**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI STRATEGI PEMBERIAN KREDIT DALAM MENCEGAH PEMBENTUKKAN NPL (*NON PERFORMING LOAN*)**

**(Studi Kasus pada Bagian Kredit Mikro Bank BRI Kantor Wilayah Semarang)**

**Reza Setiawan**

**Universitas Diponegoro**

***ABSTRACTION***

*This research is an empiric approach to find an answears of issues happened in BRI Semarang Regional Headquarter (BRI Kanwil Semarang) here we still found Non Performing Loan growing over the standard required.*

*The effort has already done to solves the research problems by expanding a research model include four research variables wich are leadership policy, business environment, loan strategy and Non Performing Loan. The datas related are primer datas gained by interview to BRI Unit Chief inside Semarang BRI Regional Headquarter. In other hands data related to Non Perforning Loan is a seconder data get from each branch office in BRI Semarang Regional Headquarter. The data already collected then analyse using Structure Equation Modeling (SEM) technique.*

*Results of Structure Equation Modeling (SEM) technique shown that leadership policy and business environment significantly proven affect to loan strategy. Test on leadership policy variable, loan strategy and business environment to Non Performing Loan shown that Leadership Policy and Bussiness Environment proven significantly affecting to Non Performing Loan, in other hand Loan Strategy affect has not yet to be proven.*

*Keywords: Leadership Policy, Business Environment, Loan Strategy, Non Performing Loan*

**PENDAHULUAN**

Perkembangan dunia usaha di Indonesia maju dengan pesat dalam sepuluh tahun terakhir. Masyarakat sadar butuh adanya bentuk permodalan yang mudah untuk diakses dengan syarat dan ketentuan yang mudah. Perbankan sebagai instrument jasa keuangan pemberi modal juga mulai memahami adanya kebutuhan tersebut.Selain melakukan pembiayaan pada sektor Ritel Komersial, Menengah maupun Korporasi dan Sindikasi, perbankan juga mulai berkonsentrasi untuk mengoptimalkan penyaluran kredit pada sektor bisnis mikro.

Dengan pertumbuhan usaha di sektor mikro yang terus perbankan secara umum melebarkan sayap dengan memperbanyak jumlah kantor cabang ataupun unit-unit yang lebih dapat menjangkau lapisan masyarakat sampai dengan pelosok jauh dari pusat bisnis ataupun sentra industri di perkotaan. Bahwa sesungguhnya banyak masyarakat di pedesaan yang juga membutuhkan akses permodalan perbankan untuk keberlangsungan usaha mereka.Adalah potensi besar dalam menggarap sektor bisnis mikro yang sesungguhnya memiliki jumlah resiko yang jauh lebih kecil dari kredit dengan skala menengah dan besar.Terbukti dari jumlah usaha kecil yang tetap mampu bertahan dari terpaan resesi ekonomi di tahun 1998 lalu.

Pertumbuhan inilah yang terus membuat perbankan makin serius dalam menggarap sektor usaha ini. Pemerintah melalui Bank Rakyat Indonesia telah dengan serius bekerjasama dengan masyarakat mikro kecil dan menengah untuk selalu menjadi mitra dalam mengembangkan usaha mikro kecil dan menengah tersebut. Berdasarkan Laporan Keuangan Bank Rakyat Indonesia tahun 2013 menyampaikan Kredit Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Nasional selama beberapa tahun terakhir menunjukkan tingkat pertumbuhan yang moderat. Pada tahun 2012 Kredit Usaha Mikro, Kecil dan Menengah tumbuh 14,89% dari Rp458,16 triliun di akhir tahun 2011 menjadi sebesar Rp526,39 triliun di akhir tahun 2012. Pada tahun 2013, saat pertumbuhan ekonomi nasional melambat, kredit UMKM nasional masih tetap tumbuh sebesar 15,66% dengan outstanding mencapai Rp 608,82 triliun.

Dengan pertumbuhan penyaluran kredit UMKM yang pesat tersebut juga menjadi pekerjaan rumah yang besar karena berhadapan dengan resiko kredit yang sama besarnya. Hal ini terjadi pada semua Kantor Wilayah dan Kantor Cabang di seluruh Indonesia, termasuk dengan Kanwil Semarang.Resiko kredit yang dialami oleh Bank selaku kreditur adalah resiko kegagalan performa kredit dari debiturnya. Kemungkinan besar terjadi pada penurunan keuntungan dari debitur, penggunaan yang tidak sesuai pengajuan bahkan sampai penggelapan kredit itu sendiri. Resiko atau kegagalan kredit berhubungan dengan kondisi debitur dalam memenuhi kewajiban, dan kerugian yang terjadi jika kondisi gagal bayar terjadi seperti yang dijelaskan oleh Benos dan Papanastasopoulus (2002), pengukuran resiko kredit tergantung pada sering tidaknya perusahaan memenuhi kewajiban dalam kontrak dan kehilangan yang dapat diukur.

Untuk Bank Rakyat Indonesia (BRI), yang SBDK mikronya per 1 September 2014 sebesar 19,25%, hingga triwulan kedua 2014, kredit mikronya tercatat Rp144,2 triliun atau tumbuh 18,1% (tahunan) dari Rp122,1 triliun pada periode yang sama tahun lalu. Pertumbuhan kredit mikro tersebut melebihi pertumbuhan total kredit BRI yang tercatat 17,19%.

