

T
332.1
KAR
R
1996

16 DEC 1997

**STRATEGI PENINGKATAN KESEHATAN BANK
PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT
ARTHA KALIWUNGU**

TESIS

**Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen**



Diajukan Oleh :

MOH. NUR KAROMAIN
NIM. C. 102940029

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1996**

STRATEGI PENINGKATAN KESEHATAN BANK
PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT
ARTHA KALIWUNGU

Tesis

N a m a : Moli. Nur Karomain
N I M : C 10294 0029

Disetujui Oleh Pembimbing

Pembimbing Utama,

Pembimbing / Anggota



Prof. Dr. Soewito
Tanggal : 22 Juli 1997



Drs. Ign Sukamdiyo, MS
Tanggal : 16 Juni 1997

Tesis berjudul

**STRATEGI PENINGKATAN KESEHATAN BANK
PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT
ARTHA KALIWUNGU**

yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Moh. Nur Karomain

*Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima*

1997

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama/Ketua

Anggota Dewan Penguji lain

Prof. Dr. Soewito

.....

Pembimbing/Anggota

Drs. Ign. Sukamdiyo MS

.....

.....
Semarang, 1997
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Soewito

MOTTO

- Hidup ini indah, maka nikmatilah
- Jalan untuk mencapai kebahagiaan adalah Ilmu, maka carilah

Tesis ini kupersembahkan untuk :

- Istriku tercinta, S. Nur Hidayati
- Anaku tersayang, Lia & Dani

ABSTRACT

The Field of this thesis is financial management science. The objective of this thesis is to identify and help in deciding strategies which increase the health of PT. Bank Perkreditan Rakyat Artha Kaliwungu.

There are 5 factor those can be analyzed in determining the rate of PT. Bank Perkreditan Rakyat Artha Kaliwungu health. Those are Capital, Asset Productivity Quality, Management, Rentability and Liquidity.

Refer to 29th May 1993 Bank's Regulation, the analyses of 5 factor PT Bank Perkreditan Rakyat Artha Kaliwungu results 77 point. These mean that PT. Bank Perkreditan Rakyat Artha Kaliwungu is healthy enough. How ever the analysis of each factor results as follows;

- Capital is healthy
- Asset Productivity Quality is not healthy
- Management is healthy
- Rentability is healthy
- Liquidity is healthy

By using strategies;

1. Minimized Cash Account
2. Maximized Allowance Doubt full Account
3. Release the credit have high collectibility.

The health of PT. Bank Perkreditan Rakyat Artha Kaliwungu can be increased by 4 point or to 81 (health).

The long run strategy of PT. Bank Perkreditan Rakyat Artha Kaliwungu in order to increase the health rate is to shift credit sector which have high collectibility - i.e. Agriculture and industry, to low collectibility sectors - i.e. service and trade.

ABSTRAK

Tesis ini mengambil kajian bidang manajemen keuangan dengan pokok masalah peningkatan kesehatan bank PT Bank Perkreditan Rakyat Artha Kaliwungu. Tujuan yang ingin dicapai adalah dapat mengidentifikasi dan membantu menentukan strategi peningkatan kesehatan bank yang efektif bagi PT Bank Perkreditan Rakyat Artha Kaliwungu.

Dengan menggunakan analisis tingkat kesehatan yang berupa analisis permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, rentabilitas dan likuiditas, dapat diketahui tingkat kesehatan masing masing faktor yang dinilai.

Hasil analisis tingkat kesehatan bank diketahui bahwa PT Bank Perkreditan Rakyat Artha Kaliwungu menurut Paket 29 Mei 1993 untuk masing masing faktor adalah sebagai berikut :

Permodalan	dinyatakan "Sehat"
Aktiva Produktif	dinyatakan "Tidak Sehat"
Manajemen	dinyatakan "Sehat"
Rentabilitas	dinyatakan "Sehat"
Likwiditas	dinyatakan "Sehat"

Sedangkan untuk keseluruhan dinyatakan "Cukup Sehat" dengan nilai 77.

Dengan menggunakan strategi :

1. Meminimalkan Kas Tunai
2. Memaksimalkan Cadangan Penghapusan Piutang
3. Penghapusan bukuan Kredit kolektibilitas tinggi

Ternyata dapat meningkatkan tingkat kesehatan bank sebesar 4 point sehingga dengan penambahan tersebut nilainya menjadi sebesar 81 atau dinyatakan "Sehat".

Hasil penilaian masing masing faktor menunjukkan bahwa faktor Aktiva Produktif dinyatakan masih "belum sehat" sedangkan faktor lainnya dinyatakan "Sehat"

Strategi jangka panjang untuk meningkatkan kesehatan faktor Aktiva Produktif ini adalah dengan mengalihkan sektor kredit yang kolektibilitasnya

buruk ke sektor yang kolektibilitasnya lebih baik yaitu dari sektor pertanian dan industri ke sektor jasa dan perdagangan.

KATA PENGANTAR

Berkat Rahmat dan hidayahnya selesailah pembuatan tesis ini yang berjudul “STRATEGI PENINGKATAN KESEHATAN BANK PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT ARTHA KALIWUNGU”.

Tesis ini dapat tersusun tentu saja tidak lepas adanya bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini saya ucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Muladi, SH selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Soewito selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang juga sebagai Pembimbing Utama.
3. Bapak Drs. Ing. Sukamdiyo, MS selaku Pembimbing Anggota.
4. Seluruh Bapak / Ibu Dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
5. Direksi dan Staf PT. BPR Artha Kaliwungu.
6. Istri dan Anak-anakku tercinta.
7. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Demikian, semoga tesis ini bermanfaat bagi yang membutuhkan

Semarang, 30 Agustus 1997

Penyusun,

Moh. Nur Karomain

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Motto	iii
Abstract	iv
Abstrak	vi
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
I . Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.5 Metode Penelitian	9
II . Kajian Teori	
2.1 Telaah Pustaka	12
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	23
III . Paparan Kasus	
3.1 Misi	33
3.2 Sumber Dana dan Operasional bank	34
3.3 Kerjasama	37
3.4 Upaya Antisipasi Kredit Bermasalah	38
3.5 Tingkat Kesehatan Bank.....	40
3.6 Pentingnya Kesehatan Bank.....	43
IV . Analisis Posisi Manajerial	
4.1 Analisis Faktor Permodalan.....	45

4.2 Analisis Kualitas Aktiva Produktif.....	52
4.3 Penilaian Manajemen.....	55
4.4 Analisis Rentabilitas.....	57
4.5 Analisis Likwiditas.....	59
4.6 Tingkat Kesehatan.....	60
V . Formulasi Strategi	
5.1 Tingkat Kesehatan BPR Artha Kaliwungu.....	62
5.2 Strategi I (Meminimalkan Kas Tunai).....	65
5.3 Strategi II (Memaksimalkan Cadangan Piutang).....	68
5.4 Strategi III (Penghapusbukuan Piutang Macet).....	72
5.5 Penanganan Aktiva Produktif	74
VI . Penutup	
6.1 Kesimpulan.....	78
6.2 Saran.....	80
VII . Daftar Pustaka.....	82
VIII. Lampiran.....	83
IX . Daftar Riwayat Hidup.....	104

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 01: Kredit Berdasarkan Sektor Ekonomi.....	36
Tabel 02: Nilai Bruto Unsur Unsur Kesehatan Bank.....	40
Tabel 03: Tingkat Kesehatan Bank.....	41
Tabel 02: Predikat Unsur Unsur Kesehatan Bank.....	42

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1 : Strategi Analisis.....	23
-----------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 - 5 : Data Keuangan & Kesehatan Bank.....	83
Lampiran 6 - 10 : Strategi Saldo Kas Minimal.....	88
Lampiran 11 -15 : Strategi Cad. Piutang Maksimal.....	93
Lampiran 16 -20 : Strategi Penghapusbukuan Kredit Macet.....	98

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan. Artinya bank pasti mendapatkan keuntungan apabila selama pengelolaannya sesuai dengan pedoman perbankan dan menjaga kepercayaan sehingga dapat dikatakan bahwa bank merupakan bisnis yang sudah pasti selama kepercayaan tidak diselewengkan.

Dalam keadaan ekonomi yang sulitpun hampir semua bank tetap untung, meskipun mengalami penurunan karena dalam keadaan sesulit apapun selama masih ada kegiatan bisnis, uang tetap dibutuhkan. Oleh sebab itu apabila sampai terdapat bank yang mengalami likuiditas permasalahannya lebih banyak disebabkan oleh faktor intern perusahaan.

Kepastian dalam bisnis perbankan inilah yang mendorong banyaknya bank bermunculan, yang disulut oleh dikeluarkannya Paket 27 Oktober tahun 1988 (PAKTO 27 tahun 1988). Pakto ini dapat dikatakan merupakan "big bang" bagi dunia perbankan, karena dengan Pakto pendirian bank relatif mudah.

Ledakan Pakto bukan saja melanda bank-bank Umum melainkan juga BPR. Seperti tercatat di Bank Indonesia, hingga Maret 1992 telah tumbuh 664 BPR Gaya Baru, dan 273 lembaga Dana dan Kredit Pedesaan yang memiliki beragam nama naik kelas menjadi BPR. Bahkan pada tahun inipun pesona Pakto belum memudar, masih banyak pemohon di Departemen Keuangan untuk dapat mendirikan BPR.

Banyaknya pendirian BPR ini karena persyaratan modalnya yang relatif kecil yaitu sekitar Rp50 juta, serta persyaratan untuk menjadi direksi tidak terlalu berat, hanya dengan pengalaman satu tahun diperbankan bisa menjadi direktur BPR.

Gerak BPR makin leluasa dan pangsa pasarnya makin meluas dengan dikeluarkannya Undang-Undang No.7 tahun 1992 karena dalam Undang-Undang tersebut disebutkan bahwa operasi BPR boleh masuk kota. Selain itu juga terdapat keharusan bank Umum untuk menyalurkan kreditnya untuk usaha kecil. Ini tampaknya bisa digunakan oleh BPR untuk dapat bekerja sama dengan Bank Umum.

Semua peluang di atas merupakan stimulan bagi BPR untuk berkembang termasuk di antaranya PT BPR Artha Kaliwungu Kendal. PT BPR Artha Kaliwungu

yang diakui keberadaannya pada tanggal 21 November 1990, berkedudukan di Jl. Raya 119, Desa Kutoharjo, Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Kendal.

Pada saat didirikan PT BPR Artha Kaliwungu ini mempunyai tujuan untuk menolong masyarakat pedesaan dari jeratan praktek-praktek bank gelap dan lintah darat. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut PT BPR Artha Kaliwungu melakukan kegiatan menghimpun dana baik dana yang berasal dari masyarakat maupun dana sendiri. Dana dari masyarakat berupa tabungan serta deposito berjangka, sedangkan dana sendiri berupa modal yang disetor oleh para pemegang saham, mengingat badan Hukum dari BPR Artha Kaliwungu adalah Perseroan Terbatas.

Dana yang dihimpun kemudian disalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Terdapat dua klasifikasi kredit yang diberikan yaitu kredit modal kerja yang diberikan untuk memotivasi perkembangan industri/usaha kecil dan kredit konsumtif yang ditujukan untuk membantu pemuasan kebutuhan individu.

Selain kegiatan pokok perbankan BPR Artha Kaliwungu juga berusaha membangun kerjasama dengan pihak luar dalam usaha meningkatkan pangsa

pasarnya, seperti:

- a. Kerjasama dengan BI dalam bidang pendidikan karyawan.
- b. Kerjasama dengan NISP dan Lippobank dalam bidang penempatan dana PT BPR Artha Kaliwungu dalam bentuk deposito berjangka.
- c. Kerjasama dengan Hartono Motor dalam bidang kredit kepemilikan kendaraan bermotor.
- d. Kerjasama dengan PT Kayu Lapis Indonesia dan PT Rima Perkasa Indonesia dalam bidang pemberian kredit karyawan.

Kegiatan-kegiatan ini dapat dikatakan berhasil meningkatkan pangsa pasar dan laba PT BPR Artha Kaliwungu. Terbukti dari kerugian yang tidak pernah diderita oleh PT BPR Artha Kaliwungu, meskipun labanya berfluktuasi. Bulan April 1996 sampai bulan Mei 1996 laba mengalami peningkatan sebesar 69,8%, dari Mei 1996 ke Juni 1996 laba hanya mengalami peningkatan sebesar 7%. Namun bulan Juni-Juli 1996 laba meningkat cukup besar yaitu sebesar 43,1%.

