ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan dalam organisasi.

WT : Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan dan ancaman. Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel. Karena dalam sel ini organisasi sedang dalam bahaya, kelemahan menimpa kondisi internal sedangkan ancaman dari luar juga menyerang. Strategi yang harus diambil yaitu bersama seluruh elemen organisasi merencanakan suatu kegiatan untuk mengurangi kelemahan organisasi, dan menghindar dari ancaman eksternal.

Berdasarkan pada matrik IFE dan EFE yang dijelaskan, bahwa selisih antara kekuatan dan kelemahan adalah $-0,55$ sedangkan pada peluang dan ancaman mempunyai selisih sebesar $0,25$. Dalam penentuan kuadran, faktor kekuatan dan kelemahan berada pada sumbu X sedangkan peluang dan ancaman berada pada sumbu Y sehingga berdasarkan hasil selisih tersebut, maka posisi kuadran SWOT berada pada kuadran III. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kurang jelas. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan

namun tidak dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Gambar posisi kuadran SWOT ditunjukkan seperti berikut:



Gambar 2: Kuadran SWOT

Sumber: Diolah 2013

F. Implikasi Strategi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit KUM Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo.

Pada dasarnya strategi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas pencapaian portofolio kredit usaha mikro di Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo, dan hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas kredit yang telah disalurkan maupun mengidentifikasi calon debitur yang mengajukan permohonan kredit sehingga tidak menimbulkan masalah di kemudian hari.

Metode SWOT yang digunakan dalam penelitian ini berusaha untuk merumuskan strategi dengan memasukkan faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap implementasi portofolio kredit unit. Berdasarkan hasil analisa yang diperoleh, nantinya akan dilakukan upaya untuk meningkatkan kualitas portofolio yang baik. Berdasarkan pada hasil di atas, maka masuk ke dalam kuadran III. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kurang jelas. Peluang yang tersedia menjanjikan namun belum bisa dimanfaatkan karena kekuatan yang dimiliki masih dirasa belum cukup. Pada dasarnya alternatif strategi tersebut harus dijalankan secara komprehensif dan berkelanjutan. Selain itu juga perlu diperhatikan dampak yang timbul dari penerapan strategi tersebut baik dampak positif maupun negatif.

Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, salah satu kelemahan yang dimiliki Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo dalam meningkatkan kualitas portofolio kredit adalah kapabilitas pegawai. Peningkatan kapabilitas pegawai dirasa sangat baik dalam upaya meningkatkan kualitas portofolio kredit yang didukung dengan monitoring dari kantor pusat. Kapabilitas pegawai yang dimaksud yaitu kemampuan dalam pengelolaan kualitas kredit yang meliputi perencanaan, pemilihan, penyaluran, pengawasan dan penagihan.

Berkaitan dengan ini, sejauh ini belum ada langkah yang dilakukan untuk mengatasi kelemahan ini. Untuk mengatasi masalah kapabilitas pegawai, Bank Mandiri Leces Probolinggo bisa mengadakan sosialisai manajemen khususnya yang berkaitan dengan penyaluran kredit yang berkualitas, serta berkaitan dengan tanggung jawab terhadap perusahaan. Perlu diketahui bahwa kemajuan suatu unit

tergantung pada kualitas pegawai. Peningkatan kapabilitas ini juga ada hubungannya dengan tingkat kecurangan yang sering terjadi karena kurang tertanamnya jiwa budaya kerja yang disebut dengan TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Consumer Focus, dan Excellnt*).

Saat ini perkembangan segmen mikro sangat tumbuh pesat dan bahkan

Bank Mandiri kontribusi margin mikro menyumbang keuntungan perusahaan.

Oleh karena itu, kehandalan pegawai menjadi ujung tombak demi kelangsungan bisnis mikro. Selain itu pegawai juga dituntut untuk mempunyai kemampuan negosiasi yang tinggi terutama dalam hal penyaluran dan penagihan kredit.

Kemudian dengan menerapkan budaya kerja (TIPCE) diharapkan pegawai dapat terhindar dari *fraud* yang dapat merugikan diri sendiri dan bagi perusahaan.

