

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.4. Tahapan Penelitian**

Dalam rangka pelaksanaan penelitian, suatu penelitian haruslah dilaksanakan secara terstruktur dan bertahap, agar hasil yang diinginkan dapat dicapai serta tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Adapun tahapan penelitian dalam penelitian ini dimulai dengan studi literature awal dan kemudian dilanjutkan dengan penemuan permasalahan yang terjadi di lapangan. Dari permasalahan yang ditemukan, kemudian disusunlah perumusan masalah berupa pertanyaan-pertanyaan mendasar dalam penelitian dan kemudian disusun untuk menentukan tujuan penelitian.

Setelah tahapan awal selesai, kemudian masuk ke tahap konseptualisasi model dimana pada tahapan ini akan dilakukan studi literatur terhadap teori-teori dan penelitian terdahulu untuk kemudian dibuat model penelitian yang akan menggambarkan arah kemana tujuan penelitian ini akan menjurus. Dan pada tahap ini juga setiap variabel-variabel dalam penelitian ini akan diidentifikasi.

Tahapan selanjutnya adalah pengembangan alat pengumpulan data dimana dalam hal ini alat pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode wawancara. Pada tahap ini permasalahan dasar yang hendak diangkat setelah diidentifikasi setiap variabelnya kemudian akan dibuat daftar pertanyaan wawancara, dan juga menentukan responden atau narasumber yang akan diwawancarai guna mendapatkan data yang reliabel, aktual dan akurat.

Tahapan selanjutnya adalah pengumpulan data penelitian. Dari daftar pertanyaan wawancara yang telah dibuat dan responden atau narasumber yang telah ditentukan, kemudian dilaksanakan kegiatan pengumpulan data. Dengan menggunakan metode wawancara yang direkam, kemudian dari hasil perekaman tersebut, jawaban dari masing masing responden akan dituangkan kedalam bentuk tertulis atau non verbal untuk kemudian agar dapat dianalisa dari setiap jawaban yang didapatkan.

### **3.5. Sejarah Umum**

PT Permodalan Nasional Madani (Persero), selanjutnya disebut PNM, merupakan Lembaga Keuangan Khusus yang didirikan sebagai realisasi komitmen pemerintah untuk mengembangkan, memajukan, serta memelihara Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). PNM merupakan solusi strategis pemerintah untuk mengembangkan akses permodalan serta pelatihan bagi para pelaku UMKM yang tersebar di seluruh Indonesia. Dengan 100% kepemilikan sahamnya dipegang oleh pemerintah, PNM diharapkan tumbuh menjadi lembaga keuangan terdepan yang senantiasa mampu melahirkan pelaku-pelaku UMKM yang tangguh dan mandiri.

PNM didirikan pada 1999 berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 38/99 tanggal 29 Mei 1999, yang disahkan oleh Menteri Kehakiman melalui Peraturan No. C-11.609.HT.01.TH.99, tanggal 23 Juni 1999, serta dikukuhkan melalui SK Menteri Keuangan No. 487/KMK.017.1999 tanggal 13 Oktober 1999. Atas dikeluarkannya SK Menteri Keuangan tersebut, PNM resmi menjadi koordinator penyalur kredit program eks BLBI yang sebelumnya dilaksanakan oleh Bank

Indonesia. Sejak didirikan pada tahun 1999, PNM belum pernah mengalami pergantian nama.

Dalam memberikan solusi permodalan kepada pelaku UMKM di Indonesia, Perseroan berpegang pada prinsip-prinsip ekonomi pasar, dengan tetap senantiasa menerapkan studi kelayakan yang dibutuhkan. Hal tersebut dijalankan guna menjaga kelangsungan usaha, efektivitas operasional, serta meningkatkan daya saing Perseroan.

Perseroan secara konsisten menerapkan pendekatan nonkonvensional kepada para nasabah. Selain solusi permodalan, PNM memberikan solusi nonfinansial berupa peningkatan kapasitas guna memberdayakan para pelaku UMKM. Solusi non-finansial tersebut kemudian menempatkan Perseroan pada posisi unik dalam industri pembiayaan di Indonesia. PNM secara konsisten mampu menunjukkan kinerja yang membanggakan. Komitmen, konsistensi, serta kompetensi yang dimiliki, membuat Perseroan mampu menghadirkan berbagai terobosan melalui aksi-aksi korporasi yang tepat guna serta efektif. Kini, setelah 17 tahun beroperasi, PNM telah berkembang menjadi Lembaga Keuangan Khusus bagi UMKM serta Perempuan Pra-Sejahtera yang andal dan terpercaya, dengan 73 Kantor Cabang ULaMM, 372 Kantor Cabang Mekaar dan 666 outlet Unit Layanan Modal Mikro yang tersebar di seluruh Indonesia.

### 1) **ULaMM**

Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM) merupakan layanan pinjaman modal untuk usaha mikro dan kecil. ULaMM merupakan bentuk terobosan bagi Perseroan karena penyaluran pembiayaannya dilakukan secara langsung, baik kepada perorangan maupun Bidang Usaha. ULaMM diluncurkan pada Agustus 2008, dan telah dilengkapi dengan penyertaan pelatihan, jasa konsultasi, pendampingan, serta dukungan pengelolaan keuangan dan akses pasar bagi nasabah. Kini, ULaMM tersebar dalam 666 unit pembiayaan, dengan cakupan wilayah lebih dari 3.000 kecamatan di Indonesia.

### 2) **Mekaar**

Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaar) merupakan layanan pinjaman modal bagi perempuan prasejahtera yang akan membuka UMKM. Produk layanan yang diluncurkan pada 2015 ini telah dilengkapi dengan penyertaan pendampingan usaha. Selain itu, pelayanan nasabah Mekaar dilakukan secara berkelompok.

### 3) **Pengembangan Kapasitas Usaha**

Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU) merupakan upaya Perseroan dalam menghadirkan layanan yang optimal kepada nasabah. Tidak hanya memberikan layanan pembiayaan, Perseroan juga berkomitmen untuk memberikan pendampingan serta pembinaan pada para pelaku UMKM di Indonesia.,

PKU mulai dikembangkan oleh Perseroan pada 2010, dengan dilaksanakannya 15 program pelatihan terhadap para nasabah, khususnya yang

tergabung dalam ULaMM. Pada 2011, PKU telah berkembang serta dijalankan oleh divisi tersendiri dalam Perseroan, yaitu Divisi Pengembangan Kapasitas Usaha (Divisi PKU).

Jenis kegiatan usaha yang tercakup dalam PKU ialah sebagai berikut:

a) **Pelatihan Nasabah ULaMM**

Merupakan program pelatihan yang khusus ditujukan bagi para nasabah ULaMM. Program pelatihan ini dilakukan melalui seluruh kantor cabang PNM di Indonesia.

b) **Pembinaan Klaster**

Merupakan program pembinaan nasabah yang dilakukan berdasarkan pengelompokan klaster, yaitu kesamaan produk serta kedekatan geografis. Kegiatan pelatihan mencakup berbagai aspek, seperti aspek keuangan, aspek produksi, aspek pemasaran, serta aspek kelembagaan.

4) **Jasa Manajemen**

Aktivitas Jasa Manajemen Perseroan terbagi menjadi dua, yaitu Jasa manajemen untuk penguatan Lembaga Keuangan (Jasa Manajemen LKM-JML) dan Jasa manajemen untuk sektor riil (Jasa Manajemen UKM-JMU). Kemudian, berbagai produk yang tercakup dalam Jasa Manajemen, antara lain *Madani Training Excellent*, *Madani Microfinance*, dan *Madani Partnership Program*.

5) **Program Kemitraan**

Program Kemitraan merupakan wujud komitmen Perseroan untuk senantiasa hadir sebagai penopang pemberdayaan UMKM di Indonesia.

