



# I. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Bank komersial sebagai financial intermediaries mempunyai peranan sebagai penyalur dana dari *surplus spending units* (dikenal sebagai penabung) kepada *deficit spending units* (dikenal sebagai investor). Aliran dana surplus ini diharapkan mengalir ke proyek-proyek investasi yang produktif, karena akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional nantinya. *Units* tersebut dapat diuraikan sebagai unit-unit ekonomi di masyarakat, seperti : rumah tangga, perusahaan swasta dan juga pemerintah.

Peranan Bank semakin meningkat dengan adanya keterbatasan keuangan negara dalam pembiayaan menjalankan roda pembangunan. Oleh karena itu pemerintah mengharapkan agar pengumpulan dana masyarakat melalui giro, tabungan dan deposito dalam bank pelaksana lebih digiatkan dengan cara meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan juga selalu berupaya untuk mengembangkan berbagai *features* baru, yang nantinya dapat dikururkan melalui kredit untuk berbagai jenis pembiayaan, tentunya yang *feasible*.

Lebih jauh lagi untuk dapat tetap mempertahankan kelangsungan peranannya sebagai bank pelaksana / komersial maka bank tersebut wajib mengelola dana masyarakat yang telah dihimpunnya sedemikian rupa sehingga tidak hanya menguntungkan bagi si penabung dan investor saja, tetapi juga menguntungkan untuk Bank itu sendiri. Fungsi Bank seperti ini disebut sebagai fungsi tradisional, yakni merupakan perantara dan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

@HakCipta MHR IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan 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.



menikmati keuntungan yang berasal dari *spread interest*, yaitu selisih antara *lending rate* dengan *cost of money*. Jika ditinjau dari sudut ini maka dapat disimpulkan bahwa pengerahan dana masyarakat merupakan bisnis perbankan yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dengan cara memenuhi kebutuhan masyarakat, khususnya dari sisi finansial.

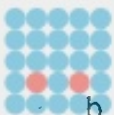
Pada tahun 1980 dan sekitar awal tahun 1990, sektor keuangan pada umumnya dan sektor perbankan pada khususnya mengalami gejolak yang relatif tinggi. Hal ini banyak dipengaruhi oleh perkembangan teknologi yang sangat cepat, deregulasi sektor perbankan, inovasi produk serta adanya perubahan dari permintaan konsumen sendiri serta perilaku *corporate*.

Pada konferensi APEC di Bogor tahun 1994 telah ditetapkan suatu batas dimulainya Pasar Bebas Asia Pasifik pada tahun 2020, dan untuk wilayah regional Asia Tenggara, telah disepakati pada tahun 2003 sebagai awal dimulainya pasar bebas kawasan ASEAN (*Asean Free Trade Area / AFTA*). Jika dicermati lebih lanjut, terdapat dua hal pokok yang tertuang didalam kesepakatan APEC 2020 dan AFTA 2003, yaitu :

- a. Prinsip *No Restriction To Market Access*, yang berarti bahwa Indonesia tidak boleh menghalangi pihak/investor asing yang hendak masuk ke lingkungan pasar domestik, konsekuensinya sangat logis, yaitu Indonesia harus merelakan pasar domestiknya akan diisi dan bersaing dengan pihak/investor asing.
- b. Prinsip *National Treatment*, yang berarti bahwa Indonesia harus memperlakukan pihak/investor asing sama dengan perusahaan lokal.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPPB



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 IPPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Dampak dari kesemua hal tersebut diatas adalah Indonesia harus membuka pasar dalam negeri, dan sudah tentu kondisi ini akan menyebabkan kekuatan-kekuatan bisnis asing akan masuk dan merambah seluruh pelosok negeri, serta tidak tertutup kemungkinan bahwa usaha lokal akan menjadi sulit di negeri sendiri atau bahkan akan mati, karena memiliki kinerja dan kondisi keuangan yang buruk sehingga tidak mampu bersaing dengan perusahaan asing.

Kondisi tersebut diatas nanti akan menciptakan suhu persaingan yang sangat tajam dalam memperoleh pangsa pasar yang semakin bebas dan juga sekaligus menuntut segenap pelaku ekonomi (termasuk industri perbankan) meningkatkan upaya untuk memenangkan persaingan. Dalam era persaingan antar bank yang semakin ketat, keberhasilan pengerahan dana masyarakat dan pemberian kredit terletak pada segi-segi perencanaan strategis, pengembangan produk dan diikuti dengan pemasarannya. Sehingga pada akhirnya nanti akan menjadi bank yang efektif dan efisien dengan kinerja dan kondisi keuangan yang baik.