Kelemahan berikutnya yaitu dalam hal pemilihan debitur. Pemilihan debitur ini menjadi sangat penting karena merupakan pertimbangan utama dalam penyaluran kredit. Sejauh ini investigasi mendalam masih belum berjalan optimal. Sehingga tidak jarang terjadinya keterlambatan bayar yang diakibatkan oleh karakter debitur itu sendiri.

Berdasarkan kelamahan di atas, maka alternative strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengadakan *training* secara rutin untuk menunjang tugas dan fungsi setiap pegawai. Sehingga dengan *training* tersebut diharapkan nantinya kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya menjadi lebih maksimal karena di dalam *training* dilakukan diskusi bersama yang dapat dijadikan sebagai *transfer* ilmu dan pengalaman. Alternatif lain yang dapat dilakukan yaitu dengan menambah frekuensi audit di setiap unit sehingga dengan

penambahan frekuensi audit tersebut dapat mengatasi sedini mungkin terjadinya setiap kecurangan yang dilakukan oleh pegawai maupun debiturnya.

Berkaitan dengan kualitas kredit, pihak bank harus melakukan pemilihan debitur yang lebih teliti. Hal yang harus dilakukan yaitu dengan melakukan investigasi dan verifikasi terhadap calon debitur. Apabila pihak bank tidak dapat mendeteksi hal tersebut, maka di khawatirkan akan menjadi bumerang bagi bank itu sendiri. Tingginya tingkat NPL (*Non Performing Loan*) dan DPD 30+ (*Due Past Day 30*) mengindikasikan bahwa selama ini cara melakukan investigasi masih kurang tepat. Investigasi ini sangat perlu untuk dilakukan untuk menilai karakter debitur, kapasitas usaha, kemampuan usaha, dan modal yang dimiliki sehingga dapat diketahui kemampuan bayar dan kemauan debitur untuk membayar. Dengan dilakukan investigasi yang lebih mendalam tersebut diharapkan agar debitur yang dibiayai adalah debitur yang berkualitas.

Beberapa rekomendasi strategi yang diuraikan tersebut harus dijalankan secara keseluruhan dan berkelanjutan. Hal ini dikarenakan antar strategi saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Selain bertujuan untuk mewujudkan dampak positif yang lebih baik, setiap strategi berpotensi menimbulkan dampak negatif.

Oleh karena itu setiap strategi harus dijalankan berdampingan untuk meminimalkan terjadinya dampak negatif. Secara umum dampak positif diharapkan dari penyempurnaan strategi tersebut adalah kualitas kredit yang baik sehingga dapat memenuhi target NPL (*Non Performing Loan*) dan DPD 30+ (*Due Past Day 30*). Pemenuhan target NPL (*Non Performing Loan*) dan DPD 30+ (*Due Past Day 30*) tersebut selanjutnya dapat meningkatkan kualitas pencapaian

portofolio kredit pada Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo serta
berdampak pada kesejahteraan karyawan dengan reward dari perusahaan.



BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat diambil beberapa kesimpulan berkaitan dengan strategi peningkatan portofolio kredit usaha mikro Bank Mandiri Leces Probolinggo. Beberapa kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pada hasil penelitian tersebut telah diketahui faktor-faktor yang menjadi *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats* pada Bank Mandiri Leces Probolinggo dalam meningkatkan pencapaian portofolio kredit usaha mikro. Masing-masing faktor eksternal dan internal tersebut adalah sebagai berikut:

Faktor Internal

Strength

1. Visi Misi Bank Mandiri
2. Budaya Kerja dan Peraturan Bank
3. Mekanisme Insentif
4. Team work di lingkungan kerja
5. Monitoring Kantor Pusat

Faktor Eksternal

Opportunity

1. Pengurangan Denda
2. Restrukturisasi Kredit
3. Aplikasi Sistem IT
4. Perkembangan Mikro dan Produk Baru
5. Metode Collection Sms Blast

Weakness**Threats**

- | | | | |
|---|------------------------------------|---|-----------------------------------|
| 1 | Kapabilitas Pegawai | 1 | Lemahnya Jaminan untuk TA |
| 2 | Mapping Area | 2 | Resiko Karakter |
| 3 | Approval Limit Credit Over Finance | 3 | Terjadinya Fraud |
| 4 | Pengikatan Jaminan KB | 4 | Penurunan Kapasitas Usaha |
| 5 | Pemilihan Debitur | 5 | Penyelewengan Kredit oleh Debitur |

