

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Pt. Fifgroup Cabang Jepara

PT.FIFGROUP Jepara terletak di jalan MT. Haryono no 57 kelurahan Kauman RT 02 RW 03 Kabupaten Jepara kota. Sebelah selatan kantor FIFGROUP Jepara terdapat kantor Samsat yang mana menjadi tempat strategis untuk memperpanjang pajak STNK. Dalam memperlancar kegiatan usahanya itu FIFGROUP cabang jepara juga mempunyai 2 pos anak cabang, hal ini dilakukan agar efisiensi waktu, biaya dan jarak tempuh dapat ditekan sehingga dapat memperlancar proses kegiatan perkreditannya dan mempermudah customer untuk mendapatkan pelayanan. Adapun 2 pos tersebut adalah pos kalinyamat dan pos bangsri.

Letak pos Kalinyamat berada di desa Margoyoso kecamatan kalinyamatan tepatnya di depan kantor kecamatan dan pusat ekonomi, yakni pasar purwogondo. Sedangkan pos Bangsri terletak di desa Krasak kecamatan Bangsri. Masing-masing pos dipimpin oleh KAPOS (kepala pos)

PT. FIFGROUP anak perusahaan Astra yang bergerak dibidang pembiayaan sepeda motor dan mobil baru dan bekas,serta pembiayaan multi produk elektronik dan perabot rumah tangga dibawah naungan ASTRA. Di setiap cabang dikepalai oleh seorang *Banch Manager* atau bisa di sebut dengan Kepala Cabang,Kepala Cabang dibantu beberapa kepala bagian yang biasa disebut *Section Head*. Cabang Jepara dibantu oleh 5 orang *Section Head*,yaitu *Section head CR 1,CR 2, credit*

section head, operation and support section head, general support. Selain dibantu oleh 5 *section head*, BM dibantu oleh *departmen* marketing yang penugasannya langsung dari HO (*head office*), jadi *departmen* marketing merupakan karyawan HO yg di tugaskan di kantor cabang. *Section Head CR1*, yaitu kepala bagian penagihan untuk keterlambatan 4 hari s/d 1 bulan. Sedangkan *Section Head CR2*, yaitu untuk menangani penagihan nasabah diatas 1 bulan (*over sixty*) hari keterlambatan. Masing-masing *Section Head CR* mempunyai beberapa *Supervisor* yang bertugas untuk mengkoordinir *CR Field*, yaitu kolektor yang bertugas untuk menagih yang terlambat melakukan pembayaran.

Perusahaan pembiayaan selain mencari pembeli secara kredit, perusahaan juga menginginkan customer yang baik dengan mempertimbangkan 5C, *character, capascity, collateral, condition*, dan *capital*. Tugas tersebut berada di bawah naungan *Credit Section Head*. *Credit Section Head* mempunyai beberapa CAC (*Credit Analist Coordinator*), yang bertugas untuk menganalisa customer apakah layak untuk dibiayai atau tidak, dan seorang CAC dibantu oleh beberapa *Field Verifier* dan seorang COC (*Credit Order Clerk*). Dimana *Field Verifier* bertugas untuk menverifikasi kondisi di lapangan seorang calon customer dan mengecek kevalidan data yang nantinya akan menjadi bahan pertimbangan CAC untuk meberi keputusan ACC atau reject terhadap order tersebut. *Credit Order Clerk* di bawah naungan CAC yang bertugas untuk input data debitur yang mengajukan kredit ke FIFGROUP hingga penerbitan PO (*purchase Order*) yang nantinya akan didistribusikan kepada dealer sebagai pedoman dealer untuk

mengirim unit dan membuat tagihan dealer. Order ACC maupun *Reject* akan diinput ke dalam *database* FIFGROUP oleh COC.

Selain *Credit Analist* (CAC), dibawah naungan *Credit Section Head* ada CAP (*Credit Application Prossesor*) yang memiliki tugas untuk mentry data aplikasi, cek kevalidan dokumen dan kontrak customer, menerima tagihan dari dealer, melakukan pencairan dana ke dealer hingga pengurusan copy kontrak yang akan dikirim ke customer dan penyimpanan dokumen kontrak tagihan dan syarat customer. Banyak *jobdesk* (tugas) yang di lakukan oleh CAP, maka CAP dibantu oleh 2 CPCL (*Credit prossesor Clerk*) atau biasa di sebut *hardcopy*. CPCL membantu CAP untuk mengeprint kontrak, pemilahan kontrak dan pengiriman surat hingga penyimpanan kontrak dan dokumen lainnya di gudang kredit. Untuk bagian penyimpanan BPKB dan sebagai wakil perusahaan dalam serah terima BPKB dari dealer hingga penyerahan BPKB kepada *debitur* saat pelunasan FIFGROUP dibantu oleh CCP (*credit collateral procesor*)

Untuk mensupport kebutuhan cabang dan karyawannya, disetiap cabang memiliki *Opperation Support Section Head* (OSSH), *jobdesk* OSSH tidak jauh beda dengan bendahara, OSSH juga di bantu oleh HRD yang mengatur seluruh karyawan seperti absensi, penerimaan dan pengunduran diri karyawan. Selain HRD ada seorang koordinator kasir yang bertugas untuk mengkoordinir kasir, menerima laporan masing-masing kasir dalam penerimaan jumlah uang hingga melakukan penyetoran uang ke pihak bank.

Inventory General Service Section Head (IGSSH) mempunyai tugas untuk mengontrol semua yang berhubungan dengan service dan asset perusahaan, dimulai dengan gedung kantor, perlengkapan dan peralatan kantor, *server* dan keamanan kantor. Seorang *General service Section Head* mempunyai GA (*General Assistant*) tugas dan kewajibannya membantu GSSH untuk memberikan pelayanan yang nyaman bagi karyawan dan customer.

Berbagai macam aktivitas kerja karyawan PT. FIFGROUP Jepara dengan masing-masing tugas dan kewajiban sesuai dengan bagiannya serentak dilaksanakan di hari kerja senin s/d sabtu dengan jam kerja jam 08.00 s/d 16.00 untuk hari senin s/d jumat, khusus untuk hari sabtu buka dari jam 08.00 s/d 14.00. Untuk menambah perform cabang biasanya di hari minggu pada minggu terakhir di setiap bulannya (akhir bulan) di perintahkan untuk lembur dan kebijakan disesuaikan dengan kondisi perform masing-masing karyawan di bagian masing-masing.

Didalam mencapai tujuan manajemen diperlukan adanya suatu organisasi, agar tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan teratur serta efektif dan efisien. Untuk mempermudah pembagian tugas, wewenang serta tanggung jawab yang dijalankan maka PT. FIFGROUP Jepara, membentuk struktur organisasi.

Struktur organisasi perusahaan merupakan pencerminan lalu lintas tugas, wewenang dan tanggung jawab didalam perusahaan secara vertical dan pencerminan hubungan antar bagian secara horizontal. Hal ini dapat menggambarkan bahwa struktur organisasi merupakan hal yang penting bagi

perusahaan. Jika struktur organisasi baik, maka hubungan kerja sama yang sama yang baik dan teratur dapat tercipta. Sebaliknya jika struktur organisasi tidak berjalan dengan baik, maka dapat menghambat jalannya pekerjaan. Tentu saja hak ini tidak diharapkan oleh perusahaan manapun.

4.2 Strategi Manajemen

Setiap kreditur atau perusahaan pembiayaan termasuk FIFGROUP Jepara pastinya tidak akan terlepas dari adanya kredit bermasalah yang termasuk pada kredit kurang lancar, kredit kurang lancar, dan kredit macet dimana nasabah tidak dapat melunasi utangnya kepada kreditur. Maka untuk mengatasi hal tersebut kreditur membutuhkan manajemen kredit yang profesional guna mengatur operasional kerjanya. Menurut bapak Mulyadi Musran kredit bermasalah atau kredit macet merupakan kondisi dimana debitur tidak mampu melaksanakan kewajibannya dikarenakan faktor debitur ekonomi menurun, dan faktor kreditur yaitu tidak mematuhi prosedur pemberian kredit. Dalam akad kredit pihak debitur dan kreditur terikat dalam akad kredit, dan disetujui oleh kedua belah pihak, hal tersebut merupakan pengertian perjanjian kredit menurut bapak Akhmad Fauzi.