Laba yang selalu meningkat di PT BPR Artha Kaliwungu bukan merupakan tolok ukur yang memadai untuk menyatakan bahwa PT BPR Artha Kaliwungu merupakan BPR yang sehat. Mengacu pada Paket 29 Mei

tahun 1993 (PAKMEI 29 tahun 1993), sebuah BPR dinyatakan sehat dalam arti pengelolaannya telah dilakukan sejalan dengan asas-asas perbankan, apabila lima faktor seperti permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, rentabilitas dan likuiditas telah sesuai dengan yang ditetapkan dalam PakMei 29.

1.2 Perumusan Masalah

Pencapaian tingkat kesehatan yang memadai bagi suatu bank tidaklah mudah karena kelima faktor yang menjadi dasar penilaian kesehatan merupakan faktor yang saling memiliki kepentingan yang bertolak belakang. Misalnya, pencapaian rentabilitas yang tinggi biasanya akan diikuti dengan penurunan likuiditas.

Dalam laporan keuangan PT BPR Artha Kaliwungu, selama bulan Juli 1995 sampai dengan bulan Juni 1996 menunjukkan tingkat kesehatan bank pada akhir bulan Juni 1996 sebesar 77 sesuai PakMei 29 tahun 1993 BPR Artha dinyatakan "Cukup Sehat". Predikat tingkat kesehatan ini cukup rawan mengingat predikat tersebut akan kesulitan dalam pengembangan usaha lebih lanjut karena daerah

operasi sudah terbatas sedangkan pembukaan cabang untuk memperluas wilayah kerja dengan predikat "Cukup Sehat" belum diperbolehkan, sehingga dipandang perlu untuk meningkatkan kesehatan bank menuju peringkat yang lebih tinggi.

Kesulitan pencapaian kesehatan yang memadai ini nampaknya yang menjadi ganjalan utama PT BPR Artha Kaliwungu untuk memenangkan persaingan. Kendala-kendala yang mengerem lajunya tingkat kesehatan BPR Artha dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Menariknya paket deregulasi perbankan mengundang pemodal-pemodal kuat untuk menanamkan investasinya dengan mendirikan BPR. Dalam pendirian BPR ini pemodal-pemodal kuat selalu memilih daerah yang "gemuk", seperti Kendal. Ini membikin syaratnya persaingan BPR Artha Kaliwungu. Di Kecamatan kaliwungu saja terdapat 4 BPR juga terdapat 2 BRI unit desa dan sejumlah Koperasi Simpan Pinjam. Hal ini tentu mempengaruhi pangsa pasar BPR Artha.
2. Sebaran BPR yang tidak merata. Apabila dipetakan keberadaan BPR di Indonesia maka akan tampak titik-titik yang menumpuk di

daerah-daerah tertentu. Di Kabupaten Semarang terdapat 17 Bank Umum dan 12 BPR, dan yang lebih gawat terlihat di Kabupaten Kendal yang bermukim 25 BPR belum kantor cabang Bank Umumnya sehingga dapat dikatakan kepadatan BPR di Kabupaten Kendal sudah sangat tinggi. Lagi-lagi pangsa pasar PT BPR Artha Kaliwungu terancam.

Salah satu cara untuk melepaskan himpitan pesaing adalah dengan bersaing dalam bidang perkreditan. Persaingan ini dapat menjerumuskan ke dalam tingkat kesehatan yang rendah sehingga tidak mengherankan apabila tingkat kesehatan PT BPR Artha Kaliwungu sangat berfluktuasi per bulannya. Hal ini disebabkan oleh rendahnya tingkat kesehatan di bidang Rasio Aktiva Produktif yang berupa Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan terhadap Aktiva Produktif dan Cadangan penghapuan Aktiva Produktif terhadap Aktiva produktif yang diklasifikasikan. Aktiva produktif merupakan bagian yang sangat vital dari suatu usaha perbankan.

Tampaknya BPR Artha mengambil pendekatan yang salah dalam memecahkan masalahnya. Sebenarnya bukan bidang kuantitas perkreditan yang harus

digarap, melainkan kesehatan bank yang harus ditekankan.

Oleh sebab itu dapatlah dirumuskan permasalahan yang dihadapi oleh BPR Artha adalah "tidak terdapatnya Strategi Peningkatan Kesehatan Bank yang dapat dipergunakan untuk melepaskan diri dari himpitan persaingan "

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah: "Mengidentifikasi dan membantu menentukan strategi peningkatan kesehatan bank yang efektif bagi BPR Artha Kaliwungu". Identifikasi dan penentuan strategi ini diawali dengan langkah analisis tingkat kesehatan bank di PT BPR Artha Kaliwungu dilihat dari lima faktor yaitu; permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, rentabilitas dan likuiditas.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1) Memberi gambaran atau input kepada BPR Artha

Kaliwungu tentang strategi peningkatan kesehatan bank yang efektif digunakan dalam pemecahan masalah yang dihadapi.

- 2) Memberikan sumbangan pikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan di bidang peningkatan Kesehatan Bank.

1.4 Metode Penelitian

1.4.1. Jenis dan sumber Data

Dalam studi ini dibutuhkan baik data primer maupun sekunder karena keduanya saling mendukung bagi berhasilnya sebuah penelitian.

Data primer diperoleh secara langsung dari hasil wawancara dengan direksi dan Kabag Kredit dan Kabag Operasional BPR Artha Kaliwungu, sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil laporan keuangan bulanan BPR Artha Kaliwungu ke Bank Indonesia dan literatur yang berkaitan dengan perbankan khususnya BPR.

1.4.2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilaksanakan melalui tahapan tahapan sebagai berikut :

1) Wawancara Langsung

Wawancara langsung dilakukan dengan

mempersiapkan daftar pertanyaan sebagai pedoman. Namun dalam pelaksanaannya peneliti dapat mempertegas jawaban ataupun mengkreasi pertanyaan apabila responden kurang mengerti akan arah pertanyaan yang diajukan dalam daftar pertanyaan.

2) Observasi

Cara ini dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder atau data yang bersifat natural. Observasi dilakukan terhadap situasi yang sebenarnya yang wajar tanpa dipersiapkan, dirubah atau bukan yang diadakan khusus untuk keperluan penelitian. Pendapat dan pandangan peneliti diabaikan.

1.4.3. Teknis Analisis Data

1) Penilaian Permodalan

Modal:Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)

2) Penilaian Kualitas Aktiva Produktif

a. Aktiva Produktif yang diklasifikasikan :

Aktiva Produktif

b. Cadangan Penghapusan Aktiva Produktif :

Aktiva Produktif yang diklasifikasikan

3) Penilaian Rentabilitas

a. Laba 1 tahun : Rata rata Asset 1 tahun

b. Biaya Operasional 1 tahun :

Pendapatan Operasional 1 tahun

4) Penilaian Rentabilitas

Kredit : Dana yang diterima

5) Nilai bobot dari hasil penilaian kuantitatif terhadap lima faktor beserta komponennya dijumlahkan sehingga akan diperoleh hasil penilaian faktor yang dikuantifikasikan

6) Hasil penilaian Kuantitatif ditetapkan empat golongan tingkat kesehatan bank yaitu : Sehat, Cukup sehat, Kurang sehat dan Tidak sehat.

7) Persilangan antar unsur, dimana unsur unsur yang terkait dengan penilaian kesehatan bank tersebut di atas dilakukan persilangan dengan mencari komposisi tertentu untuk mendapatkan hasil tingkat kesehatan yang terbaik. Unsur ini bisa dilihat secara rinci dari laporan keuangan yang dilaporkan ke Bank Indonesia.

Unsur unsur penting berkaitan dengan tingkat kesehatan bank dijadikan objek (dasar) untuk menentukan strategi peningkatan kesehatan bank.

BAB II
KAJIAN TEORI

2.1 Telaah Pustaka

Menurut UU No.7 tahun 1992, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu. Sedangkan usaha BPR meliputi:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
- b. Memberikan kredit.
- c. Menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah.
- d. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain.

BPR dilarang:

- a. Menerima simpanan berupa giro dan ikut

serta dalam lalu lintas pembayaran.

- b. Melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing.
- c. Melakukan penyertaan modal.
- d. Melakukan usaha perasuransian.

Berdasarkan Undang-Undang Perbankan No.7 tahun 1992, tersebut dalam Ketentuan Peralihan Pasal 58, disebutkan Bank Desa, Lumbung Desa, Bank Pasar, Bank Pegawai, Lumbung Pitih Negari, Lembaga Perkreditan Desa, Bank Kredit Kecamatan, Badan Kredit Desa, Kredit Usaha Rakyat Kecil, Lembaga Perkredita Kecamatan, Bank Karya Produksi Desa, dan atau lembaga-lembaga lain yang dipersamakan dengan itu diberikan status sebagai BPR.

Sedangkan pasar yang dilayani BPR berdasarkan Sektor Ekonomi Bank Indonesia mengelompokkan sebagai berikut:

1. Pertanian
2. Industri
3. Perdagangan, Rumah makan
4. Jasa-jasa
5. Lain lain

sedangkan Jenis kredit dikelompokkan sebagai berikut :

1. Kredit Modal Kerja

2. Kredit Investasi

3. Kredit Konsumsi

Salah satu tolok ukur untuk mengetahui sebuah BPR layak atau tidak untuk terus melaksanakan kegiatannya adalah tingkat kesehatan BPR. Pemilihan pasar dan jenis kredit yang dilayani sangat berkaitan erat dengan tingkat kesehatan suatu bank. Hal ini disebabkan target pasar dan jenis kredit yang dilayani berkait dengan tingkat resiko kredit ditawarkan oleh BPR kepada para nasabahnya. PT BPR Artha Kaliwungu semestinya tidak memberikan kredit terlalu banyak untuk sektor pertanian karena sektor ini keberhasilannya sangat tergantung oleh musim yang tidak bisa dikontrol sehingga resiko kemacetan kredit relatif besar.

Penilaian kesehatan BPR ini diatur dalam Paket Mei tanggal 29 tahun 1993. Dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa terdapat 5 faktor penentu kesehatan bank yaitu; Permodalan, Kualitas Aktiva Produktif, Manajemen, Rentabilitas dan Likuiditas. Sedangkan tata cara penilaiannya adalah sebagai berikut:

1. Digunakan pendekatan kualitatif terhadap faktor-faktor penentu kesehatan bank.
2. Tahap pertama dalam penilaian adalah

mengkuantifisir komponen-komponen yang termasuk dalam faktor-faktor penentu.

3. Dalam melakukan kuantifikasi, faktor dan komponen diberi bobot sesuai dengan besarnya pengaruh terhadap kesehatan bank dan sesuai Pakmei 29 bobot tersebut adalah sebagai berikut:

a) Permodalan	25%
b) Kualitas Aktiva Produktif	30%
c) Manajemen	25%
d) Rentabilitas	10%
e) Likuiditas	10%

Jumlah seluruh bobot adalah 100%.

Penilaian ke lima faktor di atas dapat dijelaskan sebagai berikut;

1) Faktor Permodalan

Penilaian Faktor Permodalan dilakukan dengan mencari rasio antara modal dengan Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR). Modal BPR dapat diklasifikasikan ke dalam dua komponen modal yaitu modal inti dan modal pelengkap.

Pertama, *Modal inti* mengandung unsur modal yang disetor, Modal Sumbangan, Cadangan Umum,

Cadangan Tujuan, Laba Tahun Lalu, dan Laba Tahun Berjalan. Modal inti ini dikurangi dengan goodwill apabila ada dalam pembukuan BPR, dan kekurangan dana penyesihan penghapusan piutang ragu-ragu yang dihitung sesuai ketentuan Bank Indonesia.

Kedua, Modal Pelengkap yang terdiri atas; Cadangan Revaluasi Aktiva Tetap, Cadangan Aktiva yang Diklasifikasikan, Modal Pinjaman / Modal Kuasi, Pinjaman Subordinasi. Sebagai penyebutnya ATMR memiliki komponen berupa Kas, Sertifikat Bank Indonesia, Antar Bank Aktiva, Kredit yang diberikan, Penyesihan penghapusan Aktiva Produktif, Aktiva dalam Valuta Asing, Aktiva Tetap dan Inventaris, Antar Kantor Aktiva, dan Rupa-rupa Aktiva.