2. Dalam proses perumusan strategi peningkatan pencapaian kualitas portofolio kredit usaha mikro, diperlukan pengidentifikasian faktor internal dan eksternal determinan untuk mengetahui kelebihan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh Bank Mandiri Leces Probolinggo. Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal inilah yang kemudian dianalisis yang selanjutnya menghasilkan beberapa alternative strategi yang dapat dijalankan oleh Bank Mandiri Leces Probolinggo. Dalam tahap input data berdasarkan matrik IFE dan EFE, diperoleh angka -0,55 pada selisih antara kekuatan dan kelemahan. Sedangkan selisih antara peluang dan ancaman, diperoleh hasil 0,25. Berdasarkan hasil selisih tersebut, maka berada pada kuadran III SWOT yang menunjukkan bahwa harus dilakukan upaya untuk menekan kelemahan sehingga peluang yang ada dapat dimanfaatkan dengan baik.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan dalam upaya meningkatkan kualitas portofolio produk Kredit Usaha Mikro Bank Mandiri Leces Probolinggo adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pelatihan, forum, dan *training* kepada karyawan secara rutin untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas pegawai sehingga terhindar dari terjadinya *fraud*.
2. Meningkatkan ketelitian dan menginvestigasi calon debitur secara mendalam dengan tetap memperhatikan 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of economic*) agar kredit yang disalurkan berkualitas.
3. Meningkatkan budaya kerja dan menerapkan peraturan bank yang baik dalam setiap melaksanakan tugas-tugas yang diemban agar operasional perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Lincolin. 2008. *Lembaga Keuangan Mikro*. Yogyakarta: CV Andi.
- Dendawijaya, Lukman. 2009. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. 2009. *Undang-Undang No. 10 Tahun 1988 Tentang Pengertian Bank*
- _____. 2009. *Undang-Undang No. 10 Tahun 1988 Tentang Pengertian Kredit*
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Risiko*. Bandung: Alfabeta
- Firdaus, Rachmat. 2009. *Manajemen Dana Bank*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hunger, David. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV Andi.
- Husnan, S. 1998. *Dasar-Dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- _____. 2003. *Dasar-Dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Kasmir. 1998. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- _____. 2008. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- _____. 2009. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kuncoro, Mudrajat. 2011. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muljono, Teguh Pudjo. 2001. *Manajemen Perkreditan bagi Bank Komersial*. Yogyakarta: BPFE.
- Siagian, Sondang. 1998. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, Muchdarsyah. 1997. *Manajemen Dana Bank*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Febriyanti, M.E. 2009. *Analisis Pengaruh Portofolio Kredit' terhadap Non Performing Loan pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan.* Universitas Sumatera Utara, Medan: Disertai yang tidak dipublikasikan.

Nugraha, M.M. 2011. *'Analisis Strategi' dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Kediri.* Universitas Brawijaya, Malang: Disertai yang tidak dipublikasikan.

Arnold, Ricky. 2011. *"Analisis SWOT: Kekuatan, Kelemahan, Peluang & Ancaman"*, diakses pada Tanggal 27 Januari 2013 pada <http://rickyanggili.blogspot.com/2011/.../>

Bank Mandiri, 2009, *"Mandiri Kredit Mikro"*, diakses pada Tanggal 3 November 2012 dari <http://bankmandiri.co.id/article/265805761517.asp>

Bisnis UKM. 2010. *"Pentingnya Visi dan Misi Perusahaan"*, diakses pada Tanggal 26 Desember 2012 dari <http://bisnisukm.com/pentingnya-visi-dan-misi-perusahaan.html>

Fatchiyat. 2012. *"Manfaat dan Tujuan Monitoring"*, diakses tanggal 30 Desember 2012 dari <http://id.shvoong.com/social-sciences/education/...>

Kolektibilitas Kredit. 2012. *"Kolektibilitas (Penggolongan) Kredit"*, diakses pada Tanggal 5 Oktober 2012 dari <http://www.bukupr.com/2012/.../>

Mailda. 2011. *"Portofolio Kredit"*. Diakses pada tanggal 5 Maret 2013 dari <http://maildaalfriska.blogspot.com/2011/07/portofolio-kredit.html>