Manajemen yang efektif pada perusahaan pembiayaan yaitu dengan menerapkan analisis yang baik, karena tujuan analisis adalah untuk memperoleh keyakinan apakah nasabah mempunyai kemauan dan kemampuan memenuhi kewajibannya kepada perusahaan pembiayaan secara tertib.

Adapun analisis kredit untuk mengurangi kredit bermasalah menurut bapak Mulyadi Musran selaku kepala bagian kredit adalah dengan menerapkan 5C

(*Character, Capital, Capacity, Collateral, Condition of Economy*), karena dengan 5C tersebut FIFGROUP Jepara akan melakukan penilaian terhadap nasabah apakah nasabah memiliki i'tikad baik atau tidak dan diharapkan kreditur benar-benar mendapatkan nasabah yang menguntungkan. Agar dapat menerapkan analisis 5C maka dibutuhkan manajemen kredit yang efektif. Menurut bapak Akhmad Fauzi manajemen kredit yang digunakan antara lain:

a. Perencanaan (*Planning*)

Proses perencanaan merupakan awal dari manajemen perkreditan, dimana tujuan, strategi untuk mencapai tujuan, sasaran dan program perkreditan akan ditentukan melalui perencanaan. Perencanaan yang efektif dapat diterapkan apabila perusahaan menerapkan perencanaan sebaik mungkin agar penyaluran kredit dapat terlaksana dengan baik dan tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi merupakan alat dan wadah dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan. Jika aktivitas organisasi baik dan benar, maka tujuan akan lebih mudah dicapai. Pengorganisasian suatu perusahaan agar dapat berjalan dengan efektif dibutuhkan struktur organisasi dan *job description*. Struktur organisasi FIFGROUP Jepara sudah tepat, karena dapat dilihat dari *job description* yang telah ditetapkan kepada penanggung jawab bagian masing-masing. *Job description* yang diberikan pada setiap karyawan FIFGROUP Jepara sudah terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, dengan struktur organisasi yang tepat merupakan salah satu cara untuk menurunkan kredit bermasalah.

c. Pelaksanaan (Actuating)

Pelaksanaan merupakan tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi (dalam hal ini seluruh karyawan) aktif bergerak melaksanakan tugas. Sebelum debitur memperoleh kredit terlebih dahulu harus melalui tahapan-tahapan penilaian mulai dari diawali pengajuan permohonan kredit, penyelidikan berkas-berkas, *on the spot*, analisa hasil *survey* calon debitur sampai kredit tersebut dapat setuju atau tidak. Proses tersebut harus dilakukan dengan tepat sebelum nasabah mendapatkan persetujuan kredit.

d. Pengawasan (controlling)

Pengawasan kredit adalah usaha penjagaan dan pengamanan dalam pengelolaan kekayaan bank dalam bentuk perkreditan yang lebih baik dan efisien, guna menghindari terjadinya penyimpangan kredit macet dapat dilakukan dengan cara mematuhi kebijakan perkreditan yang telah ditetapkan serta mengusahakan penyusunan administrasi perkreditan dengan benar. Kegiatan pengawasan kredit dimulai sejak permohonan kredit nasabah diproses sampai kredit diselesaikan. Dengan adanya pengawasan, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam mengatasi penyimpangan yang akan terjadi.

Kredit bermasalah dapat disebabkan oleh faktor-faktor yang harus dikenali secara dini oleh pihak kreditur karena adanya unsur kelemahan baik dari nasabah ataupun dari pihak kreditur, dari kondisi eksternal, bahkan dari pemberi kredit. Kesalahan perusahaan pembiayaan dapat berawal dari tahap perencanaan, tahap analisis dan tahap pengawasan.

a. Faktor penyebab kredit bermasalah

Faktor kredit bermasalah sebagaimana yang terdapat pada halaman sebelumnya, merupakan salah satu penyebab kredit bermasalah pada FIFGROUP Jepara terjadi pada pihak nasabah sedangkan dari pihak perusahaan sudah melaksanakan Manajemen dengan baik. Menurut bapak Mulyadi Musran faktor penyebab kredit bermasalah yaitu :

1. Kurangnya analisa kredit menggunakan analisis 5C.
2. Keteledoran petugas dalam mematuhi peraturan pemberian kredit yang telah digariskan.
3. Menurunnya kondisi ekonomi debitur.
4. Terjadi kecelakaan atau kehilangan kendaraan yang tidak tercover oleh pihak asuransi.
5. Keikutsertaan debitur dalam Lembaga Perlindungan Konsumen (LPK)

Sedangkan menurut ibu Erna Widiastuti faktor penyebab kredit bermasalah adalah:

1. Kondisi ekonomi yang sulit.
2. Tidak ada rasa tanggung jawab pihak debitur akan kewajiban hutang yang harus dibayar tepat waktu.
3. Tidak mengerti isi perjanjian kredit.

b. Kolektibility kredit

Kolektibility kredit merupakan pengelompokan kredit yang terdiri dari kredit lancar, kredit kurang lancar, kredit diragukan, kredit macet. Dalam

pengelompokan menurut bapak Akhmad Fauzi kolektibility kredit ada , yaitu kredit lancar,kredit kurang lancar dan kredit macet.

4.3 Analisis Data

1. Data Reduksi

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Dalam hal ini peneliti melakukan reduksi data dengan cara mengumpulkan, merangkum, memilih hal-hal yang pokok kemudian memfokuskan pada data manajemen kredit.

2. Data Display

a. Faktor penyebab kredit bermasalah

Faktor kredit bermasalah pada FIFGROUP Jepara hanya pada pihak nasabah sedangkan dari pihak kreditur sudah melaksanakan Manajemen dengan baik. Dari mulai masuknya order sampai diterbitkanya PO (*purchase order*).

Dengan demikian, kreditur dapat menghindari penyimpangan kredit untuk mengurangi kerugian. Dalam pelaksanaannya, pihak FIFGROUP Jepara memberikan jangka waktu pada nasabah yang bermasalah untuk membayar angsuran sampai jangka waktu 1 bulan. Dengan demikian, kebijakan FIFGROUP Jepara tersebut dapat mengurangi jumlah kredit bermasalah.

Untuk menurunkan kredit bermasalah pada FIFGROUP Jepara, nasabah diberi jangka waktu selama 1 bulan untuk membayar angsurannya. Dan apabila tidak dapat melunasi, maka FIFGROUP

Jepara melakukan 3 langkah yaitu peringatan, somasi, serta penarikan unit. Dengan 3 langkah tersebut FIFGROUP Jepara mampu menurunkan terjadinya kredit bermasalah.

b. Kolektibility kredit

Berdasarkan data kolektibility yang didapat jumlah kolektibility sudah stabil. Dari data tersebut dapat diketahui berapa persen kredit lancar, kurang lancar, dan macet ketika tahun 2014. Untuk mengetahui prosentase kolektibility dilakukan perhitungan, yaitu :

$$\text{Presentase kredit lancar} = \frac{\text{jumlah kredit lancar}}{\text{jumlah total}} 100\%$$

Tabel 4. 1.
Data kredit lancar

NO	BULAN	AMMOUNT FINANCE	IN PERSEN	LANCAR
1	JANUARI	10,674,644,800	89%	9,500,433,872
2	FEBRUARI	11,009,671,900	90%	9,908,704,710
3	MARET	12,200,786,000	88%	10,736,691,680
4	APRIL	15,490,087,000	94%	14,560,681,780
5	MEI	11,000,800,000	91%	10,010,728,000
6	JUNI	9,890,576,700	90%	8,901,519,030
7	JULI	10,527,850,000	92%	9,685,622,000
8	AGUSTUS	10,830,987,000	88%	9,531,268,560
9	SEPTEMBER	9,913,543,200	89%	8,823,053,448
10	OKTOBER	12,209,814,900	92%	11,233,029,708
11	NOVEMBER	12,000,098,000	90%	10,800,088,200
12	DESEMBER	10,045,791,000	91%	9,141,669,810