2) Faktor Kualitas Aktiva Produktif

Aktiva produktif merupakan semua aktiva dalam rupiah ataupun valuta asing yang dimiliki oleh Bank dengan maksud untuk memperoleh penghasilan sesuai dengan fungsinya yang meliputi; kredit yang diberikan, surat-surat berharga, penempatan dana pada bank lain baik dalam maupun luar negeri kecuali penanaman dalam bentuk giro, dan penyertaan.

Kualitas aktiva produktif bank dinilai berdasarkan kolektibilitasnya. Kolektibilitas merupakan keadaan pembayaran pokok atau angsuran pokok dan bunga kredit oleh nasabah serta tingkat kemungkinan diterimanya kembali dana yang ditanamkan dalam surat-surat berharga atau penanaman lainnya.

Analisis kualitas aktiva produktif didasarkan pada dua rasio. Pertama, rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif. Kedua, rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif terhadap aktiva produktif yang diklasifikasikan.

Aktiva produktif yang diklasifikasikan yang dimaksud dalam perhitungan rasio di atas adalah; 50% aktiva produktif yang digolongkan kurang lancar; 75% aktiva produktif yang digolongkan diragukan; dan 100% aktiva produktif yang digolongkan macet.

3) Faktor Manajemen

Penilaian kuantitatif faktor manajemen meliputi manajemen permodalan, manajemen kualitas aktiva produktif, manajemen umum, manajemen rentabilitas dan manajemen likuiditas. Setiap

komponen dalam faktor manajemen diberi bobot sebagai berikut;

1. Manajemen Permodalan	2,5%
2. Manajemen Aktiva	5,0%
3. Manajemen Rentabilitas	2,5%
4. Manajemen Umum	12,5%
5. Manajemen Likuiditas	2,5%

Total penilaian manajemen adalah 25,0 %

4) Faktor Rentabilitas

Terdapat dua rasio yang digunakan dalam perhitungan atau analisis rentabilitas ini. Rasio tersebut adalah; Rasio Laba sebelum pajak dalam 12 bulan terakhir terhadap rata-rata volume usaha dalam periode yang sama. Rasio yang kedua adalah Rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional dalam periode yang sama dengan rasio yang pertama.

Pendapatan dan beban operasional serta laba dihitung selama 12 bulan terakhir. Rata-rata volume usaha dihitung berdasarkan penjumlahan volume usaha selama 12 bulan terakhir dibagi 12.

5) Faktor Likuiditas

Pada dasarnya analisis likuiditas adalah rasio antara kredit terhadap dana yang diterima oleh bank. Pengertian dana yang diterima disini adalah;

1. Deposito dan tabungan masyarakat
2. Pinjaman bukan dari bank yang berjangka waktu lebih dari 3 bulan tidak termasuk pinjaman subordinasi.
3. Deposito dan pinjaman dari bank lain yang berjangka waktu lebih dari 3 bulan.
4. Modal Inti
5. Modal pinjaman/Modal Kuasi

6) Tolok ukur

Terdapat 4 kriteria kesehatan bank yaitu; sehat, cukup sehat, kurang sehat, dan tidak sehat. Suatu BPR dapat dinyatakan sehat apabila hasil perhitungan ke lima faktor di atas berjumlah minimal 81. Kriteria tingkat kesehatan BPR dapat dilihat di bawah ini;

Nilai Kredit	Predikat
81 - 100	Sehat
66 - < 81	Cukup Sehat
51 - < 66	Kurang Sehat
00 - < 51	Tidak Sehat

Sebuah BPR yang dinyatakan sehat akan turun predikatnya apabila terdapat hal-hal sebagai berikut;

- 1) Perselisihan intern yang dapat menimbulkan kesulitan dalam bank yang bersangkutan.
- 2) Terdapatnya campur tangan pihak luar dalam manajemen bank, termasuk di dalamnya kerjasama yang tidak wajar.
- 3) Terdapatnya "window dressing" dalam pembukuan dan atau laporan bank yang secara materiil berpengaruh terhadap keadaan keuangan sehingga mengakibatkan penilaian yang keliru terhadap bank
- 4) Terdapatnya praktek bank dalam bank atau melakukan usaha bank di luar pembukuan bank.

Mengacu pada faktor penilaian kesehatan BPR di atas dapat dikatakan bahwa BPR dapat mempergunakan lima jenis strategi kesehatan bank yaitu Strategi Permodalan, Strategi Kualitas Aktiva Produktif, Strategi Manajemen, Strategi Rentabilitas dan Strategi Solvabilitas. Strategi

yang dipilih sesuai dengan hasil perhitungan tingkat kesehatan yang dihitung pada periode tertentu.

Berbicara tentang strategi maka Richard Pascale (Fit or Split, 1990) mendefinisikan strategi sebagai semua hal yang dibutuhkan untuk keberhasilan fungsi suatu organisasi sebagai suatu mekanisme penyesuaian. Strategi ini merupakan hasil proses manajemen strategis (strategic management). Pearce Robinson (Strategic Management 1994) mengartikan *strategic management* sebagai kumpulan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan yang diciptakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi manajemen meliputi tiga tahapan dasar yaitu: Tahapan Penentuan/Formulasi Strategi, Tahapan Penerapan Strategi, dan Tahapan Evaluasi Strategi.

Tahapan Pertama dalam strategic management berupa Formulasi Strategi. Formulasi strategi untuk kesehatan BPR meliputi tiga tahapan utama yaitu Masukan (*Input*), persilangan (*Matching*), dan Keputusan (*Decision*).

Pada tahapan *Input* pada formulasi strategi kesehatan bank, faktor-faktor penentu kesehatan seperti; Permodalan, Kualitas Aktiva Produktif,

Manajemen, Rentabilitas, dan likuiditas dianalisis untuk mendapatkan bobot masing-masing faktor.

Kemudian dengan berpedoman pada penilaian kesehatan BPR yang tertera di Pakmei 29 tahun 1993, masing-masing faktor disilangkan. Hasil persilangan apabila dihubungkan dengan misi perusahaan akan berujud alternatif strategi kesehatan bank yang dapat dilaksanakan oleh bank.

Tahapan persilangan ini sering disebut dengan tahapan *Matching* atau penyilangan antara hasil analisis faktor-faktor penentu kesehatan bank. Dalam tahapan ini dihitung nilai kredit secara keseluruhan.

Pemilihan strategi yang paling baik dan paling tepat bagi perusahaan merupakan langkah terakhir dari pembentukan strategi. Pemilihan strategi ini dilakukan berdasarkan predikat kesehatan bank, dengan membuat matriks untuk masing-masing faktor.

Tepat tidaknya penggunaan strategi harus melalui tahapan terakhir dari manajemen strategi yang berupa "Tahap Evaluasi Strategi". Evaluasi strategi berdasar pada baik kriteria kuantitatif maupun kualitatif. Pemilihan kriteria evaluasi strategi sangat tergantung pada ukuran perusahaan,

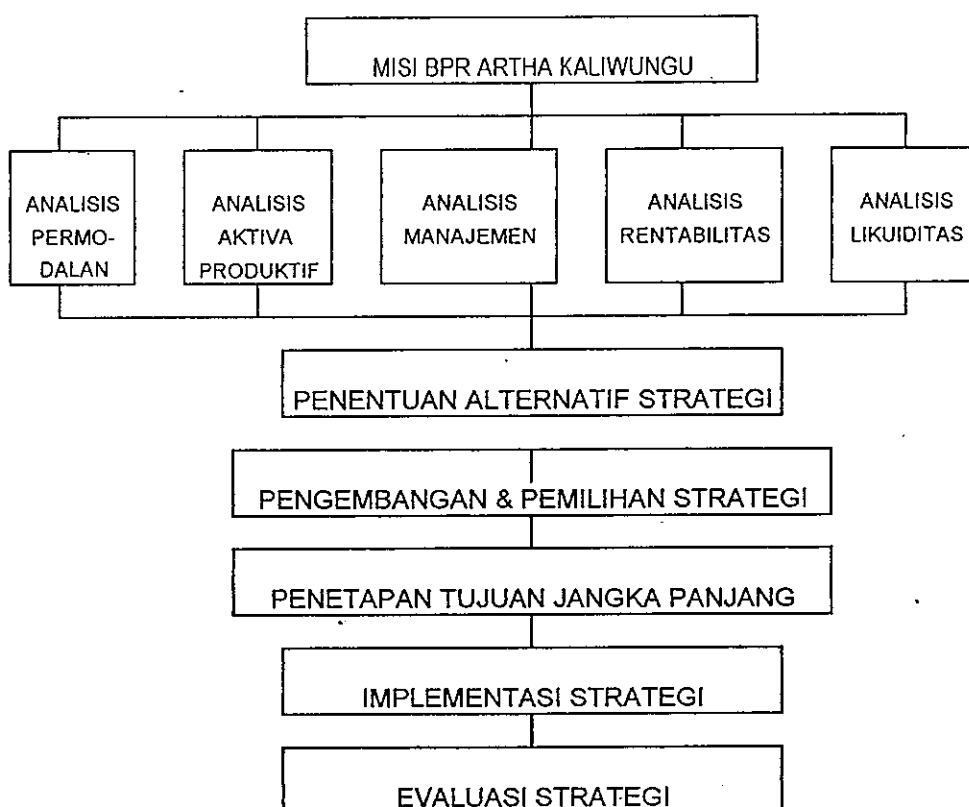
industry, strategi dan filosofi manajemen.

Kriteria evaluasi strategi kuantitatif biasanya berupa rasio finansial. Sedangkan kriteria kualitatif sering digunakan pertanyaan ataupun pernyataan. Pertanyaan/pernyataan ini berkenaan dengan kemampuan perusahaan dalam mempergunakan kekuatannya untuk dapat meraih tingkat kesehatan yang memadai.

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka Pemikiran Teoritis dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 1 : STRATEGI ANALISIS



Kerangka Pemikiran ini merupakan modifikasi dari (Strategic Management, 1994) dari Fred R David, dan Pearce Robinson yang disesuaikan dengan Strategi Kesehatan Bank. Kerangka pemikiran teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Penentuan Missi Perusahaan.

Missi perusahaan merupakan pernyataan tujuan perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan pesaing. Missi perusahaan juga merupakan Visi jangka panjang perusahaan, yang menyatakan apa yang perusahaan lakukan dan siapa yang akan dilayani.

Penentuan Missi perusahaan merupakan langkah awal penentuan strategi yang efektif, karena missi ini merupakan dasar prioritas, strategi dan rencana.

(2) Tahapan Input dalam formulasi strategi.

Tahapan input ini terdiri dari 5 analisis yaitu:

a. Analisis Faktor Permodalan.

Penilaian permodalan didasarkan pada kewajiban penyediaan modal minimum BPR

sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia no.26/BPPP tanggal 29 Mei 1993 perihal kewajiban penyediaan modal minimum bank. Penilaian ini merupakan rasio modal terhadap aktiva tertimbang menurut resiko (ATMR)

Penilaian Permodalan

Modal : ATMR

Dengan cara penilaian:

1. Untuk rasio modal 0% atau negatif diberi nilai 1.
2. Untuk setiap kenaikan 0,1% mulai dari 0% kredit ditambah 1, dengan nilai maksimum 100.

b. Analisis Kualitas Aktiva Produktif.

Analisis ini meliputi dua jenis penilaian yang berujud rasio. Rasio pertama adalah rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif. Rasio berikutnya merupakan rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif terhadap aktiva produktif yang diklasifikasikan.

"Rasio Aktiva Produktif yang Diklasi-

fikasikan terhadap Aktiva Produktif"

Yang dimaksud dengan Aktiva Produktif yang diklasifikasikan adalah:

1. 50% dari aktiva produktif kurang lancar.
2. 75% dari aktiva produktif yang diragukan
3. 100% dari aktiva produktif macet.

Kemudian ketiganya dijumlahkan

Penilaiannya dilakukan dengan cara:

1. rasio tersebut di atas apabila $\geq 22,5\%$ diberi nilai kredit 0
2. Setiap penurunan 0,15% mulai dari 22,5% nilai kredit ditambah 1 dengan nilai maksimum 100.

"Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif terhadap Aktiva Produktif yang diklasifikasikan"

Penilaiannya dilakukan dengan:

1. Rasio tersebut di atas apabila 0 (tidak ada penyisihan) nilainya = 0
2. Setiap kenaikan rasio tersebut di atas

sebesar 1% mulai dari 0% nilai kredit ..
ditambah dengan 1,5 dengan nilai
maksimum 100.

c. Analisis Manajemen.

Penilaian kuantitatif manajemen mencakup beberapa komponen yaitu manajemen permodalan, manajemen kualitas aktiva, manajemen umum, manajemen rentabilitas, dan manajemen likuiditas.

Penilaian Manajemen

Perhitungan nilai kredit didasarkan pada hasil penilaian jawaban pertanyaan dari komponen manajemen bank yang secara keseluruhan berjumlah 125. Setiap aspek yang dinilai positif diberi nilai kredit 0,8.

d. Analisis Rentabilitas

Analisis ini terdiri dari dua rasio yaitu rasio laba terhadap total aset dan rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional.

Penilaian Rentabilitas

1. Untuk rasio laba sebelum pajak dengan

bobot 0% atau negatif diberi nilai 0 dan untuk setiap kenaikan 0,015% mulai dari 0% nilai kredit ditambah 1 sampai dengan 100 maksimum.

2. Untuk rasio beban operasional dengan bobot 100% atau lebih diberi nilai kredit 0 dan setiap penurunan 0,08% mulai dari 100%, nilai kredit ditambah 1 dengan nilai maksimum 100.

e. Analisis Likuiditas

Analisis ini merupakan rasio kredit yang diberikan terhadap dana yang diterima.

Penilaian Likuiditas

"Kredit : Dana yang diterima"

Penilaiannya adalah sebagai berikut:

Rasio 110% atau lebih diberi nilai kredit 0 dan rasio di bawah 110% diberi nilai kredit 100.

Nilai kredit hasil penilaian kuantitatif terhadap lima faktor beserta komponennya dijumlahkan, sehingga akan diperoleh hasil penilaian faktor yang dikuantifikasikan.

Hasil Penilaian Kuantitatif ditetapkan empat golongan tingkat kesehatan bank atas dasar penilaian kuantitatif yaitu : Sehat, Cukup Sehat, Kurang Sehat dan Tidak sehat.

(2) Penentuan Alternatif Strategi Perusahaan.

Tahap penentuan alternatif ini merupakan tahap persilangan hasil analisis ke lima faktor pada tahapan input ditambah dengan misi perusahaan. Pada tahap persilangan ini hasil masing-masing faktor yang berupa bobot diberi nilai yang berkisar antara 1 sampai dengan 100. Makin tinggi nilai kreditnya makin sehat.

(3) Pengembangan dan Pemilihan Strategi.

Tahap ini merupakan tahap pengambilan keputusan dalam proses formulasi strategi. Di sini perusahaan memilih salah satu alternatif strategi yang terbaik bagi perusahaan. Untuk ini digunakan pendekatan yang berupa pemberian predikat antara tidak sehat sampai dengan sehat. Pendekatan berdasarkan predikat ini akan dibarengi dengan pendekatan kualitatif yang berupa tidak terdapat perselisihan intern,

tidak terdapat campur tangan pihak luar bank dalam kepengurusan bank, tidak terdapatnya "window dressing", dan tidak terdapatnya praktek bank dalam bank.

(4) Penentuan Tujuan Jangka Panjang Perusahaan.

Tujuan ini berupa hasil akhir yang diharapkan pada penerapan strategi perusahaan atau dengan kata lain proses penentuan tujuan dan strategi merupakan proses memberi dan menerima (*give and take process*).

Pada umumnya perusahaan mewujudkan tujuan jangka panjang ini dalam pertumbuhan aktiva, pertumbuhan volume penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat diversifikasi atau integrasi, dan tanggung jawab sosial.

(5) Implementasi Strategi.

"Strategic Management" tidak berakhir pada saat strategi telah dibentuk. Keberhasilan formulasi strategi bukan berarti keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan jangka panjangnya sehingga strategi yang telah dibentuk harus diterjemahkan ke dalam bahasa

yang dimengerti oleh baik manajemen maupun karyawannya.

Pada tahap ini perusahaan menterjemahkan strategi ke dalam taktik dan tujuan jangka pendek, yang diikuti dengan alokasi sumber daya perusahaan.

(6) Evaluasi Strategi.

Pada tahap ini perusahaan melakukan evaluasi terhadap hasil penerapan strategi. Evaluasi strategi ini penting karena perusahaan menghadapi lingkungan yang selalu berubah baik lingkungan eksternal maupun internal. Keberhasilan sekarang bukan berarti keberhasilan di masa yang akan datang.

Dalam mengevaluasi strategi perusahaan berusaha membandingkan antar hasil yang diinginkan dengan hasil yang diperoleh, melihat penyimpangan rencana, dan sebagainya. Alat yang digunakan dalam evaluasi ini bersifat kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kualitatif pada umumnya berujud pengevaluasian efektifitas manajemen. Sedangkan pendekatan kuantitatif yang identik dengan evaluasi berupa ; perhitungan Kualitas Aktiva Produktif,

Rentabilitas, Solvabilitas dan Capital Adequasi
Ratio.

BAB III PAPARAN KASUS

3.1 GAMBARAN UMUM KASUS

3.1.1 Misi PT BPR Artha Kaliwungu

PT BPR Artha Kaliwungu didirikan pada tanggal 21 November 1990, yang merupakan anak perusahaan PT Kayu Lapis Indonesia. Pada awal pendiriannya misi PT BPR Artha Kaliwungu adalah "memberikan pelayanan kebutuhan kredit dan jasa bank kepada karyawan PT Kayu Lapis Indonesia".

Namun misi tersebut dirasa kurang memenuhi misi Bank Perkreditan Rakyat yang digariskan oleh pemerintah selain itu misi tersebut juga membatasi langkah gerak laju pertumbuhan BPR Artha Kaliwungu. Oleh sebab itu, misi BPR Artha Kaliwungu disempurnakan menjadi sebagai berikut:

- 1) Berperan serta dalam pencegahan dan pemberantasan para pengijon dan renternir yang merugikan perekonomian masyarakat pedesaan di Kecamatan Kaliwungu khususnya dan Kabupaten Kendal pada umumnya.

2) Berperan aktif dalam pengembangan perekonomian masyarakat di daerah Kabupaten Kendal, Kecamatan Kaliwungu khususnya. Sejak itulah PT BPR Artha Kaliwungu meluaskan usahanya dengan melakukan pelayanan terhadap masyarakat ekonomi lemah di Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal.

3.1.2 Sumber Dana dan Operasional Bank

Sumber dana PT BPR Artha Kaliwungu berasal dari dua sumber yaitu; Dana Pihak Ketiga dan Dana Sendiri. Dana pihak ketiga berasal dari kegiatan operasional yang dilakukan yang meliputi; tabungan dan deposito berjangka, sedangkan dana sendiri berasal dari para pemegang saham.

PT BPR Artha Kaliwungu dalam menghimpun dana dari pihak ketiga (masyarakat) menawarkan jasa pelayanan dalam bentuk;

1) Tabungan

Tabungan merupakan simpanan masyarakat yang dapat diambil sewaktu-waktu sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh PT BPR Artha Kaliwungu. Tabungan ini

diperuntukkan bagi masyarakat luas, dengan bunga 15% per tahun dan ketentuan saldo minimum sebesar Rp 1.000,-Kondisi tabungan adalah cukup baik hal ini bisa dilihat dari perkembangan jumlah Tabungan yang terhimpun selama 1 tahun meningkat sebesar 32,83% dimana pada bulan Juli 1995 sebesar Rp.222.573.000 dan pada bulan Juni 1996 sebesar Rp.295.650.000.

2) Deposito Berjangka

Deposito Berjangka merupakan simpanan masyarakat yang pengambilannya hanya dilakukan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan. Suku bunga dan jangka waktu yang ditawarkan pada produk deposito berjangka PT BPR Artha Kaliwungu adalah sebagai berikut; jangka waktu 1 bulan bunganya 14%; 3 bulan bunganya 15%; 6 bulan bunganya 15,5% dan jangka waktu 12 bulan atau lebih bunganya 16%.

Perkembangan deposito dari bulan Juli 1995 sampai Juni 1996 adalah sebesar 10,21% dimana pada bulan Juli 1995 sebesar Rp.700.000 ribu dan pada bulan Juni 1996

adalah sebesar Rp.771.500 ribu.

Sesuai dengan fungsinya PT BPR Artha Kaliwungu selain menarik dana dari masyarakat yang berupa tabungan dan deposito berjangka, juga menyalurkan dana yang berupa pelayanan "kredit".

Berdasarkan Sektor Ekonomi kredit dibagi menjadi ;

1. Sektor Pertanian
2. Industri
3. Perdagangan dan Rumah makan
4. Jasa - Jasa
5. Lain-lain

Perusahaan memberi kredit kepada masyarakat berdasarkan sektor ekonomi adalah seperti tabel berikut :

Tabel 01
KREDIT BERDASARKAN SEKTOR EKONOMI
(000)

	Lancar (Kolektibilitas 1)	Kurang Lancar (Kolektibilitas 2)	Diragukan (Kolektibilitas 3)	Macet (Kolektibilitas 4)	Kolektibilitas
Pertanian	435,561	121,256	90,250	15,234	21.67%
Industri	11,500	2,532	2,000	450	19.51%
Perdagangan & RM	406,982	66,944	43,132	7,598	13.99%
Jasa	245,239	12,530	3,560	2,754	4.43%
Lain-lain	24,500	2,600	3,568	2,394	19.27%
Jumlah	1,123,782	205,862	142,510	28,430	15.88%

Sumber : data primer diolah

Jenis kredit yang ada pada BPR ARTA

KALIWUNGU adalah sebagaia berikut :

1. Kredit Angsuran

Kredit ini ditawarkan kepada masyarakat yang memiliki bidang usaha perdagangan, jasa dan industri. Jumlah pinjaman rata rata sebesar Rp 1 juta dikenakan bunga sebesar 2,5% per bulan dengan pengikatan kredit berupa akta notaris (perjanjian kredit dilakukan di depan notaris). Jumlah pinjaman di atas Rp 1 juta, dengan agunan berupa sertifikat tanah atau BPKB.

2. Kredit Tetap

Kredit ini diberikan kepada masyarakat yang memiliki usaha di sektor pertanian, peternakan dan pengusaha tambak. Usaha-usaha ini biasanya bersifat musiman, sehingga angsuran tidak ditetapkan per bulan. Setiap bulan pengguna jasa perkreditan hanya diharuskan membayar bunganya. Kredit jenis ini dikenakan bunga maksimal 3,25% dan pinjaman awal rata-rata sebesar Rp 500,000,-.

3.1.3 Kerjasama

PT BPR Artha Kaliwungu menyadari benar

bahwa untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan pangsa pasar diperlukan "kemitraan". Bentuk kemitraan yang ada berupa pembiayaan sumber dana bank, pembinaan karyawan dan pelatihan karyawan. Kemitraan-kemitraan yang telah dilakukan adalah sebagai berikut;

1) Kemitraan dengan Lembaga Bank.

Kemitraan dengan Bank Nilai Inti Sari Penyimpanan (NISP) dan Lippo Bank yaitu berupa penanaman dana PT BPR Artha Kaliwungu dalam bentuk deposito berjangka.

2) Kemitraan dengan Lembaga Bukan Bank

Kemitraan dengan show room Artha Motor dan Hartono Motor dalam bentuk penawaran kredit kepemilikan kendaraan bermotor kepada masyarakat.

Kemitraan dengan PT Kayu Lapis Indonesia dan PT Rimba Perkasa Indonesia dalam bentuk pemberian kredit karyawan.

3.1.4 Upaya Antisipasi Kredit Bermasalah

Kredit bermasalah merupakan kendala utama bagi pengembangan usaha bank; untuk itu PT BPR Artha Kaliwungu menerapkan sistem pengawasan

debitur yang berupa;

1) Pengawasan Pasif

Pengawasan pasif dilakukan dengan cara menertibkan administrasi perkreditan. Administrasi yang tertib dapat menunjukkan secara dini kemungkinan munculnya kredit yang bermasalah. Gejala kredit yang bermasalah ini diharapkan dapat diantisipasi dengan cepat.