Program ini ditujukan bagi berbagai jenis mitra binaan, baik yang berbadan hukum maupun bersifat individual, termasuk lembaga keuangan mikro dan koperasi. Penyaluran dana Program Kemitraan dilakukan melalui dua pola pembiayaan, yaitu secara konvensional dan syariah. Perseroan telah dipercaya untuk menyelenggarakan Program Kemitraan dari perusahaan lain, seperti PT Garuda Indonesia Tbk, PT Perusahaan Listrik Negara, dan PT Hutama Karya. Selain itu, terkait Program Kemitraan, Perseroan telah bekerja sama dalam hal pengelolaan trust fund dari berbagai bank, seperti Bank Pembangunan Asia (ADB), Bank Dunia, *Deutsche Gesellschaft Fur Internationale Zusammenarbeit* (GIZ), ataupun perusahaan-perusahaan multinasional, seperti Chevron dan Newmont.

### **3.6. Kegiatan Operasional**

Kantor Cabang dipimpin oleh seorang Pemimpin Cabang dibantu oleh Manager Keuangan dan Operasional, Manajer Bisnis ULaMM dan Kepala Remedial ULaMM yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kantor Pusat PT Permodalan Nasional Madani.

Manager Keuangan dan Operasional berada dalam Divisi Keuangan dan Operasional mempunyai tugas dan wewenang memastikan SOP Keuangan dan Operasional berjalan dengan baik, dibantu oleh dua orang Staff Operasional Kantor Cabang dibawah pengawasan Manajer Keuangan dan Operasional, Divisi Operasional Cabang memiliki tugas dan wewenang untuk back up atau membantu kantor ULaMM dalam melakukan input transaksi dan bertanggung jawab atas terpenuhinya SOP Keuangan dan Operasional oleh Kantor ULaMM. Manajer

Keuangan dan Operasional membawahi secara langsung Kepala Kantor ULaMM dan staff keuangan dan administrasi di kantor ULaMM sebagai pelaksana kegiatan dan keuangan di masing masing kantor ULaMM

Manajer Bisnis ULaMM berada dalam divisi Bisnis dan Portofolio memiliki tugas dan wewenang memastikan kegiatan pemasaran ULaMM berjalan sesuai dengan RPUT (Rencana Pemasaran ULaMM Tahunan) yang berisi program dan sasaran pemasaran tahun berjalan. Manajer Bisnis ULaMM membawahi Staff Bisnis dan Portofolio yang memiliki tugas dan wewenang memastikan proses bisnis pada tiap kantor ULaMM berjalan dengan baik sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Manajer Bisnis ULaMM juga membawahi Staff Reviewer Cabang sebagai analis atas pengajuan penyaluran modal kerja oleh Kantor ULaMM. Manajer Bisnis ULaMM juga membawahi secara langsung Kepala Kantor ULaMM dan *Account Officer Micro* Kantor ULaMM sebagai pelaksana kegiatan pemasaran di Kantor ULaMM.

Kepala Remedial berada dalam divisi Remedial yang memiliki tugas dan wewenang memastikan kredit yang telah disalurkan dapat dikembalikan tepat waktu sehingga tidak menimbulkan permasalahan dalam proses pengembalian kredit yang telah disalurkan. Selain itu divisi remedial juga bertugas untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan proses pengembalian kredit tersalur apabila terjadi kredit yang bermasalah. Kepala Remedial membawahi staff remedial yang bertugas untuk mendukung kegiatan penagihan kredit oleh Kantor ULaMM dan juga bertugas untuk mendukung proses penyelesaian pembiayaan bermasalah. Kepala Remedial juga membawahi Kepala Kantor

ULaMM secara langsung dan juga *Account Officer Micro* dibawah tanggung jawab Kepala Kantor ULaMM yang berkaitan dengan kegiatan penagihan pembiayaan tersalur dan juga penyelesaian pembiayaan bermasalah.

Kantor ULaMM melaksanakan kegiatan bisnis setiap harinya dengan menjalankan SOP yang ada dimulai dari kegiatan canvassing / marketing dimana *Account Officer Micro* melakukan penawaran penyaluran modal kerja kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang kemudian akan diproses atas aplikasi pengajuan yang didapatkan untuk kemudian diverifikasi oleh Kepala Kantor ULaMM sebagai filter awal dalam penyaluran modal kerja. Untuk kemudian atas aplikasi yang telah disetujui tersebut akan dikirimkan ke kantor cabang untuk selanjutnya akan dianalisa atas pengajuan tersebut oleh Reviewer Cabang dan memberikan rekomendasi atas pengajuan tersebut dan untuk selanjutnya dimintakan persetujuan kepada Manajer Bisnis ULaMM dan Pemimpin Cabang selaku Komite Pemutus Pembiayaan. Dimana dalam hal tertentu, suatu pengajuan pun harus mendapat persetujuan dari Divisi Pembiayaan ULaMM di Kantor Pusat.

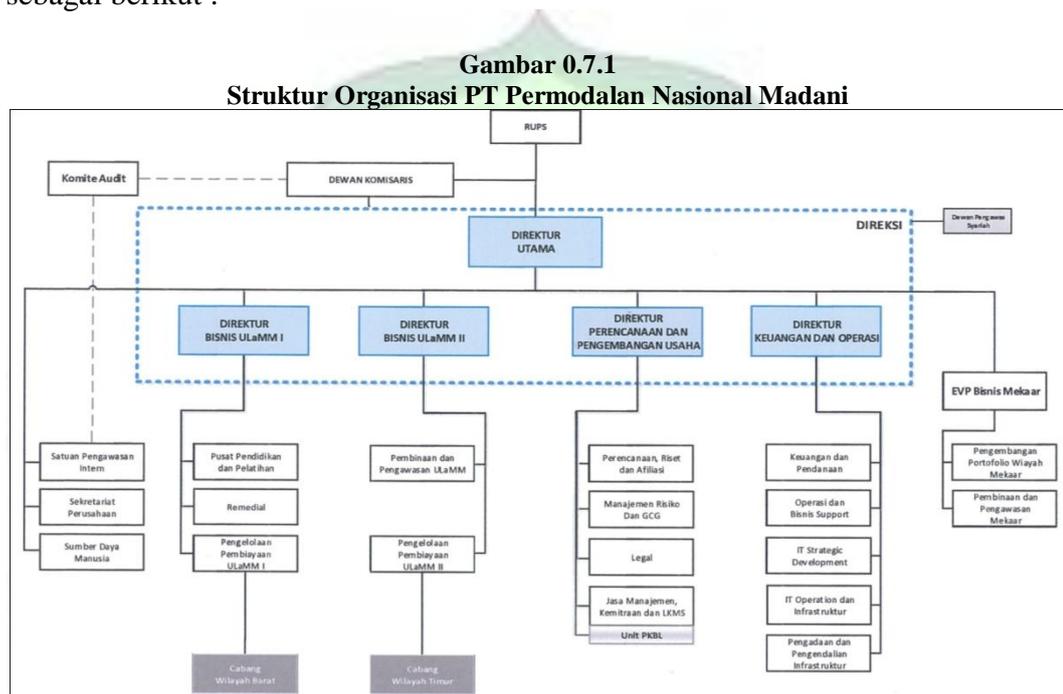
Apabila aplikasi pengajuan telah disetujui kemudian dikembalikan ke Kantor ULaMM untuk kemudian akan dilakukan proses pengikatan akad kredit oleh Kepala Kantor ULaMM kepada calon nasabah. Dana pencairan akan ditransfer oleh Staff Keuangan dan Operasional Kantor Cabang ke rekening pribadi milik nasabah yang diotorisasi oleh Manajer Keuangan dan Operasional untuk memastikan jumlah yang ditransfer adalah sesuai dengan pengajuan.

