

STRATEGI PENGEMBANGAN KREDIT RITEL (STUDI PADA BANK QNB INDONESIA) 2017

Wenda Setia

wndsetia@gmail.com

Alumni Pascasarjana Perbanas Institute

Piter Abdullah

a.piter@gmail.com

Dosen Pascasarjana Perbanas Institute

Abstract

This study aims to formulate the strategy for developing retail credit at Bank QNB Indonesia. Analysis method using SWOT analysis. Assessment of internal and external factors is done by distributing questionnaires. The results of the research are the identification of internal and external factors of the company, alternative strategies and priority strategies. The conclusion of this study is that banks have greater strengths than weaknesses and threats greater than the opportunities they have. The four alternative strategies of developing retail credit at QNB Bank Indonesia are: SO strategy by expanding retail credit distribution, using information technology to increase bank funding sources, expanding the network. WO strategy with competitive retail lending rates, credit priority for MSME sector. Strategy ST with the strengthening of handling of bad debts, improving the quality of human resources, and increasing the quality of services. WT strategy with accelerated credit application process and more careful credit policy. The main priority strategy is ST strategy. Suggestion of this research is company to always do analysis of external and internal factor so that company can apply appropriate strategy. Banks to implement SO strategies by enhancing marketing in both individual and MSME segments, enhancing m-banking capability so as to increase the amount of savings as a source of retail credit financing, and expanding the network by opening new branches and cooperating with cooperatives for retail credit distribution. In addition, further investigators can develop this research with other analytical tools.

Keywords: *Strategy, Retail Credit, SWOT.*

1. Pendahuluan

Bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dananya ke masyarakat. Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa aktivitas utama perbankan yaitu sebagai lembaga intermediasi, penyelenggara transaksi pembayaran, serta alat transmisi kebijakan moneter untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara.

Dunia perbankan tidak lepas dari risiko-risiko yang dihadapi oleh setiap bank. Menurut Arafat (2006:94), risiko-risiko yang terdapat dalam dunia perbankan adalah risiko kredit, risiko pasar, dan risiko operasional. Risiko kredit terjadi dikarenakan adanya potensi peminjam gagal memenuhi kewajibannya kepada bank yang berkaitan dengan kemampuan dan kemauan nasabah memenuhi kewajiban sesuai kesepakatan atau perjanjian. Untuk sebagian besar bank, pinjaman adalah sumber timbulnya risiko kredit yang paling besar. Walaupun demikian, risiko juga terdapat dalam berbagai instrumen pembiayaan yang lain baik dalam rupiah maupun dalam valuta asing. Risiko pasar terjadi karena perubahan atau pergerakan indikator pasar. Risiko pasar tergantung pada ketidakstabilan parameter, terutama perubahan tingkat suku bunga dan nilai tukar valuta asing yang akan mempengaruhi nilai pasar dari portofolio bank sehingga akan mempengaruhi tingkat likuiditas bank dalam memenuhi kewajibannya. Sedangkan risiko operasional terjadi karena risiko kerugian secara langsung maupun tidak langsung terjadi akibat tidak berjalan atau tidak memadainya sistem informasi, sistem pelaporan dan sistem pengawasan, serta mencakup semua risiko diluar risiko kredit dan

risiko pasar. Risiko operasional pada dasarnya juga meliputi sumber daya manusia seperti *human error* dan *fraud*.

Penyaluran kredit adalah sumber utama pendapatan bank. Bank harus hati-hati menyalurkan kredit. Kredit macet yang ditunjukkan oleh NPL bisa berbahaya untuk bank. Kredit yang gagal dibayar debitur menyebabkan dana bank tidak kembali sehingga dana seharusnya dapat dipakai untuk memenuhi kewajiban bank bertahan pada debitur yang bersangkutan sehingga bank tidak dapat memenuhi kewajibannya kepada pihak ketiga lainnya. Kondisi demikian disebut sebagai resiko likuiditas.

Kondisi perbankan nasional masih mengalami adanya perlambatan pertumbuhan kredit. Hal ini sejalan dengan kondisi perbankan yang masih tengah sibuk melakukan restrukturisasi kredit bermasalahnya (*Non Performing Loan/NPL*) yang masih tinggi. Sehingga bank akan sangat hati-hati dalam meningkatkan pertumbuhan kredit. Selain itu, masih rendahnya pertumbuhan kredit di tahun ini juga dipengaruhi oleh belum terlihatnya sektor utama (*leading sector*) yang dapat mendorong pertumbuhan kredit lebih tinggi. Hal ini dikarenakan permintaan (*demand*) kredit di sektor-sektor utama tersebut masih rendah. Stimulasi melalui pengeluaran pemerintah untuk pembangunan infrastruktur belum dapat menstimulasi pertumbuhan kredit dan ekonomi. Sebab sangat terbatas pada peran serta BUMN, belum melibatkan swasta secara optimal (Juoro, 2017). Perlambatan pertumbuhan kredit tersebut terutama terjadi pada kredit korporasi, sehingga peluang untuk pertumbuhan terdapat pada kredit ritel yang tidak terlalu

terpengaruh oleh perlambatan pertumbuhan ekonomi.

Bank QNB Indonesia adalah bank yang mayoritas kepemilikan sahamnya dimiliki oleh Qatar National Bank (QNB), yaitu sebesar 82,59%. QNB Group yang merupakan bank nomor satu di kawasan Timur Tengah dan Afrika Utara yang terus meningkatkan kinerjanya. QNB baru-baru ini dianugerahi peringkat sebagai “Bank Terbaik di Timur Tengah” oleh majalah Euromoney dan terpilih sebagai “Salah Satu dari 50 Bank Teraman di Dunia” oleh majalah Global Finance di tahun 2013. Misinya yaitu menyediakan produk dan layanan perbankan yang unggul yang didukung oleh teknologi dan jaringan internasional yang menghasilkan peningkatan manfaat bagi para pemangku kepentingan untuk menjadi institusi keuangan pilihan. Sedangkan visinya menjadi ikon dalam hal pemanfaatan teknologi untuk menghasilkan kenyamanan dan proses yang ringkas pada institusi keuangan di Indonesia yang tumbuh dan berkembang bersama para pemangku kepentingan dan menjadi Bank papan atas dalam hal kinerja keuangan di Indonesia.

Persaingan yang ketat antar bank menyebabkan bank saling berlomba untuk menarik nasabah memakai fasilitas kredit yang ditawarkan oleh bank. Bank QNB Indonesia dalam menyalurkan kreditnya mengalami kendala yang ditandai dengan tingginya *Non Performing Loan* (NPL) sebagaimana terjadi pada perbankan nasional. NPL pada Bank QNB Indonesia menunjukkan adanya peningkatan dari tahun ke tahun NPL pada 2012, 2013, 2014 dan 2015 masing masing sebesar 0,73%, 0, 23%, 0,31%, dan 2,59%. Pada tahun 2016 NPL meningkat secara drastis menjadi 6,86%. Kenaikan NPL tersebut juga

terjadi pada kredit ritel. Oleh karena itu bank melakukan berbagai upaya untuk mengendalikan NPL dengan tetap meningkatkan kuantitas kredit ritel. Pengembangan kredit ritel dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja bank dikarenakan kredit korporasi mengalami perlambatan. Peluang pengembangan kredit ritel lebih menjanjikan sehingga apabila tidak diambil peluang tersebut maka akan berpengaruh terhadap peningkatan daya saing bank QNB Indonesia.

Non Performing Loan adalah perbandingan antara kredit bermasalah dengan total kredit yang di berikan kepada debitur (Riyadi, 2006: 56). Bank dikatakan mempunyai NPL yang tinggi jika banyaknya kredit yang bermasalah lebih besar daripada jumlah kredit yang diberikan kepada debitur. NPL dalam suatu bank mencerminkan kemampuan bank dalam mengelola kredit dan penerapan manajemen risiko didalam proses penyaluran kredit. Semakin besar tingkat NPL ini menunjukkan bahwa bank tersebut tidak profesional dalam pengelolaan kreditnya, sekaligus memberikan indikasi bahwa tingkat risiko atas pemberian kredit pada bank tersebut cukup tinggi searah dengan tingginya NPL yang dihadapi bank. Terjadi kredit macet yang ditandai dengan NPL kredit ritel yang tinggi di Bank QNB disebabkan antara lain adanya manajemen kredit yang belum baik seperti prosedur pemberian kredit yang tidak dilakukan secara hati-hati, jaminan kredit yang tidak sesuai, dan pengawasan yang kurang memadai.

Untuk menghadapi kendala kredit macet pada penyaluran kredit ritel tersebut Bank QNB dituntut untuk merumuskan strategi sehingga dapat keluar dari permasalahan penyaluran kredit. Penempatan strategi yang tepat mempunyai peran yang sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi

dengan pengelolaan kredit yang baik. Salah satu alat analisis yang paling sering digunakan dalam membantu mendesain rancang bangun strategi adalah analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2015: 19), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Penelitian terdahulu mengenai strategi kredit sudah banyak dilakukan. Richard (2011) meneliti faktor-faktor yang menyebabkan kredit bermasalah (NPL) pada Bank Komersial di Tanzania dan strategi yang digunakan dalam menangani NPL. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan untuk membuat bank dilihat sebagai pemecah masalah dan penasihat terpercaya untuk peminjam merupakan strategi utama dalam pemecahan masalah NPL. Mitradi et al. (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis strategi penyaluran kredit yang didasari dengan prinsip kehati-hatian di perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan supply chain debitur existing merupakan strategi terbaik untuk penyaluran kredit secara hati-hati. Gweyi (2013) melakukan studi yang bertujuan untuk menyelidiki strategi mitigasi risiko kredit yang diterapkan oleh komersial Bank yang beroperasi di Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bank-bank berkonsentrasi penuh pada jaminan sebagai jaminan utama pinjaman untuk mencegah risiko. Penelitian tersebut menunjukkan adanya strategi berbeda dalam menyalurkan kredit untuk mendapatkan kredit yang berkualitas

yang dapat meningkatkan kinerja bank sebagai sumber pendapatan utama bank.