2) Pengawasan Aktif

Pengawasan ini dilakukan langsung dengan mengunjungi lokasi usaha nasabah pengambil kredit. Kunjungan langsung ini dimaksudkan untuk mengetahui secara fisik kondisi usaha nasabah.

Pengawasan pasif dan aktif ini diawali dengan penetapan kriteria kolektibilitas kredit yang berupa; kredit lancar, kredit kurang lancar, kredit diragukan dan kredit macet. Kriteria ini merupakan salah satu usaha yang mendukung proses tertib administrasi. Langkah-langkah atau usaha-usaha administratif akan segera dapat diambil sehubungan dengan kredit yang kurang lancar atau macet. Peringatan ataupun teguran akan diberikan kepada kredit yang kurang lancar.

Kredit macet yang menggunakan agunan akan disita dengan cara kekeluargaan. Jalur hukum hanya digunakan apabila cara kekeluargaan tidak dapat dilakukan. Namun demikian tidak semudah membalikkan tangan dalam masalah penyelesaian kredit macet tersebut.

3.1.4 Tingkat Kesehatan Bank

Laporan keuangan bulanan BPR ARTA KALIWUNGU yang disampaikan ke Bank Indonesia selama bulan Juni 1995 sampai dengan bulan Juni 1996 menunjukkan tingkat kesehatan bank rata-rata mempunyai nilai sebesar 77 dengan kata lain berpredikat "Cukup sehat". Di bawah ini adalah tabel perkembangan tingkat kesehatan BPR ARTA KALIWUNGU:

Tabel 02
NILAI BRUTO UNSUR UNSUR KESEHATAN BANK

Keterangan	Rata ²
1 Permodalan (CAR) Modal/ATMR	373
2 Aktiva Produktif	
a. APYD/AP	44
b. Cad. Pengh. /APYD	6
3 Manajemen	83
4 Rentabilitas	
a. Laba 1 th/Rata ² Asset 1 th	418
b. Bia. Op. 1th/Pend. Op. 1 th	263
5 Likwiditas PYD/Deposit	100

Sumber : data primer diolah

Tabel 03
TINGKAT KESEHATAN BANK

1 Permodalan (CAR)		
Modal/ATMR	25%	25
2 Aktiva Produktif		
a. APYD/AP	25%	11
b. Cad. Pengh. /APYD	5%	0
3 Manajemen	25%	21
4 Rentabilitas		
a. Laba 1 th/Rata ² Asset 1 th	5%	5
b. Bia. Op. 1th/Pend. Op. 1 th	5%	5
5 Likwiditas		
PYD/Deposit	10%	10
JUMLAH NILAI	100%	77
TINGKAT KESEHATAN BANK		C.S

Sumber : data primer diolah

Mengingat tingkat kesehatan ini sangat penting dimana hal ini menentukan berjalan tidaknya suatu bank. Untuk mencapai tingkat kesehatan dengan nilai "SEHAT" BPR ARTHA KALIWUNGU masih memerlukan 4 point lagi dimana untuk mendapat predikat "SEHAT" BPR ARTHA harus mempunyai nilai minimal 81 sedangkan nilai sekarang baru 77 point.

Dari Tabel tingkat kesehatan tersebut di atas menilai masing masing unsur CAMEL (Capital; Aktiva Produktif; Manajemen; Earning; Likwiditas) dimana masing masing mempunyai nilai sebagai berikut :

Tabel 04
PREDIKAT UNSUR UNSUR KESEHATAN BANK

Keterangan	Nilai	Nilai Maks.	Predikat
1 Permodalan (CAR) Modal/ATMR	373	100	"SEHAT"
2 Aktiva Produktif			
a. APYD/AP	44	44	"Tidak Sehat"
b. Cad. Pengh. /APYD	6	6	"Tidak Sehat"
3 Manajemen	83	83	"Sehat"
4 Rentabilitas			
a. Laba 1 th/Rata ² Asset 1 th	418	100	"Sehat"
b. Bia. Op. 1th/Pend. Op. 1 th	263	100	"Sehat"
5 Likwiditas PYD/Deposit	100	100	"Sehat"

Sumber : data primer diolah

Dari data tersebut di atas terlihat bahwa penilaian Aktiva Produktif adalah "Tidak Sehat" dimana terdiri dari;

1. Rasio Aktiva Produktif Yang Diklasifikasikan terhadap Aktiva Produktif (APYD/AP) seperti terlihat pada tabel 04, nilainya 44 point dan untuk mencapai predikat "Sehat" harus mencapai nilai 81 sehingga masih memerlukan 37 point lagi.
2. Rasio Cadangan Penghapusan Piutang terhadap Aktiva Produktif yang diklasifikasikan (Cad. Pengh./AP) seperti terlihat pada tabel 04, nilainya 6 point dan untuk mencapai predikat "Sehat" harus mencapai nilai 81 sehingga masih memerlukan 75 point lagi.

3.1.4 Pentingnya Kesehatan Bank

Dengan persaingan yang semakin ketat dimana BPR ARTHA KALIWUNGU dituntut untuk tetap eksis dan sukses dalam menjalankan misinya, dihadapkan pada permasalahan tingkat kesehatan yang belum memadai sehingga dalam pengembangan usahanya mendapat hambatan misalnya dalam memperluas pangsa pasarnya BPR ARTHA KALIWUNGU tidak mungkin bisa memperluas daerah operasinya karena pembukaan cabang baru tidak mungkin diberikan oleh Bank Indonesia mengingat kondisi tingkat kesehatan masih belum memadai (belum Sehat). BPR ARTHA untuk mencapai tingkat kesehatan yang memadai atau "Sehat" harus menambah 4 point lagi yaitu dari 77 harus menjadi minimal 81 point.

Aktiva produktif yang tidak sehat, hal ini sangat rawan apabila tidak diperhatikan, mengingat aktiva produktif ini adalah masalah Vital dalam dunia usaha perbankan sehingga perusahaan harus menekankan kualitas dari kredit yang diberikan pada masyarakat dan tidak hanya kuantitasnya saja meskipun persaingan begitu ketat untuk mencari Nasabah.

BAB IV

ANALISIS POSISI MANAJERIAL

Data yang dipergunakan untuk menganalisis posisi manajerial PT BPR Artha Kaliwungu dapat dilihat pada lampiran 1 s/d 5.

Analisis posisi manajerial ini merupakan analisis kesehatan bank PT BPR Artha Kaliwungu. Faktor-faktor yang dianalisis adalah Permodalan, Kualitas Aktiva Produktif, Manajemen, Rentabilitas dan Likuiditas. Analisis terhadap faktor-faktor ini dilakukan dalam periode 1 tahun yang perhitungannya dilakukan bulanan, yaitu dimulai bulan Juli 1995 sampai dengan bulan Juni 1996. Periode bulanan ini dipakai dengan maksud agar kesehatan PT BPR Artha Kaliwungu dapat dideteksi fluktuasinya dengan tepat.

Dasar yang digunakan dalam analisis setiap faktor adalah rata-rata faktor-faktor yang dinilai selama 1 tahun periode yang dihitung 12 bulan. Penggunaan nilai rata-rata ini bertujuan agar hasil yang diperoleh relevan dalam pengambilan kebijakan strategi kesehatan bank yang akan dilaksanakan, karena nilai rata-rata dapat mewakili keseluruhan periode yang digunakan.

4.1 Analisis Faktor Permodalan

Analisis faktor permodalan merupakan rasio modal terhadap aktiva tertimbang menurut resiko. Bobot untuk faktor permodalan adalah sebesar 25%, dengan cara penilaian; untuk rasio modal 0% atau negatif diberi kredit 1 dan untuk setiap kenaikan 0,1% mulai dari 0% nilai kredit ditambah 1 untuk mendapat predikat sehat minimal rasio modalnya harus 8,0% sehingga akan mendapat nilai 81 apabila rasio modalnya lebih besar samadengan 9,9% maka nilainya 100.

4.1.1 Modal Bank Perkreditan Rakyat

Modal Bank Perkreditan Rakyat meliputi modal inti dan modal pelengkap. Kondisi permodalan BPR ARTHA KALIWUNGU lihat lampiran 1 (Data keuangan kesehatan bank) dan penjelasannya adalah sebagai berikut :

1) Modal Inti;

Modal inti terdiri atas

a. Modal disetor.

Modal yang telah disetor secara efektif oleh pemiliknya atau sebesar Rp.425.000

ribu.

b. Modal Sumbangan

Modal yang diperoleh kembali dari sumbangan saham termasuk selisih antara nilai yang tercatat dengan harga jual apabila saham tersebut dijual. BPR ARTHA tidak mempunyai modal sumbangan atau jumlahnya 0.

c. Cadangan Umum

Cadangan yang dibentuk dari penyisihan laba yang ditahan atau dari laba bersih setelah dikurangi pajak, dan mendapat persetujuan rapat umum pemegang saham. BPR ARTHA belum pernah membentuk cadangan ini.

d. Cadangan Tujuan

Bagian laba setelah dikurangi pajak yang disisihkan untuk tujuan tertentu dan telah mendapat persetujuan rapat umum pemegang saham. BPR ARTHA belum pernah membentuk cadangan tujuan.

e. Laba Tahun Lalu

Seluruh laba bersih tahun-tahun yang lalu setelah dikurangi pajak dan belum ditetapkan penggunaannya oleh rapat umum

pemegang saham atau sebesar Rp60.000 ribu pada tahun 1995 dan Rp112.998 ribu pada tahun 1996.

f. Laba Tahun Berjalan

Laba yang diperoleh dalam tahun buku berjalan setelah dikurangi taksiran hutang pajak atau rata rata sebesar Rp55.610 ribu.

Modal inti tersebut harus dikurangi dengan goodwill apabila ada dalam pembukuan BPR, dan kekurangan dana penyesihan penghapusan piutang ragu-ragu yang dihitung sesuai ketentuan Bank Indonesia.

2) Modal Pelengkap

Modal pelengkap terdiri atas;

a. Cadangan Revaluasi Aktiva Tetap

Cadangan yang dibentuk dari selisih penilaian kembali aktiva tetap yang telah mendapat persetujuan rapat umum pemegang saham. BPR ARTHA belum pernah membentuk Cadangan ini sehingga jumlahnya adalah 0.

b. Cadangan Aktiva yang Diklasifikasikan

Penyisihan penghapusan yang dibentuk dengan cara membebani laba rugi tahun berjalan, dengan maksud untuk menampung kerugian yang mungkin timbul sebagai akibat dari tidak diterimanya kembali sebagian atau seluruh aktiva produktif dimana besarnya cadangan ini di BPR ARTHA KALIWUNGU rata rata adalah Rp10.250 ribu.

c. Modal Pinjaman/Modal Kuasi

Hutang yang didukung oleh instrumen yang memiliki sifat seperti modal dan memiliki ciri-ciri; tidak dijamin oleh BPR yang bersangkutan, tidak boleh dilunasi atas inisiatif pemilik, mempunyai kedudukan yang sama dengan modal, pembayaran bunga dapat ditangguhkan apabila dalam keadaan rugi.

BPR ARTHA tidak mempunyai modal kuasi.

d. Pinjaman Subordinasi

Pinjaman yang hak tagihnya dalam hal terjadi likuidasi berlaku paling akhir dari semua pinjaman yang ada. Pinjaman subordinasi yang dapat diperhitungkan

sebagai modal adalah pinjaman subordinasi dikurangi amortisasi yang dihitung dengan menggunakan metode garis lurus. Jumlah pinjaman subordinasi yang dapat dijadikan komponen modal pelengkap maksimum 50% dari modal inti. BPR ARTHA tidak mempunyai pinjaman subordinasi.

Semakin besar kondisi permodalan suatu BPR maka akan semakin sehat permodalannya dan untuk BPR ARTHA karena kondisi permodalannya sudah sehat maka tidak perlu penambahan modal karena dapat menambah biaya. Pada posisi bank kelebihan modal maka bank tersebut mempunyai kesempatan untuk meningkatkan investasinya sehingga akan meningkatkan pendapatan.