### 3.7. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas

#### 4.4.1. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas

##### 1. Struktur Organisasi

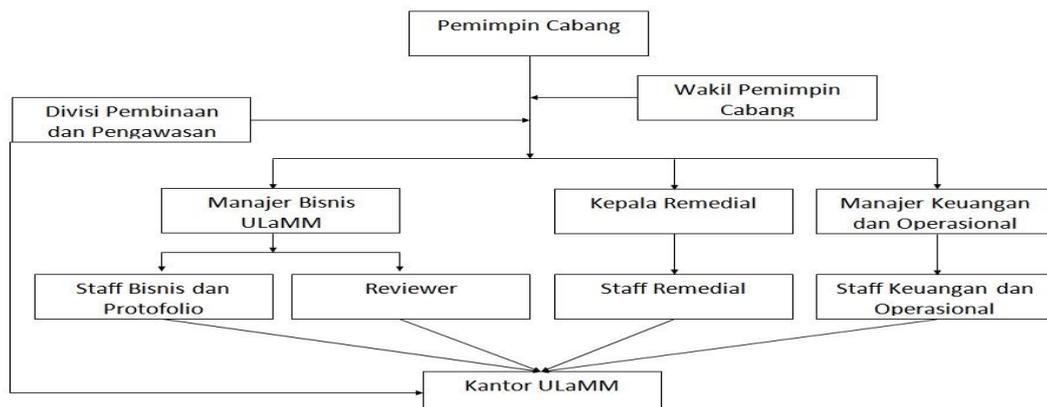
Adapun Bagan Organisasi PT Permodalan Nasional Madani Jepara adalah sebagai berikut :



Sumber : pnm.co.id

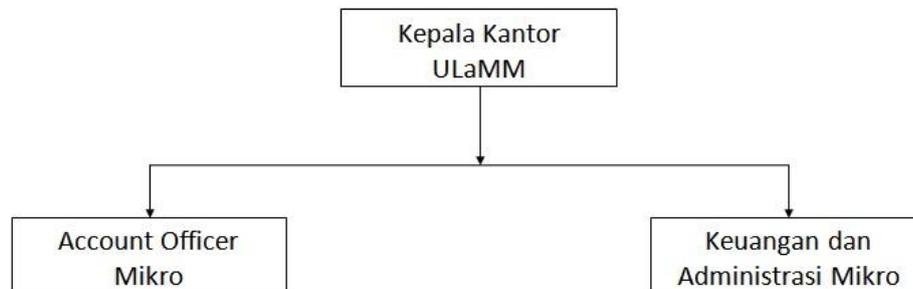
Struktur organisasi Bagian Kantor Cabang PT Permodalan Nasional Madani sebagai berikut :

**Gambar 3.7.2**  
**Struktur Organisasi Cabang PT Permodalan Nasional Madani**



Sumber : Struktur Organisasi Kantor Cabang PT PNM, diolah.

**Gambar 3.7.3**  
**Struktur Organisasi Kantor ULaMM**



Sumber : Unit ULaMM, diolah.

#### 4.4.2. Deskripsi Tugas Pokok dan Fungsi

Demi kelancaran kegiatan bisnis, operasional dan remedial, maka tiap tiap jabatan dalam Kantor ULaMM telah diatur *job desk* nya masing masing, agar semua proses bisnis, operasional dan remedial dapat berjalan seiringan, maka telah ditentukan berdasarkan fungsi masing masing jabatan dalam kantor ULaMM sebagai berikut :

##### 1. Kepala Kantor ULaMM

- a) Memastikan kesiapan operasional kantor dan SDM
- b) Memimpin briefing pagi dan memutuskan rencana kerja
- c) Mengecek calon prospek nasabah baru dengan JFW dan via telepon
- d) Menentukan langkah-langkah penagihan yang tepat
- e) Memastikan terpenuhinya dual-control dan seluruh ketentuan operasional
- f) Memonitor aktivitas tim dan melaporkannya kepada Pemimpin Cabang
- g) Melakukan closing, evaluasi dan meeting akhir hari

## 2. *Account Officer Micro*

- a) briefing pagi dengan kesiapan perangkat kerja
- b) Merencanakan kunjungan calon prospek dan nasabah
- c) Pembinaan nasabah lancar dan penagihan tunggakan
- d) Memastikan kelengkapan dan keabsahan dokumen pengajuan pembiayaan
- e) Menganalisa dan memastikan kelayakan usulan pembiayaan
- f) Melakukan survey usaha, tempat tinggal dan penialian jaminan
- g) Menyusun proposal pembiayaan dan MPPM
- h) Menyiapkan dokumen pengikatan dan pencairan
- i) Laporan dan meeting akhir hari

## 3. **Keuangan dan Administrasi Mikro**

- a) Briefing pagi dengan kesiapan perangkat kerja
- b) Melakukan buka tutup brankas, serah terima kas kecil dan dokumen titipan
- c) Mengecek kelengkapan dokumen sebelum pengikatan dan pencairan
- d) Mengelola dokumen pembiayaan, jaminan dan operasional
- e) Melaporkan dokumen pembiayaan dalam proses dan tindaklanjutnya kepada Kepala Kantor ULaMM
- f) Melakukan verifikasi seluruh laporan aktivitas operasional
- g) Membantu Kepala Kantor ULaMM dalam pemeliharaan inventaris kantor
- h) Laporan dan meeting akhir hari

### **3.8. Visi dan Misi PT Permodalan Nasional Madani**

Visi:

Menjadi Lembaga Pembiayaan Terkemuka dalam meningkatkan nilai tambah secara berkelanjutan bagi Usaha Mikro Kecil Menengah dan Koperasi (UMKMK) berlandaskan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*).

Misi:

1. Menjalankan berbagai upaya, yang terkait dengan operasional perusahaan, untuk meningkatkan kelayakan usaha dan kemampuan wirausaha para pelaku bisnis UMKMK.
2. Membantu pelaku UMKMK untuk mendapatkan dan kemudian meningkatkan akses pembiayaan UMKMK kepada lembaga keuangan baik bank maupun non-bank yang pada akhirnya akan meningkatkan kontribusi mereka dalam perluasan lapangan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.
3. Meningkatkan kreatifitas dan produktivitas karyawan untuk mencapai kinerja terbaik dalam usaha pengembangan sektor UMKMK.

### **3.9. Pembahasan**

#### **3.9.1. Kualitas kredit PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X**

Untuk mengetahui presentase kolektibilitas kredit macet PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X tahun 2015-2017 diperlukan Laporan Nominatif Pembiayaan. Ringkasan Laporan Nominatif Pembiayaan PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X Tahun 2015-2017 sebagai berikut :

**Tabel 0.9.1.1**

**Tabel Nominatif Pembiayaan Rekap PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X Semester I Tahun 2015**

			Data		
deskripsi_group1	kolektibilitas	Type_kredit	Sum of jml_pinjaman	Sum of saldo_nominatif	Count of saldo_nominatif2
Unit	D	RESTRUKTUR	87.000.000	85.061.200	1
	KL	RESTRUKTUR	47.000.000	45.985.400	1
	L	NON RESTRUKTUR	8.709.000.000	7.158.975.350	109
		RESTRUKTUR	509.900.000	469.935.700	5
	PK	NON RESTRUKTUR	630.000.000	405.992.478	9
		RESTRUKTUR	202.500.000	150.036.150	5
Grand Total			10.185.400.000	8.315.986.278	130

Sumber : Data, diolah.

