

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

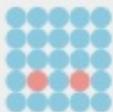
Berbagai upaya pemulihan ekonomi di Indonesia pasca krisis telah ditempuh dengan beberapa pembuatan kebijakan nasional baik yang bersifat makro maupun mikro yang diarahkan pada pembangunan ekonomi nasional. Sebagai salah satu ciri sukses pembangunan nasional adalah dengan Bergeraknya perekonomian melalui peningkatan konsumsi dan investasi. Berkembangnya investasi pada dunia usaha akan meningkatkan pendapatan masyarakat dan pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan nasional. Apabila mekanisme ini terus berjalan maka akan mendorong pertumbuhan ekonomi. Mekanisme aktivitas pengalangan dana untuk disalurkan kembali dalam program pembiayaan tidak terlepas dari peran sektor perbankan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) selanjutnya disebut Bank BRI, sebagai salah satu bank BUMN dalam melakukan aktivitas bisnisnya dituntut pula untuk mampu menjalankan fungsinya sebagai lembaga *intermediary*. Dalam hal bank bertindak sebagai penghimpun dana masyarakat yang kelebihan dana, maka bank akan memberikan imbalan bunga sejumlah tertentu dan disisi penyaluran kredit, maka bank akan memperoleh pendapatan bunga. Dalam operasionalnya fungsi *intermediary* tersebut dilakukan oleh Bank BRI dengan penghimpunan dana dan disalurkan ke sektor-sektor ekonomi yang memerlukan alokasi kredit melalui Kantor Cabang selanjutnya disingkat dengan istilah Kanca, termasuk Kantor Cabang Jakarta Kebayoran Baru yang selanjutnya disebut Kanca Kebayoran Baru.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



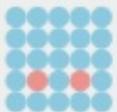
Sedangkan aktivitas di bidang kredit di Bank BRI secara umum dibedakan dalam kelompok bisnis sebagai berikut :

- Bisnis mikro, dikelola oleh Divisi Bisnis Mikro dan penyalurannya melalui jaringan kantor BRI Unit dengan produk kredit Kupedes, diberikan dalam jumlah sampai dengan Rp.50 juta. Kredit ini ditawarkan hanya kepada perorangan baik yang memiliki usaha skala mikro maupun berpenghasilan tetap, dengan tujuan untuk modal kerja, investasi maupun konsumtif.
- Bisnis ritel, dikelola Divisi Bisnis Ritel yang terdiri dari kredit modal kerja dan kredit investasi untuk usaha kecil menengah (UKM) berbagai sektor usaha dan golongan berpenghasilan tetap dengan besaran kredit hingga Rp.5 milyar. Kredit ini disalurkan melalui jaringan kantor cabang Bank BRI.
- Bisnis menengah, dikelola Bisnis Menengah di kantor pusat dan kredit ini diberikan kepada nasabah dalam jumlah antara Rp.5 milyar hingga Rp.50 milyar. Selanjutnya kredit ini diadministrasikan di kantor cabang sebagai *booking office*.
- Agribisnis, dikelola Divisi Agribisnis, dengan jumlah kredit diatas Rp.5 milyar diberikan kepada nasabah yang bergerak aktif dalam industri agribisnis baik hulu (*upstream agribusiness*) termasuk aktivitas *on-farm* dan *off-farm* maupun hilir termasuk pemrosesan produk pertanian mentah ke produk perantara dan produk akhir.

Dukungan perbankan, terutama dalam aspek keuangan, mutlak diperlukan oleh keseluruhan pelaku sektor usaha. Dalam penyaluran pembiayaan kepada sektor usaha dimaksud, perbankan mempunyai kesempatan untuk menentukan pembiayaan kepada sektor usaha-sektor usaha yang tentunya akan memberikan tingkat keuntungan tinggi dengan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



usaha yang tentunya akan memberikan tingkat keuntungan tinggi dengan risiko yang kecil. Sehingga wajar bila perbankan dalam meminimalkan risiko penyaluran dananya tersebar dalam berbagai pembiayaan usaha atau investasi pada beberapa sektor usaha. Oleh karena itu perencanaan portofolio kredit sebagai salah satu alternatif perlu diperhitungkan secara matang, agar investasi yang ditanamkan dapat menghasilkan pendapatan sebagaimana yang diharapkan.