Oleh karena pentingnya kredit sebagai pendapatan utama bank dan hasil penelitian yang menghasilkan strategi berbeda dalam mendapatkan kredit yang berkualitas, maka dalam penulisan Tesis ini mengambil judul **“Strategi Pengembangan Kredit Ritel (Studi pada Bank QNB Indonesia).”**

2. Kajian Teoritik

A. Strategi dan Manajemen Strategi

Strategi didefinisikan secara beragam oleh beberapa ahli. Menurut Halim (1998: 10), strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga atau organisasi akan mencapai tujuannya sesuai peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta kemampuan internal dan sumber daya. Selain itu Pearce dan Robinson (2008: 40) mengatakan bahwa strategi adalah rencana main dari suatu perusahaan, yang mencerminkan kesadaran suatu perusahaan mengenai kapan, dimana dan bagaimana ia harus bersaing dalam menghadapi lawan dengan maksud dan tujuan tertentu.

Pengertian strategi dijelaskan oleh Siagian (2005: 56) bahwa strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diterapkan seluruh jajaran dalam suatu organisasi demi pencapaian tujuan organisasi tersebut. Sementara Kaplan dan Norton (2000: 35) menerangkan bahwa strategi ialah seperangkat hipotesis dalam model hubungan *cause* dan *effect* yakni suatu hubungan yang bisa diekspresikan dengan hubungan antara *if* dan *then*.

Johnson dan Scholes (1993: 61) menyatakan bahwa strategi sebagai arah dan ruang lingkup dari sebuah organisasi atau lembaga dalam jangka panjang, yang mencapai keuntungan melalui konfigurasi dari sumber daya

dalam lingkungan yang menantang, demi memenuhi kebutuhan pasar dan suatu kepentingan. Sedangkan Syarizal (1997: 25) mendefinisikan strategi ialah cara untuk mencapai sebuah tujuan berdasarkan analisa terhadap faktor eksternal dan internal.

Kemudian Assauri (2011: 2) mengatakan bahwa seorang yang merupakan orang strategis, akan selalu menghadapi tugas atau kegiatan mengidentifikasi peluang untuk menetapkan apa yang akan dilakukan untuk pencapaian tujuan atau harapannya. Penetapan apa yang akan dilakukan tersebut, dalam rangka pencapaian tujuannya, sering disebut sebagai “strategi”.

Selanjutnya Subarkah (2015: 229) mengartikan strategi sebagai suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.

Pengertian lain dikemukakan oleh Barney (2007: 5), “*strategy is theory of how to achieve high levels of performance in the markets and industries within which it is operating.*” Definisi ini berarti dapat diartikan bahwa strategi adalah teori bagaimana mencapai kinerja tingkat tinggi di pasar dan industri dimana perusahaan tersebut beroperasi di dalamnya. Bagi Kotler (2003: 111), strategi merupakan sekumpulan cara-cara untuk mencapai tujuan sehingga menjadi pendekatan

logis yang menentukan arah suatu tindakan. Strategi dirumuskan untuk mengumpulkan semua sumber daya yang dimiliki organisasi dan mengarahkan pencapaiannya berdasarkan visi organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak demi pencapaian tujuan organisasi berdasarkan analisa terhadap faktor eksternal dan internal.

Berkaitan dengan manajemen strategi, Nawawi (2005: 41) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah suatu perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi untuk mencapai masa depan yang jauh (disebut visi), dan didefinisikan sebagai keputusan pemimpin tertinggi ini (keputusan yang fundamental dan pokok), sehingga memungkinkan organisasi untuk berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam upaya untuk menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta layanan) kualitas, optimasi diarahkan pada pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan sasaran (tujuan operasional) ‘organisasi.

Hunger dan Wheelen (2004: 86) menerangkan bahwa “*strategic management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation.*” Pengertian ini dapat diterjemahkan secara bebas yaitu manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang manajerial. Saladin (2003: 54) mengartikan manajemen strategi sebagai kombinasi dari tiga

kegiatan analisis strategi, perumusan strategi dan strategi implementasi.

Dikatakan oleh Pearce dan Robinson (1997: 35) bahwa manajemen stratejik adalah pengumpulan dan tindakan yang menyebabkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. David (2009: 54) menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Umar (1999: 86), manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (merumuskan), aplikasi (aplikasi) dan evaluasi (evaluasi) keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan di masa depan. Hitt (1997: XV) menerangkan bahwa manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana mereka harus mencapai hasil yang berharga. Selanjutnya Hoskisson (1997,XV) melihat manajemen strategis adalah proses membantu organisasi dalam mengidentifikasi yang ingin mereka capai, dan bagaimana mereka harus mencapai hasil yang bermimpi. Kemudian Ireland (1997,XV) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai.

Manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi

mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategik meliputi scanning lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Oleh karena itu studi tentang manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger dan Wheelen, 2003: 4).

Freeman (1995: 52) mengartikan manajemen strategik adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan diluar perusahaan atau organisasi yang selalu berubah. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi. Manajemen strategik adalah untuk merencanakan suatu arah bagi perusahaan.

Manajemen strategik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya. Manajemen strategik menurut Nawawi sebagaimana dikutip Akdon (2007: 10) bahwa manajemen

strategi adalah perencanaan berskala yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaanoperasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Visi memberikan arah terhadap usaha apapun (O'Connor, 2003: 85).

Wahyudi (1996: 15) melihat bahwa pengertian manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dikatakan bahwa manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan-perusahaan mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Dengan kata lain dapat pula dikatakan bahwa manajemen strategik adalah menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi.

Johannes(2009:101) mengidentifikasi beberapa karakteristik manajemen strategik, yaitu:

1. Manajemen strategik meningkatkan

efektivitas organisasional

Dalam setiap organisasi terdapat dua persyaratan yang sangat esensial untuk sukses, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berhubungan dengan bagaimana sebaiknya suatu aktivitas dilakukan untuk mencapai efisiensi, suatu organisasi perlu menetapkan suatu metode, prosedur, sistem, aturan danlainnya untuk melaksanakan suatu aktivitas. Pendekatan efisiensi memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktivitas atau tindakan dengan benar (*doing things right*). Efektivitas berhubungan dengan pelaksanaan aktivitas yang benar. Efektivitas terutama ditentukan oleh hubungan antara suatu organisasi dan lingkungan ksternalnya. Pendek kata, efektivitas memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktivitas yang benar (*doing right things*). Manajemen strategik terutama difokuskan pada penciptaan efektivitas organisasi, sebab efektivitas berhubungan dengan kesesuaian antara organisasi dan lingkungannya yang relevan. Menciptakan suatu organisasi yang efisien relatif lebih mudah dengan menyusun dan menetapkan metode, prosedur dan sistem untuk menyelesaikan persoalan-persoalan sehari-hari. Sedang menciptakan efektivitas organisasi mungkin lebih sulit karena berhubungan dengan kesesuaian lingkungannya yang selalu mengalami perubahan.

2. Manajemen strategik berorientasi-kan ke arah jangka panjang

Secara umum strategi berbicara mengenai isu-isu yang menjangkau lebih dari satu periode anggaran atau jangka pendek. Manajemen strategik membahas persoalan organisasi yang berdimensi masa depan, bukan masa kini atau masa lalu.

Boyd dan Larreche (2000: 29) menyebutkan adanya lima unsur atau himpunan dalam strategi yang dikembangkan dengan baik, yaitu: (a) ruang lingkup. Ruang lingkup suatu organisasi mengacu pada keluasan dari sasaran strategisnya, jumlah dan tipe industri, lini produk, dan segmen pasar di mana si bersaing atau direncanakan untuk masuk; (b) tujuan dan sasaran. Strategi seharusnya merinci tingkat perincian yang diinginkan pada satu atau lebih dimensi kinerja, seperti pertumbuhan volume, kontribusi laba, atau pengambilan investasi selama periode waktu tertentu untuk setiap perusahaan dan produk-pasar dan organisasi secara keseluruhan; (c) pengalokasian sumber daya. Setiap organisasi memiliki sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang terbatas. Merumuskan strategi juga melibatkan keputusan bagaimana sumber daya itu dicapai dan dialokasikan, antar unit bisnis, produk pasar, departemen fungsional, dan kegiatan-kegiatan di dalam setiap perusahaan atau produk-pasar; (d) identifikasi keunggulan kompetitif yang layak. Satu bagian yang penting dari strategi apapun adalah spesifikasi dari bagaimana organisasi akan bersaing dalam setiap unit bisnis dan produk-pasar di dalam domainnya; (e) sinergi. Sinergi muncul bila unit bisnis, produk-produk, pengalokasian sumber daya, dan kompetensi perusahaan saling melengkapi dan saling menguatkan sama-sama lain.

B. Strategi Bersaing

Menurut Porter (1998: 87), strategi bersaing adalah kombinasi antara tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan dengan alat kebijakan dimana perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Sementara itu

Oyewobi *et. all.*, (2016: 2345) menerangkan bahwa:

Competitive strategy is mainly the outcome of the pattern of decisions made by managers to guide an organisation on how to compete in the hypercompetitive business environment, by adding value to the processes that can influence organisational performance.

Definisi di atas tentang strategi bersaing terutama adalah mengenai hasil dari pola keputusan yang dibuat oleh manajer untuk memandu sebuah organisasi tentang bagaimana untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang bersaing seperti dengan menambahkan nilai untuk proses-proses yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Terkait dengan definisi tersebut di atas, lebih lanjut Oyewobi *et. all.*, (2016: 2345) menjelaskan bahwa:

This study considers Porter's generic typology as the dominant paradigm of competitive strategy (see Tansey et al., 2014; Ho, 2015). This study argues that the idea underlying the concept of generic strategies is that competitive advantage is at the core of any strategy. Therefore, to achieve competitive advantage, this study posits that organisations need to make decisions, establish viable organisational structures and adopt good management styles to attain a desired competitive advantage and the scope within which it will achieve it.

Studi ini menganggap bahwa tipologi generik Porter sebagai paradigma dominan dalam strategi bersaing (lihat Tansey et al, 2014; Ho, 2015). Penelitian ini berpendapat bahwa gagasan yang mendasari konsep strategi generik adalah bahwa keunggulan bersaing merupakan inti dari strategi apapun. Oleh karena itu, untuk

mencapai keunggulan bersaing, maka penelitian ini berpendapat bahwa organisasi perlu membuat keputusan, membangun struktur organisasi yang layak dan mengadopsi gaya manajemen yang baik untuk mencapai keunggulan bersaing yang diinginkan dan ruang lingkup dimana ia akan mencapainya.