Berdasarkan data tabel diatas, dapat kita lihat bahwa pada semester pertama tahun 2015 jumlah penyaluran kredit dari PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X mencapai angka Rp. 10,185,400,000 dengan baki debet tersisa sebesar Rp. 8,315,986,278. Dimana dari sisa baki debet tersebut, sejumlah Rp. 7,628,911,050 atau sekitar 91.73% masuk dalam kategori Lancar, sedangkan sejumlah Rp. 556,028,628 atau sebesar 6.68% masuk ke dalam kategori Perhatian Khusus. Untuk kategori Kurang Lancar terdapat 1 debitur dengan sisa baki debet sebesar Rp. 45,985,400. Dan sisanya sejumlah Rp. 85,061,200 masuk ke dalam kategori Diragukan. Dari data tersebut dapat kita lihat bahwa terdapat debitur dengan tipe kredit Restruktur yang masuk ke dalam kolektibilitas Kurang Lancar dan Diragukan. Dari data tersebut juga dapat kita ketahui bahwa terdapat 16 debitur yang berpotensi menjadi debitur bermasalah, yaitu debitur yang masuk ke dalam kolektibilitas Perhatian Khusus, Kurang Lancar dan Diragukan. Dari 16 debitur tersebut terdapat 7 debitur dengan tipe kredit Restruktur, yakni debitur yang pernah dilakukan Restrukturisasi fasilitasnya di PNM.

**Tabel 3.9.1.2**  
**Tabel Nominatif Pembiayaan Rekap PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X**  
**Semester II Tahun 2015**

			Data		
deskripsi_group1	kolektibilitas	type_kredit	Sum of jml_pinjaman	Sum of saldo_nominatif	Count of saldo_nominatif2
Unit	D	NON RESTRUKTUR	300.000.000	282.235.650	2
	L	RESTRUKTUR	872.900.000	799.371.150	11
		NON RESTRUKTUR	8.407.000.000	6.044.757.644	108
	PK	RESTRUKTUR	118.000.000	102.479.400	3
		NON RESTRUKTUR	575.000.000	400.696.770	7
Grand Total			10.272.900.000	7.629.540.614	131

Sumber: Data, diolah.

Pada akhir tahun 2015 Laporan Nominatif Pembiayaan ULamm Unit X menunjukkan terjadinya pemburukan, yakni berupa bertambahnya debitur dengan kolektibilitas Diragukan yang pada semester I hanya berjumlah 1 debitur, namun pada akhir tahun 2015 meningkat menjadi 2 orang debitur dengan jumlah sisa baki debet Rp. 282,235,650. Pada akhir tahun 2015 sisa baki debet mengalami penurunan sejumlah Rp. 686,445,664 dibandingkan dengan semester I tahun 2015. Untuk nasabah bermasalah tercatat sebesar 3.70% meningkat jika dibandingkan semester sebelumnya yang hanya tercatat sebesar 1.58%. Sedangkan untuk nasabah tidak bermasalah menunjukkan peningkatan jika dibandingkan dengan semester sebelumnya, yaitu sebesar 96.30% meningkat sebesar 4.57% dari semester sebelumnya yang dibarengi dengan peningkatan nasabah restuktur dari 10 nasabah menjadi 14 nasabah.

**Tabel 3.9.1.3**  
**Tabel Nominatif Pembiayaan Rekap PT Permodalan Nasional Madani ULamm Unit X**  
**Semester I Tahun 2016**

			Data		
deskripsi_group1	kolektibilitas	type_kredit	Sum of jml_pinjaman	Sum of saldo_nominatif	Count of saldo_nominatif2
Unit	D	NON RESTRUKTUR	140.000.000	120.658.500	1
	KL	NON RESTRUKTUR	560.000.000	351.801.951	5
		RESTRUKTUR	168.000.000	166.265.819	2
	L	NON RESTRUKTUR	8.443.000.000	6.233.158.535	111
		RESTRUKTUR	796.000.000	680.465.750	9
	M	NON RESTRUKTUR	300.000.000	212.235.650	2
	PK	NON RESTRUKTUR	471.000.000	249.411.406	7
		RESTRUKTUR	171.500.000	153.471.887	3
Grand Total			11.049.500.000	8.167.469.498	140

Sumber : Data, diolah.

Pada semester pertama tahun 2016 jumlah penyaluran kredit ULaMM Unit X mencapai Rp. 11,049,500,000.00 dengan sisa baki debit sejumlah Rp. 8,167,469,498.00. Dimana dari total sisa baki debit tersebut jumlah nasabah yang tidak bermasalah terdapat sebanyak 130 nasabah dengan baki debit sejumlah Rp. 7,316,507,578.00 atau sebesar 89,58% dari total sisa baki debit secara keseluruhan. Yang secara prosentase menurun cukup signifikan jika dibandingkan semester sebelumnya yang tercatat di angka 96.30%. Dan untuk nasabah bermasalah tercatat sejumlah Rp. 850,961,920.00 atau sebesar 10.42%, jauh meningkat jika dibandingkan semester sebelumnya.

**Tabel 3.9.1.4**  
**Tabel Nominatif Pembiayaan Rekap PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X**  
**Semester II Tahun 2016**

deskripsi_group1	kolektibilitas	type_kredit	Data		
			Sum of jml_pinjaman	Sum of saldo_nominatif	Count of saldo_nominatif2
Unit	KL	NON RESTRUKTUR	200.000.000	75.636.250	1
		RESTRUKTUR	20.000.000	11.125.356	1
	L	NON RESTRUKTUR	9.073.000.000	6.807.678.362	119
		RESTRUKTUR	1.208.138.283	1.127.654.234	16
	M	NON RESTRUKTUR	200.000.000	60.965.713	2
	PK	NON RESTRUKTUR	730.000.000	485.318.315	12
RESTRUKTUR		608.500.000	471.541.480	7	
Grand Total			12.039.638.283	9.039.919.710	158

Sumber : Data, diolah.

Selanjutnya pada tahun 2016 semester II, ULaMM Unit X secara mengalami peningkatan penyaluran kredit, ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah baki debit penyaluran secara signifikan, yaitu sejumlah Rp. 1,410,379,096 secara *year on year* dibandingkan tahun sebelumnya. Akan tetapi sayangnya peningkatan tersebut juga dibarengi dengan pemburukan kolektibilitas yang semula pada tahun 2015 kolektibilitas debitur terburuk hanya pada kolektibilitas Diragukan, pada semester I mengalami pemburukan menjadi debitur dengan

kolektibilitas Macet sejumlah Rp. 212,235,650. Pada akhir semester II tahun 2016 untuk nasabah tidak bermasalah terdapat sejumlah 154 nasabah dengan sisa baki debit sebesar Rp. 8,892,192,391.00 atau sebanyak 98.36% meningkat dari tahun sebelumnya yang hanya berjumlah 96,30%. Sedangkan untuk nasabah bermasalah terdapat sebanyak 4 nasabah dengan sisa baki debit Rp. 147,727,319.00 atau sebesar 1.64%, menurun sebesar 2.06% dari tahun sebelumnya.

**Tabel 3.9.1.5**  
**Tabel Nominatif Pembiayaan Rekap PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X**  
**Semester I Tahun 2017**

deskripsi_group1	kolektibilitas	type_kredit	Data		
			Sum of jml_pinjaman	Sum of saldo_nominatif	Count of saldo_nominatif2
Unit	D	RESTRUKTUR	87.000.000	16.632.530	1
	KL	NON RESTRUKTUR	115.000.000	29.706.950	2
		RESTRUKTUR	249.423.289	248.841.939	4
	L	NON RESTRUKTUR	5.593.000.000	4.086.263.069	76
		RESTRUKTUR	1.109.361.900	1.100.632.050	18
	M	NON RESTRUKTUR	400.000.000	124.788.663	3
	PK	NON RESTRUKTUR	3.190.000.000	2.331.740.834	41
		RESTRUKTUR	879.457.500	799.859.400	15
Grand Total			11.623.242.689	8.738.465.435	160

Sumber : Data, diolah.

