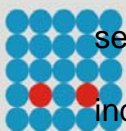




Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IPB, tahun 2010



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.

1.1.1 Perkembangan Sektor Keuangan

Industri perbankan mengalami pertumbuhan cukup pesat sejak dikeluarkannya deregulasi perbankan 1988. Semula, jumlah bank sebanyak 111 pada tahun 1988 menjadi 238 buah pada bulan Juli 1997, sebelum krisis melanda Indonesia. Bertambahnya jumlah bank secara paralel meningkatkan jumlah simpanan masyarakat sampai lima kali lipat (500 %) dari tahun 1989 s/d 1996 (Bank Indonesia, Juli 1997).

Meskipun perkembangan industri perbankan cukup pesat, namun disisi lain tidak mampu didukung oleh sistem regulasi yang baik sehingga industri perbankan mampu berjalan dengan mantap. Regulasi dan supervisi termasuk *law enforcement* belum dapat dikembangkan karena kemampuan sumber daya manusia pada industri jasa perbankan saat itu masih lemah, salah satu indikasinya adalah manajemen resiko (*risk manajemen*) yang belum berjalan dengan baik. Kondisi yang tidak menguntungkan tersebut semakin diperberat dengan kondisi makro ekonomi yang semakin memburuk serta maraknya praktek yang menyimpang sehingga makin membuat industri jasa perbankan tertekan.

Penutupan atau likuidasi bank terhadap 16 bank (al. Bank Harapan Sentosa, Bank Dagang Nasional Indonesia, Bank Industri dan

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.

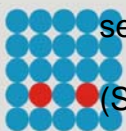


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

lainnya) pada tanggal 1 November 1997 tanpa pertimbangan yang matang ternyata semakin membuat terjadinya kepanikan, sehingga beberapa bank mengalami *rush* karena penarikan dana/simpanan oleh masyarakat sebagai akibat ketidakpercayaan masyarakat pada industri jasa perbankan. Untuk mengantisipasi masalah tersebut pemerintah mengeluarkan kebijakan penjaminan bank 100 % sejak tahun 1998. Kebijakan ini mampu meredam masyarakat untuk tidak melakukan penarikan dana bank, namun disisi lain menurut beberapa pakar perbankan kebijakan ini membuka celah terjadinya *moral hazard* khususnya para bankir.

Memburuknya sektor jasa perbankan sejak tahun 1997 membuat perbankan tidak mampu menjalankan fungsinya sebagai *financial intermediary* yakni sebagai lembaga yang menerima simpanan/dana masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk pinjaman. Padahal sektor ini sangat diharapkan fungsinya sebagai pionir untuk memberikan respon positif bagi sektor riil lainnya baik dalam bentuk investasi proyek baru maupun penyediaan lapangan pekerjaan. Tidak maksimalnya fungsi tersebut disebabkan beberapa faktor : Pertama, bank masih trauma masa krisis dimana kredit bermasalah (*non performing loan/NPL*) meningkat cukup tinggi, sehingga bank lebih bertindak hati-hati dalam mengucurkan kredit (Seperti terlihat pada Tabel 1). Indikator lain dapat dilihat dari rendahnya *loan to deposit ratio* atau LDR yang merupakan perbandingan antara jumlah pinjaman dibandingkan jumlah simpanan,

Hak cipta milik IPB, tahun 2010



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.



secara nasional rata-rata LDR dibawah 50,42 % (Bank Indonesia, 2003). Kedua, terbatasnya bidang usaha atau sektor riil yang masih mampu bertahan dan berkembang di masa/pasca krisis, kecuali untuk sektor usaha mikro dan ritel yang ternyata memiliki daya tahan lebih baik. Ketiga, tidak stabilnya kondisi ekonomi dan keamanan menyebabkan para pengusaha cenderung tidak melakukan ekspansi kredit (defensif). Keempat, adanya ketentuan otonomi daerah akan menghambat pengusaha melakukan investasi atau ekspansi usahanya karena banyaknya biaya/pungutan yang harus dibayar. Kelima, terjadinya *credit crunch* (Bank Indonesia, November 2001) pasca rekapitalisasi yakni munculnya keengganan dari sektor perbankan memberikan kredit sebagai akibat ketentuan tentang *Capital Adequacy Ratio* (CAR) atau Rasio Kecukupan Modal oleh BI dengan segala sanksinya.

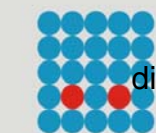
Tabel 1 : Jumlah Kredit yang disalurkan dan NPL Perbankan Indonesia, periode Juni 1998 s/d Desember 2002 (Rp.Trilyun).