Oyewobi, Windapo, dan Rotimi (2016: 717) menyatakan:

Posit that the most effective and efficient organisation is the one that develops mechanisms that permit organisations to achieve strategic fit and complement their market strategy. To achieve this strategic fit being referred to in the current paper, there must be consistency in the moderated or mediated relationship between the competitive strategy and decision-making style used in enhancing organisational performance/excellence.

Pengertian ini menerangkan bahwa organisasi yang paling efektif dan efisien adalah salah satu yang mengembangkan mekanisme yang memungkinkan organisasi untuk mencapai strategi yang cocok dan melengkapi strategi pasarnya. Untuk mencapai strategi yang dimaksud tersebut dalam hal ini, harus ada konsistensi yang dimoderasi atau dimediasi hubungan antara strategi bersaing dan gaya pengambilan keputusan yang digunakan dalam meningkatkan kinerja organisasi/keunggulan.

Singer, Bossink, dan Putte (2007: 27-28) mengatakan:

The fundamental basis of an organisation's performance is called "sustainable competitive advantage". Organisations with sustainable competitive advantage have capabilities and competences that enable them to produce

services and products the market is willing to buy.

Pengertian ini dapat diartikan bahwa dasar fundamental kinerja organisasi disebut "keunggulan bersaing yang berkelanjutan". Organisasi dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan memiliki kemampuan dan kompetensi yang memungkinkannya untuk menghasilkan layanan dan produk pasar bersedia untuk membeli.

Oyewobi, Windapo, dan Rotimi (2016: 716) menyatakan bahwa "*unequivocally states that "the essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment."*

Pengertian ini dapat diartikan bahwa "esensi untuk merumuskan strategi bersaing adalah berkaitan perusahaan dengan lingkungannya."

Papulova dan Papulova (2006: 3) menyatakan bahwa:

A business must add value if it is to be successful. The important elements in adding value are: (a) understanding and being close to customers, in particular understanding their perception of value; (b) a commitment to quality; (c) a high level of all-round service; (d) speedy reaction to competitive opportunities and threats.

Pengertian di atas dapat dimaknai bahwa sebuah bisnis harus menambah nilai jika ingin menjadi sukses. Unsur-unsur penting dalam menambah nilai adalah: (a) pemahaman dan dekat dengan pelanggan, dalam pemahaman khususnya persepsi mereka tentang nilai; (b) komitmen untuk kualitas; (c) tingkat layanan serba tinggi; (d) reaksi cepat untuk peluang bersaing dan ancaman.

D. Analisis Faktor Eksternal

Menurut David (2010: 120), dalam merumuskan strategi diperlukan adanya analisis terhadap faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal adalah faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan dan merupakan faktor yang memberikan peluang dan ancaman terhadap perusahaan (David, 2010: 17). Tujuan analisis faktor eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Faktor-faktor lingkungan eksternal adalah sebagai berikut:

1. Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi (David, 2010: 124). Faktor ekonomi di antaranya adalah suku bunga, nilai tukar, dan tingkat pendapatan masyarakat.

2. Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Perusahaan di semua industri dikejutkan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan. Tren-tren sosial, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi. Tren tersebut menciptakan jenis konsumen yang berbeda yang menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda (David, 2010: 127).

3. Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi,

deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama perusahaan sehingga berpengaruh terhadap peluang dan ancaman utama bagi perusahaan. Saling ketergantungan global yang semakin meningkat di kalangan ekonomi, pasar, pemerintahan, dan organisasi memaksa perusahaan mempertimbangkan dampak politik dalam perumusan dan penerapan strateginya (David, 2010: 131).

4. Teknologi

Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, mengubah posisi biaya kompetitif relatif dalam suatu industri, serta mengakibatkan produk dan jasa yang ada saat ini menjadi usang. Perubahan teknologi bisa mengurangi atau meniadakan hambatan biaya antar bisnis, menciptakan masa hidup produk yang lebih pendek, menciptakan kelangkaan dalam keterampilan teknis, serta mengakibatkan perubahan dalam nilai dan harapan, karyawan, manajer, dan konsumen (David, 2010: 136).

5. Persaingan

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi pesaing penting bagi perumusan strategi yang berhasil. Oleh karena itu diperlukan intelijen persaingan. Semakin banyak informasi dan pengetahuan yang bisa diperoleh sebuah perusahaan mengenai para pesaing, maka semakin besar kemungkinan dapat merumuskan dan menerapkan strategi yang efektif. Kelemahan pesaing utama bisa mempresentasikan peluang, dan kekuatan pesaing dapat menjadi ancaman utama (David, 2010: 138-141).

Analisis Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan (David, 2010: 17). Audit faktor internal dibutuhkan usaha pengumpulan informasi mengenai operasi perusahaan. Audit internal membutuhkan pengumpulan dan pemanduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut (David, 2010: 191- 223):

1. Manajemen

Manajemen merupakan satu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia, dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf dan pengendalian.

2. Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran: analisis pelanggan, penjualan produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Aspek tempat dan promosi penting dalam elemen pemasaran. Promosi terdiri dari: periklanan, kehumasan, promosi penjualan, promosi langsung, promosi tidak langsung dan lain-lain.

3. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai suatu ukuran terbaik untuk kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu organisasi.

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi merupakan hal penting guna merumuskan strategi secara efektif. Fungsi keuangan terdiri dari tiga keputusan: keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden. Analisis rasio keuangan adalah metode yang paling luas digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan kondisi keuangan perusahaan.

4. Produksi /Operasi

Fungsi produksi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar. Aktivitas parroduksi/operasi sering kali mempresentasikan sebagian besar dari sumber daya manusia dan modal suatu organisasi. Pada kebanyakan industri, biaya terbesar dalam membuat produk atau jasa terjadi di dalam operasi, sehingga operasi dapat memiliki nilai yang besar sebagai senjata strategi kompetitif.

5. Penelitian dan Pengembangan (litbang)

Litbang dalam organisasi memiliki dua bentuk dasar yaitu: Litbang internal, dimana organisasi menjalankan litbangnya sendiri dan kontrak litbang, dimana organisasi merekrut peneliti independen untuk mengembangkan produk spesifik. Dalam kasus di mana pengenalan produk/jasa baru merupakan penggerak strategi, maka aktivitas litbang harus ekstensif. Unit litbang harus mampu mengembangkan pengetahuan ilmiah dan teknologi, mengeksplorasi pengetahuan tersebut, serta mengelola risiko

terkait dengan gagasan, produk, jasa, dan produksi.

6. Sistem Informasi Manajemen
Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan untuk pengambilan keputusan manajerial. Sistem informasi manajemen bertujuan untuk meningkatkan kinerja koperasi dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sistem informasi manajemen yang efektif berusaha untuk mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, mensintesis dan menyajikan informasi database, sehingga dapat melaksanakan kegiatan operasional dan menyusun strategi yang tepat. Sistem informasi manajemen memperoleh data mentah dari evaluasi eksternal dan internal organisasi. Data kemudian diintegrasikan sesuai kebutuhan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial.

Manajemen Kredit

Untuk memperoleh pemahaman secara komprehensif mengenai manajemen kredit, maka akan diuraikan secara terpisah mengenai pengertian manajemen dan kredit. Samsudin (2010: 15) menjelaskan bahwa secara etimologis, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari Bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata manus, yang artinya tangan. Sedangkan secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh banyak ahli.

Menurut Alma (2009: 140), manajemen adalah suatu kegiatan *planning*, *organizing*, *staffing*,

coordinating, dan *controlling*, pekerjaan orang lain untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Selain itu Firdaus (2009:185) menjelaskan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan dengan menggunakan/melalui orang-orang lain. Stoner (2006: 78) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pemahaman manajemen diungkapkan oleh Danim dan Danim (2010: 18) bahwa manajemen adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, manajemen adalah suatu kegiatan yang berkesinambungan. Untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan baru sebaiknya dilaksanakan dengan pertimbangan dan perhitungan yang rasional. Untuk itu diperlukan langkah-langkah kegiatan dengan perumusannya secara jelas dan tegas, agar tujuan program yang dimaksudkan dapat berjalan dengan sebaik mungkin.

Silalahi (2002: 4) mengatakan bahwa manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, pemimpinan dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam

mencapai tujuan organisasional secara efektif dan secara efisien. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Coulter (2012: 36) yang menyatakan bahwa manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efektif dan efisien. Secara prinsip dapat dilihat bahwa pada kenyataannya manajemen merupakan kombinasi ilmu dan seni dan tidak dalam proporsi yang tetap, tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Konsep manajemen merupakan suatu konsep yang mencerminkan adanya kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan terus menerus dalam organisasi.

Menurut Choliq, (2011: 2), manajemen sebagai suatu proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota dan penggunaan adanya sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

Dyck dan Neubert (2009: 7) mengisyaratkan bahwa manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia dan sumber daya organisasi lainnya agar dapat secara efektif mencapai tujuan organisasi. Terdapat empat fungsi manajemen, yaitu :

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan berarti mengidentifikasi tujuan organisasi dan strategi dan mengalokasikan sumber daya organisasi yang tepat yang diperlukan untuk mencapainya.

2. *Organizing* (Mengorganisasikan)

Pengorganisasian berarti memastikan bahwa tugas-tugas telah

ditetapkan dan struktur hubungan organisasi diciptakan untuk memfasilitasi pertemuan di tujuan-tujuan organisasi.

3. *Leading* (Memimpin)

Memimpin berarti berhubungan dengan orang lain sehingga pekerjaan mereka memberikan hasil.

4. *Controlling* (Mengendalikan)

Mengendalikan adalah melibatkan kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa tindakan-tindakan anggota organisasi konsisten dengan nilai-nilai organisasi dan standar.

Manajemen bagi setiap organisasi atau lembaga merupakan unsur pokok yang harus dijalankan oleh setiap pimpinan organisasi atau lembaga tersebut. Para pimpinan tersebut bertindak sebagai manajer sehingga harus menggunakan sumber daya organisasi, keuangan, peralatan dan informasi serta sumber daya manusia dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting bagi setiap organisasi. Tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan (*state goals*) mengandung arti bahwa para pemimpin atau manajer organisasi apapun berupaya untuk mencapai berbagai hasil akhir spesifik, tentu saja harus unik bagi masing-masing organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu pola atau sistem koordinasi yang dilakukan dalam organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dengan memberdayakan semua kekuatan yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan tertentu, secara efektif dan efisien.