Dari data diatas diketahui bahwa rata-rata nasabah yang membayar lancar (tidak telat) sebesar 90 % dari total keseluruhan konsumen. Sedangkan pencapaian yang paling tinggi adalah 94%, ini terjadi pada bulan April 2014. Dan

yang paling rendah pencapaiannya adalah 88% yang terjadi pada bulan Agustus 2014. Sedangkan target yang diberikan HO sebesar 87%.

$$\text{Presentase kredit kurang lancar} = \frac{\text{jumlah kredit kurang lancar}}{\text{jumlah total}} 100\%$$

Tabel 4. 2.
Data prosentase kredit kurang lancar

NO	BULAN	AMMOUNT FINANCE	IN PERSEN	KURANG LANCAR
1	JANUARI	10,674,644,800	10.16%	1,084,501,213
2	FEBRUARI	11,009,671,900	9.15%	1,006,834,495
3	MARET	12,200,786,000	11.64%	1,420,317,900
4	APRIL	15,490,087,000	5.72%	886,001,996
5	MEI	11,000,800,000	8.76%	963,538,070
6	JUNI	9,890,576,700	9.64%	953,451,594
7	JULI	10,527,850,000	7.41%	780,576,910
8	AGUSTUS	10,830,987,000	11.48%	1,243,310,660
9	SEPTEMBER	9,913,543,200	10.62%	1,052,322,611
10	OKTOBER	12,209,814,900	7.54%	920,522,365
11	NOVEMBER	12,000,098,000	9.71%	1,165,569,519
12	DESEMBER	10,045,791,000	8.27%	831,068,198

Tabel diatas merupakan data nasabah yang membayar telat (kurang lancar) rata-ratanya adalah 9,17% , paling tinggi 11,64% terjadi pada bulan Maret 2014 dan terendah 5,72% terjadi pada bulan April 2014

$$\text{Presentase kredit macet} = \frac{\text{jumlah kredit macet}}{\text{jumlah total}} 100\%$$

Tabel 4. 3.
Data prosentase kredit macet

NO	BULAN	AMMOUNT FINANCE	IN PERSEN	KREDIT MACET
1	JANUARI	10,674,644,800	0.84%	89,709,715
2	FEBRUARI	11,009,671,900	0.86%	94,132,695
3	MARET	12,200,786,000	0.36%	43,776,420
4	APRIL	15,490,087,000	0.28%	43,403,224
5	MEI	11,000,800,000	0.24%	26,533,930
6	JUNI	9,890,576,700	0.36%	35,606,076
7	JULI	10,527,850,000	0.59%	61,651,090
8	AGUSTUS	10,830,987,000	0.52%	56,407,780
9	SEPTEMBER	9,913,543,200	0.39%	38,167,141
10	OKTOBER	12,209,814,900	0.46%	56,262,827
11	NOVEMBER	12,000,098,000	0.29%	34,440,281
12	DESEMBER	10,045,791,000	0.73%	73,052,992

Tabel diatas menunjukkan angka terjadinya kredit macet rata-ratanya adalah 0,49%., tertinggi 0,86% terjadi pada bulan pebruari 2014 dan terendahnya 0,24% terjadi pada bulan Mei 2014. Dari target yang diberikan HO yaitu 1,05%.

Tabel 4. 4.
Klasifikasi kolektibilitas / *colectibility*

Jumlah	Lancar	Kurang lancar	Macet
Max	94%	April	11.64%
Rata-rata	90%	-	9.17%
Min	88%	Agustus	5.72%

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa kredit macet di FIFGROUP Jepara tergolong sangat kecil, karena batas maksimal yang diperbolehkan kredit macet adalah 5% dari total keseluruhan. Hai ini membuktikan bahwa manajemen perkreditan sudah sesuai dengan prosedur yang ada

4.3.1. Analisis Faktor Penyebab Kredit Macet di PT. FIFGROUP Jepara

Menurut bapak Mulyadi musran selaku kepala bagian kredit menjelaskan bahwa proses awal pemberian kredit pada PT. FIFGROUP selalu menggunakan analisis 5C, yaitu.

1. *Character*

Menganalisis karakter calon nasabah merupakan hal inti dalam proses akuisisi pemberian kredit, dengan melihat karakter calon nasabah bisa mendapatkan informasi tentang latar belakang pekerjaan, gaya hidup, keadaan keluarga, hobi. Setelah mendapatkan semua informasi mengenai karakter calon nasabah analisis pemberian kredit dapat disimpulkan bagaimana karakter calon nasabah tersebut, apakah bisa bekerjasama dan tanggung jawab dalam proses kredit atau bahkan karakter yang bersifat acuh dan menggampangkan proses kredit sehingga resiko kredit macet akan bertambah dengan karakter nasabah yang tidak bertanggung jawab akan kredit yang telah dibiayai.

Kendala dalam proses analisis karakter pada umumnya adalah menghadapi calon nasabah yang tempramental. Untuk menghadapi calon nasabah yang tempramental harus berhati-hati dalam berbicara, dan bersikap. Dalam penggalian informasi harus menggunakan pendekatan personal dengan calon nasabah dengan cara memulai obrolan ringan hingga obrolan yang mengandung pertanyaan seputar analisis kredit yang berhubungan dengan karakter, misalnya tentang pekerjaan, kondisi keluarga, hingga cara menghadapi kendala-kendala pekerjaan

yang mungkin terjadi pada calon nasabah. Dengan cara ini bisa mendapatkan informasi karakteristik calon nasabah.

2. *Capacity*

Tujuan menganalisa kapasitas (*capacity*) yaitu untuk mengetahui kemampuan nasabah dalam bidang bisnis dan melihat kemampuannya dalam menjalankan usahanya termasuk kekuatan yang dimiliki untuk mengembalikan kredit yang disalurkan. Proses menganalisa kapasitas kemampuan untuk membayar hutang debitur atau nasabah bisa dilihat dari pemasukan dan pengeluaran nasabah. Cara lain dengan melihat dan menganalisa pembukuan keuangan usaha nasabah, dan *printout* buku tabungan yang dimiliki. Selain itu juga bisa menganalisa jumlah tanggungan yang dimiliki calon debitur, berapa jumlah anak yang masih menjadi tanggungannya, berapa jumlah angsuran sebelumnya. Dengan analisis tersebut bisa membantu proses akuisisi dengan data yang lebih relevan.

Kendala dalam proses analisis kapasitas debitur bisa saja terjadi, dengan manipulasi data keuangan calon debitur. Untuk mengantisipasi hal tersebut, kreditur meminta data keuangan dan *printout* buku tabungan debitur selama 3 bulan terakhir. Sinkronkan antara data keuangan dan *printout* buku tabungan dengan melihat alur keluar masuknya uang dalam 3 bulan terakhir.

3. *Capital*

Analisis capital harus melihat dari mana sumber modal yang ada saat ini. Jika modal yang ada adalah modal dari hutang, maka perlu dipertimbangkan lagi dalam proses akuisisi kredit, karena jika modal dari hutang, maka secara otomatis tanggungan debitur akan semakin banyak dan perlu melakukan pertimbangan lainnya untuk proses pemberian kredit. Untuk melihat penggunaan modal apakah efektif, dapat dilihat dari laporan keuangan (neraca, dan laporan rugi laba) dengan melakukan pengukuran dari segi likuiditas, rentabilitas dan pengukuran lainnya.

4. *Collateral*

Jaminan yang digunakan merupakan jaminan yang nilainya lebih tinggi dari hutang yang diberikan. Jaminan juga harus diteliti keabsahannya sehingga tidak terjadi suatu masalah. Proses analisis jaminan ini dilakukan dengan melihat data kepemilikan jaminan dan taksiran nilai jual jaminan tersebut. Jaminan yang digunakan harus atas nama calon debitur atau atas nama pasangan calon debitur, jika tidak maka harus disertakan kwitansi jual beli sebagai bukti telah terjadinya transaksi jual beli sebelumnya.