Berdasarkan hasil survai pendahuluan pada NPL pada BRI Kanwil Semarang dari tahun 2012 s/d 2014 dapat diketahui bahwa terdapat trend pencapian penurunan NPL yang tidak merata dari tahun 2012 s/d 2014. Terdapat kantor cabang yang dapat melampaui target penurunan NPL lebih dari 100% tetapi terdapat juga kantor cabang yang hanya dapat mencapai target penurunan kurang dari 70%. Di tahun 2012 pencapaian penurunan NPL dapat dibagi menjadi tiga kategori, pertama kategori kurang baik dimana penurunan NPL berkisar dari 49,54 % s/d 67,80% terdapat 8 Kantor Cabang dengan pencapaian terendah Kanca Pekalongan sebesar Rp 1,275.68 juta dari target Rp 2,574.92 juta sampai dengan Kanca Kudus Rp 3,220.63 juta dari target Rp 4,749.95 juta. Selanjutnya pada kategori baik terdapat 6 Kantor Cabang dengan pencapian dari 78,55% yaitu Kanca Slawi Rp 2,902.47 dari target Rp 3,694.88 juta sampai dengan 93,47 % yaitu Kanca Demak atau Rp 4,074.63 juta dari Rp 4,359.30 juta. Kemudian pada kategori sangat baik terdapat pencapaian sebesar 109,24% yaitu Kanca Demak sebesar Rp 3,471.62 juta dari Rp 3,177.84 juta, sampai dengan presentase tertinggi oleh Kanca Ungaran sebesar 178,58% atau Rp 7,218.34 juta dari Rp 4,042.09 juta.

Tahun 2013 terdapat perubahan yang cukup besar dimana komposisi pencapaian penurunan NPL dari 22 Kanca penyalur Kredit Mikro mengalami penurunan. Dilihat pada kategori kurang baik terdapat 8 kantor cabang dengan pencapaian rendah turun menjadi 37,85% Kanca Brebes yang hanya dapat mencapai Rp 4,219.00 juta dari Rp 11,145.82 juta, sampai dengan 63,34% oleh Kanca Purwodadi 63,34% atau Rp 4,371.00 juta dari Rp 6,900.80 juta. Kemudian pada kategori pencapaian baik, terdapat 11 Kanca dengan rentang presentase sebesar 70,50% yaitu Kanca Blora Rp 3,769.00 juta dari Rp 5,346.63 juta sampai dengan 86,42% yaitu Kanca Rembang Rp 3,745.00 juta dari Rp 4,333.00 juta. Di tahun 2013 ini hanya satu Kanca yang dapat menurunkan NPL sampai dengan lebih dari target yang ditentukan, sebanyak 108,15 % atau sebesar Rp 5,709.00 juta dari Rp 5,278.36.

Terdapat peningkatan yang lebih baik di than 2014, hanya terdapat 2 Kanca yang kurang baik dalam menurunkan NPL sesuai target, Kanca Ungaran hanya sebesar 59,80 % dan Pemalang 66,20%. Peningkatan jumlah Kanca dengan penurunan NPL kategori baik, sebanyak 13 Kanca dengan rentang pencapaian dari 70,84 % (Kanca Kudus) sampai dengan 95 % (Kanca Semarang Pattimura) dengan capaian Rp 6,472.17 juta dari Rp 6,812.92 juta. Demikian pula dengan capaian penurunan NPL dengan kategori sangat baik, bertambah dari tahun 2013 menjadi 5 Kanca dengan rentang 101,16 % (Kanca Semarang Pandanaran Rp 4,750.72 juta dar target Rp 4,742.96 juta s/d 164,23 % (Kanca Blora Rp 10,653.86 juta dari Rp 6,487.04 juta.).

Dari kecenderungan tiga tahun berjalan, terdapat pencapaian yang sangat tidak berimbang dari tiap-tiap cabang. Terlihat rentang pencapaian dalam menurunkan NPL sesuai dengan target yang cukup jauh, terdapat Kantor Cabang yang hanya dapat menurunkan NPL kurang dari 70% target (2013 Kanca pekalongan 49,54 % ; 2014 Kanca Brebes 37,85% dan 2014 Kanca Ungaran 59,80%) namun terdapat Kanca yang dapat memenuhi bahkan melebihi target 100% ( 2013 Kanca Ungaran 178,58 % ; 2014 Kanca Kendal 108,15 % dan 2014 Kanca Blora 164,23%).

Target penurunan NPL Mikro Kanwil Se-Kota Semarang, naik dari tahun 2013 Rp 92,439.47 juta naik menjadi Rp 125,156.33 juta di tahun 2013 dan kembali naik menjadi rp 147,265.02 juta. Tetapi target tersebut belum dapat dipenuhi, dimana pencapaian tahun 2012 hanya Rp 80,068 juta shingga masih terdapat kekurangan Rp 12,371.47 juta. Tahun 2013 pencapaian sangat rendah bila dibandingkan dengan target yaitu sebesar Rp 86,350 juta dengan kekurangan sebanyak Rp 38,806.33 juta. Di tahun 2014 pencapian penurunan NPL dapat mendekati target, sebesar Rp 19,333.28 juta dengan kekurangan Rp 19,333.28.

Dari angka tabel diatas terlihat bahwa terdapat cara pelaksana kredit melaksanakan pencapaian target. Pada pencapaian Pinjaman, angka terlihat lebih stabil pergerakannya, bertambah tiap tahunnya. Sebaran presentase pencapaian cukup merata dari masing-masing cabang tidak ada yang kurang dari jauh dari 70 % serta delta target dan pencapaian cukup stabil saling mengikuti. Berbeda dengan angka NPL, dimana terdapat hasil yang tidak konsisten dalam pertumbuhan kumulatif tahunannya, kurang cukup banyak di tahun 2013 serta pencapaian yang masih jauh dari target dan banyak terjadi di banyak kantor cabang.

Selain fenomena empiris tersebut, penelitian ini masih menarik untuk diteliti karena masih adanya perbedaan hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi strategi perusahaan dalam memberikan kredit sehingga berdampak pada kinerja *Non Performing Loan*. Penelitian Ono dan Uesugi (2005) dan Leora Klapper (2001) menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan berpengaruh negatif terhadap strategi pemberian kredit. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Voordeckers dan Steijvers (2003)dan Fedorenko, Schäfer, dan Talaveran(2007)bahwa kondisi internal yang ada di dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit.