Definisi manajemen memberikan tekanan terhadap kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan atau sasaran

dengan mengatur karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber material dan finansial. Bagaimana manajer mengoptimasi pemanfaatan sumber-sumber, memadukan menjadi satu dan mengkonversi hingga menjadi output, maka manajer harus melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber-sumber dan koordinasi pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan. Sebagaimana disebutkan oleh Daft seperti dikutip Choliq (2011: 36), manajemen mempunyai empat fungsi, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Dari fungsi dasar manajemen tersebut, kemudian dilakukan tindak lanjut setelah diketahui bahwa yang telah ditetapkan tercapai atau belum Tercapai.

Kemudian setelah dijelaskan pengertian manajemen, selanjutnya dijelaskan tentang pengertian kredit. Menurut asal katanya, kredit berasal dari kata *credere* yang artinya adalah kepercayaan, maksudnya adalah apabila seseorang memperoleh kredit maka berarti mereka memperoleh kepercayaan kepada seseorang bahwa uang yang dipinjamkan pasti kembali. Seseorang atau semua badan yang memberikan kredit (*kreditur*) percaya bahwa penerima kredit (*debitur*) di masa mendatang akan sanggup memenuhi segala sesuatu yang telah dijanjikan itu dapat berupa barang, uang atau jasa (Suyatno *et.all.*, 2007:12).

Mahmoedin(2004:2) mengatakan bahwa kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat disamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka

waktu tertentu dengan jumlah bunga imbalan atau pembagian hasil keuntungan. Ada keterkaitan antara faktor waktu pemberian prestasi dan penerimaan kembali prestasi tersebut. Dengan demikian dalam kredit terkandung juga pengertian tentang *degree of a risk* yaitu suatu tingkat resiko. Oleh karena itu pelepasan kredit mengandung resiko bagi pemberi kredit.

Hadiwidjaja(1991:4) menyatakan bahwa kredit merupakan pemberian yang kontra prestasinya akan terjadi pada waktu yang akan datang. Kredit adalah penyediaan yang ditulis antara lain disamakan dengan itu berdasarkan persetujuan pinjaman antara pihak bank dengan pihak lain dalam hal mana pihak peminjam berkewajiban hutang setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga yang ditetapkan.

Kredit yang diberikan oleh bank dapat didefinisikan sebagai penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga, imbalan atau pembagian hasil keuntungan (Taswan, 2006: 163).

Budisantoso dan Triandaru (2006: 114) memberikan penjelasan bahwa pengertian kredit secara yuridis dapat dilihat pada Undang–Undang No.10 Tahun 1998 Pasal I Ayat 11 tentang perbankan, bahwa kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberi bunga.

Mulyono(2007) mengisyaratkan bahwa kredit adalah kemampuan untuk

melaksanakan suatu pembelian atau mengadakan suatu pinjaman dengan suatu janji pembayarannya akan dilakukan pada suatu jangka waktu yang disepakati.

Dari beberapa pengertian tentang kredit yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan antara pihak bank dengan pihak peminjam dengan suatu janji bahwa pembayarannya akan dilunasi oleh pihak peminjam sesuai dengan jangka waktu yang telah disepakati beserta besarnya bunga yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan manajemen kredit, Kasmir (2007: 72) menjelaskan bahwa manajemen kredit adalah pengelolaan kredit yang harus dilakukan bank dengan sebaik-baiknya mulai dari perencanaan kredit, penentuan suku bunga kredit, prosedur pemberian kredit, analisis pemberian kredit sampai kepada pengawasan kredit.

Kredit yang diberikan oleh suatu lembaga kredit merupakan pemberian kepercayaan. Berdasarkan hal tersebut di atas, menurut Suyatno *et al.* (2007: 14), unsur-unsur kredit dalam perbankan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Kepercayaan, yaitu keyakinan dari si pemberi kredit bahwa prestasi yang diberikannya baik dalam bentuk uang, barang, atau jasa akan benar-benar diterimanya kembali dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.
2. Waktu, yaitu masa yang memisahkan antara pemberian prestasi dengan kontra prestasi yang akan datang. Dalam unsur waktu ini, terkandung pengertian nilai argo dari uang yaitu uang yang ada sekarang lebih tinggi dari nilai uang

yang akan diterima pada masa yang akan datang.

3. *Degree of risk*, yaitu suatu tingkat risiko yang akan dihadapi sebagai akibat dari adanya jangka waktu yang memisahkan antara pemberian prestasi dengan kontra prestasi yang akan diterima kemudian hari.
4. Prestasi, yaitu objek kredit yang tidak saja diberikan dalam bentuk uang, tetapi juga dalam bentuk barang atau jasa.

Martono (2002: 52) menyebutkan beberapa unsur yang terkandung dalam pemberian fasilitas kredit dalam perbankan, yaitu:

- a. Kepercayaan
Kepercayaan merupakan suatu keyakinan pemberi kredit (bank) bahwa kredit yang diberikan berupa uang atau jasa akan benar-benar diterima kembali di masa tertentu di masa mendatang.
- b. Kesepakatan
Kesepakatan dituangkan dalam suatu perjanjian di mana masing-masing pihak menandatangani hak dan kewajiban masing-masing.
- c. Jangka Waktu
Setiap kredit yang diberikan pasti memiliki jangka waktu tertentu yang mencakup masa pengembalian kredit yang disepakati.
- d. Risiko
Faktor risiko dapat disebabkan oleh dua hal: (1) faktor kerugian yang diakibatkan adanya unsur kesengajaan nasabah untuk tidak membayar kreditnya padahal mampu; (2) faktor kerugian yang ditimbulkan oleh unsur ketidaksengajaan nasabah sehingga mereka tidak mampu membayar kreditnya, misalnya akibat terjadi musibah bencana alam.

Mulyono (2007: 207) menerangkan manfaat kredit bagi pihak

bank menurut, sebagai berikut: (1) sebagai sumber pendapatan yang terbesar berupa bunga. Dengan adanya pendapatan bunga ini memungkinkan setiap bank untuk dapat mengembangkan usahanya, apabila kredit yang diberikan dapat berjalan lancar; (2) untuk menjaga solvabilitasnya, sebab kredit merupakan salah satu bentuk penyaluran dana bank terbesar. Dengan demikian yang diharapkan dari kredit yang lancar tersebut dapat dipakai sebagai sarana untuk pembayaran kembali dana dan bunga yang dipinjamkan dari masyarakat; (3) kredit dapat dipakai sebagai alat baik untuk memasarkan produk dan jasa bank yang lain, bahkan saat ini suatu opini (pendapat) yang mengatakan pemberian kredit semata-mata hanya untuk mendapatkan bunga sudah mubadhir; (4) dengan menyalurkan dana akan mampu mengembangkan para stafnya untuk mengenal dunia bisnis yang lain.

Martono (2002: 57) menyebutkan bahwa prinsip perkreditan disebut juga sebagai konsep 6C. Konsep 6C ini akan dapat memberikan informasi mengenai tekad baik dan kemampuan membayar nasabah untuk melunasi kembali pinjaman beserta bunganya. Prinsip 6C tersebut antara lain adalah:

a. *Character*

Penilaian *character* ini dapat mengetahui sejauh mana tingkat kejujuran dan tekad baik calon debitur yaitu kemauan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban dari calon debitur.

b. *Capacity*

Penilaian *capacity* untuk melihat kemampuan dalam melunasi kewajibannya dari kegiatan usaha yang dilakukan atau kegiatan usaha yang akan dilakukan yang dibiayai dengan kredit dari bank.

c. *Capital*

Penilaian terhadap prinsip *capital* tidak hanya melihat besar kecilnya modal yang dimiliki oleh calon debitur tetapi juga bagaimana distribusi modal itu ditempatkan.

d. *Collateral*

Collateral diartikan sebagai jaminan fisik harta benda yang bernilai uang dan mempunyai harga stabil dan mudah dijual. Jika pada dari peminjam terkena kecelakaan atau hal-hal lain yang mengakibatkan peminjam tidak mampu membayar hutangnya, maka tindakan akhir yang dilakukan oleh bank adalah melaksanakan haknya atas collateral yang diikat secara yuridis untuk menjamin hutangnya pada bank.

e. *Condition of Economy*

Pada prinsip *condition* (kondisi), dinilai situasi dan kondisi politik, sosial, ekonomi, dan kondisi pada sektor usaha calon debitur. Maksudnya agar bank dapat memperkecil risiko yang mungkin timbul oleh kondisi ekonomi, keadaan perdagangan dan persaingan di lingkungan sektor usaha calon debitur dapat diketahui.

f. *Constraint*

Constraint untuk menilai budaya atau kebiasaan yang tidak memungkinkan seseorang melakukan bisnis di suatu tempat. Masalah *constraint* ini agak sukar dirumuskan karena tidak ada peraturan tertulis mengenai hal tersebut, dan juga tidak dapat selalu didefinisikan secara fisik permasalahannya.

Mulyono (2007: 20) mengidentifikasi yang harus diperhatikan dalam menetapkan kebijaksanaan perkreditan dalam perbankan, yaitu terdiri dari tiga asas pokok, sebagai berikut:

1. Asas likuiditas

Asas likuiditas adalah suatu asas yang mengharuskan bank untuk tetap dapat menjaga tingkat likuiditasnya, karena suatu bank yang tidak likuid akibatnya akan sangat parah yaitu hilangnya kepercayaan dari para nasabahnya atau dari masyarakat luas. Suatu bank dikatakan likuid apabila memenuhi kriteria antara lain: (a) bank tersebut memiliki *cash assets* sebesar kebutuhan yang akan digunakan untuk memenuhi likuiditasnya; (b) bank tersebut memiliki *assets* lainnya yang dapat dicairkan sewaktu-waktu tanpa mengalami penurunan nilai pasarnya; (c) bank tersebut mempunyai kemampuan untuk menciptakan *cash assets* baru melalui berbagai bentuk utang.

2. Asas solvabilitas

Asas solvabilitas, usaha pokok perbankan yaitu menerima simpanan dana dari masyarakat dan disalurkan dalam bentuk kredit.

3. Asas rentabilitas

Asas rentabilitas, sebagaimana halnya pada setiap kegiatan usaha akan selalu mengharapkan untuk memperoleh laba, baik untuk mempertahankan eksistensinya maupun untuk keperluan mengembangkan dirinya.