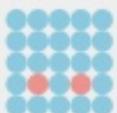
Salah satu karakteristik pemilihan penetapan investasi adalah adanya kesempatan untuk membentuk portofolio investasi, artinya bank dapat melakukan penyebaran/diversifikasi atas investasi pada berbagai sektor usaha yang akan dibiayai dengan kredit guna meminimalisasi risiko yang tidak dikehendaki. Secara umum portofolio dapat diartikan sebagai sekumpulan investasi yang merupakan suatu proses bagaimana dana terhimpun yang dikelola dapat dialokasikan dalam bentuk investasi yang mendatangkan hasil sesuai yang diharapkan serta dengan risiko yang telah diperhitungkan.

Di bidang perkreditan, pemberian kredit tentu tidak terlepas dari risiko. Risiko disini dimaksudkan sebagai kegagalan kredit yang disebabkan oleh berbagai faktor yang mengakibatkan tidak tertagihnya pokok kredit berikut bunga sesuai waktu yang diperjanjikan. Risiko ini tercermin dari besarnya tunggakan kredit yang terjadi, semakin besar tunggakan kredit maka berarti semakin tinggi pula tingkat risiko yang harus ditanggung.

Kegagalan kredit dapat disebabkan oleh berbagai faktor mulai dari perbankan sendiri sebagai institusi pemberi kredit, pihak nasabah sebagai

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perbankan Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



penerima kredit sampai dengan faktor lain diluar jangkauan kedua pihak seperti kondisi ekonomi nasional yang tidak kondusif, keadaan *force majeure* dan lainnya. Dari sisi intern sendiri salah satu penyebab kurang berkembangnya kredit dapat terjadi karena belum didukung perencanaan pengembangan bisnis dengan menentukan pilihan pada komposisi terbaik dari beberapa alternatif yang dimungkinkan. Kecenderungan Bank pada pembiayaan pada salah satu bidang usaha saja ataupun tanpa memperhitungkan *performance* portofolio yang ada, ketika terjadi kondisi yang tidak menguntungkan dalam sektor tersebut menjadikan kredit bermasalah secara keseluruhan. Oleh karena itu dengan adanya penempatan pada portofolio kredit yang tepat, selain berguna untuk meminimalkan risiko atas kredit yang diberikan juga merupakan dasar penetapan strategi bisnis yang perlu dilakukan bank.

Saat ini Bank BRI telah mempunyai suatu manual operasi perkreditan yang dikenal dengan Kebijakan Umum Perkreditan (KUP) dan Pedoman Pelaksanaan Kredit (PPK). Namun kenyataannya para pejabat kredit masih merasa kesulitan dalam menentukan pasar sasaran (PS) secara kuantitatif, sehingga banyak yang tidak melaksanakannya. Acuan alokasi pembiayaan masih bersifat global dan perencanaan pembiayaan secara sektoral belum dilakukan dengan baik. Demikian juga dengan petunjuk pembuatan yang ada lebih banyak menekankan syarat kualitatif dari pada syarat kuantitatif dimana *judgement* dari masing-masing pejabat kredit khususnya di kantor cabang akan sangat menentukan sekali terutama dalam penetapan pasar sasaran.

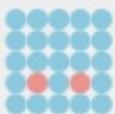




Adapun didalam kategori kredit bisnis ritel di Bank BRI terbagi dalam sektor usaha. Sektor usaha dimaksud yang dibiayai Bank BRI mengacu ketentuan sektor ekonomi Bank Indonesia (BI) antara lain meliputi : 1) Pertanian dan sarannya, termasuk sektor ini adalah pertanian tanaman pangan, perkebunan, perikanan, peternakan. 2) Pertambangan, termasuk dalam sektor usaha ini yaitu hasil tambang minyak dan gas bumi, biji logam, batubara serta barang tambang lainnya. 3) Perindustrian, yang termasuk sektor ini adalah industri makanan, minuman, rokok, makanan ternak dan ikan, perakitan, tekstil, sandang, kulit, industri kayu dan hasil olahannya, kertas, pengolahan bahan kimia, plastik dan industri lainnya. 4) Perdagangan, termasuk sektor usaha ini adalah ekspor-impor, distribusi, perdagangan eceran. 5) Pengangkutan, meliputi usaha pengangkutan darat, laut, udara. 6) Jasa-jasa, termasuk dalam sektor usaha ini yaitu jasa hiburan, kesehatan, pendidikan, perhotelan, keprofesian, kontraktor.