Penelitian yang dilakukan Chen (2003) dan Hwang dan Wu (2006)pada variabel strategi pemberian kredit dan *Non Performing Loan* (NPL) menunjukkan bahwa strategi pemberian kredit mempunyai pengaruh negatif terhadap NPL. Penelitian lain yang dilakukan oleh Manove, Padilla, dan Pagano (2001)dan Petersson dan Wadman (2004)menunjukkan hasil yang berbeda dimana strategi pemberian kredit justru meningkatkan rasio NPL.

Berdasar data yang didapat dan perbedaan hasil-hasil penelitin terdahulu maka rumusan maslah yang timbul adalah bagaimana langkah strategi dari Bagian Kredit Mikro Bank BRI Kantor Wilayah Semarang melalui Kantor Cabang dibawahnya dapat mencegah pembentukkan NPL dan dapat menurunkan jumlah NPL mencapai target yang di tetapkan pada Rencana Kerja Anggaran tahunan.

**TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

**Pengaruh Kondisi Internal (Kebijakan Pimpinan) terhadap Strategi Pemberian Kredit dan *Non Performing Loan* (NPL)**

Sumber daya berdasarkan pandangan manajemen strategis menekankan pentingnya sebuah perusahaan yang unik atau khusus sebagai sumber-sumber keuntungan kompetitif (Pearce 1988, Day 1992, Hoskisson et al Pearce, 1988) salah satu perubahan adalah pergeseran dari strategi fokus ke strategi out put yang menjadi keuntungan kompetitif. Grant (1991) dan Day (1992) menurut pandangan ini perubahan harus mengembangkan sumber daya dan kemampuan khusus sehingga dapat menciptakan dan mempertahankan keuntungan yang kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa sumber kompetitif harus dibedakan dari posisi keuntungan (Forsman, 2008). Dari sumber daya berbasis melihat (RBV), strategi kompetitif dapat didifinisikan sebagai pengelolaan sumber daya kedalam posisi yang kompetitif dalam memperoleh keuntungan (Varadarajan, 1992).

Kondisi yang berhubungan dengan manajer/pemilik perusahaan adalah ketrampilan (Donckel, 2001), komitmen/motivasi untuk tumbuh (Harper, 1995; Gmacnabb dan O’Nell, 1999), kemampuan untuk mengatasi hambatan manajemen (Zhang, 2002), pengalaman berusaha dan pengalaman manajemen (Flavin, 1985). Broom dan Longenecker (1989) menyatakan bahwa perilaku manajer/pemilik perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi pertumbuhan perusahaan; pemilik yang konservatif tujuan utamanya adalah bertahan hidup bukan pertumbuhan produksi dan laba, mereka meyakini bahwa cara terbaik untuk tetap relatif stabil adalah mempertahankan status quo; sedangkan pemilik yang agresif atau inovatif tujuannya adalah memaksimumkan laba, mereka memandang pertumbuhan produksi dan laba sebagai hal yang sangat penting.

Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H1: Kebijakan pimpinan berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit**

**H2: Kebijakan pimpinan berpengaruh negatif terhadap *Non Performing Loan* (NPL)**

**Pengaruh Lingkungan Dunia Usaha terhadap Strategi Pemberian Kredit dan *Non Performing Loan* (NPL)**

Para pakar dan peneliti di barat pada umumnya sepakat bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungan eksternalnya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Zulaikha & Fredianto, 2003)

Sebelum perusahaan dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan (Hunger,& Wheleen, 2003).

Perubahan lingkungan bisnis menciptakan ketidakpastian bagi dunia bisnis dan mempengaruhi kapabilitas organisasi untuk membangun keunggulan bersaing. Organisasi bisnis secara individual membangun respon yang berbeda dalam merespon perubahan lingkungan eksternal, tergantung dari fleksibilitas organisasi dan kapabilitas manajemen untuk merespon perubahan. Kapabilitas dinamis mencerminkan kompetensi sumberdaya, kapasitas manajemen dan seringkali membutuhkan komitmen personal dalam organisasi yang sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing. Kapabilitas dinamis memampukan organisasi untuk mengintegrasi, membangun dan mereka ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan eksternal (Budiprasetyo, 2008).

Perubahan lingkungan eksternal terjadi tanpa pernah berhenti, pemikiran, sikap dan perilaku kreatif dan inovatif menjanjikan kepada organisasi fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Agar dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaarkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang (Papolova, 2006).

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut maka hipotesis ketiga dan keempat yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

***H3: Kondisi lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit***

***H4: Kondisi lingkungan usaha berpengaruh negatif terhadap Non Performing Loan (NPL)***

**Pengaruh Strategi Pemberian Kredit terhadap *Non Performing Loan* (NPL)**

Pada saat kini para bankir menyadari bahwa dalam menjalankan fungsi jasa- jasa keuangan, bank harus dapat mengelola berbagai jenis risiko keuangan secara efektif, agar dampak negatif tidak dapat terjadi dan menghindari atau menghilangkan kerugian yang besar. Risiko yang diterima oleh sebuah bank diakibatkan terjadinya sebuah atau serangkaian peristiwa bersifat negatif dan tidak diinginkan terjadi yang dapat mengakibatkan kegagalan atau kerugian dan bukannya menguntungkan bank. Risiko terkait dengan aktivitas perbankan, tidak dapat dihilangkan tetapi dapat dikurangi.

Salah satu risiko yang sering dihadapi oleh bank adalah risiko kredit. Risiko kredit adalah eksposur yang timbul sebagai akibat kegagalan pihak lawan *(counterparty)* memenuhi kewajibannya. Risiko ini timbul sebagai akibat dari kinerja satu atau lebih debitur yang buruk. Kinerja yang buruk dapat berasal dari ketidakmampuan debitur untuk memenuhi sebagian atau seluruh isi perjanjian kredit yang telah disepakati bersama. Yang menjadi dasar dari perhatian bank dalam hal ini adalah kondisi keuangan dan nilai pasar dari jaminan serta yang paling penting adalah karakter dari debitur.