Firdaus (2003: 13) menyebutkan bahwa fungsi pokok kredit pada dasarnya adalah pemenuhan jasa untuk melayani kebutuhan masyarakat dalam rangka mendorong dan melancarkan produksi, jasa-jasa dan bahkan konsumen yang semuanya itu ditujukan untuk meningkatkan taraf hidup manusia. Sinungan (2002: 211) menyebutkan fungsi kredit perbankan dalam kehidupan perekonomian dan perdagangan antara lain sebagai berikut: (a) kredit dapat meningkatkan daya guna (*utility*) dari uang; (b) kredit dapat

meningkatkan daya guna (*utility*) dari barang; (c) kredit dapat meningkatkan peredaran dan lalu lintas uang; (d) kredit adalah salah satu alat stabilitas ekonomi; (e) kredit menimbulkan kegairahan berusaha masyarakat.

Pendapat yang lain diungkapkan oleh Kasmir (2008: 96) bahwa tujuan pemberian kredit adalah: (1) mencari keuntungan, yaitu bertujuan untuk memperoleh hasil dari pemberian kredit tersebut, hasil tersebut terutama dalam bentuk bunga yang diterima oleh Bank sebagai balas jasa dan biaya administrasi kredit yang diberikan kepada nasabah; (2) membantu usaha Nasabah, tujuan lainnya adalah untuk membantu usaha nasabah yang memerlukan dana, baik dana investasi maupun dana untuk modal kerja; (3) membantu pemerintah, bahwa bagi pemerintah semakin banyak kredit yang disalurkan oleh pihak perbankan maka makin baik, berarti adanya peningkatan pembangunan di berbagai sektor.

Suyatno *et. al.* (2007: 15) menjelaskan bahwa pemberian kredit dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan, oleh karena itu Bank memberikan pinjaman kepada nasabahnya dalam bentuk kredit, jika merasa yakin nasabah yang akan menerima kredit itu mampu dalam memberikan kredit yang telah diterimanya. Dalam kaitannya dengan pemberian kredit, kredit memiliki tujuan pokok yang saling berhubungan: (a) *profitabilitas* yaitu tujuan untuk memperoleh hasil dari kredit berupa keuntungan yang dapat dari bunga pinjaman; (b) *safety* yaitu keamanan dari prestasi atau fasilitas yang diberikan harus benar-benar terjamin sehingga tujuan profitabilitas dapat tercapai.

Pemberian kredit kadang menghadapi masalah dengan munculnya kredit macet. Kuncoro dan Suhardjono

(2002: 462) berpendapat bahwa kredit macet adalah suatu keadaan dimana nasabah sudah tidak sanggup membayar sebagian atau seluruh kewajibannya kepada bank seperti yang telah diperjanjikan. Lebih lanjut dikatakan bahwa faktor-faktor penyebab kredit macet adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan prospek usaha
 - (a) kelangsungan usaha sangat diragukan, industri mengalami penurunan dan sulit untuk pulih kembali; (b) kehilangan pasar sejalan dengan kondisi perekonomian yang menurun; (c) manajemen yang sangat lemah; (d) terjadi kemogokan tenaga kerja yang sangat sulit untuk diatasi.
2. Berdasarkan keuangan debitur
 - (a) mengalami kerugian yang besar; (b) debitur tidak mampu memenuhi seluruh kewajiban dan kegiatan usaha tidak dapat dipertahankan; (c) rasio utang terhadap modal sangat tinggi; (d) pinjaman baru digunakan untuk menutup kerugian operasional.
3. Berdasarkan kemampuan membayar
 - (a) terdapat tunggakan pembayaran pokok dan bunga yang telah melampaui 270 hari; (b) dokumentasi kredit atau pengikatan agunan tidak ada.

Kemudian Siamat (2004: 95) menjelaskan bahwa berdasarkan analisis dan penilaian terhadap faktor penilaian mengenai prospek usaha, kinerja debitur, kemampuan membayar dengan mempertimbangkan komponen-komponen yang tidak disebutkan, kualitas kredit ditetapkan menjadi:

- a. Lancar (*pass*), jika pembayaran angsuran pokok dan atau bunga tepat waktu, memiliki mutasi rekening aktif, dan Bagian dari kredit yang dijamin dengan angsuran tunai

- b. Dalam Perhatian Khusus (*special mention*), jika: terdapat tunggakan angsuran pokok dan atau bunga yang belum melampaui 90 hari, kadang-kadang terjadi cerukan, memiliki mutasi rekening relatif aktif, jarang terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang diperjanjikan, didukung oleh pinjaman baru, kurang lancar (*sub standard*), terdapat tunggakan angsuran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 90 hari, frekuensi mutasi rekening relatif rendah, terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang diperjanjikan lebih dari 90 hari, terdapat indikasi masalah keuangan yang dihadapi debitur, dan dokumentasi pinjaman lemah.
- c. Diragukan (*doubtful*), jika: terdapat tunggakan angsuran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 180 hari, terjadi cerukan yang bersifat permanen, terjadi wanprestasi lebih dari 180 hari, terjadi kapitalisasi bunga, dokumentasi hukum yang lemah, baik untuk perjanjian kredit maupun pengikat jaminan
- d. Macet (*loss*), jika: terdapat tunggakan angsuran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 270 hari, kerugian operasional ditutup dengan jaminan baru, yang dari segi hukum maupun kondisi pasar, jaminan tidak dapat dicairkan pada nilai wajar.

Aktiva produktif bermasalah atau *non performing loan* (NPL) merupakan aktiva produktif dengan kualitas aktiva kurang lancar, yang besarnya NPL dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$NPL = \frac{\text{Total Kredit Bermasalah}}{\text{Total Seluruh Kredit}}$$

Dampak dari naiknya *non performing loan* adalah penurunan pendapatan bunga kredit dan penggunaan dana cadangan aktiva produktif atas kredit bermasalah tersebut yang akan mempengaruhi pendapatan bank secara keseluruhan serta mempengaruhi penurunan atas laba bank (Dendawijaya, 2006: 146).

Semakin besar tingkat NPL ini menunjukkan bahwa bank tersebut tidak profesional dalam pengelolaan kreditnya, sekaligus memberikan indikasi bahwa tingkat risiko atas pemberian kredit pada bank tersebut cukup tinggi searah dengan tingginya NPL yang dihadapi bank (Riyadi, 2006: 122). Berdasarkan SE BI No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 mengenai penilaian tingkat kesehatan bank menyatakan bahwa apabila rasio NPL lebih kecil atau sama dengan 5% maka bank termasuk kategori sehat, sedangkan rasio NPL di atas 5% maka bank masuk dalam kategori tidak sehat.

Menurut Kasmir (2008:115), kemacetan suatu kredit disebabkan 2 unsur sebagai berikut:

1. Dari pihak perbankan, dalam melakukan analisisnya pihak analisis kurang teliti sehingga apa yang terjadi, tidak diprediksi sebelumnya atau mungkin salah dalam melakukan perhitungan.
2. Dari pihak nasabah, kemacetan kredit dapat dilakukan akibat 2 hal yaitu: Adanya unsur kesengajaan. Dalam hal ini nasabah sengaja tidak bermaksud membayar kewajibannya kepada bank sehingga kredit yang diberikan macet, adanya unsur tidak sengaja, artinya debitur mau membayar akan tetapi tidak mampu. Contohnya kredit yang dibiayai mengalami musibah seperti kebakaran, kebanjiran, dan sebagainya sehingga kemampuan untuk membayar kredit tidak ada.

Kasmir (2008: 116) mengemukakan bahwa penyelamatan kredit macet dilakukan dengan cara antara lain:

1. *Rescheduling*, suatu tindakan yang diambil dengan cara memperpanjang jangka waktu kredit atau jangka waktu angsuran. Dalam hal ini debitur diberikan keringanan dalam masalah jangka waktu kredit pembayaran kredit. Misalnya perpanjangan jangka waktu kredit dari 3 bulan menjadi 6 bulan.
2. *Reconditioning*, maksudnya adalah pihak koperasi (bank) merubah berbagai persyaratan yang ada seperti: yaitu bunga dijadikan hutang pokok, penundaan pembayaran bunga sampai waktu tertentu, penurunan suku bunga dimaksudkan agar lebih meringankan beban nasabah, pembebasan bunga dalam pembebasan suku bunga diberikan kepada nasabah dengan pertimbangan nasabah tidak akan mampu membayar kredit tersebut.
3. *Restructuring*, merupakan tindakan koperasi (bank) kepada nasabah dengan cara menambah modal nasabah dengan pertimbangan nasabah memang membutuhkan tambahan dana dan usaha yang dibiayai masih layak.
4. Kombinasi, merupakan kombinasi ketiga jenis yang di atas. Seorang nasabah bisa diselamatkan dengan kombinasi *rescheduling* dengan *restructuring*.
5. Penyitaan jaminan, penyitaan jaminan merupakan jalan terakhir apabila nasabah sudah benar-benar tidak punya etikad baik ataupun sudah tidak mampu lagi untuk membayar semua hutang-hutangnya.

Analisis SWOT

Suwarsono(2008:25) menjelaskan bahwa analisis SWOT tidak berlebihan jika dikatakan sebagai alat analisis yang paling sering digunakan dalam membantu mendesain rancang bangun strategi di Indonesia. Di belahan dunia yang lain posisi terpopuler tersebut juga masih dimiliki, sekalipun di sisi lain kritik keras terhadapnya juga sering dan masih terus dilontarkan. Dengan segala variasi yang dimiliki, ke semua model analisis SWOT memiliki karakter sederhana, tidak rumit dalam penerapannya. Pendapat senada dikemukakan oleh Rangkuti (2015: 20) yang menyatakan bahwa analisis SWOT merupakan model yang populer untuk analisis situasi.

Menurut Rangkuti (2015: 19), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Sedangkan menurut Kotler (2003: 51), analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunity, Threats*) merupakan cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal.