Pada semester pertama tahun 2017 kinerja portofolio kredit ULaMM Unit X mengalami penurunan, terlihat dari jumlah penyaluran yang menurun dan jumlah baki debit yang juga menurun. Dari semester sebelumnya jumlah penyaluran mencapai angka Rp. 12,039,638,283.00 pada semester ini hanya berjumlah Rp. 11,623,242,689.00. Pun halnya dengan sisa baki debit yang pada semester sebelumnya berada di angka Rp. 9,039,919,710.00 pada semester pertama tahun 2017 hanya berada di angka Rp. 8,738,465,435.00. Turun sebesar Rp. 301,454,275.00. Dari jumlah tersebut sebanyak 150 nasabah masuk dalam

kategori nasabah tidak bermasalah dengan jumlah sisa baki debit sebesar Rp. 8,318,495,353.00 atau sebesar 95.20% dari total sisa baki debit, menurun dari tahun sebelumnya yang tercatat sebesar 98.36%. Sedangkan untuk nasabah bermasalah terdapat sejumlah 10 nasabah dengan sisa baki debit sebesar Rp. 419,970,082.00 atau sebesar 4.80%, meningkat dari tahun sebelumnya yang terdata hanya 1.64%.

**Tabel 3.9.1.6**  
**Tabel Nominatif Pembiayaan Rekap PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X**  
**Semester II Tahun 2017**

deskripsi_group1	kolektibilitas	type_kredit	Data			
			Sum of jml_pinjaman	Sum of saldo_nominatif	Count of saldo_nominatif2	
Unit	KL	NON RESTRUKTUR	40.000.000	4.975.600	1	
		RESTRUKTUR	20.500.000	19.305.300	1	
	L	NON RESTRUKTUR	5.873.000.000	4.413.612.650	75	
		RESTRUKTUR	1.078.600.000	1.069.881.399	18	
	M	NON RESTRUKTUR	300.000.000	117.235.650	2	
		RESTRUKTUR	236.400.000	166.032.530	3	
	PK	NON RESTRUKTUR	2.385.000.000	1.563.294.479	32	
		RESTRUKTUR	970.900.000	930.179.355	19	
	Grand Total			10.904.400.000	8.284.516.963	151

Sumber : Data, diolah.

Pada semester II tahun 2017 kinerja ULaMM Unit X mengalami penurunan dibandingkan tahun 2016. Hal ini ditunjukkan dengan prosentase kredit bermasalah yang berada di angka 3.71%, meningkat sebesar 2.07%. Yang walaupun secara sisa baki debit kredit bermasalah mengalami penurunan, tapi dikarenakan penurunan jumlah penyaluran dan sisa baki debit secara keseluruhan membuat pembagi untuk perhitungan kredit bermasalah menjadi semakin kecil sehingga untuk prosentasenya bertambah besar. Seiring dengan hal tersebut jumlah nasabah lancar tercatat sejumlah Rp. 7,976,967,883.00 atau sebesar 96.29%, juga menurun sebesar 2.07% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang tercatat sebesar 98.36%.

### 3.9.2. Kondisi kredit macet di PT PERMODALAN NASIONAL MADANI

#### ULaMM Unit X,

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diperoleh informasi mengenai kondisi kredit macet di ULaMM Unit X, meliputi penyebab terjadinya kredit macet, dimana ada faktor internal dan eksternal.

*“Penyebab kredit macet yang terjadi di ULaMM Unit X bisa terjadi disebabkan faktor internal dan eksternal. Kalau untuk faktor internal ada macam-macam tapi biasanya yang terjadi itu ada manipulasi data, nah kalau faktor eksternal biasanya ada iktikad tidak baik dari nasabah atau bisa juga terjadi karena usaha nasabah yang kehilangan prospek atau bangkrut.”(Manager Bisnis ULaMM)*

Untuk faktor internal perusahaan biasanya terjadi dikarenakan kurang teliti dalam menganalisa prospek usaha dan kemampuan bayar debitur, dimana yang sering terjadi adalah calon debitur mengajukan pinjaman pada saat usahanya sedang banyak permintaan, yang kemudian oleh *Account Officer Micro* melakukan analisa berdasarkan prospek usaha saat ini, dan dengan tidak memperhitungkan prospek usaha ke depan dikarenakan kurangnya alat analisa oleh *Account Officer Micro*. Selain itu juga dengan adanya tekanan target maka analisa oleh *Account Officer Micro* menjadi kurang objektif.

*“Kebanyakan AOM itu kalau sudah dapat pressure dari atasan biasanya calon nasabah yang secara analisa awal harusnya tidak layak tapi mereka tetapaksa untuk diajukan dan dicairkan dengan melakukan manipulasi data baik data kuantitatif maupun kualitatif.”(Staff Remedial).*

Adapun faktor internal lain yang dapat menyebabkan terjadinya kredit bermaslah adalah kurangnya *maintenance* atau pendampingan terhadap debitur yang baru cair. Biasanya setelah debitur cair, *Account Officer Micro* cenderung jarang melakukan kunjungan dan pembinaan terhadap nasabahnya, padahal proses

bisnis lembaga keuangan tidak berakhir pada saat pencairan, akan tetapi pada saat pencairan itulah baru proses bisnis yang sebenarnya dimulai, dimana *Account Officer Micro* diwajibkan melakukan pembinaan terhadap nasabah tentang bagaimana menjalankan usaha dengan baik dan mengelola keuangannya, sehingga bukan hanya memberikan penyaluran pinjaman, tetapi juga memberdayakan UMKM.

Kemudian untuk faktor eksternal yaitu meliputi faktor dari debitur dan kondisi perekonomian dan pasar. Untuk faktor yang berasal dari debitur kebanyakan adalah tidak adanya iktikad baik dari debitur dari sejak awal melakukan pengajuan. Walaupun sudah dilakukan analisa berupa cek lingkungan sekitar untuk mengetahui karakter calon debitur, akan tetapi masih tetap saja ada beberapa calon debitur yang pada akhirnya menjadi debitur justru melakukan wanprestasi atau cidera janji berupa ingkar dari kewajiban membayar angsuran dan bahkan ada beberapa debitur yang kabur dan tidak bisa dihubungi sama sekali beberapa bulan setelah cair. Selain itu ada juga calon debitur yang memang tidak memiliki iktikad untuk melakukan pinjaman, akan tetapi hanya ingin menjual asset berupa tanah dengan harga yang tinggi, hal tersebut dapat terjadi karena adanya persekongkolan antara calon debitur dengan pihak sekitar untuk *markup* harga jaminan, sehingga setelah cair, debitur tersebut langsung menghilang dan tidak diketahui keberadaannya dan saat akan dilakukan eksekusi terhadap jaminan, harga jaminan yang tertera terlampau tinggi dari harga sebenarnya, sehingga menghambat proses eksekusi jaminan berupa penjualan melalui proses lelang, dikarenakan harga pasar jaminan tersebut jauh lebih murah dari pinjaman

debitur tersebut. Selain daripada hal tersebut faktor eksternal lain yang menyebabkan terjadinya kredit macet dapat disebabkan oleh kurangnya prospek usaha debitur, anjloknya salah satu komoditas penjualan mayoritas debitur dan faktor lain seperti musibah kebakaran atau banjir dan lain sebagainya.

*“Ada beberapa case tertentu itu calon nasabah memang dari awal tidak memiliki iktikad baik, jadi tujuannya mengajukan pinjaman itu bukan untuk usaha atau investasi tapi justru dananya itu dipakai untuk hal lain misalnya dipakai untuk keperluan konsumtif seperti membeli barang barang mewah, atau ada juga yang niatnya Cuma mau jual tanah.”*(Kepala Remedial).

### 3.9.3. Upaya yang dilakukan untuk menanggulangi kredit macet di PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X,

Untuk dapat mengurani maupun menanggulangi permasalahan kredit macet di ULaMM Unit X, ada banyak cara yang telah dilakukan, yakni melalui jalur litigasi maupun non litigasi, untuk jalur non-litigasi cara yang dipandang paling cepat dalam menanggulangi permasalahan kredit macet adalah dengan jalan penjualan asset maupun penjualan jaminan secara sukarela oleh debitur. Alternatif tersebut dapat dikatakan yang paling efektif untuk menanggulangi permasalahan kredit dikarenakan kredit dengan status aktif dan macet di ULaMM Unit X akan dilunasi sendiri oleh debitur dengan dana yang didapatkan dari hasil penjualan asset dan atau jaminan yang dijadikan, jaminan di PNM.