4.1.2 Perhitungan Kebutuhan Modal Minimum

1) Dasar Perhitungan Kebutuhan Modal Minimum

Dasar perhitungan kebutuhan modal minimum adalah ATMR (Aktiva Tertimbang Menurut Resiko). ATMR dihitung dengan memberi bobot resiko pada pos-pos aktiva. Bobot ini besarnya didasarkan pada kadar resiko yang

terkandung pada aktiva itu sendiri atau pada golongan nasabah, penjamin atau barang jaminan.

2) Bobot Resiko Aktiva

Penjelasan perhitungan bobot resiko aktiva ini bisa dilihat pada lampiran 3 (Data keuangan & kesehatan bank) untuk perhitungan (ATMR).

0% : 1. Kas

2. Sertifikat Bank Indonesia

3. Kredit yang dijamin dengan tabungan dan deposito berjangka debitur.

20% : 1. Simpanan pihak ke tiga

2. Kredit pada instansi lain

3. Kredit yang dijamin oleh lembaga lain

50% : KPR yang dijamin oleh hipotek pertama

100% : 1. Kredit yang dijamin oleh BUMD dan Perorangan Koperasi, Perusahaan Swasta.

2. Aktiva Tetap dan Inventaris

3. Aktiva Lainnya

3) Cara Perhitungan Kebutuhan Modal Minimum

Menghitung ATMR dengan cara mengalikan nilai nominal pos-pos aktiva dengan bobot resiko masing-masing lihat lampiran 3 (data keuangan & kesehatan bank) tentang ATMR.

Menjumlahkan ATMR dari masing-masing pos aktiva. Jumlah kewajiban penyediaan modal minimum adalah 8%.

Menghitung jumlah modal inti dan pelengkap lihat lampiran 4 (data keuangan & kesehatan bank) tentang modal.

Membandingkan jumlah modal dan kewajiban penyediaan modal untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan modal BPR yang bersangkutan dimana hasil perbandingan ini di BPR ARTHA KALIWUNGU rata rata dari bulan juli 1995 samapi dengan Juni 1996 sebesar 37,33% lihat lampiran 5 (data keuangan & kesehatan bank) tentang permodalan (CAR), sedangkan kewajiban minimumnya adalah 8%.

4.1.3 Hasil Perhitungan Faktor Permodalan

Proses perhitungan faktor permodalan dapat dilihat pada lampiran. Hasil perhitungan atau

analisis faktor permodalan menunjukkan bahwa faktor permodalan PT BPR Artha Kaliwungu secara rata-rata menunjukkan tingkat di atas batas atas yang ditetapkan yaitu rata rata sebesar 373 lihat lampiran 5 (data keuangan & kesehatan bank) tentang "nilai masing masing unsur kesehatan bank". Jumlah ini lebih besar dari yang ditetapkan sebesar 100. Implikasi dari kelebihan ini adalah masih terdapatnya kesempatan untuk melakukan investasi yang lebih besar lagi dengan kondisi permodalan yang ada.

Jumlah faktor permodalan diatas menunjukkan tingkat kesehatan dibidang permodalan sebesar 25 (bobot 25% x nilainya 100) di seluruh periode perhitungan. Jumlah ini merupakan batas maksimum dari tingkat kesehatan, sehingga di bidang permodalan PT BPR Artha Kaliwungu dinyatakan sehat.

4.2 Analisis Kualitas Aktiva Produktif

Aktiva produktif merupakan semua aktiva dalam rupiah ataupun valuta asing yang dimiliki oleh Bank dengan maksud untuk memperoleh

penghasilan sesuai dengan fungsinya yang meliputi; kredit yang diberikan, surat-surat berharga, penempatan dana pada bank lain baik dalam maupun luar negeri kecuali penanaman dalam bentuk giro, dan penyertaan.

Kualitas aktiva produktif bank dinilai berdasarkan kolektibilitasnya. Kolektibilitas merupakan keadaan pembayaran pokok atau angsuran pokok dan bunga kredit oleh nasabah serta tingkat kemungkinan diterimanya kembali dana yang ditanamkan dalam surat-surat berharga atau penanaman lainnya. Penetapan tingkat kolektibilitas pada prinsipnya didasarkan pada ketepatan pembayaran kembali pokok dan bunga yang berhubungan dengan kemampuan pengusaha, dan kemungkinan diterimanya kembali dana yang ditanamkan. Terdapat 4 penggolongan kolektibilitas kredit yaitu; lancar (Kolektibilitas 1), kurang lancar (Kolektibilitas 2), diragukan (Kolektibilitas 3) dan macet (Kolektibilitas 4).

Analisis kualitas aktiva produktif didasarkan pada dua rasio. Pertama, rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif. Perhitungan rasio ini dilakukan dengan

cara; rasio $\geq 22,50\%$ diberi nilai 0 dan setiap penurunan 0,15% mulai dari 22,50% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100. Kedua, rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif terhadap aktiva produktif yang diklasifikasikan. Perhitungan rasio ini dilakukan dengan cara; rasio 0 atau tidak memiliki penyisihan diberi nilai 0, dan setiap kenaikan 1% mulai dari 0% nilai ditambah 1,5 dengan maksimum 100.

Aktiva produktif yang diklasifikasikan yang dimaksud dalam perhitungan rasio di atas adalah ; 50% aktiva produktif yang digolongkan kurang lancar; 75% aktiva produktif yang digolongkan diragukan; dan 100% aktiva produktif yang digolongkan macet.

Hasil perhitungan atau penilaian aktiva produktif PT BPR Artha Kaliwungu rata rata adalah sebesar 44 lihat lampiran 5 (data keuangan & kesehatan bank) tentang nilai masing masing unsur kesehatan bank. Nilai tersebut adalah 44% dari nilai maksimum (100) dan untuk dikatakan sehat minimal adalah 81, ini menunjukkan bahwa untuk faktor aktiva produktif masih di bawah standar tingkat kesehatan yang ditentukan atau digolongkan

"Tidak Sehat". Nilai sebesar 44 ini menunjukkan tingkat kesehatan bank sebesar 11 yaitu dari nilai sebesar 44 dikalikan bobotnya 25%.

Hasil perhitungan atau penilaian cadangan aktiva produktif terhadap aktiva produktif yg diklasifikasikan PT BPR Artha Kaliwungu rata rata adalah sebesar 6 atau sekitar 6% dari nilai maksimum (100) untuk mendapat predikat sehat minimal nilainya sebesar 81. Nilai sebesar 6 ini menunjukkan tingkat kesehatan bank sebesar 0 atau nilai sebesar 6 dikalikan 5%. Hal ini menunjukkan bahwa untuk rasio ini masih di bawah standar tingkat kesehatan yang ditentukan sebesar 5 atau digolongkan "Tidak Sehat".

4.3 Penilaian Manajemen

Penilaian kuantitatif faktor manajemen meliputi manajemen permodalan, manajemen kualitas aktiva produktif, manajemen umum, manajemen rentabilitas dan manajemen likuiditas. Setiap komponen dalam faktor manajemen diberi bobot sebagai berikut;

- Manajemen Permodalan	2,5%
------------------------	------

- Manajemen Aktiva	5,0%
- Manajemen Rentabilitas	2,5%
- Manajemen Umum	12,5%
- Manajemen Likuiditas	2,5%

Perhitungan nilai kredit penentu tingkat kesehatan bank didasarkan pada nilai jawaban 125 pertanyaan yang berkenaan dengan komponen manajemen bank. Setiap aspek yang dinilai positif diberi nilai kredit sebesar 0,8 data rincian atas penilaian ini tidak dapat diperoleh hanya secara global.

Penilaian komponen manajemen menghasilkan sebesar 83 (hasil penilaian Bank Indonesia, 1995), yang berarti mencapai 83% dari nilai maksimum yang ditentukan (100), dari penilaian ini maka diketahui bahwa dapat dikategorikan "Sehat" karena penilaian sehat adalah ≥ 81 sedangkan disini mempunyai nilai 83. Dilihat dari tingkat kesehatan bank nilai ini menghasilkan tingkat kesehatan sebesar 21 atau $83 \times 25\%$ (nilai x bobot) yang masih di bawah nilai tingkat kesehatan maksimum sebesar 25. Data mengenai penilaian manajemen ini yang dapat diperoleh hanya globalnya saja yaitu bahwa Nilai

manajemen sebesar 83 sehingga tidak dapat memperinci masing unsur yang berjumlah 125 unsur.

4.4 Analisis Rentabilitas

Terdapat dua rasio yang digunakan dalam perhitungan atau analisis rentabilitas ini. Rasio tersebut adalah; Rasio Laba sebelum pajak dalam 12 bulan terakhir terhadap rata-rata volume usaha dalam periode yang sama. Perhitungan nilai kredit rasio ini adalah ; rasio $\leq 0\%$ diberi nilai kredit 0, dan setiap kenaikan rasio ini sebesar 0,015% mulai dari 0% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum nilai 100 sehingga untuk mencapai predikat sehat minimal mendapat nilai 81 atau rasionya sebesar $81 \times 0,015\% = 1,215\%$ sedangkan BPR ARTHA KALIWUNGU rasionya sebesar 6,26%. Hal ini menunjukkan kemampuan Asset yang dikelola perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dinyatakan sehat karena kemampuan asset dalam menghasilkan laba sebelum pajak telah melebihi ketentuan minimal yang telah ditetapkan Bank Indonesia.

Rasio yang kedua adalah Rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional dalam periode yang sama dengan rasio yang pertama. Cara

perhitungan nilai kreditnya adalah; rasio $\geq 100\%$ diberi nilai 0, dan setiap penurunan sebesar 0,08% mulai dari 100%, nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100 sehingga untuk mencapai predikat sehat minimal mendapat nilai 81 atau rasionya sebesar $100\% - (81 \times 0,08\%) = 93,52\%$ sedangkan BPR ARTHA KALIWUNGU rasionya sebesar 78,92%. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan operasional yang diperoleh perusahaan mampu menutup biaya biaya operasional perusahaan.

Pendapatan dan beban operasional serta laba dihitung selama 12 bulan terakhir. Rata-rata volume usaha dihitung berdasarkan penjumlahan volume usaha selama 12 bulan terakhir dibagi 12.

Lihat lampiran 5 (data keuangan & kesehatan bank) tentang "nilai masing masing unsur kesehatan bank pada poin rentabilitas". Hasil analisis rentabilitas 1 (rasio Laba satu tahun terhadap rata rata volume usaha satu tahun) PT BPR Artha Kaliwungu sebesar 418, artinya rentabilitas 1 telah melebihi jumlah yang ditentukan (100). Dengan demikian tingkat kesehatan yang dicapaipun untuk rentabilitas 1 maksimum yaitu sebesar 5 atau 5% dari 100 (bobot x nilai).

Hasil analisis rentabilitas 2 (rasio biaya Operasi 1 tahun terhadap Pendapatan Operasi 1 tahun) PT BPR Artha Kaliwungu sebesar 263, artinya rentabilitas 2 telah melebihi jumlah yang ditentukan (100). Dengan demikian tingkat kesehatan yang dicapaipun untuk rentabilitas 2 maksimum yaitu sebesar 5 atau 5% dari 100 (bobot x nilai).

4.5 Analisis Likuiditas

Pada dasarnya analisis likuiditas adalah rasio antara kredit terhadap dana yang diterima oleh bank. Pengertian dana yang diterima disini adalah;

1. Deposito dan tabungan masyarakat
2. Pinjaman bukan dari bank yang berjangka waktu lebih dari 3 bulan tidak termasuk pinjaman subordinasi.
3. Deposito dan pinjaman dari bank lain yang berjangka waktu lebih dari 3 bulan.
4. Modal Inti
5. Modal pinjaman/Modal Kuasi

Perhitungan nilai kredit dilakukan sebagai berikut; rasio \geq 110% diberi nilai

kredit 0, dan rasio di bawah 110% diberi nilai kredit 100.

Perhitungan likuiditas pada PT BPR Artha Kaliwungu, lihat lampiran5 (data keuangan & kesehatan bank) menunjukkan hasil sebesar 100. Nilai ini merupakan nilai maksimum sesuai dengan ketentuan (100). Hal ini yang menyebabkan tingkat kesehatan di bidang likuiditaspun menjadi maksimum yaitu sebesar 10 atau dikategorikan "Sehat".