Pada kasus ini jaminan yang digunakan adalah jaminan BPKB kendaraan sepeda motor atau mobil yang dimiliki. Cara melihat keabsahan jaminan tersebut adalah melihat data pemilik jaminan tersebut dengan melihat nama alamat dan cek faktur pada jaminan tersebut, selain itu pihak kreditur juga harus mencocokkan data gesekan no rangka dan no mesin dengan data yang terdapat pada BPKB.

5. *Condition*

Proses analisa kredit harus melihat kondisi ekonomi calon debitur saat ini dan kemungkinan untuk masa yang akan datang sesuai dengan sektor masing-masing. Kondisi ekonomi yang dimaksud ini adalah kondisi keuangan, apakah keuangan saat ini lancar atau tidak, hal ini bisa dilihat dari kondisi usaha dan laporan keuangan calon debitur saat ini. Jika usaha terlihat rame dan laporan keuangan terlihat lancar maka bisa diputuskan kondisi ekonomi calon debitur baik.

Selain proses awal, hal yang harus diperhatikan dalam proses pemberian kredit adalah tahapan-tahapan dalam pemberian kredit, yaitu:

1. Pengumpulan dan validasi dokumen kredit, untuk calon debitur perorangan syarat yang diperlukan adalah KTP suami istri yang masih berlaku, kartu keluarga, rekening listrik/PAM, slip gaji dan id card bagi calon debitur yang berprofesi sebagai karyawan. Untuk calon debitur berbadan usaha maka dokumen yang harus di lengkapi adalah KTP pemberi dan penerima kuasa, SIUP, TDP, akta berdirinya perusahaan, laporan keuangan 3 bulan terakhir, NPWP. Jika calon debitur belum menikah minimal usia 21 tahun dan disertai KTP orang tua.
2. Proses *verifikasi* oleh *verifier* kepada calon debitur dengan menggunakan analisis 5C.
3. Pelaporan hasil analisis kepada *credit analyst* untuk dilakukan proses akuisisi berdasarkan hasil *verifikasi* dilapangan.

4. Pemberian hasil, *reject/acc kepada calon debitur*, jika Acc segera melakukan input data hingga terbitnya PO.

Munculnya kredit bermasalah termasuk di dalamnya kredit macet, pada dasarnya tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan melalui suatu proses. Seperti yang dikatakan bapak Mulyadi Musran selaku kepala bagian kredit di FIFGROUP Jepara. *”dalam proses akuisisi kredit yang paling penting ialah analisis 5C, analisis ini sudah mencakup semua dimulai dari melihat karakter calon debitur (character), kapasitas bayar debitur (capacity), nilai jaminan pembiayaan (collateral), kondisi tempat tinggal (capital), dan kondisi ekonomi dan usaha debitur (condition).“*

Terjadinya kredit macet dapat disebabkan baik oleh pihak kreditur (FIFGROUP) maupun debitur (nasabah). Faktor-faktor penyebab yang merupakan kesalahan pihak kreditur menurut Mulyadi Musran selaku kepala bagian kredit FIFGROUP Jepara adalah:

- a. Keteledoran petugas dalam mematuhi peraturan pemberian kredit yang telah digariskan.
- b. Terlalu mudah memberikan kredit, yang disebabkan karena tidak ada patokan yang jelas tentang standar kelayakan permintaan kredit yang diajukan.
- c. Kurang memadainya jumlah eksekutif dan staf bagian kredit yang berpengalaman.

- d. Lemahnya bimbingan dan pengawasan pimpinan kepada para eksekutif dan staf bagian kredit.
- e. Jumlah pemberian kredit yang melampaui batas kemampuan.
- f. Lemahnya kemampuan mendeteksi kemungkinan timbulnya kredit bermasalah, termasuk mendeteksi arah perkembangan arus debitur lama.
- g. Tidak mampu bersaing, sehingga terpaksa menerima debitur yang kurang bermutu.
- h. Tidak menjadikan analisis 5C sebagai acuan proses kredit.

Selain faktor dari kreditur Faktor-faktor penyebab yang merupakan kesalahan pihak debitur menurut Mulyadi Musran selaku kepala bagian kredit FIFGROUP Jepara adalah:

- a. Kemampuan bayar debitur menurun yang disebabkan kondisi keuangan menurun.
- b. Terjadinya kecelakaan/kehilangan yang tidak tercover oleh pihak asuransi
- c. Keikutsertaan debitur dengan LPK (Lembaga Perlindungan Konsumen) yang memberikan info kepada debitur untuk tidak membayar hutang dengan jaminan unit tidak akan di tarik.

Bapak Akhmad Fauzi selaku *Section Head CR 1* memaparkan bahwa ”*banyak faktor penyebab kredit macet, salah satunya proses akuisisi kredit dari awal, sejauh ini saya melihat proses kredit sudah benar, namun penekanannya saja yang kurang. Banyak debitur yang berkarakter baik namun masih saja pembayaran angsuran tidak tepat waktu.*

Menurut bapak Akhmad Fauzi penyebab kredit macet pada PT. FIFGROUP Jepara adalah penekanan di awal proses kredit. Acuan dasar proses akuisisi kredit dengan menggunakan analisis 5C sudah dijalankan, namun untuk penekanannya masih kurang, hal ini disebabkan keterbatasan waktu dalam penyampaian isi perjanjian kredit yang disebabkan oleh berbagai hal, seperti ketika menemukan debitur yang sibuk dan ketika proses tanda tangan kontrak minta buru-buru sehingga petugas tidak bisa banyak menjelaskan isi perjanjian dan hanya menjelaskan 11 informasi pokok saja, dan pada akhirnya debitur hanya mengetahui inti perjanjian yg berisikan jumlah angsuran dan jangka waktunya, tanggal jatuh tempo, tempat pembayaran, dan denda keterlambatan beserta *collection fee* (biaya tagih), sedangkan selain itu dalam perjanjian kontrak terdapat pasal-pasal perjanjian seperti hak dan kewajiban debitur, asuransi, hingga penyelesaian melalui jalur hukum jika salah satu pihak melanggar perjanjian. Meskipun kedepannya setelah proses akuisisi dan realisasi debitur hingga terbitnya no kontrak, pihak kreditur akan mengirimkan *copy kontrak* beserta polis asuransi yang suda di tandatangani debitur dan kredieur kepada debitur dengan tujuan dapat dibaca dan dipahami lagi oleh debitur. Namun setelah sampling yang dilakukan oleh CAP kepada debitur untuk mengetahui apakah sudah terima *copy kontrak* yang sudah dikirim atau belum dan sudah dipahami isinya. Data sampling dari 100 debitur yang sudah menerima *copy kontrak* 88 debitur tidak membaca ulang *copy kontrak* dengan berbagai alasan seperti tidak sempat, belum dibaca lupa naruhnya, dibaca bagian depannya saja yang berisi no kontrak dan angsurannya. Selebihnya hanya 12 orang debitur yang membaca ulang *copy kontrak* yang sudah

dikirim. Selain keterbatasan waktu debitur untuk dijelaskan dari pihak kreditur, hal yang menyebabkan kurangnya penekanan dan penjelasan diawal dikarenakan keterbatasan waktu seorang *verifikator* untuk menjelaskannya dikarenakan servis <3 jam. Untuk bersaing dengan competitor FIFGROUP memberikan program proses order, akuisisi, hingga pemberian hasil kepada debitur dan dealer maksimal 3 jam dimanapun rumah debitur. Ketika order sedang banyak dan tidak ada penambahan tenaga kerja sedangkan letak rumah debitur jaraknya saling berjauhan dari kantor dan 1 orang *verifikator* membawa lebih dari 3 order yang waktu ordernya hampir bersamaan waktu penjelasan dan penekanan kepada debitur tidak bisa maksimal dikarenakan *deadline* waktu yang hanya 3jam untuk proses dan memberikan hasil akuisisi. Jadi pihak kreditur hanya focus pada analisis 5C saja.

