

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Risiko Kredit Dan  
Implikasinya Terhadap Keunggulan Bersaing  
( Studi Kasus Pada PT “X” Finance Indonesia )

Dyah Edi Hartati  
NIM 12010112420143

Program Studi Magister Manajemen  
Program Pasca Sarjana  
Universitas Diponegoro  
Semarang  
2014

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk meningkatkan daya saing PT “X” Finance Indonesia yang dilihat dari aspek kualitas pemberian kredit, kualitas penagihan dan risiko kreditnya. Untuk mengembangkan model tersebut, responden yang diperlukan pada penelitian ini adalah *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia sejumlah 120 orang.

Data dari semua responden yang dikumpulkan melalui kuesioner, dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif melalui nilai indeks dan analisis inferensial dengan teknik Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS versi 21.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan teknik SEM menunjukkan bahwa kualitas pemberian kredit berpengaruh negatif dan signifikan terhadap risiko kredit, kualitas penagihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap risiko kredit, kualitas pemberian kredit berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, kualitas penagihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dan risiko kredit berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dari dua kebijakan yang mempengaruhi risiko kredit diketahui bahwa kualitas penagihan merupakan faktor yang utama dan indikator yang memiliki pengaruh terbesar dalam kualitas penagihan adalah frekuensi kunjungan penagihan ke konsumen. Implikasi manajerial yang dapat disarankan dalam penelitian ini adalah kebijakan yang

menitikberatkan pada kualitas penagihan, untuk itu perusahaan harus memperhatikan dan melakukan standarisasi kunjungan *collector* terhadap konsumen yang menunggak dan melakukan kontrol terhadap aktivitas tersebut.

Kata kunci :

Kebijakan Kualitas pemberian kredit, kualitas penagihan, risiko kredit dan keunggulan bersaing

## **PENDAHULUAN**

Persaingan pada industri pembiayaan saat ini semakin ketat, hal ini bisa dilihat dari banyaknya jumlah perusahaan pembiayaan yang beroperasi di Indonesia. Berdasarkan data OJK (Otoritas Jasa Keuangan, yaitu Lembaga Independen yang mengatur, mengawasi dan memeriksa seluruh kegiatan pada sektor jasa keuangan sebagai pengganti BAPEPAM LK), hingga Juni 2013 terdapat 199 perusahaan pembiayaan, jumlah tersebut belum termasuk dua perusahaan yang mendapatkan izin baru-baru ini. Jumlah perusahaan pembiayaan yang dimiliki oleh bank (*holding company*) mencapai 63 perusahaan dengan menguasai 91% asset industri *multifinance*.(Bisnis.com). Dari jumlah tersebut, perusahaan pembiayaan yang menjadi anggota APPI (Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia) sebanyak 158 perusahaan.

Jumlah perusahaan pembiayaan yang makin banyak ini, memberikan keuntungan kepada calon konsumen karena mereka mempunyai banyak pilihan sebelum memutuskan untuk membeli produk di salah satu perusahaan pembiayaan. Diluar persaingan di dalam industri pembiayaan sendiri, perusahaan pembiayaan juga menghadapi persaingan dengan Bank, BPR, dan Koperasi. Selain ketatnya persaingan bunga, persaingan diantara perusahaan pembiayaan ini cenderung menjadi tidak sehat, terutama ketika belum adanya peraturan penetapan uang muka kredit kendaraan bermotor.

Perusahaan menetapkan aturan minimum uang muka sesuai aturan perusahaannya sendiri, sehingga aturan uang muka ini beragam, mulai 5% hingga 30%, hal inilah yang membuat persaingan menjadi tidak sehat. Kehadiran Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No.43/PMK.010/2012 tentang Uang Muka Pembiayaan Konsumen Untuk Kendaraan Bermotor Pada Perusahaan

Pembiayaan, diharapkan bisa mencegah terjadinya hal tersebut. Penyeragaman uang muka ini untuk meningkatkan kehati-hatian dalam penyaluran pembiayaan, menghindari perang tarif uang muka dan mengurangi *moral hazard* konsumen yang mempunyai itikad tidak baik. Keluarnya aturan Menteri Keuangan ini tidak serta merta membuat persaingan pada perusahaan pembiayaan menurun karena saat ini perusahaan pembiayaan berlomba-lomba untuk memberikan banyak kemudahan dan keuntungan bagi konsumen, diantaranya : pemberian bunga murah, persyaratan kredit yang *flexible*, tawaran hadiah, jangka waktu kredit yang panjang dan lain sebagainya.

Dengan persaingan yang ketat ini, hal penting yang harus dipikirkan perusahaan pembiayaan adalah menjaga konsumennya tidak berpindah ke perusahaan pesaing. Oleh karena itu, seluruh daya dan upaya perusahaan ditujukan untuk dapat menghasilkan *value* sesuai yang diharapkan. Bukan untuk menyamai *value* yang dihasilkan oleh pesaing bagi pelanggannya, tetapi untuk menghasilkan *superior value* yang benar-benar dapat dihargai oleh para pelanggan (Ferdinand, 2000, p.4-5). *Superior value* bagi konsumen ini merupakan cara perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Pada perusahaan pembiayaan, kualitas layanan diberikan dengan cara penyaluran kredit tepat waktu mulai dari ketepatan janji survei atau kunjungan ke rumah calon konsumen, keputusan persetujuan kredit yang cepat, tersedianya kemudahan fasilitas pembayaran angsuran untuk konsumen hingga program-program khusus untuk konsumen yang merupakan "*repeat buyer*". Sementara kualitas produk adalah segala atribut yang ada dalam struktur pembiayaan, yaitu jumlah pembiayaan yang diberikan, persyaratan pembiayaan / kredit, tingkat suku bunga, biaya administrasi, biaya asuransi, dan *tenor* atau jangka waktu pembiayaan.