4.6 Tingkat Kesehatan PT BPR Artha Kaliwungu

Dari hasil di atas, lihat tabel 04 (Predikat unsur unsur kesehatan bank) tampak bahwa tingkat kesehatan yang kurang terletak pada kualitas aktiva produktif dimana :

1. Rasio APYD terhadap AP mendapat nilai rata rata 44 atau masuk dalam kategori "Tidak Sehat" untuk mencapai nilai sehat harus sebesar 81 sehingga untuk menyehatkan rasio ini masih banyak hal yang harus dilakukan.
2. Rasio Cadangan penghapusan piutang terhadap APYD nilai rata ratanya 6 atau masuk dalam kategori "Tidak Sehat" untuk mencapai nilai sehat minimal

harus sebesar 81. Hal ini perlu disikapi untuk diantisipasi agar tingkat kesehatan bank dapat ditingkatkan.

Hasil keseluruhan komponen kesehatan bank berjumlah rata rata 77 lihat lampiran 5 (data keuangan & kesehatan bank) atau masuk dalam kategori cukup sehat. Cukup sehat ini belum berarti sehat, karena setiap saat dapat menjadi tidak sehat. Alasan inilah yang mendasari perlunya ditetapkan strategi dalam kesehatan bank, agar PT BPR Artha Kaluwungu menjadi bank yang benar-benar sehat.

Dari semua komponen penilaian didisilangkan sehingga dapat diketahui kesehatan bank. Masing-masing uji coba ini menjadi alternatif strategi kesehatan bank bagi PT BPR Artha Kaluwungu, yang akan diuraikan lebih mendetail di bab berikut ini.

BAB V

FORMULASI STRATEGI

5.1 Tingkat Kesehatan PT BPR Artha Kaliwungu

Hasil analisis posisi manajerial di bab IV menunjukkan bahwa PT BPR Artha Kaliwungu memiliki predikat "cukup sehat" dengan nilai sebesar 77. Cukup sehat ini batas atasnya adalah 81, sehingga dapat dikatakan bahwa kedudukan PT BPR Artha Kaliwungu belum mencapai kondisi sehat. Alasan inilah yang mendasari perlunya ditetapkan strategi dalam kesehatan bank, agar PT BPR Artha Kaliwungu menjadi bank yang sehat. Untuk mendapatkan strategi yang cocok setiap komponen dari 5 komponen yang dinilai harus dikaji satu persatu, sebagai berikut; (penjelasan kuantitatifnya lihat lampiran 5)

Hasil penilaian faktor permodalan menunjukkan bahwa faktor permodalan PT BPR Artha Kaliwungu secara rata-rata menunjukkan tingkat di atas batas atas yang ditetapkan yaitu sebesar 373 di atas batas atas yang sebesar 100. Nilai ini menghasilkan tingkat kesehatan maksimum yaitu sebesar 25, sehingga faktor permodalan ini tidak perlu ditingkatkan kesehatannya.

Hasil penilaian kualitas aktiva produktif PT BPR Artha Kaliwungu per Juni 1996 adalah sebesar 44 atau 44% dari nilai maksimum (100). Nilai sebesar 44 (kurang dari 81 atau minimal sehat) ini menunjukkan tingkat kesehatan bank sebesar 11 (nilainya 44 dikalikan bobotnya 25%). Hal ini menunjukkan bahwa untuk faktor kualitas aktiva produktif masih di bawah standar dari tingkat kesehatan yang ditentukan sebesar minimal 81. Tingkat kesehatan ini harus ditingkatkan untuk dapat mencapai predikat "Sehat", sehingga dipandang perlu strategi kualitas aktiva produktif untuk diterapkan di PT BPR Artha Kaliwungu.

Hasil penilaian komponen manajemen mencapai 83 atau dapat dikategorikan "Sehat". Dilihat dari tingkat kesehatan bank nilai ini menghasilkan tingkat kesehatan sebesar 21 ($83 \times 25\%$) yang masih di bawah nilai tingkat kesehatan maksimal yaitu sekitar 4 dari ketentuan yang sebesar 25. Tingkat kesehatan faktor manajemen ini perlu ditingkatkan. Hal yang harus diingat dalam strategi faktor manajemen ini adalah bahwa ke empat faktor lainnya sangat berpengaruh terhadap faktor manajemen ini. Sehingga apabila PT BPR Artha Kaliwungu dapat

menyehatkan kualitas aktiva produktifnya maka hasil strategi ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kesehatan bank pada faktor manajemen.

Hasil penilaian rentabilitas 1 (rasio Laba 1 th terhadap rata rata asset 1 th) PT BPR Artha Kaliwungu rata rata sebesar 418, artinya rentabilitas telah melebihi nilai maksimum yang ditentukan (100). Dengan demikian tingkat kesehatan yang dicapaipun untuk rentabilitas maksimum yaitu sebesar 5. Hasil penilaian rentabilitas 2 (rasio biaya operasi 1 th terhadap pendapatan operasi 1 th) PT BPR Artha Kaliwungu rata rata sebesar 263, artinya rentabilitas telah melebihi nilai maksimum yang ditentukan (100). Dengan demikian tingkat kesehatan yang dicapaipun untuk rentabilitas 2 maksimum yaitu sebesar 5%. Jadi untuk rentabilitas dikategorikan "Sehat"

Perhitungan likuiditas pada PT BPR Artha Kaliwungu menunjukkan hasil sebesar 100. Nilai ini merupakan nilai maksimum sesuai dengan ketentuan (100). Hal ini yang menyebabkan tingkat kesehatan di bidang likuiditaspun menjadi maksimum yaitu sebesar 10 (100x10%) dimana bobotnya adalah 10%.

Hasil penilaian ke lima komponen kesehatan

bank menunjukkan bahwa permasalahan utama adalah terletak pada tingkat kesehatan faktor kualitas aktiva produktifnya, maka faktor inilah yang perlu ditingkatkan.

Hal yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan penentuan strategi kesehatan bank ini adalah bahwa setiap komponen yang terdapat dalam penilaian kesehatan bank saling terkait, sehingga pemilihan strategipun tidak dapat berdiri sendiri melainkan saling terkait antara strategi kesehatan bank yang satu dengan yang lainnya.

Terdapat tiga strategi kesehatan bank yang dapat digunakan oleh PT BPR Artha Kaliwungu dalam rangka meningkatkan kesehatannya. Ke tiga alternatif strategi kesehatan bank tersebut dapat digambarkan sebagai berikut;

5.2 Strategi I (Meminimalkan saldo Kas)

Strategi ini adalah memindahkan Uang tunai yang ada pada kas ke simpanan bank lain. Perhitungan untuk penentuan strateginya dapat dilihat di lampiran 6 s/d 10 (strategi saldo kas minimal). Alur pikir dari formulasi strategi ini adalah sebagai berikut;

- 1) Kas (uang tunai) yang rata-ratanya berjumlah Rp 47.643.000,- per bulan dipindahkan sebesar Rp 45.643.000,- ke bank pemerintah untuk setiap hari kerja, yang biasanya diakhiri pada sore hari. Pemindahan kas yang dilakukan akan menyalakan uang tunai sebagai petty cash sebesar Rp 2.000.000,- yang diperkirakan cukup untuk kegiatan operasional per awal hari.

Akibat pemindahan kas ini menyebabkan uang tunai berkurang, namun disisi lain Antar Bank Aktiva bertambah sebesar Rp 45.643.000 yaitu dari Rp 83.988.000,- menjadi Rp129.631.000,-. Pemindahan uang tunai ini dilakukan di bank pemerintah terdekat untuk menjaga keamanan uang, karena bank pemerintah pada umumnya stabil. Lihat lampiran 6

- 2) Selain Antar Aktiva Bank bertambah akibat pemindahan uang tunai ini, kolektibilitas I (lancar) pun juga bertambah dalam jumlah yang sama. Bertambahnya kolektibilitas golongan lancar ini menyebabkan jumlah Aktiva Produktif keseluruhan juga bertambah dengan jumlah yang sama, yaitu dari Rp.1.500.584.000 menjadi Rp 1.546.227.000,-.Lihat lampiran 7

- 3) Pertambahan Antar Bank Aktiva akan berakibat langsung pada penambahan ATMR sebesar 20% dari penambahan Antar Bank Aktiva atau sekitar Rp 9.129.000,- ($20\% \times \text{Rp } 45.643.000,$). Jumlah ATMR bertambah menjadi Rp 1.499.737.000,- dari Rp 1.490.608.000,-.Lihat lampiran 8
- 4) Meningkatnya jumlah ATMR yang merupakan faktor penyebut dalam penilaian permodalan, mengakibatkan berkurangnya CAR sebesar 0,23%, karena CAR menjadi lebih kecil yaitu yang semula 37,33% menjadi 37,10%.Lihat lampiran 10.
- 5) Penambahan total aktiva produktif pada nomor dua di atas akan berakibat menurunnya aktiva produktif yang berupa rasio antara aktiva produktif yang diklasifikasikan dengan aktiva produktif. Karena aktiva produktif disini sebagai penyebut maka penambahan aktiva produktif akan mengakibatkan penurunan rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan yaitu sebesar 0,47%.Lihat lampiran 10
- 6) Proses di atas menyebabkan perubahan masing-masing unsur kesehatan bank yaitu CAR (Permodalan) berkurang 2 dan rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan dengan aktiva

produktif bertambah 3. Lihat lampiran 10.

- 7) Kesimpulan dari perhitungan di atas adalah bahwa penambahan rasio aktiva produktif 3 tidak akan merubah tingkat kesehatan bank karena nilainya terlalu kecil yaitu hanya sekitar 0,75 yang apabila di integer masih tetap pada angka 0, Sehingga dapat dikatakan bahwa pemindahan uang tunai sebesar Rp 45 juta ke Antar Bank Aktiva tidak dapat menambah atau mengubah tingkat kesehatan PT BPR Artha Kaliwungu.

5.3 Strategi II (Memaksimalkan Cadangan Piutang)

Formulasi strategi ini bertumpu pada pembentukan cadangan yang akan dapat menambah cadangan penyisihan piutang dan mengurangi jumlah laba tahun yang berjalan. Perhitungan dalam perolehan strategi dapat dilihat di lampiran 11 s/d 15 (Strategi cadangan piutang maksimum). Alur pikir yang digunakan dalam pembentukan strategi ini adalah sebagai berikut;

- 1) Cadangan dibentuk sebesar 3% dari aktiva produktif atau sebesar Rp 36.136.000,-. Jumlah 3% ini adalah ketentuan maksimal cadangan yang diperbolehkan oleh ketentuan pajak. Pembentukan

cadangan ini akan menambah jumlah cadangan penyisihan piutang sebesar Rp 46.386.000,- dari yang semula Rp 10.250.000,-. Lihat lampiran 11.

- 2) Penambahan cadangan penyisihan piutang akan berdampak pada penurunan jumlah aktiva dalam jumlah yang sama. Penurunan jumlah aktiva ini akan berakibat berkurangnya asset rata-rata per tahunnya sebesar Rp 36.136.000,-.
- 3) Selain menurunkan jumlah aktiva, penambahan cadangan penyisihan piutang akan menambah biaya, termasuk di dalamnya biaya operasional yang bertambah menjadi Rp 68.502.000,- (dari Rp 32.366.000,-). Penurunan biaya ini berakibat pada penurunan laba tahun yang berjalan yang semula Rp 55.610.000,- menjadi Rp 19.474.000,-. Lihat lampiran 11.
- 4) Penurunan laba tahun yang berjalan menyebabkan berkurangnya jumlah passiva yang menjadi Rp 1.565.702.000,- (semula Rp 1.601.838.000,-).
- 5) Selain mengurangi laba tahun berjalan, meningkatnya biaya cadangan penyisihan piutang juga akan mengurangi laba 1 tahun terakhir. Lihat lampiran 12.
- 6) Kondisi modal menunjukkan posisi sebagai

berikut; laba tahun berjalan berkurang sebesar Rp 18.068.000,- ($36.136.000,- \times 50\%$); posisi cadangan penyisihan piutang bertambah sebesar Rp8.496.000,- ($1,25\% \times \text{Rp}1.499.737.000,-$) - Rp.10.250.000, sehingga jumlah modal berkurang Rp. 9.572.000,-. Lihat lampiran 14.