Bapak Zaenal Abidin adalah debitur FIFGROUP yang pembayaran angsurannya tergolong macet. Bapak Zaenal Abidin berdomisili di desa Kecapi rt01 rw 01 kec. Tahunan Kab. Jepara ini memiliki usaha mebel, namun *record* pembayaran angsuran motor Honda Beat tahun 2014 dengan no polisi K 6911 KQ senilai Rp. 645.000 x 35 bulan mengalami keterlambatan yang rata-rata diatas 15 hari. Dilihat dari kronologi proses kredit diawal melalui kertas kerja CAC dan kontrak perjanjian yang sudah di tandatangani dulu Bapak Zaenal memiliki usaha mebel skala menengah, dilihat dari kapasitas bayar mampu dengan tanggungan anak 2 (SD,SMP) dan sudah memiliki rumah sendiri kondisi permanen. Untuk karakter tidak masalah dan kooperatif dalam komunikasi. Reputasi di lingkungan sekitar tergolong biasa saja dan tidak pernah ada masalah di lingkungannya.

Dari angsuran pertama sampai angsuran ke 9 pembayarannya lancar tidak ada keterlambatan, namun mulai di angsuran ke 10 Bapak Zaenal mengalami keterlambatan 7 hari, diangsuran selanjutnya mengalami keterlambatan 18 hari dan selanjutnya mengalami keterlambatan hingga 27 hari. Dalam hal ini saya mulai menanyakan penyebab keterlambatan pembayaran angsuran yang di alami oleh Bapak Zaenal. Bapak Zaenal mengungkapkan bahwa saat ini kondisi keuangannya sedang menurun dan usahanya sedang sepi di banding bulan-bulan sebelumnya. Menurut Bapak Zaenal kredit macet disebabkan oleh kondisi keuangan debitur yang menurun disebabkan beberapa hal seperti usaha sedang sepi dan ada kebutuhan diluar rencana seperti anak sakit atau kebutuhan lain. *“saat ini order sedang sepi, bertepatan dengan banyak orang punya gawe, jadi uangnya untuk nyumbang dulu, yang pentingkan angsurannya dibayar dengan dendanya, lhna wong masih ada BPKB nya dikantor kok”*. papar Bapak Zaenal. Jadi menurut Bapak Zaenal lebih penting kebutuhan *‘nyumbang’* dari pada angsuran karena kalau *‘nyumbang’* tida bisa ditunda karena rasa *‘pekewuh’* dengan tetangga, teman, atau saudara, sedangkan angsuran bisa dibayar nanti kalau ada uang. *“kalau ada uang tapi pas-pasan ya saya buat untuk kebutuhan saya dulu, namanya rumah tangga pasti ada kebutuhan, belum untuk sekolah anak yang ingin tas atau sepatu dan seragam baru yang sudah gak muat, kan saya tetap prioritas ini dulu”*. Jadi dapat disimpulkan bahwa selain usaha sepi dan keuangan menurun, antara kebutuhan pribadi dan kewajibannya, Bapak Zaenal lebih mementingkan kebutuhannya, karena kebutuhannytidak dapat di tunda, sedangkan

untuk kewajiban bayar angsuran bisa di tunda sampai ia punya uang dengan konsekuensi denda terbayar.

Menurut ibu Erna Widiyastuti debitur aktif dan lancar di FIFGROUP Jepara yang beralamat di desa Senenan rt 21 rw 07 Kec. Tahunan Kab. Jepara, kredit macet adalah *“dimana keadaan debitur yang tidak mampu dan tidak mau membayar angsuran”*. Seorang debitur dikatakan tidak mampu membayar angsuran di karenakan keadaan ekonomi yang sedang sulit, namun hal itu kembali ke pribadi masing-masing, hutang merupakan kewajiban yang harus di penuhi. Seorang debitur ada yang tidak mau mebayar angsuran tepat waktu dikarenakan beberapa hal, namun hal tersebut kembali kepada kesadaran debitur akan hutang yang harus dibayar karena ada beberapa debitur yang mempunyai sifat *nggampangke*. *”saya punya beberapa angsuran di FIFGROUP, dan ada juga angsran di salah satu Bank BUMN dengan nominal yang cukup banyak,dan usaha sempat naik turun, saat usha sepi, saya tetap berusaha bagaimana cara agar angsuran saya terbayar tepat waktu,entah dengan menunda kebutuhan yang lain, atau menjual perhiasan saya untuk membayar angsuran.* Papar ibu Erna. Menurut ibu Erna kredit macet disebabkan kemauan debitur sendiri, karena jika memang sudah tidak mampu membayar kredit maka bisa mencari solusi lain, entah motor dijual untuk melunasi atau di kembalikan.

4.3.2. Proses order di PT. FIFGROUP Jepara

Menurut bapak Mulyadi Musran selaku *credit section head Order Management* atau manajemen order ialah proses yang dilakukan Departemen Kredit baik di cabang maupun *Head Office* dalam penanganan order/ aplikasi

pembiayaan konsumen, mulai dari penerimaan sampai dengan penerbitan PO (*Purchase Order*).

Order Reguler ialah order yang ditangani secara runtut mulai dari penerimaan order sampai dengan penerbitan PO tanpa melalui fasilitas khusus seperti *Instant Approval (IA)*, *Self Approval (SA)* atau fasilitas lain. Order reguler yang dimaksud berlaku untuk pengajuan konsumen secara individu. Order ini adalah proses penerimaan order dari konsumen. *Source of Order* atau sumber order ialah alternatif cara masuknya order dari konsumen kepada FIFGROUP.

SIP atau *Smart Identification Profile* ialah alat bantu deteksi profil resiko konsumen berdasarkan uji statistik yang dilakukan *Risk Management Dept.* Terhadap historis database konsumen untuk menentukan tingkat resiko konsumen. SIP akan melakukan klasifikasi konsumen yang memiliki tingkat resiko rendah (*Low Risk*) dan konsumen dengan tingkat resiko tinggi (*High Risk*). Distribusi Order ialah pembagian order sesuai pola penanganannya kepada petugas *verifikasi*, terbagi menjadi *distribusinon-visit* dan *distribusi visit* yang selanjutnya akan dibahas dalam *verifikasi order*.

Verifikasi Order ialah aktivitas yang dilakukan tim Kredit cabang maupun Head Office untuk memastikan kebenaran informasi yang disampaikan konsumen dalam pengajuan aplikasi pembiayaan. Verifikasi dapat dilakukan melalui kunjungan ke lapangan (*visit verification*) atau cukup melalui telepon (*phone verification*).

Approval atau persetujuan pembiayaan ialah proses analisa yang dilakukan Komite Kredit untuk menentukan kelayakan pembiayaan bagi konsumen. Komite Kredit ialah pejabat yang diberikan wewenang oleh manajemen FIFGROUP untuk melakukan persetujuan aplikasi pembiayaan konsumen sesuai plafon kewenangan berdasarkan pokok hutang konsumen.

Kertas Kerja *Credit Analysis Coordinator* ialah alat bantu bagi *Credit Analysis Coordinator* untuk mencatat hasil *verifikasi order*, analisa dan rekomendasi persetujuan atas aplikasi pembiayaan konsumen.

Purchase Order (PO) ialah bukti persetujuan yang diberikan oleh FIFGROUP atas permohonan pembiayaan untuk pembelian kendaraan/barang dengan spesifikasi yang telah disepakati antara dealer, konsumen dan FIFGROUP. PO diterbitkan per aplikasi yang disetujui (per kontrak / per dealer). PO ditujukan kepada Dealer yang tertera pada PO tersebut bukan kepada pihak lain.