Strategi Pemberian Kredit merupakan sarana untuk mengendalikan perkembangan dari kredit yang dilemparkan ke pasar oleh BPR. Strategi tersebut dapat digunakan untuk meminimalisasikan kredit-kredit mana yang masuk ke dalam kategori bermasalah atau mempunyai resiko tinggi berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan oleh Bank Indonesia. Besarnya rasio NPL suatu BPR ditentukan oleh kolektibilitas kreditnya karena rasio NPL adalah perbandingan antara kredit yang tidak lancar dengan jumlah kredit yang diberikan (Bramantyo dan Ronny, 2007).

Menurut penelitian di lembaga keuangan di Amerika oleh Manove, Padilla, dan Pagano (2001) dengan menggunakan data equilibrium justru menunjukkan bahwa strategi pemberian kredit justru meningkatkan rasio NPL. Hal tersebut juga diungkapakan oleh Petersson dan Wadman (2004) yang meneliti pasar kredit di Italia dan Swedia dengan menggunakan media interview. Dari dua penelitian di atas terungkap bahwa NPL lebih dipengaruhi oleh faktor di luar manajemen, seperti keadaan pasar yang terlambat diantisipasi oleh strategi yang dibuat oleh manajemen dalam memaksimalkan kinerja perusahaan, terutama menekan rasio NPL.

Tetapi Chen (2003), yang meneliti perilaku lembaga keuangan di Cina, menemukan bahwa strategi pemberian kredit justru mempunyai pengaruh negatif terhadap NPL. Strategi pemberian kredit yang baik dinilai mampu menurunkan nilai NPL, dalam hal ini strategi pemberian kredit dan NPL mempunyai arah yang berlawanan. Demkian juga yang diungkapkan oleh Hwang dan Wu (2006) yang melakukan penelitian di Taiwan. Kedua penelitian ini sama-sama menggunakan analisis deskriptif kualitatif.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut maka hipotesis ketiga yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

***H5: Strategi pemberian kredit berpengaruh negatif terhadap ratio Non Performing Loan (NPL)***

**METODE PENELITIAN**

**Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Unit di BRI Kanwil Semarang yang berjumlah 411 orang.

**Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Penentuan jumlah sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling* menggunakan rumus (Ferdinand, 2005) jumlah indikator x 5 sampai 10. Adapun jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah 12 dengan demikian rentang jumlah sampel yang memungkinkan untuk digunakan dalam penelitian ini adalah 120 responden Kepala Unit.

**Pengembangan Pengukuran Variabel Penelitian**

**Variabel Kondisi Internal: Kebijakan Pimpinan**

Kondisi internal yang diteliti dalam penelitian ini difokuskan pada kebijakan pimpinan, sehingga memiliki definisi operasional sebagai peraturan-peraturan yang diberlakukan oleh pimpinan berkaitan dengan pemberian kredit di lingkup wilayah kepemimpinannya. Variabel kebijakan pimpinan dalam memberikan kredit diukur melalui beberapa indikator yang diadopsi dari penelitian Sjafitri (2011) yang meliputi: (1) pemberian kredit ekspansif, (2) beorientasi pada target pemberian kredit, (3) berorientasi pada jangka waktu kredit yang pendek/singkat.

**Variabel Kondisi Eksternal: Lingkungan Dunia Usaha**

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel lingkungan dunia usaha diadopsi dari penelitian Sjafitri (2011): (1) penurunan kegiatan ekonomi, (2) tingkat suku bunga kredit, (3) iklim persaingan usaha perbankan, dan (4) tinggi/rendahnya permintaan kredit.

**Variabel Strategi Pemberian Kredit**

Pengukuran strategi pemberian kredit dilakukan dengan indikator yang dikembangkan dari penelitian Sjafitri (2012) yaitu: (1) *character*, (2) *capacity*, (3) *capital*, (4) *collateral*, (5) *condition of economy*.

**Variabel *Non Performing Loan* (NPL)**

*Non Performing Loan* (NPL) adalah kredit yang masuk ke dalam kategori kredit Kurang Lancar, Diragukan, dan Macet berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan oleh Bank Indonesia berdasarkan pada ketepatan waktu bagi nasabah untuk membayarkan kewajiban, baik berupa pembayaran bunga maupun pengembalian pokok pinjaman. *Non Performing Loan* (NPL) diukur dalam skala ratio dengan rumus sebagai berikut:

NPL = Jumlah Kredit Tidak Lancar

NPL Jumlah Kredit

**MetodePengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dan terbuka dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju –jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 10 (Ferdinand, 2006). Sedangkan untuk pertanyaan terbuka digunakan untuk memperoleh tanggapan, pendapat atau ide responden secara bebas yang berguna untuk mendukung jawaban responden atas pertanyaan tertutup.