Perusahaan pembiayaan yang tidak memiliki prinsip kehati-hatian dalam penyaluran kredit serta pengelolaan kredit yang baik maka bukan tidak mungkin perilaku persaingan bisnis akan menimbulkan masalah tersendiri pada perusahaan pembiayaan yang berupa munculnya kredit bermasalah atau rendahnya kualitas kredit. Tingginya kredit bermasalah pada perusahaan pembiayaan mengakibatkan

masalah serius karena perusahaan pembiayaan akan kesulitan dana untuk penyaluran kredit, terjadinya peningkatan biaya dan penurunan *profit*. Jika hal ini terjadi, maka perusahaan pembiayaan akan menaikkan tingkat suku bunga, membatasi jumlah pembiayaan, persyaratan kredit semakin banyak dan rumit, yang akhirnya perusahaan menjadi tidak diminati oleh konsumen. Sebab, pada dasarnya konsumen selalu menginginkan kemudahan, kecepatan dan harga yang murah.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Pandangan Berbasis Sumber Daya ( *Resource Based View – RBV* )**

RBV merupakan suatu metode untuk menganalisa dan mengidentifikasi keunggulan strategis perusahaan yang didasarkan kepada kombinasi asset, keahlian, kapasitas dan asset tak berwujud yang special dimiliki perusahaan (Pearce II&Robinson,2013, p-170 ). Pandangan RBV berpendapat bahwa sumber daya perusahaan jauh lebih penting daripada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing. Menurut Mudrajad Kuncoro, *above-average return* bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan sehingga memandang perusahaan sebagai sekumpulan asset (sumber daya) dan kapabilitas. Selaras dengan Mudrajad Kuncoro, Oliver (1997) menyatakan bahwa *Resource-based Theory* dalam konsepsi manajemen stratejik memberikan tekanan pada pentingnya sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang bila dikelola dengan baik akan menghasilkan kemampuan untuk menghasilkan tingkat *return* di atas normal dan karena itu dapat menjadi instrumen stratejik untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dalam pendekatan RBV, sumber daya dan kapasitas yang dimaksud adalah sumber daya yang memiliki keunikan yaitu memenuhi beberapa persyaratan yaitu sukar dalam pembuatan, pembelian, substitusi dan tiruannya. Hal inilah yang merupakan pokok perhatian dalam pendekatan RBV. Jika pesaing dapat meniru maka keunggulan bersaing berkelanjutan tidak dapat diperoleh sehingga keuntungan di atas rata-rata tidak bisa diperoleh.

Sumber daya ini meliputi, asset berwujud, asset tak berwujud dan kapabilitas perusahaan. Dalam RBV, ditetapkan kriteria untuk menentukan sumber daya yang akan menjadi kompetensi inti dan keunggulan bersaing. Kriteria tersebut adalah : (Pearce & Robinson, 2013, p-173 – 177 )

1. Sumber daya atau keahlian tersebut penting bagi pemenuhan suatu kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibanding pesaing.
2. Sumber daya tersebut langka, dalam arti terbatas atau tidak mudah disubstitusi atau diimitasi.
3. Sumber daya tersebut menghasilkan bagian terbesar dari laba keseluruhan dengan cara yang dikendalikan oleh perusahaan
4. Sumber daya tersebut tahan lama atau berkesinambungan sejalan dengan waktu.

Perusahaan pembiayaan adalah perusahaan yang bergerak pada bidang jasa keuangan sehingga sumber daya yang memiliki keunikan dan kompetensi yang bagus akan mampu membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing, baik dengan memberikan kualitas layanan yang baik, kualitas produk yang baik dan kemampuan sumber daya yang ada dalam mengelola risiko kredit.

### **Prinsip-prinsip Mengelola Risiko Kredit**

Untuk mempertahankan kualitas kredit yang baik, maka risiko kredit harus dikelola dengan menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan risiko. Menurut (Suhardjono, 2003, p.120-122) ada empat prinsip yang bisa digunakan untuk mengelola risiko kredit, yaitu :

#### **1. Pemisahan Pejabat Kredit**

Pemisahan pejabat ini dilakukan berdasarkan dua bidang yang berbeda, yaitu :

- a. Pejabat Kredit bidang *Relationship Management* (RM) yang bertanggungjawab atas *credit relationship* serta pengembalian kredit.
- b. Pejabat kredit bidang *Credit Risk Management* (CRM) yang bertanggungjawab atas pengendalian risiko kredit.

Pemisahan ini bertujuan agar terdapat pengawasan melekat antara satu pejabat dengan pejabat lain yang terlibat dalam proses perkreditan,

semakin jelas tanggung jawabnya dan bisa lebih fokus kepada bidang pekerjaan masing masing.

2. Penerapan *Four Eyes Principle*

*Four Eyes Principle* adalah suatu prinsip dalam pelaksanaan kewenangan memutus kredit yang harus dilakukan oleh minimal 2 pejabat kredit yang dilaksanakan secara simetri dan asimetri. Simetri apabila putusan kredit dilakukan bersama-sama oleh RM dan CRM yang masing-masing memiliki kewenangan untuk memutus kredit yang cukup. Asimetri apabila putusan kredit dilakukan bersama-sama oleh dua orang RM yang salah satu pejabatnya memiliki kewenangan untuk memutus kredit yang cukup

3. Penerapan *Risk Scoring System*

Risk Scoring System adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai risiko kredit secara obyektif dan realistis, sehingga menghasilkan skor risk yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk perhitungan biaya bunga dan perencanaan dan manajemen portofolio. Metode ini terdiri dari penilaian awal, aspek financial konsumen, dan aspek non finansial (karakter, posisi persaingan usaha konsumen, manajemen usaha konsumen ).