4.3.3. Detil Proses Manajemen Kredit Yang Efektif

a. Perencanaan

Dalam manajemen kredit pada PT. FIFGROUP Jepara langkah pertama yaitu perencanaan. Perencanaan dalam manajemen kredit yaitu merencanakan hal-hal yang di targetkan perusahaan. Adapun perencanaannya adalah :

1. Merencanakan konnsumen yang dituju untuk ditawari kredit di PT. FIFGROUP Jeparas

2. Merencanakan bagaimana cara menghadapi debitur dengan berbagai macam karakter.
3. Merencanakan cara membina debitur supaya dapat membayar hutang tepat waktu.

b. Prosedur Pemberian Kredit

Dalam pemberian kredit harus sesuai prosedur, adapun prosedur pemberian kredit harus sesuai syarat-syarat yang di tentukan oleh pihak kreditur seperti :

1. WNI
2. Cukup umur, yaitu minimal berusia 21 tahun, atau dibawah 21 tahun dg status sudah menikah.
3. Melengkapi syarat utama yaitu KTP suami istri, Kartu Keluarga dan syarat pendukung yang di minta oleh pihak kreditur sesuai keadaan debitur.
4. Menandatangani dokumen perjanjian kontrak.
5. Memberikan kredit melalui proses akuisisi 5C
(*character, condition, collateral, capital, capacity*)

c. Pengawasan Kredit

Pengawasan kredit disini artinya, setelah kreditur memberikan pinjaman berupa pembiayaan kepada debitur maka setelah lolos proses analisis akuisisi kredit debitur perlu pengawasan dalam melakukan pembayaran angsuran secara tepat waktu, adapun cara mengawasi atau kontrol debitur adalah :

1. Memantau pembayaran angsuran debitur dengan cara mengingatkan kepada debitur tanggal jatuh tempo pembayaran.

2. Lakukan penagihan jika sudah mengalami keterlambatan pembayaran.

d. Kolektibility Kredit

Kolektibilitas merupakan penanganan debitur yang mengalami keterlambatan pembayaran. Menurut bapak Akhmad Fauzi selaku kepala bagian penagihan cara menangani debitur kredit macet adalah :

1. Hubungi dan lakukan kunjungan penagihan kepada debitur yang mengalami keterlambatan.
2. Lakukan negosiasi dengan baik sehingga tidak timbul miss komunikasi antara kreditur dengan debitur.
3. Lakukan penekanan kepada debitur jika tidak ada itikad baik oleh debitur.

Sedangkan menurut bapak Mulyadi Musran penanganan debitur kredit bermasalah adalah :

1. Mengingatkan akan hak dan kewajiban debitur yang harus dilakukan.
2. Melakukan penagihan secara intensif.
3. Memberi solusi, untuk penyelesaian hutang dengan cara menarik unit atau pindah tangan kredit secara resmi, dan membantu menjualkan unit dan uang hasil penjualan untuk menutup sisa hutang yang belum terbayarkan.

Prose *close open*, yaitu pelunasan kontrak aktif dan memperbaru kredit dengan nilai angsuran sesuai kemampuan ekonomi sekarang.

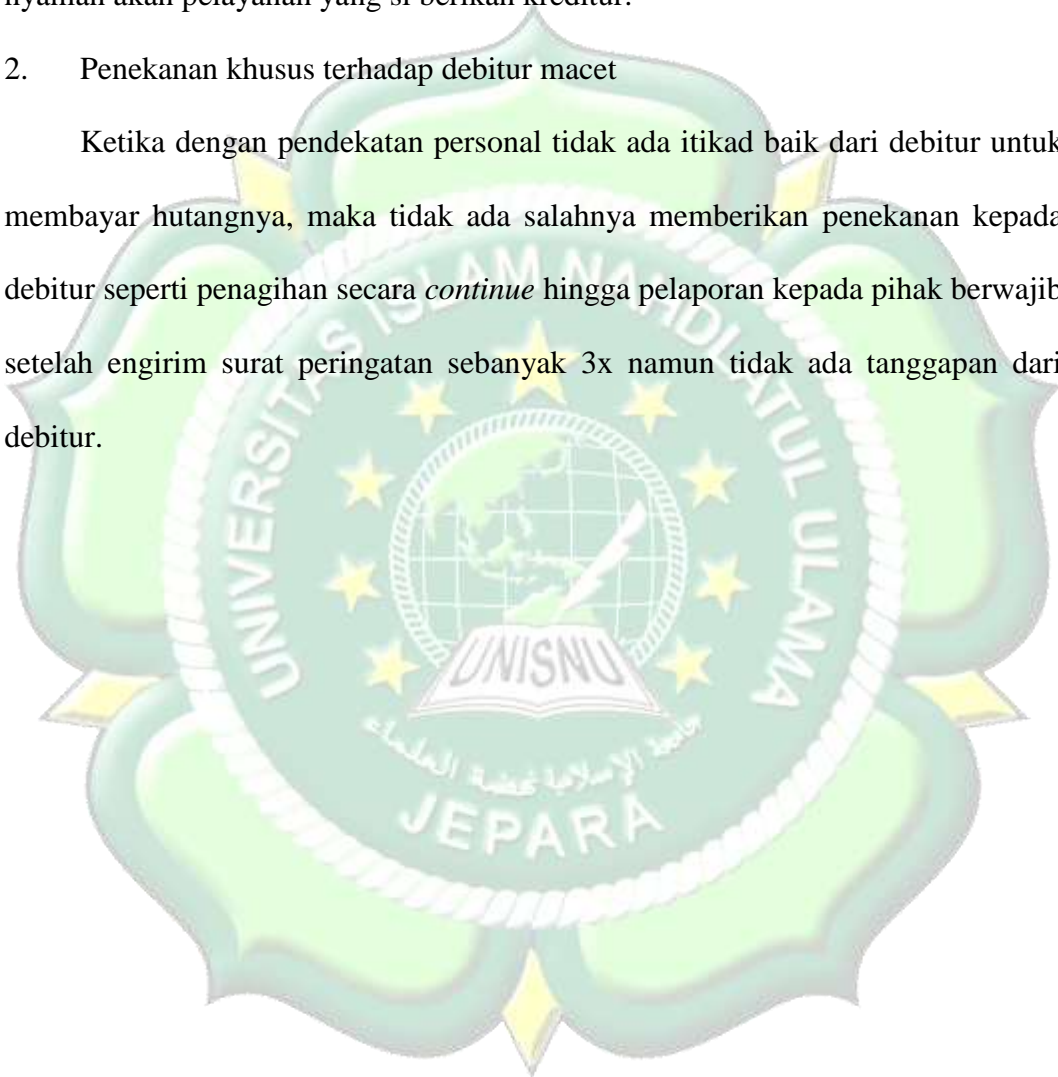
e. Strategi Khusus

1. Pendekatan personal kepada debitur

Dalam menghadapi debitur yang macet, perlu melakukan pendekatan khusus untuk melakukan negosiasi pembayaran angsuran, kaarena untuk memberikan penjelasan akad dan isi perjanjian kontrak kepada debitur di butuhkan cara yang pas seperti musyawarah secara kekeluargaan sehingga debitur nyaman akan pelayanan yang si berikan kreditur.

2. Penekanan khusus terhadap debitur macet

Ketika dengan pendekatan personal tidak ada itikad baik dari debitur untuk membayar hutangnya, maka tidak ada salahnya memberikan penekanan kepada debitur seperti penagihan secara *continue* hingga pelaporan kepada pihak berwajib setelah engirim surat peringatan sebanyak 3x namun tidak ada tanggapan dari debitur.



4.4 Pembahasan

No.	Indikator	Teori	Mulyadi Musran	Akhmad Fauzi	Zaenal Abidin	Erna Widiastuti
1	Pengertian kredit bermasalah (kredit macet)	Suatu keadaan dimana nasabah sudah tidak sanggup membayar sebagian atau seluruh kewajibannya kepada pihak bank yang telah di perjanjikannya (Kuncoro & Suhardjono, 2002)	Kredit bermasalah merupakan kondisi dimana debitur tidak mampu melaksanakan kewajibannya dikarenakan faktor debitur ekonomi menurun, dan faktor kreditur yaitu tidak mematuhi prosedr pemberian kredit.	Kredit bermasalah yaitu kelalaian pihak debitur akan kewajiban membayar hutang berdasarkan akad kredit.	Kredit bermasalah adalah kondisi dimana seorang debitur tidak mampu membayar angsuran tepat waktu.	Kredit bermasalah merupakan kondisi dimana debitur tidak sadar akan kewajibannya unuk membayar hutang tepat waktu.
2	Fungsi manajemen	Perencanaan, menetapkan tujuan dan target bisnis, pengorganisasian, pengimplementasian, pengendalian dan pengawasan (Nickels, McHugh, & McHugh, 2009).	Perencanaan, pengorganisasian. Pelaksanaan, pengawasan.	Perencanaan, pengorganisasian. Pelaksanaan, pengawasan.	Membantu dalam pencapaian target perusahaan dengan cara yang sudah dijalankan.	Menghasilkan target perusahaan melalui proes yang telah ditentukan dan dijalankan.
3	Perjanjian kredit	Suatu perbuatan dengan mana satu orang atau lebih mengikatkan dirinya	Kesepakatan antara debitur dengan kreditur untuk terikat dalam akad kredit,	Suatu kondisi dimana debitur dan keditur terikat dalam akad kredit, dan disetujui	Sepakat untuk melaksanakan kredit, dan bersedia menerima	Perjanjian antara debitur dengan kreditur untuk melakukan kredit