Berdasarkan latar belakang permasalahan seperti tersebut diatas, menjadi sangat penting untuk dianalisis lebih jauh *performance* portofolio kredit di Kanca Kebayoran Baru pada sektor-sektor usaha yang telah dibiayai. Sehingga dapat dibuat perencanaan alokasi pengembangan bisnis kredit di masa mendatang yang lebih terarah dengan menentukan pilihan terbaik dari berbagai alternatif komposisi portofolio kredit yang aman dan diharapkan mampu memberikan keuntungan optimal dengan tingkat risiko yang minimal.

Sebagai gambaran umum dapat dilihat perkembangan dan perbandingan antara dana terkumpul dan kredit yang diberikan di Kanca Kebayoran Baru sebagai berikut :





Tabel 1. Perkembangan *Loan to Deposit Ratio* Kanca BRI Kebayoran Baru tahun 1999-2003

(rp. juta)

KET	1999		2000		2001		2002		2003	
	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%	Rp.	%
Total Dana	710.932		776.976		1.112.760		1.431.434		3.530.863	
Total kredit	888.836	100	648.002	100	686.002	100	698.797	100	486.596	100
- Prakarsa KC	26.526	2,98	14.309	2,21	16.134	2,35	21.814	3,12	24.698	5,08
- Prakarsa KP	862.310	97,02	633.693	97,79	669.868	97,65	676.983	96,88	461.898	94,92
LDR		125,02		83,40		61,65		48,82		13,78

sumber : portofolio Kanca kebayoran Baru 1999-2003, diolah

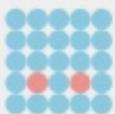
Dari kondisi tersebut terlihat bahwa penghimpunan dana lebih besar dibanding dengan volume kredit, yang ditunjukkan dengan tingkat *Loan to deposit ratio (LDR)* terakhir sebesar 13,78 % pada Desember 2003. Dengan memperhatikan fungsi *intermediary* bank, berarti sumber dana pembiayaan untuk penyaluran kredit di Kanca Kebayoran Baru relatif besar.

Penyaluran kredit secara sektoral di Kanca Kebayoran Baru khususnya kredit komersial prakarsa Kanca sebagaimana pada tabel 2, terlihat bahwa *outstanding* kredit masih relatif kecil dibandingkan dengan jumlah dana yang dihimpun dan dari komposisi pembiayaan kredit lebih terkonsentrasi pada sektor perdagangan dan industri. Didalam penyaluran kredit dimaksud, khususnya kredit ritel komersial baik jenis umum maupun konsumtif, pihak Kanca diberikan kewenangan untuk menentukan dan mengembangkan sesuai rencana kerja dan pasar sasaran yang menjadi target bisnis. Sedangkan besaran jumlah kredit yang dapat diputus di Kanca sesuai dengan limit wewenang yang dimiliki, apabila jumlah kredit melebihi wewenangnya, maka akan diusulkan ke kantor wilayah / kantor pusat.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Penguipaan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Penguipaan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
 Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



Tabel 2. Perkembangan Komposisi Kredit Ritel Komersial Per Sektor Ekonomi Kanca BRI Kebayoran Baru tahun 1999-2003 (diluar kredit konsumtif)

KET	1999	2000	2001	2002	2003
Pertanian	1,25%	4,70%	2,98%	1,89%	1,32%
Industri	1,45%	1,83%	11,15%	14,76%	39,48%
Konstruksi	34,26%	13,97%	12,74%	8,86%	15,09%
Perdagangan	54,32%	64,61%	54,49%	23,28%	36,79%
Angkutan	0,39%	0,66%	0,65%	0,45%	0,45%
Jasa-jasa	8,34%	14,23%	17,99%	50,76%	6,87%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

sumber : portofolio Kanca kebayoran Baru 1999-2003, diolah

1.2 Identifikasi Masalah

Dengan mengacu sasaran nasional Bank BRI sesuai *corporate plan* (*corplan*) yang telah disusun, pada tahun 2004 ini diharapkan ekspansi kredit sebesar Rp. 12 trilyun, sebagian besar diantaranya disalurkan pada pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) yang menjadi *core* bisnis dan tumpuan penyaluran sangat diharapkan dari peranan kantor cabang. Sedangkan sesuai rencana kerja dan anggaran (RKA) tahun 2004, untuk Kanca Kebayoran Baru telah ditetapkan terdapat peningkatan kredit khususnya kredit komersial UMKM sebesar 100% dari posisi Desember 2003. Untuk menunjang penyaluran kredit sekaligus sebagai upaya pengembangan bisnis perkreditan kantor cabang, khususnya di Kanca Kebayoran Baru tentunya diperlukan perencanaan yang mendalam, sehingga tidak akan terjadi salah arah dan ketidak jelasan penanganan. Ini perlu dilakukan dengan seksama mengingat kantor cabang telah diberikan kewenangan penuh untuk mengembangkan bisnis usahanya dengan pemanfaatan pengelolaan secara optimal sumber daya yang dimiliki.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Penguipaan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Penguipaan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Dalam operasional di tingkat Kanca Kebayoran Baru, pengembangan bisnis kredit selama ini hanya mengacu pada besaran global alokasi ekspansi yang tertuang pada rencana kerja anggaran (RKA) dan belum ada acuan perencanaan pembiayaan yang dibuat lebih rinci per sektor usaha, evaluasi kinerja per sektor usaha, komposisi pembiayaan sektor usaha yang telah dibiayai dan yang akan dikembangkan.