Perhatian di awal adalah, apakah usaha yang akan dibiayai tidak termasuk pasar sasaran, apakah risiko usaha debitur tidak termasuk kriteria risiko yang dapat diterima, apakah jenis usahanya termasuk yang dilarang. Apabila jawabannya “ya” maka permohonan kredit langsung ditolak karena menunjukkan tingginya risiko, begitu juga sebaliknya.

4. Pemisahan Pengelolaan Kredit Bermasalah

Untuk memenuhi prinsip kehati-hatian dalam pemberian kredit, maka kredit yang telah masuk kategori bermasalah, pengelolaannya dipindahkan dari jajaran pejabat kredit bidang RM kepada jajaran pejabat kredit bidang CRM. Tujuan pemindahan ini adalah agar pejabat kredit bidang RM tetap fokus pada bidangnya, yaitu memasarkan kredit sedangkan bidang CRM fokus pada kredit-kredit yang beresiko. Di samping itu, hal ini sebagai sarana untuk mengetahui apakah dalam proses pemberian kredit terdapat penyimpangan prosedur atau tidak.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berasal langsung dari data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data primer diperoleh melalui kuesioner dan wawancara yang diberikan kepada *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian yaitu kualitas pemberian kredit, kualitas penagihan, risiko kredit dan keunggulan bersaing. Sementara untuk wawancaranya, peneliti melakukan wawancara terbatas kepada *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia di Regional Jawa Tengah.

Data sekunder adalah data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti, dimana data ini akan mendukung sumber-sumber yang mendukung penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data sekunder diperoleh dari data yang terdapat dalam website OJK (Otoritas Jasa Keuangan ), publikasi terbatas yang terkait, hasil temuan lapangan serta data dokumen-dokumen yang diperlukan untuk penyusunan penelitian dan mendukung terhadap permasalahan yang teliti.

### **Populasi dan Sensus**

#### **Populasi**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, Augusty, 2013, p.171).

Dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti adalah *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia yang tersebar di seluruh Indonesia.

#### **Sensus**

Penelitian ini akan menggunakan analisis SEM sehingga membutuhkan sampel paling sedikit 5 kali jumlah parameter yang digunakan. Penelitian ini

memiliki 23 parameter sehingga membutuhkan sedikitnya 115 dan jumlah ini telah memenuhi kriteria pengujian *Chi-Square* model SEM yang sensitive terhadap jumlah sampel dan mengharuskan sampel antara 100 – 200 sampel ( Ferdinand, 2013).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode sensus dalam arti seluruh populasi akan diteliti yaitu *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia sebanyak 120 *Branch Manager*.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket (kuesioner terstruktur) yang diberikan kepada responden. Pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner berupa pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala interval, untuk memperoleh data yang jika diolah menunjukkan pengaruh atau hubungan antara variabel. Sedangkan pertanyaan terbuka diperlukan untuk mendukung secara kualitatif dari data kuantitatif yang diperoleh dan akhirnya dapat digunakan sebagai implikasi manajerial.

Data tentang dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor seperti terlihat dalam tabel dibawah ini.

#### **Model kuesioner/ Angket**

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Netral ( <i>Undecided</i> )	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5	6	7

Selain melalui angket, metode pengumpulan data yang digunakan adalah Observasi, yaitu pengamatan kepada obyek penelitian sehingga memperoleh data yang bisa menyempurnakan penelitian ini.

### **TEKNIK ANALISIS**



Dalam menganalisis data penelitian ini, teknik analisis yang dipilih adalah analisis faktor konfirmatori dan maximum likelihood estimation pada SEM (*Structural Equation Model*) dari paket statistik AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Hasil komputasi untuk tes signifikansi model dilakukan dengan menguji goodness of fit yaitu GFI (*Goodness of fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*) dan CR (*Critical Ratio*).

Analisis data yang dilakukan, menggunakan *the Structural Equation Model* (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis. Menurut Ferdinand, SEM atau model persamaan struktural adalah sekumpulan tehnik-tehnik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan. Yang dimaksud dengan rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen pada saat yang samaberperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya. Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *StructuralEquation Model* (Ferdinand,2006). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* merupakan model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variabel laten, sedangkan model struktural yang menggambarkan hubungan kausalitas antar dua atau lebih variabel.

## **PENGUJIAN HIPOTESIS**

Setelah dilakukan uji asumsi SEM dan kesesuaian model (model fit) maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai *Regression Weight* pada kolom CR (identik dengan t-hitung) yang di bandingkan dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel).Nilai kritis untuk level signifikansi 0,05 (5%) adalah 1,998 sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) adalah 1,66. Jika nilai CR > nilai kritis, maka hipotesa penelitian akan diterima, sebaliknya jika

nilai CR < nilai kritis, maka penelitian ditolak. Nilai *regression weight* hubungan antara variabel ditunjukkan dalam tabel di bawah ini

### *Regression Weight*

			Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Risiko_Kredit	<---	Kualitas_Pemberian_Kredit	-,235	-,318	,154	-2,063	,039
Risiko_Kredit	<---	Kualitas_Penagihan	-,591	-,630	,127	-4,965	***
Keunggulan_Bersaing	<---	Kualitas_Pemberian_Kredit	,173	,163	,081	2,020	,043
Keunggulan_Bersaing	<---	Risiko_Kredit	-,229	-,160	,061	-2,618	,009
Keunggulan_Bersaing	<---	Kualitas_Penagihan	,671	,500	,095	5,286	***

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan data dalam tabel di atas maka dapat disajikan hasil pengujian terhadap hipotesis-hipotesis penelitian.

#### **1. Pengujian Pengaruh Kualitas Pemberian Kredit terhadap Risiko Kredit**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas pemberian kredit terhadap risiko kredit menunjukkan nilai CR sebesar -2,063 dengan probabilitas sebesar 0,039. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,039) adalah <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas pemberian kredit secara statistik terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap risiko kredit.