Berbeda dengan alternatif 3R (*Rescheduling, Reconditioning* dan *Restructuring*), dimana alternatif ini memang dapat menanggulangi status kredit bermasalah secara instant, akan tetapi tidak membunuh penyebab kredit bermasalah tersebut, karena kebanyakan debitur dengan status 3R akan kembali menunggak dan kembali menyandang status kredit macet. Jadi alternatif 3R ini

dapat dikatakan efisien dan efektif hanya untuk sementara. Alternatif lain yang juga dapat menjadi salah satu pilihan adalah dengan pelunasan oleh pihak kerabat atau keluarga. Dikarenakan ada beberapa debitur macet yang keberadaannya tidak diketahui, sehingga dengan sangat terpaksa dari PT PNM ULaMM Unit X melakukan penagihan terhadap penjamin yang terkadang adalah merupakan orang tua kandung atau kerabat kandung debitur. Dengan memberikan penjelasan atas permasalahan yang terjadi, dan negosiasi yang berlangsung secara kekeluargaan, pihak keluarga diminta agar dapat menyelesaikan kewajiban debitur yang menunggak di PNM ULaMM Unit X. Alternatif selanjutnya yang biasa dilakukan adalah dengan *take over* oleh bank lain, dimana debitur dengan potensi bermasalah yang tinggi akan dibantu mencari lembaga keuangan lain untuk melunasi pinjamannya di PNM serta agar debitur juga bisa mendapatkan fresh money untuk dapat kembali menjalankan usahanya atau membangun usaha yang benar benar baru. Sehingga dari pihak PNM, debitur dan lembaga keuangan ketiga sama sama mendapatkan keuntungan.

*“Sebenarnya kalau 3R itu harusnya untuk nasabah yang memang keberatan dengan angsurannya, jadi setelah dikecilkan atau diperpanjang angsurannya dia bisa jadi nasabah lancar lagi. Akan tetapi karena ada pressure target biasanya nasabah nasabah yang benar benar sudah tidak mampu membayar tetap kita lakukan Restrukturisasi tapi sambil parallel dilakukan phase-out melalui penjualan jaminan baik secara sukarela maupun melalui lelang. Jadi selama proses penyelesaian itu nasabah statusnya lancar dan tidak macet.”* (Kepala Kantor ULaMM)

Kemudian selain melalui jalur non-litgasi, kredit bermaslah juga dapat diselesaikan melalui jalur litgasi yaitu melalui penjualan atau eksekusi jaminan melalui Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL), namun

alternatif lelang ini tergolong kurang efisien, dikarenakan dibutuhkan waktu yang lebih panjang dan juga biaya yang lebih banyak jika dibandingkan dengan alternatif melalui jalur non-litigasi. Selain itu dengan melalui lelang atau eksekusi jaminan, debitur akan dirugikan dikarenakan biasanya jaminan yang laku terjual melalui lelang harganya jauh dibawah harga pasar jaminan tersebut, dengan limit minimal lelang adalah sesuai dengan sisa pokok pinjaman debitur ditambah dengan biaya biaya yang sudah dikeluarkan seperti biaya pendaftaran lelang dan biaya SKPT (Surat Keterangan Pendaftaran Tanah). Sehingga debitur tidak bisa mendapatkan fresh money untuk mulai membangun usahanya kembali. Berbeda dengan alternatif jual jaminan secara sukarela dimana jaminan akan dijual sesuai dengan harga pasar oleh debitur sendiri untuk kemudian hasil penjualan sebagian akan digunakan untuk melunasi pinjamannya di PNM dan sisanya dapat digunakan untuk mulai merintis usaha kembali.

#### **3.9.4. Hasil penanganan kredit macet di PT Permodalan Nasional Madani**

##### **ULaMM Unit X**

Berdasarkan data yang diperoleh, berikut adalah tabel target RKAP dan hasil realisasi penanganan kredit bermasalah di ULaMM Unit X.

**Tabel 0.9.4.1**  
**Tabel Pencapaian Target RKAP Kredit Macet PT Permodalan Nasional Madani ULaMM**  
**Unit X Periode 2015 - 2017**

periode	NPL	RKAP	ACHIEV
semester_i_2015	131.046.600	500.000.000	382%
semester_ii_2015	282.235.650	250.000.000	89%
semester_i_2016	850.961.920	400.000.000	47%
semester_ii_2016	147.727.319	200.000.000	135%
semester_i_2017	419.970.082	620.000.000	148%
semester_ii_2017	307.549.080	310.000.000	101%

Pada semester pertama tahun 2015 target baki debit pembiayaan bermasalah adalah maksimal sejumlah Rp. 500.000.000,00, sedangkan dari ULaMM Unit X berhasil mencapai baki debit kredit bermasalah sejumlah Rp. 131.046.600,00. Sementara pada semester kedua tahun 2015 ULaMM Unit X dapat dikatakan kurang berhasil dalam mencapai target RKAP, yakni hanya dapat mencapai di angka 89%, dengan meninggalkan *GAP* senilai Rp. 32.235.650,00. Kemudian pada semester pertama tahun 2016 ULaMM Unit X mengalami penurunan kinerja yang sangat drastic dimana pada semester ini hanya berhasil mencapai 47% dari target yang telah ditentukan.

Pada semester pertama terdapat *GAP* sejumlah Rp. 450.961.920 yang akan diakumulasikan dengan target semester kedua tahun 2016. Pada semester kedua tahun 2016 dari target sebesar Rp. 200.000.000,00 berhasil tercapai sebesar 135% yakni di angka absolut Rp. 147.727.319,00 yang menunjukkan bahwa akumulasi target dari semester sebelumnya dapat diselesaikan bersama dengan target semester kedua tahun 2016. Pada tahun 2017 semester pertama ULaMM Unit X berhasil mencapai 148% dari target baki debit yang ditentukan, dari target sebesar Rp. 620.000.000,00 ULaMM Unit X berhasil tercapai di angka Rp. 419.970.082,00. Sementara pada semester kedua hanya berhasil mencapai 101%

dari target yakni surplus sejumlah Rp. 2.450.920,00 dari target sejumlah Rp. 310.000.000,00.

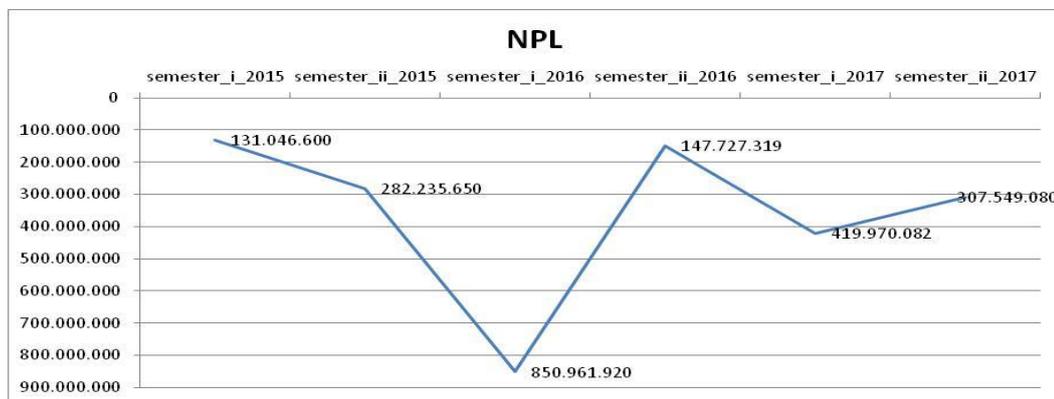
Berdasarkan data tersebut dapat kita lihat bahwa pencapaian kinerja ULaMM Unit X tiap semester mengalami fluktuasi naik turun. Berikut adalah grafik pencapaian kinerja ULaMM Unit X selama periode tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 secara semesteran.