Namun dengan terjadinya krisis moneter dan krisis politik yang mulai terjadi pada bulan Juni 1997 dirasakan sangat memukul kinerja diberbagai sektor riil seperti properti, industri manufaktur, transportasi, perdagangan hingga sektor moneter. Semuanya terkena dampak dari krisis tersebut bahkan banyak sektor-sektor usaha yang menjadi macet atau bangkrut.

Dampak krisis moneter pada sektor perekonomian yang sangat dirasakan pengaruhnya antara lain : (Damanhuri, 1999) :

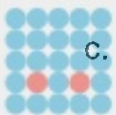


Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan Bogor  
MB-IPB



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan 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.

- a. Nilai tukar rupiah mengalami depresiasi yang sangat tajam, dari berkisar Rp. 2.500,- turun hingga sekitar Rp. 6.000,- bahkan pernah menyentuh titik terendah hingga Rp. 16.000,-.
  - b. Inflasi mengalami lonjakan sangat tinggi, semula tidak pernah lebih dari 10 % tiap tahun, melonjak menjadi +/- 60 % pada tahun 1997.
  - c. Jumlah pengangguran semakin meningkat, karena banyak perusahaan yang tidak mampu bertahan hidup dan terpaksa memberhentikan karyawannya.
  - d. Golongan masyarakat miskin semakin meningkat, berkisar dari +/- 11 % melonjak menjadi +/- 40 %.
- Tingkat suku bunga bank untuk dana meningkat sangat tinggi, bahkan melebihi suku bunga pinjaman, sehingga banyak bank yang mengalami *negatif spread*, akhirnya merugi akibat beban bunga yang harus ditanggung lebih besar dibandingkan dari pendapatan bunga yang diperolehnya.
- f. Pertumbuhan ekonomi merosot dari +/- 7 % per tahun menjadi -13 %.
- Namun diawal tahun 2000 dunia usaha kelihatan mulai bangkit kembali, ditandai dengan semakin membaiknya beberapa indikator perekonomian Indonesia, antara lain :
- a. Pertumbuhan ekonomi yang mulai tumbuh sekitar 4 %.
  - b. Tingkat inflasi yang cukup rendah, yaitu berkisar dibawah 10 %
  - c. Tingkat suku bunga bank mulai normal dan tidak mengalami negatif spread lagi.
  - d. Sektor riil dan kegiatan usaha masyarakat mulai berjalan lagi.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan Bogor

Untuk mendukung membaiknya perekonomian tersebut bank dituntut untuk segera dapat menyalurkan kembali kreditnya ke sektor riil atau dunia usaha. Untuk melakukan ekspansi kredit yang baik maka pihak Bank harus jeli melihat potensi-potensi yang dimiliki oleh nasabahnya / debitur. Dimana bank akan melakukan analisa berbagai rasio keuangan dari laporan keuangan perusahaan debitur. Sedangkan tujuan bank melakukan analisa rasio keuangan adalah membandingkan kinerja bisnis dan keuangan calon debitur dengan perusahaan lain yang sejenis, disamping itu juga untuk melihat *trend* perkembangan kinerja bisnis dan keuangan calon debitur pada masa yang lalu, serta sebagai masukan penting untuk memperkirakan prospek kondisi keuangan mereka selama masa perjanjian kredit.

Disamping itu jika dilihat dari segi resiko, maka setiap pemberian kredit diberbagai sektor usaha yang ada tidak terlepas dari kemungkinan terjadinya kredit bermasalah atau macet. Resiko kegagalan kredit pada umumnya dipengaruhi oleh 2 macam faktor, yaitu faktor ekstern dan faktor intern. Faktor ekstern merupakan faktor di luar bank yang sulit dikendalikan, sedangkan faktor intern adalah faktor dari dalam diri bank sendiri, sehingga dapat dikendalikan. Salah satu faktor intern ini adalah penentuan perangkat analisa kredit.

Sebagai Bank yang telah direkapitalisasi oleh pemerintah sejak tanggal 30 Juni 2000, Bank BNI dituntut untuk dapat tumbuh dan berkembang secara sehat, dan mulai melakukan kegiatan pembiayaan di berbagai sektor dengan berpegang pada azas *prudential* (kehati-hatian).



Sesuai dengan rencana bisnis (*business plan*) BNI dalam rangka rekapitalisasi, telah ditetapkan adanya reorientasi bisnis BNI, yakni usaha menengah kecil (*ritel banking*) dijadikan core bisnis dimasa yang akan datang, sedangkan kredit *corporate* akan lebih diutamakan di sektor industri dengan orientasi ekspor dan berbasiskan sumber daya domestik termasuk didalamnya usaha menengah kecil. Target peningkatan kualitas kredit ditetapkan bahwa pinjaman harus tumbuh rata-rata 10 % dari total pinjaman.