Simbolon, Harry Andrian. 2010. *"Mengupas Seluk Beluk Fraud dan Cara Mengatasinya"*, diakses pada Tanggal 29 Desember 2012 dari <http://akuntansibisnis.wordpress.com/.../.../.../>

Teori Portofolio. 2009. *"Definisi dan Evaluasi Kinerja Portofolio"*, diakses pada Tanggal 12 Maret 2013 dari <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/10/teori-portofolio-definisi-dan-evaluasi.html>

Wikipedia. 2012. *"Bank"*, diakses pada Tanggal 25 September 2012 dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Bank>

Yusizal. 2010. *"Konsep Dasar Instrumen Penelitian"*, diakses pada Tanggal 23 November 2012 dari <http://yusrizalfirzal.wordpress.com/2010/.../.../>

CURRICULUM VITAE

Nama : Nerissa Arviana Fadhila

Nomor Induk Mahasiswa : 0910323039

Tempat / tanggal lahir : Kediri 18 November 1990

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Alamat Asal : Jl. Waringin No. 111 RT/RW:01/3 Kandat Kediri

Alamat di Malang : Jl. Bunga Andong Barat kav 4 Malang

- Pendidikan :
- 1. SDN Blabak 3 Tamat tahun 2003
 - 2. MTsN 2 Kediri Tamat tahun 2006
 - 3. MAN 3 Kediri Tamat tahun 2009
 - 4. FIA UB 2009-

Karya Ilmiah

- 1. Revitalisasi Sentra Industri Jamu Tradisional di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah sebagai Upaya Perbaikan Citra Produk Jamu Tradisional.
- 2. Teco Local (*Three Empowering Concept With Local Wisdom*): Sebuah Pendekatan Optimalisasi Produktivitas Budidaya Rumput Laut Di Pesisir Karimunjawa
- 3. Cusuka (Cupcake Sayur Untuk Kesehatan)

KUESIONER UNTUK BOBOT DARI MATRIK IFE DAN EFE

Responden :

- Tentukan bobot atau tingkat kepentingan dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada pilihan

Anda.

- Bobot pada isian berikut ini terdiri dari:

0,20 : tinggi atau kuat

0,15 : di atas rata-rata

0,10 : rata-rata

0,05 : di bawah rata-rata

0,00 : tidak berpengaruh

- Jumlah bobot seluruh faktor internal dalam matrik IFE harus 1,0 (100%)
- Jumlah bobot seluruh faktor eksternal dalam matrik EFE harus 1,0 (100%)

A. BOBOT IFE		0,20	0,15	0,10	0,05	0,00
KEKUATAN						
a	Visi dan misi Bank Mandiri					
b	Budaya kerja dan peraturan bank					
c	Mekanisme insentif MMC/MKS					
d	Team work lingkungan kerja					
e	Monitoring kantor pusat					
KELEMAHAN						
a	Kapabilitas pegawai					
b	Mapping area					
c	Approval limit credit over finance					
d	Pengikatan jaminan Kendaraan Bermotor					
e	Pemilihan debitur					
B. BOBOT EFE		0,20	0,15	0,10	0,05	0,00
PELUANG						
a	Pengurangan denda					
b	Restrukturisasi kredit					
c	Aplikasi sistem IT					
d	Perkembangan mikro dan produk baru					
e	Metode collection sms blast					
ANCAMAN						
a	Lemahnya jaminan tanpa agunan					
b	Resiko karakter					
c	Terjadinya Fraud					
d	Penurunan kapasitas usaha					
e	Penyelewengan kredit oleh debitur					