**Teknik Analisis**

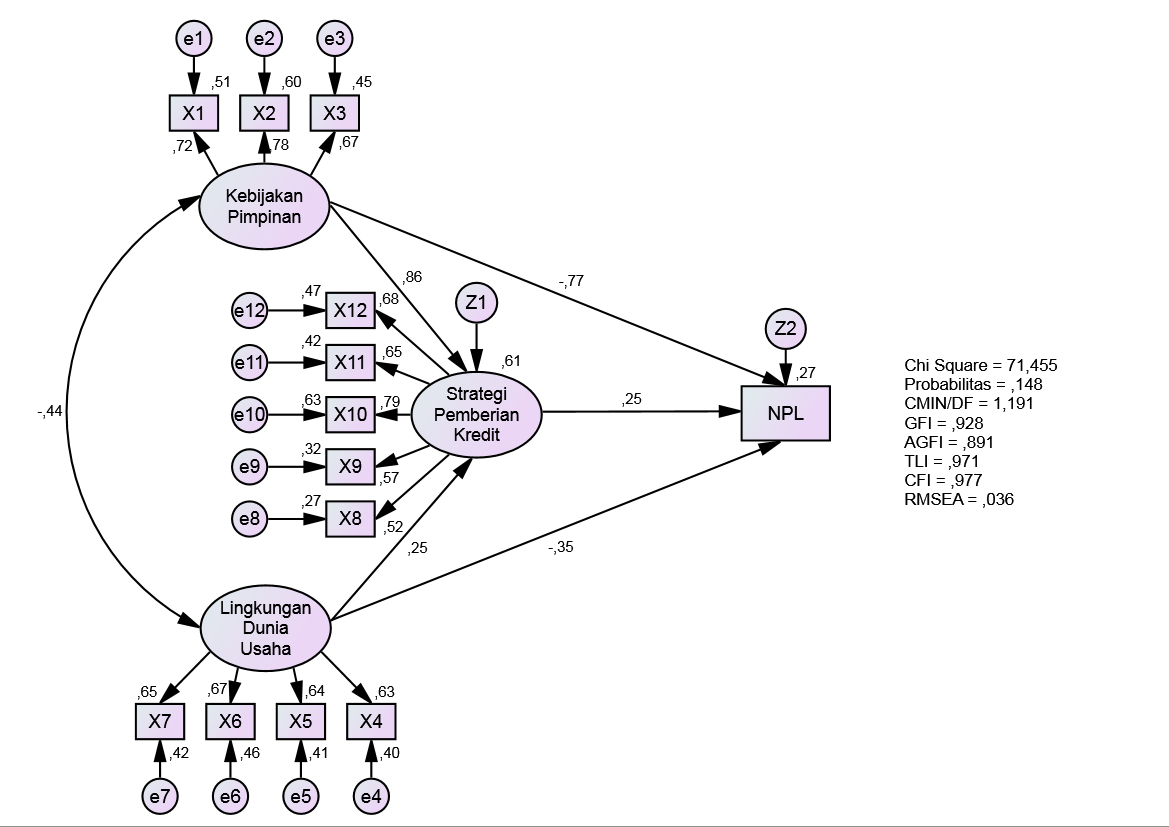
Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui progam AMOS.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Evaluasi terhadap kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Dari model yang diajukan dan dihubungkan dengan data akan diketahui bagaimana hubungan kausal antara kebijakan pimpinan, lingkungan dunia usaha, strategi pemberian kredit, dan *Non Performing Loan* (NPL). Hasil pengolahan terhadap model yang diajukan diuraikan berikut ini.

**Gambar 1**

**Hasil Pengujian SEM pada Model Penelitian**



Sumber : Data primer yang diolah, 2015

**Pengujian *Goodness of Fit***

Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit.* Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut, yang diringkas dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1**

**Penilaian *Goodness of Fit* Model Penelitian**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Goodness of Fit Indeks*** | ***Cut off Value*** | **Hasil** | **Evaluasi Model** |
| Chi-Square (df = 60) | <79,082 | 71,455 | Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,148 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 1,191 | Baik |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,928 | Baik |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,891 | Marginal |
| TLI | ≥ 0,95 | 0,971 | Baik |
| CFI | ≥ 0,95 | 0,977 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,036 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Pada uji *Chi-Square*, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai *Chi-Square*hitung yang lebih kecil dari nilai *ChiSquare* tabel. Semakin *Chi Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* hitung adalah 71,455, sedangkan nilai kritis/tabel *Chi Square* dengan df = 60 adalah 79,082. Ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi/model dianggap baik (diterima) karena *Chi-Square* dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis/tabelnya.

Komponen yang lain *probability* (P), RMSEA, CMIN/DF, GFI, TLI, CFI juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, sedangkannilai indeks AGFI termasuk kriteria marginal artinya masih berada dibawah rentang nilai yang diharapkan, namun secara keseluruhan model baik.

**Pendekatan dua langkah dalam pemodelan SEM**

Pemodelan SEM dapat dilakukan dengan pendekatan dua langkah (*two-step modeling approach*), yaitu ;

1. ***Measurement Model***

Model yang dikembangkan untuk menganalisis pengaruh kebijakan pimpinan dan lingkungan dunia usaha terhadap strategi pemberian kredit dan *Non Performing Loan* (NPL)dengan menggunakan12 data terobservasi (item/indikator) yang membentuk dua buah konstruk eksogen dan dua buah konstruk endogen. Dua konstruk eksogen terdiri darikebijakan pimpinan dan lingkungan dunia usaha sedangkan dua konstruk endogen terdiri dari strategi pemberian kredit dan *Non Performing Loan* (NPL). Hasil uji konfirmatori model dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2**

**Hasil Uji Konfirmatori Model**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Item | λ | p | Ket |
| Kebijakan pimpinan | X1 | 0,717 | 0,000 | valid |
| X2 | 0,776 | 0,000 | valid |
| X3 | 0,672 | 0,000 | valid |
| Lingkungan dunia usaha | X4 | 0,634 | 0,000 | valid |
| X5 | 0,639 | 0,000 | valid |
| X6 | 0,675 | 0,000 | valid |
| X7 | 0,650 | 0,000 | valid |
| Strategi pemberian kredit | X8 | 0,522 | 0,000 | valid |
| X9 | 0,568 | 0,000 | valid |
| X10 | 0,791 | 0,000 | valid |
| X11 | 0,652 | 0,000 | valid |
| X12 | 0,683 | 0,000 | valid |

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa hasil pengujian *confirmatory factor* menemukan nilai *factor loading* (λ) lebih besar dari 0,5 pada semua variabel laten, hal ini membuktikan bahwa item-item (indikator-indikator) tersebut dapat menjelaskan unidimensionalitas variabel laten. Kuatnya dimensi dalam membentuk variabel laten dapat dibuktikan dengan melihat probabilitas <0,05 berarti item-item tersebut signifikan sebagai dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

1. **Analisis Persamaan Struktural**

Persamaan struktural menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen, terdapat dua buah fungsi eksogen terhadap endogen yang dijelaskan dalam model penelitian, yaitu :

* 1. Strategi Pemberian Kredit

= f (Kebijakan Pimpinan dan Lingkungan Dunia Usaha)

* 1. *Non Performing Loan* (NPL)

= f (Kebijakan Pimpinan, Lingkungan Dunia Usaha dan Strategi Pemberian Kredit)