**Gambar 3.9.4.1**  
**Grafik Pencapaian Target Kinerja Kredit Macet PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X Periode 2015 - 2017**



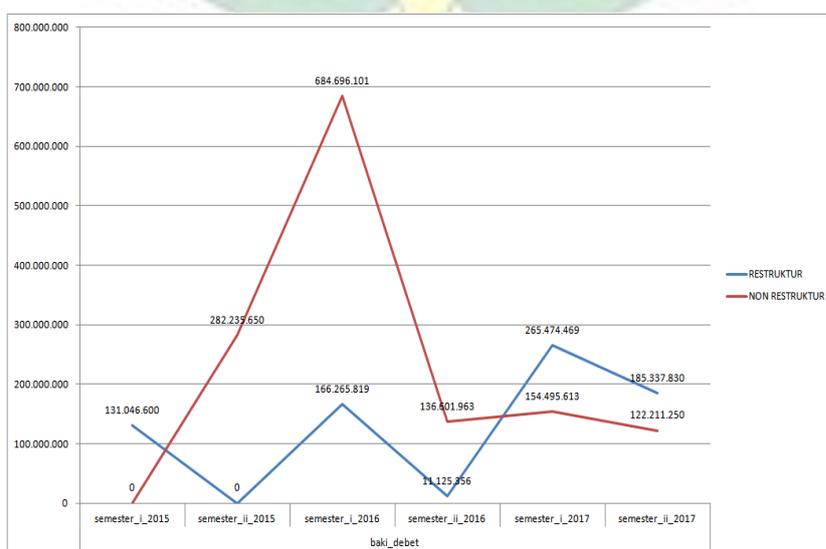
Dari grafik diatas, dapat dilihat bahwa kinerja ULaMM Unit X mengalami fluktuasi naik turun, dimana kinerja terburuk berada pada tahun 2016 semester pertama. Dari semester pertama tahun 2015 kinerja mengalami penurunan yang sangat drastis pada dua semester selanjutnya, akan tetapi kemudian perlahan mulai membaik pada semester kedua tahun 2016 dan semester pertama tahun 2017. Tetapi kembali menurun pada semester kedua tahun 2017 walaupun tidak terlalu drastis akan tetapi cukup signifikan.

**Gambar 3.9.4.2**  
**Grafik Nominatif Kredit Macet PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X Periode 2015 - 2017**



Seperti halnya prosentase *achievement* yang anjlok pada semester pertama tahun 2016, nominal baki debit kredit macet pada semester pertama tahun 2016 juga mengalami pemburukan, yang pada dua semester sebelumnya (secara berturut-turut) hanya berkisar di angka Rp. 131.046.600,00 dan Rp. 282.235.650,00. Pada semester pertama tahun 2016 menyentuh angka Rp. 850.961.920,00. Akan tetapi pada semester kedua tahun 2016, nominal absolut NPL berhasil diturunkan secara drastis atau mengalami perbaikan sejumlah Rp. 703.234.601,00 menjadi Rp. 147.727.319,00. Namun pada semester selanjutnya mengalami pemburukan ke angka absolut Rp. 419.970.082,00. Dan pada semester kedua tahun 2016 kembali mengalami perbaikan menjadi Rp. 307.549.080,00.

**Gambar 3.9.4.3**  
**Grafik Nominatif Baki Debit Kredit Macet Berdasarkan Tipe Kredit Periode 2015 - 2017**

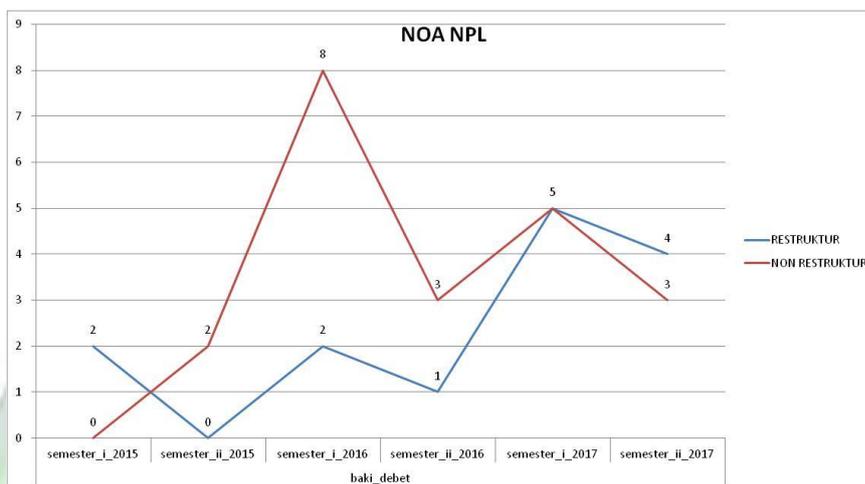


Berdasarkan grafik di atas, dapat dilihat bahwa pada semester pertama tahun 2015, komposisi kredit macet ULaMM Unit X 100% merupakan debitur yang pernah dilakukan restrukturisasi kredit sebelumnya. Sementara debitur non-restrukturisasi belum ada yang masuk ke dalam kategori kredit macet. Kemudian pada semester kedua tahun 2015 untuk komposisi kredit macet kesemuanya berasal dari debitur non-restruktur, sedangkan debitur yang pernah direstruktur dan masuk ke dalam kategori kredit macet pada semester sebelumnya berhasil ditangani, baik itu melalui jalur litigasi dan non litigasi.

Kemudian pada semester pertama tahun 2016 komposisi kredit macet baik dari debitur restruktur maupun non-restruktur keduanya mengalami pemburukan, dimana untuk debitur non-restruktur terdapat pemburukan dengan nominal absolut Rp. 518.430.282,00 sedangkan untuk debitur restruktur yang kembali masuk ke dalam kategori kredit macet terdapat sejumlah, Rp. 166.265.819,00. Pada semester kedua tahun 2016, nominal kredit macet berhasil diturunkan dengan jumlah penurunan untuk debitur non-restruktur adalah sejumlah Rp. 548.094.138,00, sedangkan untuk debitur restruktur berhasil diturunkan sejumlah Rp. 155.140.63,00. Pada semester pertama tahun 2017, kredit macet yang berasal dari debitur non-restruktur kembali meningkat cukup signifikan yaitu sejumlah Rp. 254.349.113,00 dari semester sebelumnya, sedangkan untuk debitur non-restruktur pun mengalami peningkatan namun tidak begitu signifikan, yakni meningkat sejumlah Rp. 17.893.650,00 dibandingkan semester sebelumnya. Dan pada semester kedua tahun 2017 baik debitur restruktur maupun non-restruktur

kembali berhasil diturunkan yakni masing masing secara berurutan turun sejumlah Rp. 80.136.629,00 dan Rp. 32.284.363,00.

**Gambar 3.9.4.4**  
**Grafik Nominatif NOA Kredit Macet Berdasarkan Tipe Kredit Periode 2015 - 2017**



Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa pada semester pertama tahun 2015 jumlah debitur yang macet dari tipe restruktur terdapat 2 debitur sedangkan untuk debitur non restruktur belum ada yang masuk ke dalam kategori debitur macet. Kemudian untuk semester kedua tahun 2015 untuk debitur restruktur yang macet berhasil diupayakan penyelesaiannya sehingga pada semester kedua tahun 2015 tidak ada debitur restruktur yang macet, namun terdapat 2 debitur dari tipe non-restruktur yang macet.