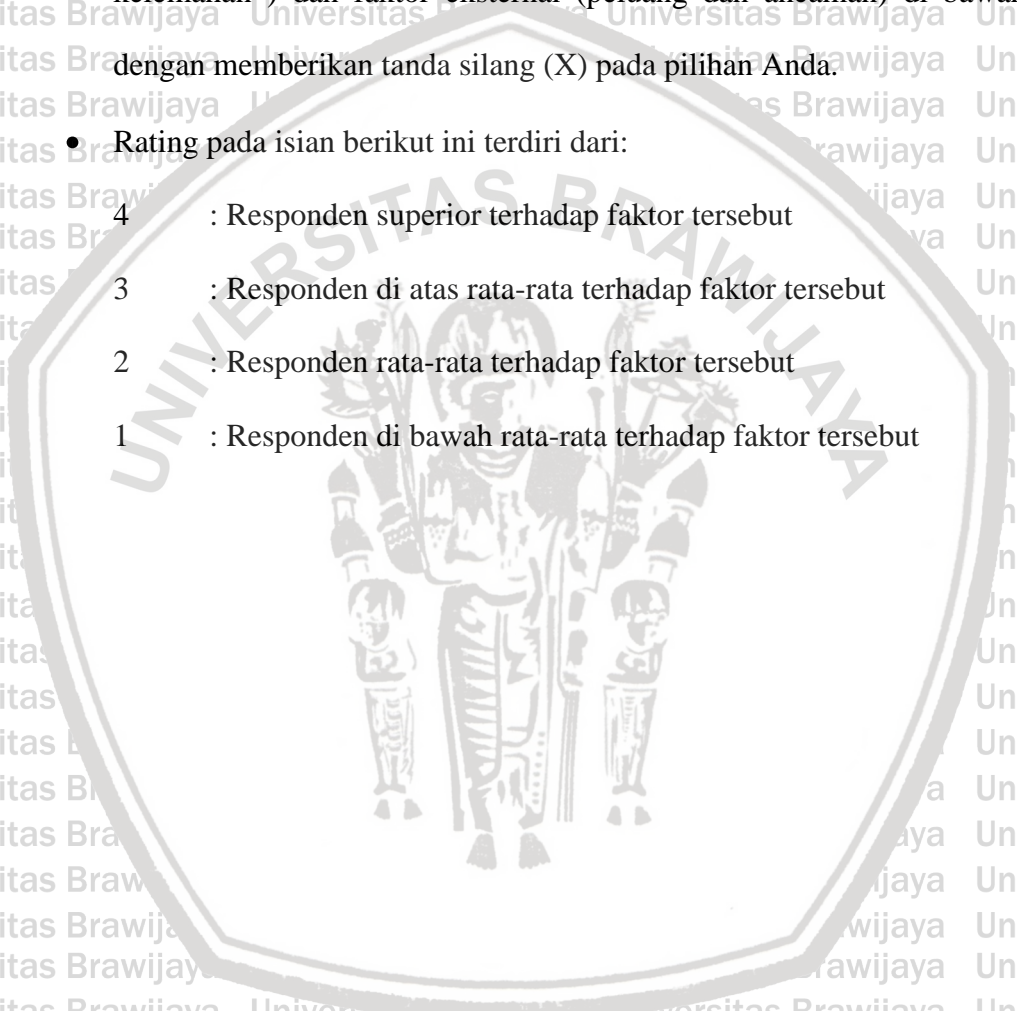
KUESIONER UNTUK RATING DARI MATRIK IFE DAN EFE

Responden :

- Tentukan rating dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada pilihan Anda.

• Rating pada isian berikut ini terdiri dari:

- 4 : Responden superior terhadap faktor tersebut
- 3 : Responden di atas rata-rata terhadap faktor tersebut
- 2 : Responden rata-rata terhadap faktor tersebut
- 1 : Responden di bawah rata-rata terhadap faktor tersebut



A. RATING IFE		4	3	2	1
KEKUATAN					
a	Visi dan misi Bank Mandiri				
b	Budaya kerja dan peraturan bank				
c	Mekanisme insentif MMC/MKS				
d	Team work lingkungan kerja				
e	Monitoring kantor pusat				
KELEMAHAN					
a	Kapabilitas pegawai				
b	Mapping area				
c	Approval limit credit over finance				
d	Pengikatan jaminan Kendaraan Bermotor				
e	Pemilihan debitur				
B. RATING EFE		4	3	2	1
PELUANG					
a	Pengurangan denda				
b	Restrukturisasi kredit				
c	Aplikasi sistem IT				
d	Perkembangan mikro dan produk baru				
e	Metode collection sms blast				
ANCAMAN					
a	Lemahnya jaminan tanpa agunan				
b	Resiko karakter				
c	Terjadinya Fraud				
d	Penurunan kapasitas usaha				
e	Penyelewengan kredit oleh debitur				