**Tabel 3**

**Hasil Persamaan Struktural**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Fungsi | Eksogen | λ | CR | P |
| 1. | **Strategi Pemberian Kredit =**  f (Kebijakan Pimpinan dan Lingkungan Dunia Usaha) | Kebijakan Pimpinan | 0,863 | 4,688 | \*\*\* |
| Lingkungan Dunia Usaha | 0,255 | 2,100 | ,036 |
| 2. | ***Non Performing Loan* (NPL) =**  f (Kebijakan Pimpinan, Lingkungan Dunia Usaha dan Strategi Pemberian Kredit) | Kebijakan Pimpinan | -0,768 | -3,009 | ,003 |
| Lingkungan Dunia Usaha | -0,347 | -2,352 | ,019 |
| Strategi Pemberian Kredit | 0,253 | 1,174 | ,240 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Dari tabel 3 maka dapat disusun persamaan struktural dari model penelitian sebagai berikut:

1. Strategi Pemberian Kredit

= 0,863ξ1 + 0,255ξ2 + ζ1

1. *Non* Performing *Loan* (NPL)

= -0,768ξ1–0,347ξ2 + 0,253η1 + ζ2

**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 (lihat pada t-tabel), sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) adalah 1,66 (lihat pada t-tabel). 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 4.

**Tabel 4**

**Regression Weight**

|  |  |  | Std Estimate | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Strategi\_Pemberian\_Kredit | <--- | Kebijakan\_Pimpinan | ,863 | ,662 | ,141 | 4,688 | \*\*\* |
| Strategi\_Pemberian\_Kredit | <--- | Lingkungan\_Dunia\_Usaha | ,255 | ,246 | ,117 | 2,100 | ,036 |
| NPL | <--- | Strategi\_Pemberian\_Kredit | ,253 | ,064 | ,054 | 1,174 | ,240 |
| NPL | <--- | Kebijakan\_Pimpinan | -,768 | -,149 | ,049 | -3,009 | ,003 |
| NPL | <--- | Lingkungan\_Dunia\_Usaha | -,347 | -,085 | ,036 | -2,352 | ,019 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan data dalam tabel 4 maka dapat disajikan hasil pengujian terhadap hipotesis-hipotesis penelitian.

1. **Pengujian Hipotesis 1**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kebijakan pimpinan terhadap strategi pemberian kredit menunjukkan nilai CR sebesar 4,688 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 kebijakan pimpinan secara statistik terbuktiberpengaruh positif dan signifikan terhadapstrategi pemberian kredit.

1. **Pengujian Hipotesis 2**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan dunia usaha terhadap strategi pemberian kredit menunjukkan nilai CR sebesar 2,100 dengan probabilitas sebesar 0,036. 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 (0,036) adalah <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan dunia usaha secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pemberian kredit.

1. **Pengujian Hipotesis 3**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kebijakan pimpinan terhadap *Non Performing Loan* (NPL)menunjukkan nilai CR sebesar -3,009 dengan probabilitas sebesar 0,003. 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 (0,003) adalah <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kebijakan pimpinan secara statistik terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap*Non Performing Loan* (NPL).

1. **Pengujian Hipotesis 4**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan dunia usaha terhadap *Non Performing Loan* (NPL) menunjukkan nilai CR sebesar -2,352 dengan probabilitas sebesar 0,019. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,019) adalah <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan dunia usaha secara statistik terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap*Non Performing Loan* (NPL).

1. **Pengujian Hipotesis 5**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh strategi pemberian kredit terhadap *Non Performing Loan* (NPL) menunjukkan nilai CR sebesar 1,174 dengan probabilitas sebesar 0,240. 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 (0,240) adalah >0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel strategi pemberian kredit secara statistik terbukti berpengaruh positiftidak signifikan terhadap*Non Performing Loan* (NPL).

Berdasarkan hasil pengujian model yang dikembangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan pimpinanmerupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar (dominan) baik terhadap strategi pemberian kredit maupun terhadap *Non Performing Loan* (NPL).

**KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

**Kesimpulan Hipotesis**

**Pengaruh Kebijakan Pimpinan terhadap Strategi Pemberian Kredit**

**H1: Kebijakan pimpinan berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit**

Hasil pengujian yang dilakukan pada variabel kebijakan pimpinan dan strategi pemberian kredit menunjukkan bahwa kebijkan pimpinan secara statistik terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap strategi pemberian kredit. Hal ini berarti bahwa kebijakan pimpinan Kepala Unit di BRI Kanwil Semarang dalam pemberian kredit UMKM memiliki kontribusi yang nyata terhadap terbentuknya sebuah strategi pemberian kredit di tingkat unit BRI Kanwil Semarang.

**Pengaruh Kebijakan Pimpinanterhadap *Non Performing Loan* (NPL)**

**H2: Kebijakan pimpinan berpengaruh negatif terhadap *Non Performing Loan* (NPL)**

Hasil pengujian yang dilakukan pada variabel kebijakan pimpinan dan *Non Performing Loan* (NPL) menunjukkan bahwa kebijkan pimpinan secara statistik terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *Non Performing Loan* (NPL). Hal ini berarti bahwa kebijakan pimpinan Kepala Unit di BRI Kanwil Semarang dalam pemberian kredit UMKM memiliki kontribusi nyata terhadap menurunnya *Non Performing Loan* (NPL) yang terjadi di tingkat unit BRI Kanwil Semarang.

**Pengaruh Kondisi Lingkungan Usaha terhadap Strategi Pemberian Kredit**

**H3: *Kondisi lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit***

Hasil pengujian yang dilakukan pada variabel kondisi lingkungan usaha dan strategi pemberian kredit menunjukkan bahwa kondisi lingkungan usaha secara statistik terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap strategi pemberian kredit. Hal ini berarti bahwa kondisi lingkungan usaha yang kondusif yang ada di wilayah Unit di BRI Kanwil Semarangmemiliki kontribusi yang nyata dalam menentukan arah strategi pemberian kredit yang ada di wilayah Unit di BRI Kanwil Semarang.