Tahun	Jumlah Kredit	Non Performing Loan	
		Total	%
Juni 1998	790,50	190,50	24,11
Desember 1998	587,60	288,80	49,15
Desember 1999	277,30	90,90	32,78
Desember 2000	410,30	60,20	18,80
Desember 2001	358,60	65,09	18,15
Desember 2002	410,30	33,20	8,09
Maret 2003	420,50	34,28	8,15

Sumber data : BI (1998 s/d 2003), diolah

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa setahun sejak krisis dimulai, jumlah NPL semakin meningkat. Konsekuensi tingginya NPL membuat perbankan nasional disibukkan untuk melakukan restrukturisasi kredit dengan harapan jumlah NPL turun dan membaik. Disamping itu meningkatnya NPL membuat perbankan harus

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.





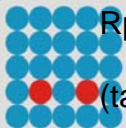
Hak cipta dilindungi Undang-Undang

membentuk Penyisihan Penghapusan Aktiva produktif (PPAP) yang tinggi, sehingga dapat menurunkan profitabilitas perbankan dan pada akhirnya angka CAR akan kembali menurun.

Pada tahun 1999 dan 2000 jumlah NPL turun bukan karena adanya perbaikan portofolio melalui restrukturisasi kredit tetapi karena program penyerahan *loan asset* dalam kategori macet dari Bank Pemerintah dan Bank Umum Swasta Nasional (BUSN) ke Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN), untuk periode 31 Maret dan 31 Desember 1999 serta 30 April 2000.

Krisis membuat banyak perusahaan besar kalang kabut bahkan diantaranya mengalami kebangkrutan. Namun sebaliknya sektor usaha mikro justru tampil semakin cemerlang. Kemampuan untuk melakukan efisiensi serta kemampuan mencari sumber dana membuat sektor ini tidak terbelit hutang dalam jumlah miliaran rupiah. Apalagi hutang dalam bentuk valas sangat mustahil untuk dapat dicapai pengusaha mikro. Fakta ini menunjukkan bahwa sektor usaha mikro tidak terpengaruh oleh krisis, mengingat baik sebelum maupun sesudah krisis sektor yang masih berjalan baik adalah sektor mikro. Bank XYZ dengan Unit-unitnya sebelum krisis terjadi telah mengucurkan kredit pada sektor ini, jumlah kredit yang disalurkan ke sektor usaha mikro Rp.4 Triliun (tahun 1996) dan sampai saat ini mencapai Rp.14 Triliun (tahun 2003). Dengan jaringan 4.000 unit diseluruh Indonesia, Bank XYZ mampu melayani kebutuhan finansial ± 3 juta nasabah baik untuk modal usaha ataupun untuk investasi. Sedangkan deposit mencapai

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

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.

± 29 juta dengan total simpanan mencapai Rp.25 Triliun (Bank XYZ, Juli 2003). Ada beberapa faktor yang menyebabkan unit Bank XYZ punya peranan penting dalam perkembangan sektor usaha mikro : Pertama, sebagian besar pengusaha mikro belum pernah berhubungan dengan bank atau ada pertimbangan lain sehingga tidak mau menjalin kemitraan dengan bank. Sehingga untuk pengembangan usaha hanya mengandalkan hubungan baik dengan rekan usaha yang kelebihan dana. Kedua, sektor usaha mikro selama ini kurang mendapatkan perhatian yang serius dari industri perbankan, sementara disisi lain salah satu fokus Bank XYZ adalah memberdayakan masyarakat miskin pedesaan. Ketiga, mayoritas pengusaha sektor usaha mikro tidak memiliki laporan keuangan yang baik dan memenuhi standar. Keadaan ini secara tidak langsung akan membuat bank lebih bersikap hati-hati dalam penyaluran kreditnya meskipun usaha berjalan dengan baik. Keempat, Unit Bank XYZ sebagai *financial intermediary* didukung dengan dua instrumen penting yakni kredit dan simpanan yang sangat familiar dengan pedesaan (Kupedes dan Simpedes).

Hak cipta milik IPB, tahun 2010

1.1.2 Penilaian Kinerja Bank



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

Proses penyehatan atau restrukturisasi perbankan sampai saat ini masih berjalan terus sehingga diharapkan industri perbankan kembali pada jalur yang benar. Untuk mendukung proses tersebut pengelola perbankan dituntut mengelola perusahaan secara



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

profesional dengan tetap mengedepankan azas *prudential banking practice* dalam menjalankan bisnisnya. Salah satu azas *prudential banking* adalah perubahan paradigma terhadap pengawasan yang semula lebih menfokuskan pada kepatuhan terhadap peraturan menjadi pengawasan yang berorientasi kedepan dan berbasis resiko (*risk based supervision*) yang mengacu pada standar internasional (*Basel For International Settlement atau BIS*) dan telah dituangkan dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.27, tahun 2000. PBI tersebut mengatur pengendalian setiap jenis resiko serta pengendalian intern, perhitungan CAR, pengawasan bank serta penilaian kinerja yang mengacu pada proses manajemen resiko.