No.	Indikator	Teori	Mulyadi Musran	Akhmad Fauzi	Zaenal Abidin	Erna Widiastuti
		terhadap satu orang lain atau lebih (Subekti, 1982)	dan melaksanakan hak dan kewajiban dari masing-masing pihak.	oleh kedua belah pihak.	konsekuensinya.	dan melakukan pembayaran tepat pada waktunya.
4	Syarat sahnya perjanjian	Sepakat, cakap, sebab yang halal (Supramono, 2009 <i>sesuai ketentuan pasal 1320 KUH perdata</i>).	Sepakat, cakap, usia minimal 21 tahun dan maksimal 60 tahun, atau usia dibawah 21 tahun tapi sudah menikah, kausa yang halal.	Sepakat, cakap, kausa yang halal.	Sepakat, melengkapi syarat.	Sepakat, cakap, objek yang dipejanjikan.
5	Kolektibilitas (kualitas kredit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kredit lancar (pembayaran angsuran tepat waktu). 2. Dalam perhatian khusus (terdapat tunggakan angsuran yang belum dan sudah melampaui 90 hari). 3. Diragukan (dokumen hukum yang lemah baik untuk perjanjian kredit maupun peningkatan jaminan, tunggakan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kredit lancar mencapai 94% dari target yang diberikan HO sebesar 87% 2. Kredit kurang lancar dan memerlukan pembinaan khusus mencapai 11,64%. 3. Kredit macet sebesar 0,86% dari target yang diberikan HO sebesar 1,05%. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kredit lancar mencapai 94% dari target yang diberikan HO sebesar 87% 2. Kredit kurang lancar dan memerlukan pembinaan khusus mencapai 11,64%. 3. Kredit macet sebesar 0,86% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kredit bagus, yaitu pembayaran angsuran tepat waktu, dan keterlambatan tidak lewat bulan, serta denda langsung dibayarkan. 2. Kredit macet yaitu kredit yang tidak dibayar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kredit bagus yaitu kredit yang pembayaran angsuran tepat waktu dan tidak ada keterlambatan sama sekali. 2. Kredit macet yaitu pembayaran kredit yang tidak tepat waktu (terlambat),

No.	Indikator	Teori	Mulyadi Musran	Akhmad Fauzi	Zaenal Abidin	Erna Widiastuti
		<p>lebih dari 180 hari),.</p> <p>4. Kredit macet (terjadi tunggakan angsuran lebih dari 270 hari, dari segi hukum jaminan tidak dapat dicairkan dengan nilai yang wajar)</p>				
6	Faktor penyebab kredit macet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelemahan dalam analisa kredit. 2. Plafon kredt tidak sesuai kebutuhan 3. Penyimpangan dalam pelaksanaan prosedur perkreditan. 4. Kegagalan usaha debitur. 5. Menurunnya kegiatan ekonomi dan tingginya suku bunga kredit. 6. Musibah terhadap debitur atau terhadap kegiatan usaha debitur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya analisa kredit menggunakan analisis 5C. 2. Keteledoran petugas dalam mematuhi peraturan pemberian kredit yang telah digariskan. 3. Menurunnya kondisi ekonomi debitur. 4. Terjadi kecelakaan atau kehilangan kendaraan yang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa kredit tidak menggunakan analisa 5C. 2. Kurangnya penekanan di awal dalam proses kredit. 3. Ketidakmampuan petugas penagihan dalam proses menagih angsuran keada debitur. 4. Menurunnya kondisi ekonomi debitur. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi keuangan dan usaha menurun, 2. Ada kebutuhn yang mendadak dan lebih penting. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi ekonomi yang sulit. 2. Tidak ada rasa tanggung jawab pihak debitur akan kewajiban hutang yang harus dibayar tepat waktu.

No.	Indikator	Teori	Mulyadi Musran	Akhmad Fauzi	Zaenal Abidin	Erna Widiastuti
		(Astari, 2016)	tidak tercover oleh pihak asuransi. 5. Keikutsertaan debitur dalam Lembaga Perlindungan Konsumen (LPK).			
7	Strategi menurunkan kedit bermasalah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prinsip 5C (<i>character, capacity, capital, collateral, condition</i>) 2. Analisis 7P (<i>Personality, party, purpose, prospect, paymen, profitability, protection</i>) 3. Analisis 3R (<i>return, epayment, risk bearing ability</i>) 4. Analisis 6 A (analisis aspek hukum, analisis aspek pemasaran, analisis aspek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan prinsip 5C. 2. Pendekatan personal terhadap debitur. 3. Penekanan khusus terhadap debitur. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan prinsip 5C. 2. Pendekatan personal terhadap debitur. 3. Penekanan khusus terhadap debitur. 	Memberikan waktu tenggang kepada debitur dalam jatuh tempo pembayaran.	Memberikan kredit kepada debitur yang benar-benar bonafit.

No.	Indikator	Teori	Mulyadi Musran	Akhmad Fauzi	Zaenal Abidin	Erna Widiastuti
		teknis, analisis aspek manajemen, analisis aspek keuangan, analisis aspek social ekonomi). (Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP),2011)				
8	Penanganan kredit bermasalah (macet)	Berdasarkan SK.Dir. BI 31/150/KEP/DIR/1998. 1. Penjadwalan kembali(<i>reschedulin g</i>) 2. Persyaratan kembali (<i>reconditioning</i>) 3. Penataan kembali (<i>restructuring</i>)	1.Mengingatkan akan hak dan kewajiban debitur yang harus dilakukan. 2. Melakukan penagihan secara intensif. 3.Memberi solusi, untuk penyelesaian hutang dengan cara menarik unit atau pindah tangan kredit secara resmi, dan membantu menjualkan unit	1. Lakukan kunjungan penagihan secara intensif. 2. Melakukan pendekatan kepada piha debitur untuk mencari solusi, apak unit akan dikembalikan, di jual atau ' <i>oper kredit</i> ' secara resmi. 3. Proses <i>close open</i> untuk penyesuaian kondisi ekoomi sekarang.	1. Lakukan penagihan. 2. Penarikan unit	1. Penagihan kepada debitu. 2. Unit ditarik oleh piha keditur.

No.	Indikator	Teori	Mulyadi Musran	Akhmad Fauzi	Zaenal Abidin	Erna Widiastuti
			<p>dan uang hasil penjualan untuk menutup sisa hutang yang belum terbayarkan.</p> <p>4. Prose <i>close open</i>, yaitu pelunasan kontrak aktif dan memperbaru kredit dengan nilai angsuran sesuai kemampuan ekonomi sekarang.</p>			

Tabel 4. 5Rangkuman Strategi Menurunkan Kredit Bermasalah

Dalam rangkuman strategi menurunkan kredit bermasalah diatas, dapat disimpulkan bahwa dari semua responden mengerti akan definisi kredit macet (bermasalah) sesuai dengan teori Kuncoro & Suhardjono (2002) yaitu Suatu keadaan dimana nasabah sudah tidak sanggup membayar sebagian atau seluruh kewajibannya kepada pihak bank yang telah di perjanjikannya. Fungsi manajemen menurut Nickels dkk (2009) yaitu Perencanaan, menetapkan tujuan dan target bisnis, pengorganisasian, pengimplementasian, pengendalian dan pengawasan sudah dijalankan di PT. FIFGROUP cabang Jepara menurut bapak Mulyadi Musran dan bapak Akhmad Fauzi yang mempunyai pengertian yang sama, namun dalam kondisi lapangan yang dimengerti oleh debitur yaitu bapak Zaenal Abidin dan ibu Erna Widiyastuti fungsi manajemen dapat menghasilkan target perusahaan dengan melaksanakan cara yang sudah di tentukan, dalam hal ini debitur belum mengetahui secara jelas tentang fungsi manajemen yang sebenarnya teori yang sudah dijalankan.