**Pengaruh Kondisi Lingkungan Usaha terhadap *Non Performing Loan* (NPL)**

**H4: *Kondisi lingkungan usaha berpengaruh negatif terhadap Non Performing Loan (NPL)***

Hasil pengujian yang dilakukan pada variabel kondisi lingkungan usaha dan *Non Performing Loan* (NPL) menunjukkan bahwa kondisi lingkungan usaha secara statistik terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *Non Performing Loan*. Hal ini berarti bahwa kondisi lingkungan usaha yang kondusif yang ada di wilayah Unit di BRI Kanwil Semarang memiliki kontribusi yang nyata dalam menentukan tingkat *Non Performing Loan* (NPL) karena melalui lingkungan usaha yang kondusif akan memberikan iklim usaha yang kondusif pula kepada UMKM sehingga memungkinkan UMKM untuk berkembang.

**Pengaruh Strategi Pemberian Kredit terhadap *Non Performing Loan* (NPL)**

**H5: *Strategi pemberian kredit berpengaruh negatif terhadap Non Performing Loan* (NPL)**

Hasil pengujian yang dilakukan pada variabel strategi pemberian kredit dan *Non Performing Loan* (NPL) menunjukkan bahwa strategi pemberian kredit secara statistik terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *Non Performing Loan*. Hal ini berarti bahwa strategi pemberian kredittidak memiliki kontribusi yang nyata dalam menentukan tingkat *Non Performing Loan* (NPL). Hal ini demikian karena selama ini strategi pemberian kredit yang ada di wilayah Unit di BRI Kanwil Semarang merupakan sebuah skim strategi pemberian kredit yang sifatnya *top down* sebagai sebuah kebijakan pusat yang dijalankan oleh unit-unit dibawahnya. Sifat strategi tersebut menjadi tidak efektif dalam menurunkan NPL UMKM karena karakteristik UMKM di masing-masing wilayah yang tidak sama demikian pula dengan lingkungan dunia usaha yang ada di masing-masing wilayah juga berbeda. oleh sebab itu diperlukan sebuah strategi pemberian kredit yang sesuai dengan kondisi dan karakteristik UMKM.

**Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka terdapat lima implikasi teoritis, yaitu:

1. Variabel kebijakan pimpinan diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dikembangkan dari Sjafitri (2011) yaitu pemberian kredit ekspansif (X1), beorientasi pada target pemberian kredit (X2), berorientasi pada jangka waktu kredit yang pendek/singkat (X3) yang secara statistik terbukti berpengaruh **positif signifikan** terhadap strategi pemberian kredit. Dengan demikian penelitian ini memperkuat pendapat yang disampaikan olehPearce (1988), Day (1992), Hoskisson et al Pearce (1988) bahwa sumber daya berdasarkan pandangan manajemen strategis menekankan pentingnya sebuah perusahaan yang unik atau khusus sebagai sumber-sumber keuntungan kompetitif serta Grant (1991) dan Day (1992)yang berpandangan ini perubahan harus mengembangkan sumber daya dan kemampuan khusus sehingga dapat menciptakan dan mempertahankan keuntungan yang kompetitif.
2. Variabel kebijakan pimpinan diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dikembangkan dari Sjafitri (2011) yaitu pemberian kredit ekspansif (X1), beorientasi pada target pemberian kredit (X2), berorientasi pada jangka waktu kredit yang pendek/singkat (X3) yang secara statistik terbukti berpengaruh **negatif signifikan** terhadap*Non Performing Loan*(NPL). Dengan demikian penelitian ini memperkuat pendapat Broom dan Longenecker (1989) bahwa perilaku manajer/pemilik perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi pertumbuhan perusahaan; pemilik yang konservatif tujuan utamanya adalah bertahan hidup bukan pertumbuhan produksi dan laba, mereka meyakini bahwa cara terbaik untuk tetap relatif stabil adalah mempertahankan status quo; sedangkan pemilik yang agresif atau inovatif tujuannya adalah memaksimumkan laba, mereka memandang pertumbuhan produksi dan laba sebagai hal yang sangat penting.
3. Variabel lingkungan dunia usaha diukur dengan menggunakan empat indikator yang dikembangkan dari Sjafitri (2011) yaitu penurunan kegiatan ekonomi (X4), tingkat suku bunga kredit (X5), iklim persaingan usaha perbankan (X6), dan tinggi/rendahnya permintaan kredit (X7) yang secara statistik terbukti berpengaruh **positif signifikan** terhadap strategi pemberian kredit. Dengan demikian penelitian ini memperkuat pendapat Hunger & Wheleen (2003) bahwa sebelum perusahaan dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan.
4. Variabel lingkungan dunia usaha diukur dengan menggunakan empat indikator yang dikembangkan dari Sjafitri (2011) yaitu penurunan kegiatan ekonomi (X4), tingkat suku bunga kredit (X5), iklim persaingan usaha perbankan (X6), dan tinggi/rendahnya permintaan kredit (X7) yang secara statistik terbukti berpengaruh **negatif signifikan** terhadap *Non Performing Loan* (NPL). Dengan demikian penelitian ini memperkuat pendapat Budiprasetyo (2008) dan Papolova (2006) bahwa perubahan lingkungan eksternal terjadi tanpa pernah berhenti, pemikiran, sikap dan perilaku kreatif dan inovatif menjanjikan kepada organisasi fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Agar dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaarkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang.
5. Variabel strategi pemberian kredit diukur dengan menggunakan lima indikator yang dikembangkan dari Sjafitri (2011) yaitu *character* (X8), *capacity* (X9), *capital* (X10), *collateral* (X11), dan *condition of economy* (X12) yang secara statistik terbukti berpengaruh **positif tidak signifikan** terhadap *Non Performing Loan* (NPL). Dengan demikian penelitian ini memperkuat pendapat Manove, Padilla, dan Pagano (2001) bahwa strategi pemberian kredit justru meningkatkan rasio NPL.