Pada semester pertama tahun 2016 untuk debitur non restuktur yang macet mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yang hanya berjumlah 2 debitur, meningkat menjadi 8 debitur. Sedangkan untuk debitur restruktur yang pada semester sebelumnya tidak ada debitur restruktur yang macet, pada semester pertama tahun 2016 meningkat menjadi 2 debitur. Kemudian pada semester kedua tahun 2016 kedua tipe baik restruktur maupun non restruktur berhasil diupayakan

penyelesaiannya dimana untuk tipe restruktur berhasil diturunkan sejumlah 1 debitur sedangkan untuk debitur non-restruktur berhasil turun sejumlah 5 debitur.

Pada semester pertama tahun 2017 jumlah debitur macet untuk tipe non restruktur meningkat sejumlah 3 orang menjadi 5 orang, sedangkan untuk tipe restruktur bertambah sejumlah 4 orang. Kemudian untuk semester kedua tahun 2017 jumlah debitur macet dapat sedikit diturunkan untuk tipe non restruktur sejumlah 2 orang sedang untuk debitur tipe restruktur hanya berhasil turun sebanyak 1 orang.

### **3.9.5. Analisa efektifitas hasil penanganan kredit macet di PT**

#### **PERMODALAN NASIONAL MADANI ULaMM Unit X**

Berdasarkan data yang telah didapatkan untuk penanganan kredit macet di PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X dapat dikatakan sudah sangat efektif, hal ini terlihat dari pencapaian target yang hampir selalu melebihi angka 100% kecuali pada semester kedua tahun 2015 dan semester pertama tahun 2016. Pada semester kedua tahun 2015 terdapat 2 debitur non-restruktur yang macet, hal ini disebabkan oleh adanya iktikad kurang baik dari debitur. Kedua debitur tersebut hanya melakukan pembayaran angsuran sebanyak 2 kali angsuran dan kemudian melarikan diri dan dari pihak keluarga debitur tidak ada yang mau menanggung beban hutang debitur tersebut. Pun dengan langkah penyelesaian melalui jalur litigasi via lelang di KPKNL masih belum membuahkan hasil, namun upaya penyelesaian masih tetap diusahakan dengan jalan mencari pembeli untuk kemudian apabila terdapat calon pembeli yang berminat, maka akan diselesaikan melalui proses lelang, sehingga jaminan dapat langsung

dipindahtangankan dan di-balik nama tanpa harus meminta persetujuan Akta Jual Beli dari debitur, dikarenakan debitur sudah tidak diketahui keberadaannya.

Kemudian pada semester pertama tahun 2016 permasalahan kedua debitur tersebut belum menemui titik terang akan tetapi justru terdapat tambahan debitur non-restruktur yang macet sejumlah 6 debitur dan debitur restruktur sejumlah 2 debitur. Yang pada semester kedua debitur non-restruktur yang macet berhasil diturunkan melalui restrukturisasi sejumlah 3 debitur dan 2 debitur lainnya dengan melalui jalur pelunasan yang dananya berasal dari penjualan asset debitur yang lain. Sedangkan untuk debitur restruktur dapat diturunkan sejumlah 1 debitur melalui jalan restrukturisasi ulang.

Namun pada tahun 2017 untuk 2 debitur non-restruktur yang melarikan diri berhasil menemui sedikit titik terang penyelesaian yaitu melalui penjualan jaminan via KPKNL akan tetapi jaminan tersebut hanya laku dibawah harga pasar dan di bawah sisa baki debet debitur tersebut, sehingga untuk sisa baki debet 2 debitur tersebut tengah diajukan untuk proses hapus buku atau pengakuan kerugian piutang. Meskipun untuk 2 debitur tersebut telah menemui titik terang tetapi jumlah debitur macet kembali mengalami kenaikan, dari semester sebelumnya untuk debitur non-restruktur hanya berjumlah 3 debitur, pada semester pertama tahun 2017 terdapat tambahan 2 debitur lagi yang macet, sementara untuk debitur restruktur meningkat sejumlah 4 debitur yang macet.

Kemudian untuk semester kedua tahun 2017 debitur macet non-restruktur sebenarnya berhasil diturunkan sebanyak 3 debitur melalui alternatif pelunasan dengan penjualan asset, tapi pada semester ini juga terdapat 1 debitur non-

restruktur baru yang macet, sehingga pada akhir tahun 2017 untuk debitur non-restruktur yang macet berjumlah 3 debitur, yakni 2 debitur yang melarikan diri yang masih belum disetujui penghapusbukuannya dan 1 orang debitur yang mengalami penurunan usaha. Sementara untuk debitur restruktur pada semester kedua tahun 2017 hanya berhasil turun sejumlah 1 orang debitur, melalui proses restrukturisasi ulang.

*“Kalau ditanya yang paling efisien ya pasti yang kita ambil ya alternative non-litigasi melalui 3R, tapi alternative 3R itu kurang efektif soalnya nasabah yang sudah di 3R arisiko bermasalahnya masih sangat tinggi. Tapi kalau ditanya yang paling efektif ya pastinya melalui penjualan jaminan atau asset oleh nasabah/keluarga. Jadi pinjaman yang di PNM bisa lunas, nasabah juga bisa dapat dana untuk memulai usaha lagi, atau bisa juga di take over bank lain, kalau hasil SLIK Checkingnya belum kena kita masih bisa upayakan take over tapi kalo sudah kena yang tidak bisa.”*  
(Kepala Kantor ULaMM).

Dari paparan tersebut, dapat dilihat bahwa restrukturisasi adalah upaya yang efisien untuk menangani kredit acat, akan tetapi bukanlah alternatif yang paling efektif untuk mengatasi sumber permasalahan, dikarenakan debitur yang pernah direstrukturisasi banyak yang kembali menunggak dan macet, sedangkan untuk upaya penyelesaian melalui jalur litigasi, pelunasan melalui penjualan aset dan penjualan jaminan dapat dikatkan sebagai alternatif yang lebih efektif mengatasi sumber permasalahan akan tetapi sangat kurang efisien, karena memakan waktu yang lama serta usaha dan biaya yang lebih banyak. Dan hasilnya pun tidak selalu sesuai dengan yang diharapkan terutama melalui jalur litigasi karena masih ada kemungkinan penjualan jaminan melalui KPKNL hanya dapat terjual di bawah harga pasar dan di bawah sisa baki debet, sehingga justru

meninggalkan endapan baki debet yang macet, yang mana harus diakui sebagai kerugian piutang atau dihapusbukukan.

Eksekusi jaminan melalui KPKNL dianggap sebagai alternatif paling tepat dari sisi efisiensi dan efektifitas untuk dilakukan jika permasalahan yang dihadapi adalah debitur yang kabur/melarikan diri dan tidak diketahui keberadaannya serta dari pihak keluarga tidak ada iktikad untuk menyelesaikan kewajiban yang ditinggalkan. Karena atas jaminan yang dijadikan agunan di PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X telah dipasang Hak Tanggungan dimana PT Permodalan Nasional Madani ULaMM Unit X memiliki hak atas jaminan tersebut senilai Hak Tanggungan yang dipasang (Minimal 120% dari plafon pinjaman). Jadi untuk dapat melakukan penjualan atas jaminan ataupun proses balik nama atas jaminan yang dijadikan agunan kepada pemenang lelang tidak memerlukan persetujuan oleh pemilik agunan, berbeda dengan penjualan jaminan yang tidak melalui lelang yang tetap harus mendapat persetujuan pemilih jaminan supaya jaminan tersebut dapat diproses balik nama. Namun meskipun demikian, tidak jarang eksekusi jaminan melalui lelang yang terjual dibawah nilai baki debet.

*“Kalau lelang biasanya kita ambil sebagai jalan terakhir, kalo nasabah benar benar sudah tidak kooperatif ya sudah, jaminan kita lelang. Kalau laku sesuai atau diatas nilai baki debet ya bisa lunas, nanti sisanya kita masukkan ke pembayarn bunga yang tertunggak, tapi kalau lunasnya di bawah sisa baki debet yan terpaksa nanti kita ajukan penghapusbukuan.”* (Kepala Remedial).