Adanya ketentuan baru mengenai kebijakan kredit di BNI merupakan suatu langkah strategis dari direksi BNI yang diharapkan dapat menjadi salah satu faktor pendorong untuk penyaluran kredit secara sehat dan benar. Untuk itu perlu dilakukan pengkajian untuk menentukan langkah yang tepat di dalam melaksanakan ekspansi kredit setelah diterapkannya ketentuan tersebut, kendala-kendalanya, peluang keberhasilan ekspansi kredit dan kualitas aktiva produktif bank.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas Bank BNI, khususnya Unit *Consumer Loan Center* (CLC) diharapkan dapat berperan aktif untuk mendukung kegiatan usaha masyarakat dibidang pembiayaan yang bersifat konsumtif seperti pembelian rumah, mobil, biaya sekolah, renovasi dan lain-lain dengan tetap berpedoman kepada rencana bisnis (*business plan*) BNI secara keseluruhan dan selalu berpegang pada prinsip

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan 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 IPPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPPB.



*prudential banking*, oleh karena itu maka disusun suatu rumusan masalah yaitu sebagai berikut :

- a. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang dapat mempengaruhi kegiatan usaha Unit Consumer Loan Center dalam ekspansi kredit konsumtif saat ini ?
- b. Bagaimana alternatif strategi ekspansi kredit konsumtif yang tepat dan efektif sehingga Unit Consumer Loan Center dapat mencapai goal setting yang telah ditetapkan hingga akhir tahun ?
- c. Langkah-langkah strategis apa yang perlu diambil oleh unit Consumer Loan Center Bank BNI Jakarta dalam rangka ekspansi kredit ritel konsumtif dengan portofolio kredit yang sehat ?

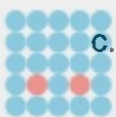
### 3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut diatas dan latar belakang penelitian, maka peneliti bertujuan untuk :

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kegiatan usaha Unit Consumer Loan Center dalam ekspansi kredit konsumtif saat ini.
- b. Merumuskan beberapa alternatif strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh Unit Consumer Loan Center PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Jakarta.
- c. Memilih formulasi strategi bisnis yang tepat, sesuai dengan kondisi Unit Consumer Loan Center PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Jakarta.

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.



#### 1.4 Manfaat

Diharapkan dari hasil penelitian yang dilakukan dapat diperoleh suatu solusi atas berbagai permasalahan yang dihadapi oleh unit *Consumer Loan Center* Bank BNI Jakarta. Baik permasalahan jangka pendek, seperti dalam pencapaian target dibidang ekspansi kredit, menjaga portofolio atau kolektibilitas kredit, menekan jumlah kredit *Non Performing Loan* serta lamanya proses kredit. Maupun permasalahan jangka panjang antara lain menyangkut *image* Bank BNI di mata masyarakat, jika ditinjau dari segi responsifitas kebutuhan nasabah dan pengembangan diversifikasi produk sesuai dengan trend dan rasa aman yang diperoleh nasabah. Secara khusus bagi unit yang terkait yaitu unit *Consumer Loan Center* (CLC) Bank BNI dapat mengaplikasikan hasil penelitian ini dalam pelaksanaan rutinitas pekerjaan sehari-hari, sehingga dapat menentukan langkah apa yang ditempuh dalam :

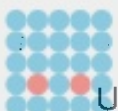
- a. Menentukan langkah-langkah strategis dalam rangka ekspansi kredit konsumtif.
- b. Menindak lanjutinya dengan mengimplementasikan berbagai strategi yang didapat dari hasil penelitian ke dalam aktivitas pekerjaan baik jangka pendek maupun dalam jangka panjang

#### 1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini dilakukan dalam ruang lingkup kredit ritel konsumtif di Unit *Consumer Loan Center* (CLC) PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Jakarta. Kredit ritel konsumtif ini meliputi semua fasilitas

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.



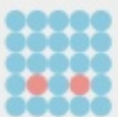


kredit yang disalurkan, yaitu Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Kredit Multi Guna (KMG) dan Kukplus.

Sementara Unit *Consumer Loan Center* Jakarta sendiri terbentuk sejak Oktober 1999, dan secara bertahap mulai menyalurkan kredit konsumtif. Sebelum Unit ini terbentuk penyaluran kredit konsumtif dilakukan dimasing-masing kantor cabang Bank BNI diseluruh area Jabotabek.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



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. Penguutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Penguutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.