David (2010:327) mengemukakan bahwa matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan

yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO (kekuatan-peluang)
Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Secara umum, perusahaan akan menjalankan strategi WO, ST, dan WT untuk dapat menjalankan strategi SO.
2. Strategi WO (kelemahan-peluang)
Strategi WO merupakan strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman)
Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi WT (kelemahan-ancaman)
Strategi WT merupakan strategi defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Untuk merumuskan strategi dengan analisis SWOT diperlukan Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI). Matrik EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah (David: 2010: 158):

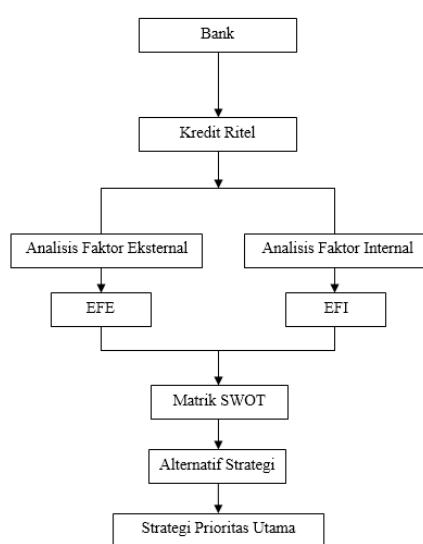
1. Buat daftar faktor – faktor eksternal utama yang berupa peluang dan ancaman utama perusahaan, daftar terlebih dahulu peluang, baru kemudian ancaman.
2. Berikan bobot pada tiap faktor mulai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan

- industri perusahaan, faktor yang dianggap penting harus diberi bobot tertinggi, dan jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Berikan peringkat 1 hingga 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan jika faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3) dan sangat kuat (peringkat = 4).
 4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
 5. Jumlahkan skor rata-rata masing – masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.
- Sementara untuk membentuk Matrik EFI dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (David, 2010: 230):
1. Buat daftar faktor – faktor internal utama yang berupa kekuatan dan kelemahan utama perusahaan, daftar terlebih dahulu kekuatan baru kemudian diikuti dengan daftar kelemahan.
 2. Berikan bobot pada tiap faktor mulai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan, faktor yang dianggap penting harus diberi bobot tertinggi, dan jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
 3. Berikan peringkat 1 hingga 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan jika faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3) dan sangat kuat (peringkat = 4). Dalam matriks IFE, faktor – faktor yang merupakan kekuatan harus diisikan dengan peringkat 3 hingga 4 saja, sedangkan faktor – faktor yang merupakan kelemahan perusahaan diisikan dengan peringkat 1 hingga 2 saja, karena peringkat berbasis pada perusahaan, sedangkan bobot berbasis pada industri.
 4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot untuk tiap variabel.
 5. Menjumlahkan skor bobot masing-masing variable untuk memperoleh skor bobot total organisasi.
- Pembobotan dapat menggunakan kuesioner yang dilakukan dengan penilaian kondisi eksternal dan internal dan urgensi penanganan terhadap faktor tersebut. Penilaian kondisi eksternal dan internal dimana responden memberikan penilaian dari 1 = sangat kurang, sampai 5 = sangat baik. Urgensi penanganan faktor eksternal dan internal tersebut dengan memberikan penilaian 1 = tidak urgen, sampai 4 = sangat urgen. Setiap pertanyaan yang dijawab oleh responden dalam bentuk skala akan dihitung sehingga diperoleh angka tertentu. Dengan metode rata-rata maka didapatkan rincian faktor internal (S-W), dan eksternal (O-T) (Rangkuti, 2015: 29-30).
- Kemudian tahap selanjutnya dalam Analisis SWOT adalah pencocokan strategi dengan langkah-langkah sebagai berikut (David, 2010: 330):
1. Membuat daftar peluang – peluang eksternal utama perusahaan.
 2. Membuat daftar ancaman – ancaman eksternal utama perusahaan.
 3. Membuat daftar kekuatan – kekuatan internal utama perusahaan.
 4. Membuat daftar kelemahan – kelemahan internal utama perusahaan.
 5. Cocokan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan cacat hasilnya pada sel strategi SO.
 6. Cocokan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan cacat hasilnya pada sel strategi WO.

7. Cocokan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan cacat hasilnya pada sel strategi ST.
8. Cocokan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan cacat hasilnya pada sel strategi WT.

Kerangka Pemikiran

Penyaluran kredit bank memerlukan adanya strategi sebagai upaya agar bisnis bank dapat berjalan lancar dan pendapatan bank dari kredit sebagai sumber utama pendapatan tidak terganggu. Dalam merumuskan strategi diperlukan adanya instrumen yang digunakan sebagai alat bantu dalam indentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi oleh suatu perusahaan yang lebih dikenal dengan analisis SWOT. Langkah dalam analisis SWOT adalah dengan membentuk Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI). Dari matrik EFE dan EFI kemudian dibuat matrik SWOT yang menghasilkan empat strategi alternatif. Berdasarkan strategi alternatif tersebut dipilih strategi prioritas utama. Kerangka berpikir tersebut dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Metodologi Penelitian

Metode penelitian yaitu cara atau prosedur yang ditempuh peneliti dalam mencapai tujuan penelitian, yaitu menjawab pertanyaan penelitian atau hipotesis penelitian (Asra, Irawan, dan Purwoto, 2015: 60). Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014: 7), penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik. Sedangkan menurut Noor (2014: 77), penelitian kuantitatif adalah metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan variabel. Variabel-variabel ini diukur biasanya dengan instrumen penelitian sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik.

Sedangkan jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Menurut Arikunto (2010: 3), penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau memaparkan sesuatu hal, misalnya keadaan, kondisi, situasi, peristiwa, kegiatan dan lain-lain. Sedangkan menurut Noor (2014: 34), penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang dengan memusatkan perhatian pada masalah aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian berlangsung tanpa memberikan perlakuan khusus terhadap peristiwa tersebut. Variabel yang diteliti bisa tunggal atau lebih dari satu variabel. Menurut Maleong (2006: 3), penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia.

Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2015: 19), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Adapun langkah-langkah dalam melakukan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis terhadap faktor eksternal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi kredit baik dari dokumentasi internal, kajian literatur, surat kabar, maupun dari survei pendahuluan.
2. Membuat kuesioner untuk melakukan penilaian terhadap kondisi faktor internal dan eksternal perusahaan serta urgensi penanganannya. Penilaian kondisi faktor internal dan eksternal menggunakan skala 1-5, yang mempunyai arti sebagai berikut:

Angka 1 = Sangat kurang

Angka 2 = Kurang

Angka 3 = Netral

Angka 4 = Baik

Angka 5 = Sangat baik

Sedangkan penilaian urgensi penanganan berkaitan dengan tingkat urgensi faktor tersebut ditangani yang berhubungan dengan skala prioritas dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi menggunakan skala 1-4, yang mempunyai arti sebagai berikut:

Angka 1 = tidak urgent

Angka 2 = kurang urgent

Angka 3 = urgent

Angka 4 = sangat urgent

3. Membentuk matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), yaitu dengan pemberian pembobotan pada faktor eksternal perusahaan. Bobot yang dibawah rata-rata termasuk ancaman dan bobot di atas rata merupakan peluang. Total skor diporoleh dengan pengalian bobot dengan rating atau skor urgensi.
4. Membentuk matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI), yaitu dengan pemberian pembobotan pada faktor internal perusahaan. Bobot yang dibawah rata-rata termasuk kelemahan dan bobot di atas rata merupakan kekuatan perusahaan. Total skor diporoleh dengan pengalian bobot dengan rating atau skor urgensi.
5. Membentuk matrik SWOT dengan mencocokan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman utama perusahaan ke dalam empat strategi alternatif, yaitu, strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

Pemilihan strategi prioritas dengan berdasarkan nilai skor tertinggi

opulasi dan Penelitian

Dalam penelitian kuantitatif, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono: 2014: 363). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian marketing dan kredit serta nasabah Bank QNB Indonesia.

Menurut Sugiyono (2014: 364), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan penentuan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan mempertimbangkan pengetahuan dan keahlian responden

mengenai permasalahan yang diteliti. Kriterianya adalah karyawan yang sudah bekerja minimal 5 tahun, sedangkan bagi nasabah adalah nasabah yang mengambil kredit ritel pada Bank QNB Indonesia. Sampel dalam penelitian adalah 20 karyawan marketing dan kredit pada Bank QNB Indonesia serta 20 nasabah kredit ritel sehingga total terdapat 40 responden. Dengan demikian maka jumlah sampel dapat memenuhi minimal sampel dalam penelitian yaitu sebanyak 30 sampel (Cohen, et.al, 2007: 101).

Sumber Teknik dan Pengumpulan Data

Penelitian ini bersumber dari data primer yang diperoleh langsung dari responden. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner

Menurut Noor (2014: 139), kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung di lapangan terhadap manajemen kredit yang diberlakukan pada Bank QNB Indonesia.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen atau bahan-bahan sebagai data sekunder yang relevan dengan tema yang sedang diteliti. Dokumen-dokumen yang diperlukan diperoleh dari laporan internal perusahaan, buku-buku, jurnal, internet, serta sumber lainnya yang relevan.

Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel dilakukan untuk mendapatkan konsep pengukuran yang jelas dan menghindarkan persepsi yang berbeda-beda tentang variabel yang diteliti, maka diperlukan adanya operasionalisasi variabel. Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Faktor Eksternal	Faktor lingkungan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (David, 2010: 17)	a. Ekonomi b. Persaingan c. Kondisi Sosial d. Teknologi e. Hukum	Interval
Faktor Internal	Faktor lingkungan yang dapat dikendalikan oleh perusahaan (David, 2010: 17)	a. Keuangan b. Sumber Daya Manusia c. Sistem Informasi Manajemen d. Pemasaran	

Analisa dan Pembahasan

Visi dan Misi

Visinya menjadi ikon dalam hal pemanfaatan teknologi untuk menghasilkan kenyamanan dan proses yang ringkas pada institusi keuangan di Indonesia yang tumbuh dan berkembang bersama para pemangku kepentingan dan menjadi Bank papan atas dalam hal kinerja keuangan di Indonesia.

Misinya yaitu menyediakan produk dan layanan perbankan yang unggul yang didukung oleh teknologi dan jaringan internasional yang menghasilkan peningkatan manfaat bagi para pemangku kepentingan untuk menjadi institusi keuangan pilihan.