#### **2. Pengujian Pengaruh Kualitas Penagihan terhadap Risiko Kredit**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas penagihan terhadap risiko kredit menunjukkan nilai CR sebesar -4,965 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas penagihan secara statistik terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap risiko kredit.

#### **3. Pengujian Pengaruh Risiko Kredit terhadap Keunggulan Bersaing**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh risiko kredit terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar -2,618 dengan probabilitas sebesar 0,009. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,009) adalah  $<0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel risiko kredit secara statistik terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap keunggulan bersaing.

#### **4. Pengujian Pengaruh Kualitas Pemberian Kredit terhadap Keunggulan Bersaing**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas pemberian kredit terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2,020 dengan probabilitas sebesar 0,043. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,043) adalah  $<0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas pemberian kredit secara statistik terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing.

#### **5. Pengujian Pengaruh Kualitas Penagihan terhadap Keunggulan Bersaing**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas penagihan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 5,286 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah  $<0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas penagihan secara statistik terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing.

### **Kesimpulan Hipotesis**

#### **Pengaruh Kualitas Pemberian Kredit terhadap Risiko Kredit**

##### **H1 :Kualitas Pemberian Kredit berpengaruh negatif terhadap risiko kredit**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pemberian kredit berpengaruh terhadap risiko kredit. Penurunan risiko kredit ini dapat dicapai melalui penciptaan standar-standar pemberian kredit yang baik, peningkatan

kualitas pemahaman marketing terhadap kondisi konsumen, *collateral* yang diberikan konsumen, keterbukaan dan kejujuran marketing dalam memberikan informasi dalam laporannya, serta adanya evaluasi yang baik dan konsisten terhadap hasil kerja marketing.

Hasil penelitian tersebut mendukung temuan dari W.N. Gelletta (2012) yang menilai faktor-faktor yang menyebabkan kredit bermasalah/*Non Performing Loan* yang berfokus kepada strategi pemberian kredit yang meliputi agunan, penilaian kredit dengan analisa *five C*, persyaratan kredit, tingkat suku bunga, budaya pelanggan, persaingan antar bank, dan ukuran bank serta kepemilikan bank.

Pengaruh negatif dalam penelitian ini berupa semakin meningkatnya kualitas pemberian kredit akan menghasilkan penurunan risiko kredit, hal ini dapat diketahui dari pernyataan sebagian besar *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia yang menyatakan bahwa adanya standarisasi pemberian kredit dan sumber daya manusia yang handal akan menurunkan risiko kredit sehingga hipotesis 1 dapat diterima.

### **Pengaruh Kualitas Penagihan terhadap Risiko Kredit**

#### **H2 : Kualitas penagihan berpengaruh negatif terhadap risiko kredit**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas penagihan berpengaruh signifikan terhadap risiko kredit. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat dari William F Treacy and Mark Carey (2000), yang menyimpulkan bahwa kualitas penagihan berpengaruh negatif terhadap risiko kredit dengan melakukan monitoring pinjaman kredit.

Kualitas penagihan ini tercermin dengan adanya standarisasi, cara-cara penagihan, kemudahan fasilitas pembayaran konsumen, kejujuran dan kemampuan dari *collector*, hubungan baik antara *collector* internal dengan eksternal serta adanya evaluasi kinerja *collector* setiap bulannya.

Pengaruh negatif dalam hipotesis ini ditunjukkan dengan semakin meningkatnya kualitas penagihan akan menurunkan tingkat risiko kredit . Hal ini dapat diketahui dari hasil pernyataan sebagian *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia yang menyatakan bahwa adanya proses *monitoring* yang ketat terhadap

konsumen dan adanya sumber daya yang handal akan menurunkan tingkat risiko kredit (konsumen bermasalah) sehingga hipotesis 2 dapat diterima.

### **Pengaruh Kualitas Pemberian Kredit terhadap Keunggulan Bersaing**

#### **H3: Kualitas pemberian kredit berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing**

Penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing perusahaan pembiayaan dipengaruhi oleh kualitas pemberian kreditnya. Keunggulan bersaing adalah hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya (Bharadwaj *et al*, 1997).

Pengaruh positif kualitas pemberian kredit tampak pada sebagian besar pernyataan *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia bahwa adanya standarisasi pemberian kredit, tingkat kemampuan marketing dalam analisa konsumen, kejujuran marketing dan kualitas kunjungan kepada pihak ketiga akan meningkatkan kecepatan keputusan pemberian kredit dan tingkat *retensi* konsumen sehingga perusahaan memiliki daya saing yang bagus. Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

### **Pengaruh Kualitas Penagihan terhadap Keunggulan Bersaing**

#### **H4 : Kualitas penagihan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas penagihan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Gunjan M. Sanjeev (2007) dengan obyek penelitian pada Manager di Komersial Bank India menghasilkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kualitas *monitoring* dan *controlling* pinjaman dengan peningkatan efisiensi biaya.

Pengaruh positif kualitas penagihan ini tampak pada sebagian besar pernyataan *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia bahwa standarisasi

penagihan konsumen, kemampuan dan kejujuran collector dan evaluasi kinerja collector akan meningkatkan efisiensi biaya per konsumen sehingga perusahaan bisa lebih bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

### **Pengaruh Risiko Kredit terhadap Keunggulan Bersaing**

#### **H5 : Risiko Kredit berpengaruh negatif terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Risiko Kredit berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing. Semakin kecil risiko kredit maka keunggulan bersaing perusahaan semakin tinggi. Hal ini didukung oleh Bernanke et al, 1991 (dalam Adhikary, Bishnu, Kumar, p-75) yang menyatakan bahwa *non performing loan* dapat mengecilkan *margin* operasi dan mengikis modal perusahaan. Selanjutnya, Muniappan (2002) menyatakan bahwa perbankan dengan tingkat NPL yang tinggi dipaksa menanggung biaya yang tidak hanya menyerang profitabilitas tetapi juga pada kecukupan modal suatu bank, dan akibatnya, bank menghadapi kesulitan dalam menambah sumber daya modal.