Berdasarkan ketentuan PBI tersebut membuat bank-bank harus membangun sistem manajemen resiko yang baik dan mampu mengadaptasi kebutuhan masa mendatang. Selama ini bank-bank cenderung mengabaikan resiko dan berpikir jangka pendek, padahal untuk mendukung kelangsungan usaha bank dibutuhkan strategi jangka panjang. Strategi jangka panjang pada umumnya disusun berdasarkan penilaian kinerja yang dilakukan secara *gradual*. Penilaian kinerja merupakan strategi untuk menilai efektifitas pencapaian operasional berdasarkan sasaran, standar serta kriteria yang ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001).

Dengan penilaian kinerja akan memotivasi manajemen memperhitungkan resiko maupun *return*. Resiko perbankan dapat dihindari apabila bank memiliki konsep peringatan dini (*early warning*



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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

system atau EWS). Sistem EWS bertujuan memprediksi kinerja bank dan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan faktor finansial bank, sehingga potensi kegagalan usaha dapat diatasi dengan mengambil tindakan yang tepat. Dengan demikian penilaian kinerja diharapkan dapat menjadi acuan bagi pemilik dan manajemen untuk menentukan strategi jangka pendek maupun jangka panjang.

Penilaian kinerja bank XYZ dilakukan dengan menggunakan beberapa parameter dan disesuaikan terhadap kondisi umum perbankan nasional serta *corporate plan* 2003-2008 dan *business plan*

© tahun 2001-2003 Bank XYZ, antara lain yaitu lebih menitikberatkan pada kuantitas pinjaman dengan tetap menjaga kualitas pinjaman berdasarkan analisa kelayakan usaha. Sehingga menjadikan Unit Bank XYZ sebagai pionir bank yang sehat baik dalam rentalibitas maupun kualitas aktiva produktif serta tetap mengupayakan mobilisasi dana dengan memprioritaskan pada dana murah. Indikator akhir yang digunakan dalam mengukur kinerja adalah *Return On Asset* (ROA) atau Pengembalian Atas Asset dan *Return On Equity* (ROE) atau pengembalian atas modal serta *Return On Earning Asset* (ROEA) atau pengembalian atas asset produktif (ROEA).

Indikator tersebut di atas meski secara sederhana dapat dilakukan namun tidak jarang dilakukan *window dressing* akibatnya kinerja yang dicapai saat ini seharusnya tidak masuk kriteria baik, namun mendapatkan apresiasi berupa penghargaan dan bonus yang lebih tinggi. Kondisi ini membuat persaingan tidak kondusif karena unit



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

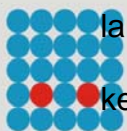
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Bank XYZ yang secara prosedural dan berkinerja baik justru tidak mendapatkan pengharagan. Disisi lain kebijakan penilaian kinerja saat ini diberlakukan secara umum, tidak membedakan Unit bank XYZ yang kelebihan dana (*Loan to Deposit/LDR* rendah) dan unit kekurangan dana (LDR tinggi) padahal masing-masing daerah memiliki karakteristik tertentu. Semakin tinggi LDR akan menyebabkan kemampuan menghasilkan laba akan semakin besar dengan asumsi NPL tidak tumbuh lebih besar. Berdasarkan data yang ada saat ini ada tiga wilayah yang Unit Bank-nya memiliki rata-rata LDR 35 % s/d 40 %
dibawah rata-rata nasional Unit Bank XYZ yang mencapai 54,54% yaitu Jakarta, Padang dan Banjarmasin (Bank XYZ, 2003). Disamping itu penilaian kinerja yang diberlakukan saat ini belum memperhitungkan biaya modal, baik yang berasal dari modal dari pemilik atau pemegang saham serta belum merefleksikan nilai tambah unit. Dengan melihat kondisi tersebut serta posisi Bank XYZ yang telah menjadi perusahaan publik pada tahun 2003, maka dipandang perlu dilakukan penilian kinerja dengan pendekatan lain yang dapat dianggap mewakili perusahaan maupun pemilik yakni *Economic Value Added* (EVA).

EVA tidak merupakan sebuah ukuran namun bisa menjadi landasan *Value Based Management* (VBM). VBM merupakan keseluruhan proses, sistem dan prioritas yang ditujukan untuk menciptakan nilai tambah perusahaan.

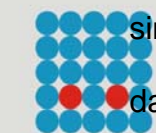


MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1.2. Identifikasi Masalah.