7) Kondisi Deposit menunjukkan hal-hal sebagai berikut; Pos laba tahun berjalan berkurang dalam jumlah yang sama yaitu Rp 36.136.000,-

8) Perhitungan di atas akan berakibat pada tingkat kesehatan bank sebagai berikut (lampiran 15);

a. CAR menurun sebesar 0,64% dengan penurunan ini nilai CAR turun sebesar 6 yaitu yang semula 371 menjadi 365, meskipun turun nilai kredit CAR tetap maksimum yaitu sebesar 100.

b. Cadangan penghapusan atau aktiva produktif yang diklasifikasikan meningkat sebesar 23. Peningkatan ini berakibat kenaikan nilai sebesar 23 dari yang semula 6 menjadi 29, sehingga nilai cadangan penghapusan atau aktiva produktif yang diklasifikasikan bertambah 1.

c. Laba 1 tahun/rata-rata aset turun 2,51%.

Penurunan ini berakibat menurunnya nilai rata-rata aset sebesar 168 yang menjadi 250. Penurunan nilai ini tidak akan merubah kedudukan karena masih di atas nilai maksimal yaitu 100, sehingga nilai laba 1 tahun / rata asset tetap 5.

d. Biaya operasional 1 tahun / pendapatan operasional 1 tahun turun sebesar 7,88%. Penurunan ini berakibat turunnya nilai sebesar 98, namun penurunan nilai menjadi (165) ini masih di atas batas atas yang sebesar 100, sehingga nilai kredit untuk biaya operasional 1 tahun/pendapatan operasional 1 tahun tetap 5.

e. Likuiditas meningkat sebesar 2,07%. Peningkatan likuiditas ini tidak berpengaruh terhadap nilai kredit likuiditas yang tetap 10.

f) Pembentukan cadangan penghapusan piutang ini menyebabkan tingkat kesehatan bank meningkat dari 77 menjadi 78, namun kenaikan tingkat kesehatan bank sebesar 1 ini tidak merubah predikat PT BPR Artha Kaliwungu yaitu pada predikat "cukup sehat".

5.4 Strategi III (Penghapusan Bukuan Piutang Macet)

Strategi ini menekankan pada penghapusan Bukuan pinjaman yang akan berakibat langsung pada jumlah cadangan penghapusan piutang. Perhitungan dalam upaya memperoleh strategi dapat dilihat pada lampiran 16 s/d 20. Alur pikir yang terdapat di strategi ini adalah;

- 1) Penghapusan bukuan sebesar Rp 46.386.000,- akan mengakibatkan pinjaman yang diberikan berkurang sebesar jumlah yang sama yaitu menjadi Rp1.370.210.000,- (dari Rp1.416.596.000,-). Penghapusan bukuan pinjaman ini akan menghapus jumlah cadangan penghapusan piutang yang menjadi 0. Lihat lampiran 16.
- 2) Penghapusan bukuan tersebut di atas dapat mengurangi kolektibilitas pinjaman macet sebesar Rp28430.000,- dan kolektibilitas pinjaman diragukan sebesar Rp 17.956.000,-, sehingga jumlah aktiva produktifnya menjadi Rp 1.499.841.000,-. Penurunan kolektibilitas pinjaman macet dan kolektibilitas pinjaman diragukan berdampak pada penurunan Aktiva yang Diklasifikasikan sebesar Rp 41.897.000,-.

(Penurunan kolektibilitas macet Rp 28.430.000,- dan kolektibilitas diragukan Rp 13.467.000,-). Jumlah Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan menjadi Rp 196.347.000,- (semula Rp 238.244.000,). Lihat lampiran 17.

3) Penurunan kredit yang disebabkan oleh penghapusan bukuan mengakibatkan penurunan ATMR dalam jumlah yang sama, sehingga ATMR menjadi Rp 1.453.351.000,- (semula Rp 1.499.737.000,-). Lihat lampiran 18.

4) Penghapusan bukuan juga menyebabkan modal turun sebesar Rp 18.746.000, karena cadangan penghapusan piutang menjadi 0. Jumlah modal yang semula Rp 546.926.000,- menjadi Rp 528.180.000,. Lihat lampiran 19.

5) Perhitungan di atas berakibat pada tingkat kesehatan bank sebagai berikut (lampiran 20);

a. CAR menurun sebesar 0,13%. Penurunan ini berakibat menurunnya nilai CAR yang semula 365 menjadi 363. Penurunan ini tidak berdampak pada nilai kredit CAR yang tetap 25, karena nilai CAR setelah penurunan masih di atas batas atas 100.

- b. Rasio aktiva produktif (APYD/AP)
turun sebesar 2,32%. Penurunan ini menaikkan nilai sebesar 15, sehingga nilai kredit rasio aktiva produktif bertambah 4 ($15 \times 25\%$).
- c. Rasio Cadangan Penghapusan/Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan turun sebesar 19,47%. Penurunan ini menurunkan nilai sebesar 29 (semula 29 menjadi 0), dengan demikian nilai rasio Cadangan Penghapusan / Aktiva Produktif yang Diklasifikasi-kan turun 1.
- d. Likuiditas turun 2,98%. Penurunan ini tidak merubah nilai yang tetap 100, sehingga nilai kredit likuiditas tetap 100.
- 6) Penghapusan bukuan menyebabkan tingkat kesehatan PT BPR Artha Kaliwungu meningkat menjadi 81, sehingga PT BPR Artha Kaliwungu meningkat predikatnya menjadi "sehat".

5.5 Pengelolaan Aktiva Produktif.

Dari strategi tersebut di atas bahwa keinginan perusahaan untuk mendapat predikat "Sehat" dari keseluruhan penilai CAMEL dapat terrealisir namun demikian bila kita lihat pada penilaian Aktiva produktif saja maka diketahui Rasio APYD terhadap AP masih "Kurang Sehat" demikian juga Rasio Cadangan Penghapusan piutang masih "Tidak Sehat". Sehingga untuk jangka panjang perlu diambil langkah langkah sebagai berikut :

1. Rasio APYD terhadap AP menunjukkan nilai sebesar 63 masih dalam kategori "Kurang Sehat" meskipun sudah ada peningkatan sebesar 15 dimana sebelumnya sebesar 47 atau dalam kategori "Tidak Sehat" untuk itu perlu dilakukan hal hal sebagai berikut:
 - a. Pilih Sektor ekonomi yang kolektibilitasnya baik dan mengganti dari sektor ekonomi yang kolektibilitasnya jelek diganti kepada sektor ekonomi yang lebih baik. Dari data menunjukkan bahwa Sektor ekonomi yang baik berdasarkan kolektibilitas secara berurutan adalah sebagai berikut : a) Jasa 4 % b) Perdagangan 13 % c) Industri 19,51% dan terakhir d) Pertanian 21,67% dari data di atas

maka sebaiknya kredit di arahkan pada sektor Jasa dan Perdagangan karena lebih aman dilihat kolektibilitas yang ada sudah menunjukkan kondisi yang lebih baik, juga apabila dilihat perputarannya maka Sektor jasa dan perdagangan tentu lebih cepat dibanding sektor Industri atau pertanian. Apabila dilihat dari sisi resiko maka pertanian mempunyai resiko yang lebih tinggi dibanding sektor lainya karena keberhasilan sektor pertanian banyak tergantung pada musim. Apalagi pertanian tembakau dimana banyak digemari didaerah kaliwungu dan sekitarnya.

Dari alasan tersebut maka apabila sektor yang tidak produktif pertanian dan Industri terutama yang Kolektibilitas 3 dan 4 diganti dengan sektor sektor Jasa dan atau Perdagangan pasti Kolektibilitasnya akan lebih baik, sehingga akan meningkatkan tingkat kesehatannya.

- b. Meningkatnya kualitas petugas kredit sehingga analisis kelayakan pemberian kredit akan lebih baik. Dengan demikian akan meningkatkan kesehatan banknya.

2. Rasio Cadangan Penghapusan piutang terhadap APYD di mana nilainya adalah 0 atau "Tidak Sehat". Dari sini maka perlu ditingkatkan jumlah cadangannya di mana sesuai ketentuan pajak maksimum adalah 3% dari aktiva produktif selama setahun. Dengan melakukan hal ini maka :

1. Penilaian rasio ini akan lebih baik
2. Beban pajak penghasilan akan berkurang
3. Tidak begitu berpengaruh terhadap tingkat kesehatan rentabilitas karena rentabilitas nilainya sudah lebih dari 100 yaitu 250 dan 165 namun demikian apabila sampai menyebabkan nilai tingkat kesehatan rentabilitas menjadi tidak "Sehat" maka perlu dipertimbangkan lagi.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut;

- 1) PT BPR Artha Kaliwungu per Juni 1996 mendapatkan predikat "cukup sehat" dengan nilai 77. Nilai ini dipandang perlu untuk ditingkatkan agar predikat PT BPR Artha Kaliwungu menjadi "sehat".
- 2) Dari penilaian lima komponen kesehatan bank tampak bahwa tingkat kesehatan paling rendah terletak pada komponen Kualitas Aktiva Produktif, dimana per Juni 1996 masih dinyatakan "Tidak Sehat".
- 3) Terdapat 3 alternatif strategi yang dapat digunakan oleh PT BPR Artha Kaliwungu untuk dapat meningkatkan kesehatannya yaitu; strategi I (meminimalkan saldo kas tunai), strategi II

(memaksimalkan cadangan piutang) dan strategi III (penghapusbukuan kredit kolektibilitas tinggi).

- 4) Penerapan strategi yang pertama tidak akan membawa pada arah peningkatan kesehatan bank. Hal ini disebabkan jumlah rata-rata uang tunai per bulannya hanya sekitar Rp. 47.643.000, dimana jumlah tersebut belum bisa mempengaruhi meningkatnya kualitas aktiva produktif atas meningkatnya rekening Antar Bank Aktiva.
- 5) Strategi yang kedua akan meningkatkan kesehatan bank sebesar 1 poin sehingga tingkat kesehatan bank menjadi 78. Peningkatan ini ternyata belum cukup untuk meningkatkan predikat PT BPR Artha Kaliwungu menjadi sehat.
- 6) Strategi ke tiga, penerapannya akan menghasilkan nilai kesehatan bank menjadi 81 , sehingga predikat PT BPR Artha Kaliwungu akan menjadi "sehat".
- 7) Hal lain yang perlu dilakukan untuk

meningkatkan kesehatan kualitas aktiva produktif sehingga tingkat kesehatan secara keseluruhan akan terjaga dan meningkat adalah sebagai berikut :

1. Kredit mulai dialihkan dari sektor pertanian dan Industri ke sektor Jasa dan perdagangan.
2. Peningkatan cadangan penghapusan piutang sebesar 3% pertahunnya.

Kegiatan ini akan dirasakan untuk jangka panjang.

6.2 Saran

Hal-hal yang dapat disarankan adalah bahwa perlu disadarinya keterkaitan antara ketiga alternatif strategi, sehingga dalam penerapannya sebaiknya dilakukan sistem berjenjang dan berlanjut. Maksud dari sistem berjenjang dan berlanjut adalah bahwa penerapan strategi sebaiknya dimulai dari alternatif strategi yang pertama, kemudian diikuti dengan strategi yang kedua dan akhirnya ke tiga.

Penerapan ke tiga alternatif strategi disarankan untuk berturutan. Hal inilah yang akan

merupakan kunci keberhasilan ke tiga alternatif strategi yang diajukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia, *Paket 29 Mei 1993*, Bank Indonesia, 1996
- David Fred R, *Strategic Management*, Fifth Edition, Prentice Hall Int, USA, 1995
- Glueck, William F & Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta 1994
- Hax, Arnoldo C. and Nicolas S. Majluf, *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc, 1991
- Info Bank, *Volume XIV*, No. 138, Juni 1991
- Info Bank, *Volume XIV*, No. 152, Agustus 1992
- Info Bank, *Volume VIII*, No. 176, Agustus 1994
- Pearce H, John A and Richard B. Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, edisi kelima, Boston, 1994
- Prospek, No 7 th III, 14 November 1992
- Robinson, Pearse, *Strategic Management*, Richard D Irwin Inc, USA, 1994
- Ruddy Tri Santoso, *Kredit Usaha Perbankan*, Andi Offset, Yogyakarta, 1996
- Sukristono, *Perencanaan Strategi Bank*, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, Jakarta, 1992
- Wilson, Michael. T, *Manajemen Pemasaran : Ancaman Baru dalam Pemasaran di Dunia Bisnis yang semakin Tajam Persaingannya*, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1992