Pengaruh negatif risiko kredit terhadap keunggulan bersaing dapat diketahui dari pernyataan *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia yang menyebutkan bahwa semakin meningkatnya frekuensi keterlambatan pembayaran angsuran konsumen dan hilangnya konsumen maupun unit kendaraan yang dijaminkan mengakibatkan peningkatan biaya mengelola konsumen sehingga mengurangi profitabilitas. Selain peningkatan biaya, kondisi tersebut akan membuat perusahaan terlalu berhati-hati sehingga proses persetujuan kredit menjadi lama, sehingga hipotesis 5 masih dapat diterima.

### **Kesimpulan Mengenai Masalah Penelitian**

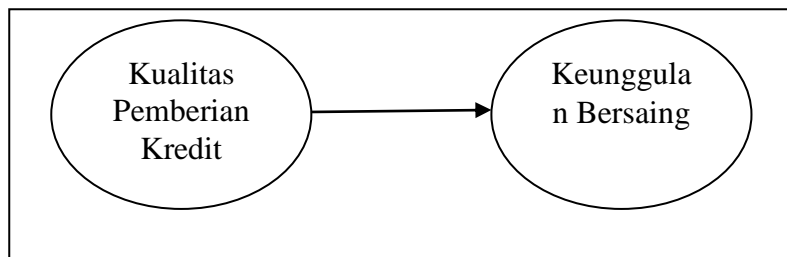
Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis tingginya risiko kredit dan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing pada PT “X” Finance Indonesia. Untuk menjawab penelitian tersebut, peneliti memberikan kuesioner terhadap 120 orang *Branch Manager* PT “X” Finance Indonesia. Kuesioner tersebut telah dirancang dengan cermat untuk dapat mengukur persepsi *Branch*

*Manager* terhadap kualitas pemberian kredit dan kualitas penagihan serta risiko kredit.

Dari hasil penelitian telah berhasil menjawab masalah penelitian pada Bab I, yang secara signifikan menghasilkan empat proses dasar untuk meningkatkan keunggulan bersaing melalui maupun tidak melalui pengelolaan risiko kredit.

**Pertama**, peningkatan keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas pemberian kredit. Untuk itu, PT “X” Finance Indonesia harus mampu memastikan kualitas pemberian kredit melalui kebijakan-kebijakan yang digunakan sebagai pedoman tim marketing dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

#### Peningkatan Keunggulan Bersaing – Proses 1

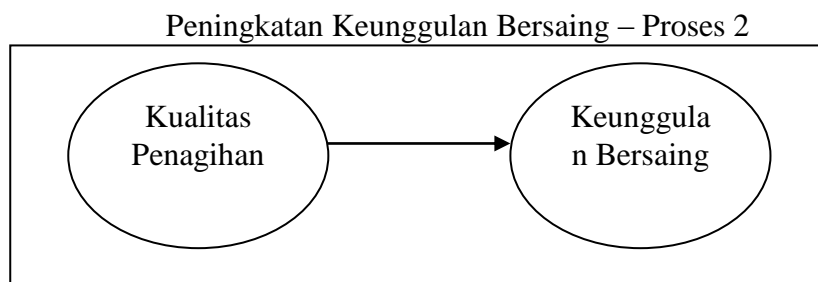


Kualitas Pemberian Kredit PT “X” Finance Indonesia termasuk kategori sedang, hal ini berdasarkan pernyataan responden yang rata-rata masih sering memproses transaksi – transaksi di luar kebijakan standar dalam arti memberikan toleransi dalam persetujuan kredit. Marketing PT “X” Finance Indonesia masih banyak yang belum memiliki kompetensi memadai, hal ini dapat diketahui dari aktivitas kunjungan ke *supplier* dan agen belum terprogram dengan baik sehingga produktivitasnya masih kurang bagus. Keterbukaan dan kejujuran Marketing dalam melakukan proses survey dan kemampuan dalam penilaian *collateral* masih kategori sedang karena konsumen yang bermasalah ternyata mengalihkan jaminannya ke pihak lain dan bahkan tidak bisa ditemui di alamat domisili lagi.

Dengan demikian, agar keunggulan bersaing PT “X” Finance Indonesia bisa meningkat maka perlu adanya peningkatan kualitas pemberian kredit yang dimulai dari peningkatan kemampuan marketing secara komprehensif yaitu tentang standarisasi proses survei, perbaikan karakter menjadi jujur dan terbuka,

dan pemahaman terhadap “*product knowledge*”. Perusahaan juga perlu membuat kebijakan dan aturan kunjungan ke pihak ketiga (*supplier* dan agen) sehingga semua terprogram dengan baik serta diciptakan mekanisme kontrol kinerja marketing.

**Kedua**, peningkatan keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas penagihan. Untuk itu, PT “X” Finance Indonesia harus mampu memastikan kualitas penagihan melalui kebijakan-kebijakan yang digunakan sebagai pedoman *tim collector* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.



Kualitas Penagihan PT “X” Finance Indonesia termasuk kategori sedang, hal ini berdasarkan pernyataan responden bahwa follow up / kunjungan collector untuk aktivitas penagihan ke konsumen masih sering tidak sesuai standarisasi follow up tagihan, termasuk juga kunjungan *collector* kepada eksternal collector dalam rangka menjaga hubungan baik, masih dilakukan berdasarkan “feeling” bukan jadwal yang sudah terprogram sejak awal bulan. Masih adanya temuan “fraud” yang dilakukan oleh *collector*, yaitu dengan cara menggunakan uang tagihan untuk keperluan pribadi atau menunda melakukan penyetoran ke kasir tepat waktu atas hasil tagihan ( uang angsuran konsumen ).