**Keterbatasan Penelitian**

Yang merupakan keterbatasan dalam penelitian ini adalah nilai *Squared Multiple Correlation* pada variabel*Non Performing Loan* (NPL) hanya sebesar 0,268 yang berarti bahwa kemampuan variabel kebijakan pimpinan dan lingkungan dunia usaha dalam menjelaskan terjadinya variasi dalam variabel *Non Performing Loan* (NPL)hanya sebesar 26,8% sedangkan sisanya diprediksi oleh variabel lain diluar model.

**Agenda Penelitian Mendatang**

Nilai *Squared Multiple Correlation* pada variabel *Non Performing Loan* (NPL) yang hanya sebesar 0,268 membuka peluang untuk melakukan penelitian-penelitian lanjutan yang memiliki pengaruh terhadap *Non Performing Loan* (NPL). Aspek yang belum dikaji dalam penelitian ini adalah faktor internal UMKM seperti faktor manajemen, faktor keuangan, faktor pemasaran, dan faktor operasional untuk diteliti pengaruhnya terhadap *Non Performing Loan* (NPL).

**DAFTAR PUSTAKA**

Arens, Alvin A dan James K Loebbecke (2000), Auditing in Integrated Approach, Prentice Hall International, New York.

Berger, A. N. & Udell, G. F (2002), Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organisational Structure, *The Economic Journal*, 112, 32-53.

Berger, A. N., Miller, N.H., Petersen, M.A., Rajan, R.G., and Stein, J.C. (2005), Does Function Follow Organizational Form ? Evidence From The Lending Practices of Large and Small Banks. *Journal of Financial Economics*, Vol. 76, pp. 237-269.

Bramantyo, Djohanputro & Ronny Kountur (2007), Non Performing Loan (NPL) Bank Prekreditan Rakyat (BPR), Diserahkan Kepada: GTZ dan Bank Indonesia.

Chen, Jhony P., 2003, Non-Performing Loan Securitization in the People’s Republic of China,*Asset Management Reference*, Sept. 2003. No. 9.

Cole, R.A., Goldberg, L.G., & White, L.J (2004), Cookie-Cutter Versus Character: The Micro Structure of Small-Business Lending by Large and Small Banks, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 39, pp. 227-251.

COSO (1997), Internal Control Integrated Frame Work, *Committee Of Sponsoring Organizations of The Treadway Commision*.

Day, George S & Robin Wensley (1992), Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*.

Dendawijaya, Lukman (2003), *Manajemen Perbankan*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Fedorenko, Nataliya., Dorothea Schäfer, dan Oleksandr Talaveran (2007), The Effects of the Bank-Internal Ratings on the Loan Maturity,DIW Berlin, German Institute for Economic Research, , *Discussion Paper*, 704

Ferdinand, Augusty (2005), *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model - Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis magister dan Disertasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Ferdinand, Augusty (2006), Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Firdaus, H. Rachmat dan Maya Ariyanti (2004), *Manajemen Perkreditan Bank Umum*, Edisi ke-2, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Forsman, Si (2008), Resource-Based Strategy Analysis: A Case Of Local Food Processing Firm in Finland, *Agricultural Economics Research*.

Grant, RM (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, pp 114-135.

Hunger, David K & Thomas L. Wheleen (2003), Manajemen Strategis, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Hwang, Dar Yeh, dan Wei Hsiung Wu (2006), Financial System Reform in Taiwan, *JAE Conference on Financial System Reform and Monetary Policies in Asia*, September 15-16.

Kasmir (2003), *Manajemen Perbankan*, Edisi Keempat, PT. Raja Grafindo Persada., Jakarta

Klapper, Leora (2001), The Uniqueness of Short - Term Collateralization, *Policy Research Working Paper*, 2554

Manove, Michael, A. Jorge Padilla, dan Marco Pagano (2001), Collateral Versus Project Screening: A Model of Lazy Bank*, RAND Journal of Economics*, Vol. 32, No. 4.

Manove, Michael., A. Jorge Padilla, dan Marco Pagano (2001), Collateral Versus Project Screening: A Model of Lazy Bank*, RAND Journal of Economics*, Vol. 32, No. 4.

Masyhud, Ali (2004), *Asset Liability Management : Menyiasati Risiko Pasar dan Risiko Operasional*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Mulyadi dan Kanaka Puradiredja (1998), *Auditing*, Edisi Kelima, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Ono, Arito dan Iichiro Uesugi (2005), The Role of Collateral and Personal Guarantees in Relationship Lending: Evidence from Japan’s Small Business Loan Market, *RIETI Discussion Paper Series 05-E-027*.

Papulova, Emilia & Zuzana Papulova (2006), *Competitive Strategy And Competitive Strategi Advantages Of Small And Midsezed Manufacturing Enterprises In Slovakia, Bratislava*, Slovak Republic, Comenius University.

Pearce dan Robinson (2007), Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Salemba Empat, Jakarta.

Peterson, Jessica dan Isac Wadman (2004), Non Performing Loans (The markets of Italy and Sweden)*, Bachelor Thesis Department of Business Studies Uppsala University*.

Sekaran, Uma (2006), *Research Methods For Business : A Skill Building Approach.* Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Setiawan, Dharma (2007), *Analisis terhadap Penerapan Manajemen Resiko Kredit pada PT Bank Ekspor Indonesia*, Program Pasca Sarjana Universitas Gunadarma.

Sjafitri, Henny (2012), Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Kredit dalam Dunia Perbankan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2 (2).

Suyatno, Thomas, H.A. Chalik, Made Sukada, C. Tiran Yunianti Ananda, Dju Haepah T. Marala (1997), *Dasar-dasar Perkreditan*, Edisi Ke-4, STIE Perbanas dan Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Tampubolon, Robert (2004), *Manajemen Resiko Pendekatan Kualitatif untuk Bank Komersial*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2004

Voordeckers, Wim dan Tensie Steijvers (2003), Business Collateral and Personal Commitments in SME Lending, *EFMA Conference*.

Zulaikha & Ronie Fredianto (2003), *Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Industri Manufaktur Menengah-Kecil di Kota Semarang)*, Fakultas Ekonomi Undip.