Dari semua responden sudah mengerti akan pengertian perjanjian kredit menurut teori Subekti (1982) yaitu Suatu perbuatan dengan mana satu orang atau lebih mengikatkan dirinya terhadap satu orang lain atau lebih, yang pada intinya perjanjian kredit merupakan akad atau kesepakatan antara pihak satu dan pihak lainnya dengan syarat-syarat tertentu. Syarat sahnya perjanjian menurut Supramono (2009) sesuai ketentuan pasal 1320 KUH perdata yaitu Sepakat, cakap, sebab yang halal. Begitupun sama dengan pemahaman bapak Mulyadi Musran, bapak Akhmad Fauzi dan ibu Erna Widiastuti, namun bapak Zaenal Abidin tidak mengerti bahwa dalam perjanjian kredit harus cakap dan cukup umur.

Pengertian kualitas kredit menurut bapak Mulyadi Musran dan bapak Akhmad Fauzi sama dengan menggunakan data dari target HO dan hasil yang dicapai, begitu juga dalam teori Taswan (2010) menurut SK DIR. BI No.30/267/Kep/DIR/1998 tentang kualitas kredit, namun dalam teori Taswan (2010) perhitungan kualitas kredit menggunakan jumlah hari keterlambatan, sedangkan menurut bapak Mulyadi Musran dan bapak Akhmad Fauzi menggunakan data dari target HO dan hasil yang dicapai. Lain halnya dengan pengertian tentang kualitas kredit oleh bapak Zaenal Abidin dan ibu Erna Widiastuti, hal ini merupakan salah satu faktor kredit bermasalah, karena pemahaman bapak Zaenal yang tidak sesuai dengan teori Taswan (2010). Secara keseluruhan pemahaman akan faktor kredit bermasalah sudah sesuai dengan teori Astari (2016), namun menurut bapak Zaenal Abidin dan ibu Erna Widiastuti salah satu penyebab kredit bermasalah adalah ketidak pahaman debitur akan isi perjanjian kredit sehingga debitur tidak bisa menjalankan hak dan kewajiban secara keseluruhan, sedangkan menurut bapak Mulyadi Musran dan bapak Akhmad Fauzi keikutsertaan debitur dalam LPK juga dapat menimbulkan kredit bermasalah pada PT. FIGROUP cabang Jepara.

Dari keempat prinsip strategi untuk menurunkan kredit bermasalah menurut (*Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP),2011*), prinsip yang digunakan PT. FIGROUP cabang Jepara menurut bapak Mulyadi Musran dan bapak Akhmad Fauzi adalah prinsip analisis 5C dan menggunakan pendekatan kusus serta penekanan kepada debitur, namun menurut bapak Zaenal Abidin, untuk mengurangi kredit bermasalah, startegi yang harus dijalankan adalah memberikan waktu tenggang kepada debitur dalam jatuh tempo pembayaran. Lain halnya

menurut ibu Erna Widiastuti yang menyatakan bahwa untuk menurunkan kredit bermasalah adalah memberikan kredit kepada debitur yang benar-benar bonafit, dan system penagihan lebih di petegas, sehingga kredit bermasalah akan berkurang.

Pada dasarnya penanganan kredit bermasalah yang sudah dijalankan pada PT. FIFGROUP cabang jepara menurut bapak Mulyadi Musran dan bapak Akhmad Fauzi sudah sama dengan SK.Dir. BI 31/150/KEP/DIR/1998. Berbeda dengan menurut bapak Zaenal Abidin dan ibu Erna Wdiastuti yang hanya dengan cara melakukan penagihan dan penarikan unit.

Pembahasan dalam penelitian ini ditekankan pada manajemen strategi yang digunakan untuk menurunkan kredit bermasalah kredit macet. *Non Performing Loan* (NPL) adalah sebagai suatu keadaan dimana nasabah sudah tidak sanggup membayar sebagian atau seluruh kewajibannya kepada pemberi kredit (kreditur) seperti yang telah diperjanjikannya. Terjadinya kredit macet dapat disebabkan baik oleh pihak kreditur (perusahaan) maupun debitur. Data dalam pembahasan ini didapat dari 4 responden yaitu 2 orang karyawan FIFGROUP, 1 orang nasabah lancar, 1 orang nasabah macet dan dari buku tentang manajemen perkreditan bank umum.

Menurut surat edaran BI no. 3/30 dpnp tgl 14 Desember 2001 NPL diukur dari rasio perbandingan antara kredit bermasalah terhadap total kredit yang diberikan yaitu maksimal 5%.

Resiko kredit dapat terjadi karena faktor debitur dan kreditur. Faktor penyebab kredit macet dari kreditur adalah keteledoran bank mematuhi peraturan pemberian kredit yang telah digariskan, namun FIFGROUP selalu konsisten dalam

pemberian kredit dengan analisis 5C. Selain itu kurang memadainya jumlah eksekutif dan staff bagian kredit yang berpengalaman merupakan faktor penyebab kredit macet, dan FIFGROUP mempunyai karyawan yang berpengalaman. Faktor penyebab kredit macet dari debitur adalah kemampuan dan kemauan pembayaran dari debitur untuk melunasi hutangnya sesuai waktu yang disepakati bersama.

Dalam teori faktor penyebab kredit macet pemahaman pihak internal sudah sama, namun ada perbedaan pemahaman antara pihak internal dengan pihak eksternal. Pemahaman dari pihak eksternal, yaitu ada kebutuhan mendadak dan lebih penting, dan tidak adanya rasa tanggung jawab dari pihak debitur akan tanggung jawab dan kewajiban hutang yang harus dibayar tepat waktu. Dalam hal ini tindak lanjut dalam mengurangi kredit bermasalah pada PT.FIFGROUP cabang jepara adalah, melakukan pendekatan yang lebih kepada debitur dalam penjelasan perjanjian kredit supaya debitur paham akan isi perjanjian kredit tentang hak dan kewajiban debitur dan kreditur, dengan pemahaman yang sudah dimengerti oleh debitur maka debitur akan sadar akan kewajibannya serta kecil kemungkinan debitur akan mendahulukan kebutuhannya dibanding kewajibannya untuk membayar hutang tepat waktu.

Dari teori strategi menurunkan kredit bermasalah, pihak kreditur menggunakan prinsip 5C yang paling efektif bagi perusahaan, namun menurut debitur untuk menurunkan kredit bermasalah pihak kreditur perlu memberikan waktu tenggang tambahan dari tanggal jatuh tempo pembayaran, dalam hal ini yang perlu dilakukan oleh pihak debitur adalah melakukan pendekatan personal kepada debitur untuk memberikan penjelasan semua isi perjanjian kredit, apa hak dan

kewajiban debitur khususnya tentang jatuh tempo pembayaran bahwa jatuh tempo pembayaran merupakan tanggal dimana debitur menerima kendaraan dan itu merupakan batas maksimal pembayaran dan tidak ada tenggang waktu.

Penanganan kredit bermasalah yang dilakukan oleh pihak kreditur sudah sesuai dengan teori berbeda dengan pemahaman dari pihak debitur, dalam hal ini pihak kreditur harus memberikan penjelasan lebih akan isi perjanjian kredit bahwa dalam penanganan kasus kredit bermasalah ada tahapan tahapan yang harus dilakukan beserta solusinya.

Kualitas kredit pada PT. FIGROUP cabang Jepara sudah sesuai dengan teori, namun ada perbedaan landasan perhitungan menurut teori perhitungan kualitas kredit dihitung dari hari keterlambatan sedangkan menurut kreditur kualitas kredit dihitung dari pencapaian perform dibanding target yang diberikan oleh HO, namun hal tersebut berbeda dengan pemahaman debitur. Dalam hal ini pihak kreditur harus memberikan penjelasan secara detail kepada debitur, bahwa pola pembayaran di PT. FIGROUP Jepara berbeda dengan perbankan.