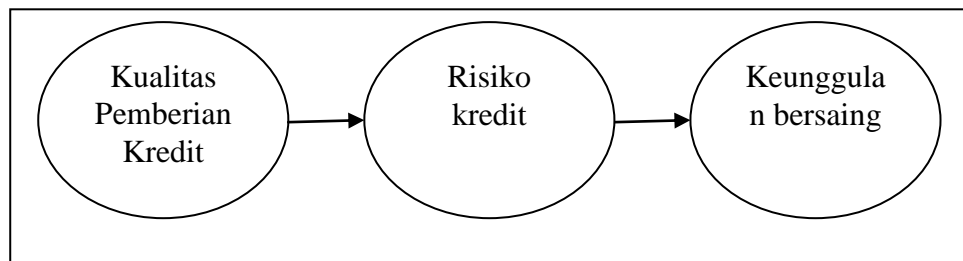
Dengan demikian, agar keunggulan bersaing PT “X” Finance Indonesia bisa meningkat maka perlu adanya peningkatan kualitas penagihan yang dapat dilakukan dengan melakukan kontrol atas aktivitas visit/follow up ke konsumen maupun pihak ketiga. Penambahan variasi *channel payment point* untuk mempermudah konsumen dalam membayar angsuran sehingga konsumen memiliki banyak pilihan. Perusahaan wajib melakukan kontrol kepada *collector* agar terhindar dari kesalahan penyetoran hasil tagihan dan fraud. Perusahaan



harus memastikan bahwa collector memiliki kemampuan negosiasi yang bagus, melalui “*role play*”, melakukan *update* melalui *score board* secara rutin untuk melihat perkembangan masing masing *collector*.

**Ketiga**, peningkatan keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas pemberian kredit kemudian menurunkan risiko kredit sehingga meningkatkan keunggulan bersaing. Pada proses ketiga ini, digunakan variabel mediating Risiko Kredit yang secara statistik terbukti memediasi pengaruh kualitas pemberian kredit terhadap keunggulan bersaing. Untuk itu, PT “X” Finance Indonesia harus mampu mengelola risiko dengan baik.

### Peningkatan Keunggulan Bersaing – Proses 3



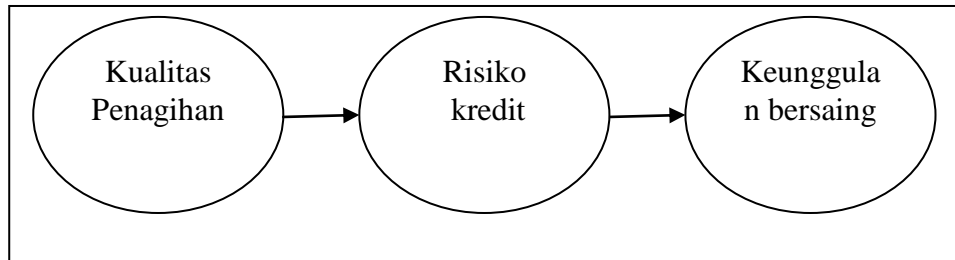
Proses ketiga ini merupakan pengembangan dari proses pertama yang telah dijelaskan sebelumnya. Keunggulan bersaing ini merupakan akibat dari pengelolaan risiko yang baik. Pada PT “X” Finance Indonesia, risiko kredit dipersepsikan responden dalam kategori sedang. Persepsi ini terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa munculnya konsumen bermasalah (tidak melakukan pembayaran angsuran sesuai jadwalnya ) sebagai akibat dari kesalahan proses pemberian kreditnya, jadi tidak hanya disebabkan oleh kesengajaan konsumen atau memang konsumen memiliki niat yang tidak baik (*moral hazard*).

Dengan demikian, agar keunggulan bersaing PT “X” Finance Indonesia bisa meningkat maka perlu adanya peningkatan pengelolaan risiko yang baik yang didahului oleh peningkatan kualitas pemberian kreditnya.

**Keempat**, peningkatan keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas penagihan kemudian menurunkan risiko kredit sehingga meningkatkan keunggulan bersaing. Pada proses keempat ini, digunakan variabel

mediating Risiko Kredit yang secara statistik terbukti memediasi pengaruh kualitas penagihan terhadap keunggulan bersaing. Untuk itu, PT “X” Finance Indonesia harus mampu mengelola risiko dengan baik.

#### Peningkatan Keunggulan Bersaing – Proses 4



Proses keempat ini, merupakan pengembangan dari proses kedua yang telah dijelaskan sebelumnya. Keunggulan bersaing muncul sebagai akibat dari pengelolaan risiko yang baik. Pada PT “X” Finance Indonesia, risiko kredit dipersepsikan responden dalam kategori sedang. Persepsi ini terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa munculnya konsumen bermasalah (tidak melakukan pembayaran angsuran sesuai jadwalnya) sebagai akibat dari kurang kontrolnya perusahaan terhadap aktivitas penagihan, jadi tidak hanya disebabkan oleh kesengajaan konsumen atau memang konsumen memiliki niat yang tidak baik (*moral hazard*).