Sejarah Singkat Perusahaan

PT Bank QNB Indonesia Tbk didirikan pada tanggal 1 April 1913 dengan nama NV Chunghwa Shangye Maatschappij (The Chinese Trading Company Limited) di Medan berdasarkan Akta Notaris No. 53 tanggal 28 April 1913. Bank bergerak

terutama dalam bidang bisnis simpan pinjam dan perdagangan umum. Pada tahun 1958 setelah hampir setengah abad kemudian. Bank secara resmi mulai beroperasi sebagai bank komersial berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 191547/U.M.II tanggal 28 Oktober 1958. Sejak itu, Bank terus bertransformasi menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Bank Chunghwa Shanghyeh pada tahun 1962 dan kemudian berganti nama lagi menjadi PT Bank Kesawan pada tahun 1965. Bank mengalami titik balik saat kantor pusatnya berpindah dari Medan ke Jakarta pada tahun 1990. Setelah relokasi tersebut, Bank mengantongi persetujuan sebagai Pedagang Valuta Asing pada tahun 1995, dan setahun kemudian, Bank mendapatkan izin untuk beroperasi sebagai Bank Umum Devisa dan Bank Persepsi, yakni bank yang bisa menerima pembayaran pajak.

Sebuah babak baru dalam perjalanan Bank dimulai pada tahun 2002 saat statusnya berubah dari perusahaan tertutup menjadi perusahaan terbuka dengan diluncurkannya Penawaran Umum Perdana sebanyak 78,8 juta lembar saham di Bursa Efek Indonesia (sebelumnya disebut Bursa Efek Jakarta). Di tahun yang sama, Bank juga menerapkan sistem operasional daring di seluruh cabangnya.

Di tahun 2005, Bank melaksanakan eksekusi Waran I sebanyak 101.219.000 saham atau setara dengan Rp25.304.750.000, yang diterbitkan pada saat Penawaran Umum Perdana (IPO) tahun 2002. Di tahun 2009, Bank melaksanakan Penawaran Umum Terbatas I (PUT I) melalui penerbitan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sebanyak 125.304.750 lembar saham atau setara dengan Rp40.097.520.000. Setelah itu pada tahun 2011, Bank menggelar Penawaran Umum Terbatas II (PUT II)

melalui penerbitan HMETD sebanyak 2.935.263.768 lembar saham atau setara dengan Rp733.815.942.000, dengan Qatar National Bank S.A.Q sebagai pihak pembeli siaga. Pelaksanaan PUT II mengubah status kepemilikan saham. Qatar National Bank S.A.Q berperan sebagai pemegang saham pengendali dengan menguasai 69,59% dari total saham Bank. Pasca akuisisi itu, nama Bank kemudian berubah menjadi PT Bank QNB Kesawan Tbk.

Di tahun 2013 dan 2014, bank merealisasikan aksi-aksi korporasi serupa dengan yang ditempuh pada tahun sebelumnya. Bank mengambil keputusan untuk menggelar Penawaran Umum Terbatas III (PUT III) dan Penawaran Umum Terbatas IV (PUT IV) dalam rangka penerbitan HMETD sebanyak 2.596.543.000 lembar saham atau setara dengan Rp649.135.750.000 dan 2.598.815.479 lembar saham atau setara dengan Rp649.703.869.750 secara berurutan. Kedua langkah tersebut selanjutnya berhasil memperkuat permodalan Bank di tengah bergejolaknya kondisi perekonomian dan memperkokoh tingkat pertumbuhan jangka panjang. Bank secara bersamaan juga menjalani proses *rebranding* dengan mengubah nama dan logonya; dari PT Bank QNB Kesawan Tbk menjadi PT Bank QNB Indonesia Tbk.

Temuan Penelitian

Identifikasi Faktor Internal dan Ekternal

Berdasarkan dokumen-dokumen, kajian literatur, berita-berita yang dimuat di media lokal, survei pendahuluan di Bank QNB Indonesia, maka diperoleh elemen faktor-faktor internal dan eksternal seperti yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel Identifikasi Faktor Internal

No	Keterangan
1	Keadaaan keuangan perusahaan
2	SDM Bank QNB Indonesia
3	Sistem informasi dan teknologi perusahaan
4	Jaringan dan distribusi perusahaan
5	Sumber pendanaan bank
6	Peningkatan nasabah kredit ritel
7	Kualitas pelayanan kredit ritel
8	Lama proses pengajuan kredit ritel
9	Suku bunga kredit ritel
10	Kebijakan pemberian kredit ritel
11	Pengawasan Penggunaan kredit ritel
12	Penganan kredit ritel yang macet

Tabel Identifikasi Faktor Eksternal

No	Keterangan
1	<i>Market share</i> kredit ritel
2	Daya tahan sektor UMKM
3	Daya beli masyarakat
4	Pertumbuhan ekonomi dewasa ini
5	Tingkat persaingan antar bank
6	Pengetahuan masyarakat mengenai dunia perbankan
7	Perkembangan teknologi sekarang ini
8	Regulasi di bidang perbankan
9	Perkembangan pembiayaan non bank
10	Penawaran kredit bunga bank lain

Berdasarkan penilaian responden karyawan dan nasabah, maka faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal tersebut dapat dikategorikan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang secara ringkas dapat dijelaskan pada tabel berikut

Penilaian Responden Karyawan atas Faktor-Faktor Internal

No	Faktor Internal	Rata-rata	Kriteria
1	Keadaaan keuangan perusahaan	2,35	W
2	SDM Bank QNB Indonesia	3,45	S
3	Sistem informasi dan teknologi	3,35	S

perusahaan			
4	Jaringan dan distribusi perusahaan	3,60	S
5	Sumber pendanaan bank	3,60	S
6	Peningkatan nasabah kredit ritel	2,65	W
7	Kualitas pelayanan kredit ritel	3,55	S
8	Lama proses pengajuan kredit ritel	2,40	W
9	Suku bunga kredit ritel	2,55	W
10	Kebijakan pemberian kredit ritel	2,85	W
11	Pengawasan Penggunaan kredit ritel	2,40	W
12	Penganan kredit ritel yang macet	3,00	S
Rata-rata		2,98	

Penilaian Responden Karyawan atas Faktor-Faktor Eksternal

No	Faktor Eksternal	Rata-rata	Kriteria
1	<i>Market share</i> kredit ritel	2,15	T
2	Daya tahan sektor UMKM	4,00	O
3	Daya beli masyarakat	2,40	T
4	Pertumbuhan ekonomi dewasa ini	2,10	T
5	Tingkat persaingan antar bank	3,30	O
6	Pengetahuan masyarakat mengenai dunia perbankan	3,65	O
7	Perkembangan teknologi sekarang ini	4,20	O
8	Regulasi di bidang perbankan	4,25	O
9	Perkembangan pembiayaan	2,75	T

	non bank		
10	Penawaran kredit bunga bank lain	3,80	O
	Rata-rata	3,26	

Berdasarkan tabel diatas nampak bahwa rata-rata faktor internal penilaian karyawan sebesar 2,98 yang masuk kategori kurang baik dan rata-rata faktor eksternal sebesar 3,26 yang masuk kategori netral atau cukup baik.

Tabel Hasil Penilaian Responden Nasabah atas Faktor-Faktor Internal

No	Faktor Internal	Rata-rata	Kriteria
1	Keadaaan keuangan perusahaan	2,20	W
2	SDM Bank QNB Indonesia	4,00	S
3	Sistem informasi dan teknologi perusahaan	3,70	S
4	Jaringan dan distribusi perusahaan	3,40	S
5	Sumber pendanaan bank	4,00	S
6	Peningkatan nasabah kredit ritel	3,05	W
7	Kualitas pelayanan kredit ritel	4,05	S
8	Lama proses pengajuan kredit ritel	2,35	W
9	Suku bunga kredit ritel	2,70	W
10	Kebijakan pemberian kredit ritel	2,80	W
11	Pengawasan Penggunaan kredit ritel	1,95	W
12	Penganan kredit ritel yang macet	3,15	S
	Rata-rata	3,11	

Tabel Hasil Penilaian Responden Nasabah atas Faktor-Faktor Eksternal

No	Faktor Eksternal	Rata-rata	Kriteria
1	Market share kredit ritel	2,10	T
2	Daya tahan sektor UMKM	4,10	O
3	Daya beli masyarakat	2,10	T
4	Pertumbuhan ekonomi dewasa ini	1,70	T
5	Tingkat persaingan antar bank	3,55	O
6	Pengetahuan masyarakat mengenai dunia perbankan	3,55	O
7	Perkembangan teknologi sekarang ini	4,05	O
8	Regulasi di bidang perbankan	4,00	O
9	Perkembangan pembiayaan non bank	3,05	T
10	Penawaran kredit bunga bank lain	3,90	O
	Rata-rata	3,21	

Berdasarkan tabel diatas nampak bahwa rata-rata faktor internal penilaian nasabah sebesar 3,11 dan rata-rata faktor eksternal sebesar 3,21 yang masuk kategori netral atau cukup baik.

Faktor-Faktor Internal

Untuk memilih mana faktor-faktor internal yang termasuk kekuatan dan kelemahan maka faktor-faktor tersebut kemudian dibagi menjadi dua bagian, yaitu faktor internal yang nilainya di atas nilai rata-ratanya, dikelompokkan sebagai kekuatan (*strength*), dan faktor internal yang nilainya di bawah rata-rata dikelompokkan sebagai kelemahan (*weakness*). Penilaian karyawan dan nasabah menunjukkan pemilihan yang sama mengenai faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Tabel Ringkasan Pembobotan Faktor-Faktor Internal

No	Kekuatan
2	SDM Bank QNB Indonesia
3	Sistem informasi dan teknologi perusahaan
4	Jaringan dan distribusi perusahaan
5	Sumber pendanaan bank
7	Kualitas pelayanan kredit ritel
12	Penanganan kredit ritel yang macet
	Kelemahan
1	Keadaaan keuangan perusahaan
6	Peningkatan nasabah kredit ritel
8	Lama proses pengajuan kredit ritel
9	Suku bunga kredit ritel
10	Kebijakan pemberian kredit ritel
11	Pengawasan Penggunaan kredit ritel

a. Kekuatan

Berdasarkan rekapitulasi dari penilaian seluruh responden, faktor-faktor yang menjadi kekuatan Bank QNB Indonesia adalah sebagai berikut:

1. SDM Bank QNB Indonesia

SDM Bank QNB Indonesia dengan didukung keseluruhan 908 karyawan orang termasuk karyawan berstatus kontrak. Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 13/25/PBI/2011 tanggal 9 Desember 2011 tentang Prinsip Prudent untuk Outsourcing di Bank Umum, Bank telah memastikan bahwa status staf lini depan Bank terutama *Teller* dan *Customer Service*, terdiri dari pegawai tetap dan kontrak. Selain itu, dengan didukung adanya pelatihan wajib dan inti bagi semua pegawai, yang mencakup pengenalan organisasi (induksi), Anti-Fraud, Kode Etik, Manajemen Risiko, Pengetahuan Produk, Keunggulan Layanan, dan beragam program internalisasi budaya perusahaan yaitu *QNB Values Festival* dan *QNB Values Refreshment* menjadikan SDM Bank QNB Indonesia handal dan dapat

diperlakukan. Sehubungan dengan pengembangan SDM dan produktivitas, inisiatif ini mencakup program sertifikasi untuk unit kerja perbankan ritel, program akreditasi manajer cabang, sertifikasi operasional, dan pembaharuan *Standard Operating Procedure* (SOP).