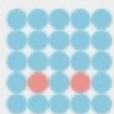
Berdasarkan hal tersebut permasalahan yang dihadapi dapat diidentifikasi yaitu bahwa bagaimana menyusun perencanaan kredit melalui manajemen portofolio kredit di Kanca Kebayoran Baru agar lebih baik lagi dan strategi bisnis lebih terarah ke pembiayaan sektor-sektor yang lebih memberikan keuntungan optimal dengan tingkat risiko minimal.

Untuk dapat merancang portofolio kredit dengan baik tidak terlepas dari prestasi masing-masing sektor usaha yang telah dibiayai, harapan dan asumsi untuk masa mendatang. Selama asumsi yang digunakan realistis dan harapan yang muncul dalam batas wajar, maka dapat diharapkan penyusunan portofolio kredit berdasarkan penggolongan kelompok pembiayaan pada sektor usaha ini akan dapat mendukung manajemen dalam menentukan strategi perusahaan secara keseluruhan.

1.3 Pembatasan Masalah

Penulisan tesis ini merupakan studi kasus di Kanca Kebayoran Baru dan mengingat di Bank BRI saat ini terdapat beberapa aktivitas bidang bisnis, maka untuk keperluan penulisan ini, dibatasi sebagai berikut :

- Pembahasan kredit dimaksudkan adalah kredit bisnis ritel yang merupakan kredit komersial umum (diluar kredit konsumtif) yang sifatnya mengarah pada kredit skala usaha kecil menengah (UKM) dengan





kisaran besaran kredit antara Rp. 50 juta sampai dengan Rp. 5 milyar dengan peruntukan untuk pembiayaan kebutuhan modal kerja dan atau investasi.

- Periode pengamatan data selama 5 tahun dari tahun 1999 sampai dengan Desember 2003.
- Sektor ekonomi atau disebut juga sektor usaha dimaksudkan adalah sektor perkreditan mengacu pada sektor ekonomi sebagaimana dalam ketentuan Bank Indonesia (sebagaimana diatur pada Buku Pedoman Penyusunan Laporan Bulanan Bank Umum tahun 1995).
- Penulisan ini difokuskan pada pembuatan perencanaan mendukung pengembangan pasar sasaran kredit.

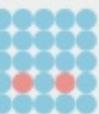
1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, maka rumusan masalah untuk penulisan ini adalah :

- a) perlunya perencanaan portofolio kredit dengan melakukan pencarian alokasi komposisi terbaik dari sektor-sektor usaha yang menjadi sasaran pengembangan bisnis penyaluran kredit komersial Bank BRI Jakarta Kebayoran Baru yang memberikan keuntungan optimal dengan risiko minimal serta mungkin dilaksanakan.
- b) bagaimana menggunakan analisis portofolio kredit untuk mendukung strategi bisnis kredit di masa mendatang.

1.5 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

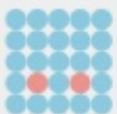


- a) Menganalisa kinerja kredit per sektor usaha yang telah disalurkan dan mengukur tingkat penerimaan bunga (*rate return*) yang diterima berikut tunggakannya.
- b) menentukan sektor-sektor usaha yang menjadi sasaran penyaluran kredit dalam rangka pengembangan bisnis ritel dengan mencari alternatif komposisi yang memberikan keuntungan paling optimal serta tingkat risiko minimal.
- c) menentukan nilai komposisi portofolio dari masing-masing sektor tersebut.
- d) menyusun strategi pengembangan bisnis kredit ritel atas dasar hasil analisis portofolio kredit.

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen Bank BRI khususnya kantor cabang Jakarta Kebayoran Baru dalam mendukung pengembangan bisnis kredit ritel komersial.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.