#### DAFTAR REFERENSI

- Abou-Moghli, Azmi, Azzam., AlAbdallah ,Mustafa, Ghaith., Al- Muala, Ayed., 2012. *Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan*. American Academic & Scholarly Research Journal. Vol.4, No.5.
- Adhikary, Kumar, Bishnu. 2006. *Building Nonperforming Loans in The Banking Sector of Bangladesh: Realities and Challenges*. Bangladesh Institute of Bank Management (BIBM).
- Ahmad, Fawad and Bashir, Taqadus. 2013. *Explanatory Power Of Bank Specific Variables as Determinants Of Non-Performing Loans: Evidence from Pakistan Banking Sector*. World Applied Sciences Journal 22 (9):1220-1231. ISSN 1818-4952. IDOSI Publications.

- Aprilia, Karlina & Imam Ghozali. 2013. *Teknik Penyusunan Skala Likert dalam Penelitian Akuntansi dan Bisnis*. Semarang: Fatawa Publishing.
- Badulescu, Daniel.2011. *Collateral In SMES' Lending: Banks' Requirements VS Customers' Expectations*. The Annals Of The "Stefan Oel Mare" University Of Suceava, Fascicle Of The Faculty Of Economics and Public Administration. Vol. 11, No. 1(13).
- Bagorogoza, Janet.,Waal, de, Andre., 2010. *The Role of Knowledge Management in Creating and Sustaining High Performance Organisations the Case of Financial Institutions in Uganda*.World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development. Vol.6,No.4.
- Bahrini, Raef.,2011. *Empirical Analysis of Non-Performing Loans in the Case Of Tunisian Banks*.Journal of Business Studies Quarterly.Vol.3, No.1, pp.230-245.ISSN 2152-1034.
- Barney, J. B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), pp. 99 - 120.
- Barney, J. B. 1995. *Looking inside for competitive advantage*.Academy of Management Review, 19(4), pp. 49-61.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993), *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*, Journal of Marketing, 57(October), pp. 83 - 100.
- Bonin, John, P., & Huang Yiping (2001), *Dealing with the Bad Loans of the Chinese Banks*, Working Paper Number 357 (Januari).
- C. Brown, DJ Mallet & M.G. Taylor.1993 *Bank: an Industrial Accounting and Auditing Guide : Great Britain*: Page Bros Ltd.
- Chimerine L (1998), *The economic and Financial Crisis in Asia (Online)* Available:<http://www.econstrat.org/lcimfas.htm>.
- Darshani,RKND., 2013.*A Study of Identifying the Factors on Competitive Advantage for Bank of Ceylon Leasing-Sri Lanka: With Special Reference to Kahawatta Branch*. International Journal of Marketing, Financial Services&Management Research.ISSN 2277-3622. Vol.2,No.8.
- David, R. Freed. 2010. Strategic Managemen. Consep. Pearson Prentice Hall
- Djohanputro, Bramantyo.,Kountur, Ronny. 2007. *Non Performing Loan (NPL) Bank Perkreditan Rakyat (BPR)*. LaporanPenelitian. GTZ dan Bank Indonesia.

- Ferdinand, Augusty (2000), *Manajemen Pemasaran :Sebuah Pendekatan Strategik*. Research Paper Series, MM Undip, Semarang.
- Ferdinand, Augusty (2003). *Sustainable Competitive Advantage :Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Research Paper Series, MM Undip, Semarang.
- Ferdinand, Augusty. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Undip Press.
- Ferdinand, Augusty.2006. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Seri Pustaka Kunci 03-2002.
- Ghozali, Imam. 2011. *Model Persamaan Struktural (Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 21.0)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goodhart C.A. E, Sunirand P danTsomocos D. P (1998). *A model to AnalyseFiancial Fragility*, Oxford Financial Research Center Working Paper, vol.13.
- Grant, R. M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 33(3),pp.114 - 135.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Black, W.C. 1995.*Multivariate Data Analysis With Reading*. Fourth Edition, Prentice Hall International.
- Hall, R. 1994, *A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage*, In G. Hamel & A. Heene (Eds.), *Competence-Based Competition*, pp. 149-169, Baffins Lane, Chichester, England: John Willey & Sons Ltd.
- Haneef, Shahbaz, et all. 2012. *Impact of Risk Management on Non-Performing Loans and Profitability of Banking Sector of Pakistan*. International Journal of Business and Social Science.Vol.3. No.7.
- Higgins, Ngo, Huong. 2012. *Learning Internal Controls from a Fraud Case at Bank of China*. Issues in Accounting Education. Vol.27,No.4,pp. 1171-1192. American Accounting Association.
- <http://gunadaya.co.id/infoperbankan/detail/61/appi-targetkan-npl-tahun-depan-12>, aksestanggal 22 Desember 2013
- <http://keuangan.kontan.co.id>, aksestanggal 22 Desember 2013

<http://news.bisnis.com/read/20130212/186/135753/bfi-finance-target-pertumbuhan-pembiayaan-turun>, aksestanggal 22 Desember2013

<http://www.ifsa.or.id/member/page/20>, aksestanggal 22 Des 2013

<http://www.mdifunds.com/new/?p=467>, aksestanggal 28 Desember 2013

<http://www.ojk.go.id/>, akses 22 Desember 2013

<http://www.tempo.co/read/news/2013/09/03/087509894/Asosiasi-Pembiayaan-Kurangi-Rasio-Kredit-Seret>, aksestanggal 28 Desember2013

Indriantoro, Nur.,Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*.BPFE Yogyakarta.

Jimenez, Gabriel.,Lopez.A.Jose.,Saurina, Jesus.,2007. *How Does Competition Impact Bank Risk-Taking?*.Federal Reserve Bank of San Francisco.Working Paper Series.

Joseph, Tendai, Mabvure et all.,2012. *Non Performing Loans In Commercial Banks: A case of CBZ Bank Limited In Zimbabwe*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business. Vol.4, No.7.

Karim, Abd, Zaini, Mohd., Chan, Sok-Gee., Hassan, Sallahudin. 2010. *Bank Efficiency And Non-Performing Loans : Evidence From Malaysia And Singapore*. Prague Economic Paper,2.