Dalam konsep modern tujuan utama perusahaan adalah berupaya menciptakan nilai (*value creation*) bagi para *stakeholders* yakni pemegang saham, manajemen dan karyawan, konsumen serta lingkungan bisnis. Penciptaan nilai merupakan langkah awal untuk bisa mengukur keberhasilan perusahaan atau bagian perusahaan.

Penilaian kinerja unit di Bank XYZ sampai saat ini masih menggunakan kombinasi antara Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dengan Sistem Insentif Pengembangan Kinerja (SIPK). Penilaian kinerja SMK lebih mengarah pada *performance appraisal* atau kepada individu dalam melakukan pencapaian target, SMK dilakukan untuk seluruh jajaran di Bank XYZ, kriteria yang dinilai tergantung *job description* apakah termasuk Unit Kerja Bisnis atau Unit Kerja Pendukung. Sedangkan SIPK merupakan penilaian kinerja dengan menggunakan beberapa parameter yang disertai dengan pemberian insentif bagi peringkat tertinggi, SIPK hanya diaplikasikan untuk Unit Bank XYZ. Jangka waktu penilaian SMK adalah untuk pencapaian selama satu tahun anggaran sementara SIPK dilakukan secara berkala (semesteran) dengan standar yang dinilai adalah Laba, Pinjaman, NPL dan Simpanan. Metode analisa yang lazim digunakan pertumbuhan simpanan dan pinjaman serta rasio keuangan antara dengan ROA dan ROE. Rasio-rasio tersebut hanya melihat masa lalu dan tidak memperhitungkan resiko bagi perusahaan. Meskipun kalkulasi dilakukan dengan sederhana dan cukup dilakukan dari laporan

Hak cipta milik IPB, tahun 2010

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.

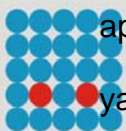


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

keuangan yang ada yakni neraca dan rugi laba, maka kinerja Unit Bank XYZ sudah dapat diketahuinya. Namun formula tersebut belum mampu memberikan analisis apakah Unit Bank XYZ tersebut mampu memperoleh nilai tambah atau tidak.

Disamping itu konsep yang ada saat ini sangat rentan terhadap *window dressing*, khususnya pada penilaian aspek kredit dan tabungan. Banyak Unit Bank XYZ yang melakukan manipulasi dengan hanya meningkatkan posisi kredit dan tabungan pada setiap akhir bulan, untuk kredit biasanya dilakukan dengan cara *tempilan* atau *topengan*. Praktek tersebut terjadi dan terpaksa dilakukan sebagai salah satu strategi agar kinerja unit tetap baik disisi lain *performance milestone* dapat tercapai. Hal ini dapat menimbulkan persaingan tidak sehat diantara para unit Bank XYZ dan pada akhirnya akan menimbulkan ketidakpuasan dari Unit Bank XYZ yang menjalankan prosedur dengan benar.

Dengan beberapa permasalahan tersebut dipandang perlu untuk penilaian kinerja Unit Bank XYZ dilakukan dengan metode atau alternatif lain yakni pengukuran nilai tambah ekonomis (*Economic Value Added/EVA*). Alternatif tersebut diharapkan mampu mengatasi permasalahan yang ada di Unit Bank XYZ dan memberikan keputusan apakah Unit tersebut memberikan nilai tambah. Unit kerja Bank XYZ yang baik akan memberikan EVA positif atau sebaliknya.



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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1.3. Perumusan Masalah.

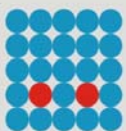
Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka penilaian kinerja dengan EVA untuk Unit 1 dibanding Unit 2 pada periode yang sama di Bank XYZ Cabang Bekasi kemungkinan akan memberikan hasil yang berbeda jika dibandingkan dengan penilaian kinerja berdasarkan ratio yang digunakan sampai saat ini. Oleh karena itu dalam penelitian ini yang akan jadi pokok bahasan adalah :

1. Bagaimana Kinerja Unit Bank XYZ berdasarkan EVA (*financial drivers* dan *non financial drivers*) serta analisis kinerja berdasarkan pendekatan ROA, ROE.
2. Apakah terdapat korelasi antara hasil penilaian kinerja EVA (*financial* dan *non financial*) dengan ROA, ROE di Unit-unit Bank XYZ.

1.4 Tujuan Penelitian.

Tujuan penelitian dari penilaian kinerja berdasarkan konsep EVA adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis kinerja Unit-unit Bank XYZ dengan menggunakan EVA serta ROA dan ROE.
2. Menganalisis apakah terdapat korelasi positif antara penilaian kinerja metode EVA, serta ROA, ROE di Unit-unit Bank XYZ.



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.

UNTUK SELENGKAPNYA TERSEDIA DI PERPUSTAKAAN MB IPB

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



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.