Kroll, Emily, Cindy, Kaja. 2009. *The Impact Of Job Design On Debt Collection Performance In A Mexican Contact Center*. Doctor of management in Organizational Leadership, University Of Phoenix.

Kuncoro, Mudrajad, Ph.D. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif.*, PenerbitErlangga.

Manove, Michael.,Padilla, Jorge A., Pagano, Marco. 2001. *Collateral Versus Project Screening: A model Of Lazy Bank*. RAND Journal Of Economics.Vol.32, No.4,pp. 726-744.

Masood, Omar., Bellalah,Monhder.,Mansour,Walid.,Teulon, Frederic.2010. *Non-Performing Loans and Credit Managers'Role: A Comparative Approach from Pakistan and Turkey*.International Journal of Business, 15(3). ISSN:1083-4346.

Messai, Selma, Ahlem,,Jouini, Fathi.,2013. *Micro and Macro Determinant of Non-Performing Loans*.International Journal of Economics and Financial Issues. Vol.3,No.4,pp.852-860. ISSN:2146-4138.

- Mulyono, Pudjo, Teguh (2001). *Manajemen Perkreditan Bagi Bank Komersial*. edisi keempat, BPFE-Yogyakarta.
- Muniappan, G.P. (2002). *The NPA Overhang-Magnitude, Solutions, Legal Reform*. [http://www.rbi.org.in/scripts/BS\\_SpeechesView.aspx?Id=104](http://www.rbi.org.in/scripts/BS_SpeechesView.aspx?Id=104), tanggal 21 Mei 2014.
- Nazari, Mohsen., Alidadi, Mojtaba. 2013. *Measuring Credit Risk of Bank Customers Using Artificial Neural Network*. Journal of Management Research. ISSN 1941-899X. Vol,5, No.2.
- Ndu, A.E., Oko, and Hamilton. O., Isu. 2013. *Strategies For Lease Volume Enhancement : Study Of The Nigeria Lease Market 2001-2011*. International Business Research: Vol.6, NO. 8, ISSN 1913-9004. Published by Canadian Center Of Science and Education.
- Ndu, A.E., Oko, and Ogwo, E. 2012. *Lease Service Marketing In Nigeria*. *Business and Management Review*. Vol. 2(8) pp. 15-26. ISSN: 2017-0398.
- Negera, Wondimagegnehu. 2012. *Determinants Of Non Performing Loans The Case Of Ethiopian Banks*. Master's Degree In Business Leadership. University Of South Africa.
- Newbert, L., Scott. 2006. *Empirical Research on the Resource-Based View of The Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research*. Strategic Management Journal. 28:121-146. Published online in Wiley InterScience.
- Njanike, Kosmas. 2009. *The Impact Of Effective Credit Risk Management On Bank Survival*. Annals Of The University Of Petrosani, Economic, 9 (2), 173-184.
- Oliver, C. (1997), *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views*, Strategic Management Journal.
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. 2013. *Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control*, 12 th ed., McGraw Hill, Boston.
- Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No.43/PMK.010/2012 tentang *Uang Muka Pembiayaan Konsumen Untuk Kendaraan Bermotor Pada Perusahaan Pembiayaan*.
- Porter, M.E. 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

- Potocan, Vojko.,2012. *Marketing Capabilities ForInnovationd-Based Competitive Advantage In The Slovenian Market*. Innovative Issues and Approaches In Social Science, Vol.6.No.1 .118-134.
- Powell,C.Thomas.,2001. *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*.Strategic Management Journal. 22:875-888. DOI: 10.1002/smj.173.
- Quijano, Margot.,Yi, Ha-Chin. 2012. *The Credit Rating Transition Effect And Bank Loan Contracting*. McCoy College of Business Administration Texas State University-San Marcos.
- Richard, Evelyn., et all.,2008. *Credit Risk Management System of a Commercial Bank in Tanzania*.*International Journal of Emerging Market*.Vol.3. No.3, pp.323-332.Emerald Group Publishing Limited.1746-8809.
- Sanjeev,M.,Gunjan. 2007. *Bankers' Perceptions on Causes of Bad Loans in Banks*. Institute for Integrated Learning in Management New Delhi-110003. Journal of Management Research. Vol.7.No.1
- Stefanelli, Valeria. 2012. *An Empirical Analysis on Board Monitoring Role and Loan Portfolio Quality in Banks*. Academy of Banking Studies Journal.Vol. 11.No.2.pp 47-79.
- Stonehouse, George.,Snowdon, Brian. 2007. *Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness*. Journal Of Management Inquiry, Vol.16. No.3, 256-273. DOI:10.1177/1056492607306333. Sage Publications.
- Suhardjono (2003).*ManajemenPerkreditan Usaha Kecil danMenengah*.penerbit UPP AMPYKPN.
- Suratno, Wiji, Stefanus,L. 2013. *Improving The Performance Of National Banking Business In Indonesia*. International Journal Of Innovations in Business. ISSN (online):2050-6228, ISSN (Print):2050-621X241.
- Tim Studi BapepamLK.2008. *Studi Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Ekonomi Terhadap Kinerja Perusahaan Pembiayaan*. Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Departemen Keuangan.
- Treacy, F., William and Carey, Mark. 2000. Credit Risk Rating Systems at Large US Banks. Journal Of Banking & Finance 24 (2000) 167-201.
- Valsamakis, A.C., Vivian, R.W & Du Toit, G.S. 2005.*Risk Management : Managing Enterprise risks*. 3<sup>rd</sup> South Africa : Heinemann Publisher.

Vujic, Slobodan and Vujic, Sasa. 2008. *Building Competitive Advantage On The Points Of Parity and Points Of Difference In Leasing Services On The Example Of B-H*. School Of Economic and Business In Sarajevo.