2. Sistem Informasi dan Teknologi Perusahaan

Bank QNB Indonesia didukung oleh sistem informasi dan teknologi yang handal. Hal ini antara lain nampak pada aplikasi *e-banking* dimana Bank telah memperkaya aplikasi *mobile banking* 'DooEt+' dengan berbagai macam fitur untuk memudahkan nasabah sehingga nasabah dapat dengan mudah melakukan pembayaran kredit. Adanya *BPRconnect*, yaitu layanan yang bertujuan untuk memfasilitasi bank-bank perdesaan (Bank Perkreditan Rakyat) sehingga menyediakan layanan yang lebih komprehensif dan lengkap bagi nasabahnya. Cakupan kerja sama antara QNB Indonesia dan BPR meliputi penggunaan Sistem Manajemen Kartu dan jaringan ATM QNB Indonesia dengan sistem pembayaran *BPRconnect*.

3. Jaringan dan Distribusi Perusahaan

Bank QNB Indonesia telah memiliki 48 cabang, 72 ATM QNB, dan juga terkoneksi dengan lebih dari 49.000 ATM Bersama. Selain itu, bank memaksimalkan jaringan yang ada dan menerapkan konsep *Single Captain* di setiap area bisnis yang meningkatkan dampak positif terhadap ikatan dengan nasabah dan menciptakan sinergi di antara segmen bisnis sehingga mencapai hasil yang mengagumkan.

4. Sumber pendanaan bank

Bank QNB Indonesia mengandalkan sumber pendanaan penyaluran kredit ritel yang murah melalui dana pihak ketiga yaitu tabungan nasabah. Hal ini dilakukan dengan mengadakan *Mall to Mall Acquisition Campaign* dan membentuk Tim Akuisisi Nasabah. Sebagai hasilnya, rekening tabungan Bank tumbuh lebih dari 100% dalam hal volume dan tumbuh lebih dari 40% dalam aspek rekening. Selain itu, *E-banking* dengan aplikasi DooEt+ juga menambah jumlah nasabah tabungan.

5. Kualitas pelayanan kredit ritel

Kualitas layanan bank QNB dengan didukung oleh karyawan yang mengetahui akan tugas dan tanggung jawabnya. Tingkat kenyamanan yang memadai di tempat strategis di sejumlah kota, seperti Jakarta dan Medan, dengan menciptakan tampilan dan nuansa baru di ruang tunggu cabang menambah kualitas layanan yang diberikan oleh Bank QNB Indonesia.

6. Penanganan Kredit Ritel yang macet

Penanganan kredit macet dilakukan dengan baik yaitu dengan mengeksekusi jaminan dan menjual agunan yang diambil alih. Oleh karenanya jaminan menjadi pokok yang penting dalam pemberian kredit kepada nasabah. Jaminan kredit telah benar-benar dinilai dengan baik pada aset yang dijadikan agunan. Sehingga apabila terjadi kredit macet maka kerugian bank dapat diminimalisir. Selain itu, penanganan kredit ritel dilakukan

dengan *rescheduling, restructuring*, maupun dengan *reconditioning*.

b. Kelemahan

Berdasarkan rekapitulasi dari penilaian seluruh responden, faktor-faktor yang menjadi kelemahan Bank QNB Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Keadaaan keuangan perusahaan

Kondisi keuangan Bank QNB Indonesia tidak dalam kondisi yang cukup baik. Hal ini ditandai antara lain bank mengalami kerugian pada tahun 2016 sebesar 650,3 miliar rupiah. Hal ini dikarenakan tingginya NPL yaitu sebesar 6,86%. Tingkat likuiditas bank yang ditandai dengan nilai LDR menunjukkan angka 94,54 yang hanya masuk kategori cukup sehat. Rasio BOPO Bank QNB Indonesia yang cukup tinggi yaitu sebesar 137,94 yang menandakan tingkat efisiensi bank yang sangat tidak baik. Kondisi demikian memperlihatkan kondisi keuangan Bank QNB Indonesia dalam keadaan yang tidak baik.

2. Peningkatan nasabah kredit ritel

Peningkatan kredit ritel Bank QNB Indonesia selama tahun 2016 tidak dalam kondisi yang bagus. Hal ini ditandai dengan peningkatan nasabah kredit ritel yang belum memuaskan yang hanya 5% dari tahun 2015. Ini dikarenakan juga bank QNB Indonesia masih mengandalkan kredit korporasi yang menghasilkan pendapatan yang cukup baik.

3. Lama Proses Pengajuan Kredit Ritel

Lamanya proses kredit ritel menjadi kendala tersendiri bagi bank QNB Indonesia untuk

meningkatkan kinerja kredit ritelnya. Berbeda dengan kredit korporasi dimana perusahaan besar mempunyai laporan keuangan yang sudah baku dan dapat dipertanggungjawabkan sedangkan pada kredit ritel hal ini memerlukan proses yang lebih lama dikarenakan pada perusahaan UMKM dan perorangan membutuhkan waktu yang lama pada *assessment* nasabah. Hal ini yang tidak disadari oleh nasabah kredit ritel yang memberikan penilaian kurang baik terhadap proses pengajuan kredit ritel.

4. Suku Bunga Kredit Ritel

Kebijakan penentuan suku bunga kredit ritel pada Bank QNB Indonesia menjadi problem tersendiri bagi bank. Hal ini dikarenakan risiko yang lebih besar pada kredit ritel. Bila dibandingkan dengan kredit korporasi suku bunga dasar yang dijadikan acuan pemberian kredit ritel lebih besar yaitu 11,5% sedangkan kredit korporasi 10,5%.

5. Kebijakan pemberian kredit ritel

Kebijakan pemberian kredit ritel lebih sulit dan kompleks dibandingkan dengan kredit korporasi. Hal ini berkaitan dengan profil nasabah kredit ritel. Proses pemberian kredit harus berdasarkan analisa dan evaluasi yang mendalam mengenai kebutuhan calon nasabah yang meliputi jenis fasilitas, jumlah dana, dan jangka waktu kredit, serta kondisi keuangan perusahaan. Pemberian kredit juga harus

didasarkan pada kenyakinan bank atas kemampuan pembayaran debitur, dengan demikian bank harus mempertimbangkan proyeksi kemampuan pembayaran oleh debitur dari kegiatan usaha yang dibiayai oleh bank maupun penghasilan tetap calon debitur.

6. Pengawasan Penggunaan Kredit Ritel

Pengawasan pada kredit ritel memerlukan waktu dan energi yang banyak dibandingkan dengan kredit korporasi. Hal ini dikarenakan kredit ritel mempunyai nasabah yang lebih banyak dengan jumlah pinjaman yang lebih sedikit dibandingkan dengan kredit korporasi. Pada kredit ritel pemantauan dilakukan melalui monitoring secara porfolio dari masing-masing produk program dan melalui laporan bulanan yang dilakukan untuk tujuan pemantauan kualitas kredit secara portfolio.

Faktor-faktor Eksternal

Faktor-faktor yang mendapatkan nilai di atas nilai rata-rata akan dikelompokkan menjadi peluang (*Opportunity*), sementara yang nilainya di bawah rata-ratanya dikelompokkan menjadi ancaman (*Threat*). Penilaian karyawan dan nasabah menunjukkan pemilahan yang sama mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi oleh bank.

Tabel Ringkasan Pembobotan Faktor-Faktor Eksternal

No	Peluang
2	Daya tahan sektor UMKM
5	Tingkat persaingan antar bank
6	Pengetahuan masyarakat mengenai dunia perbankan
7	Perkembangan teknologi sekarang

	ini
8	Regulasi di bidang perbankan
10	Penawaran kredit bunga bank lain
Ancaman	
1	<i>Market share</i> kredit ritel
3	Daya beli masyarakat
4	Pertumbuhan ekonomi dewasa ini
9	Perkembangan pembiayaan non bank

a. Peluang

Berdasarkan rekapitulasi dari penilaian seluruh responden, faktor-faktor yang menjadi peluang Bank QNB Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Daya Tahan Sektor UMKM

Daya tahan sektor UMKM sudah teruji pada saat terjadi krisis ekonomi pada tahun 1989. Sehingga segmen kategori UMKM dapat dijadikan peluang bagi Bank QNB dalam meningkatkan kredit ritelnya. Sektor UMKM memiliki daya tahan yang tinggi terhadap krisis ekonomi dikarenakan orientasi UMKM kebanyakan untuk pemasaran dalam negri sehingga apabila kondisi moneter tidak kondusif maka tidak akan berpengaruh terhadap sektor UMKM. Selain itu, UMKM lebih luwes dalam menghadapi perubahan lingkungan. Pada tahun 2016 Produk Pinjaman UMKM tumbuh hampir 34,4%. Hal ini menandakan sektor UMKM dapat dijadikan sebagai salah satu segmen nasabah kredit ritel yang menjanjikan.

2. Tingkat Persaingan antar bank

Persaingan antar bank pada segmen kredit ritel terutama pada bank-bank nasional meskipun ketat namun masih memberi peluang adanya penetrasi perusahaan untuk memperluas segmen penyaluran kreditnya. Bank-bank besar masih mengandalkan penerimaan dari kredit korporasi sehingga kredit ritel

membuka peluang bagi banyak bank untuk meningkatkan pendapatannya.

3. Pengetahuan masyarakat mengenai dunia perbankan

Pengetahuan masyarakat mengenai perbankan dewasa ini sudah sangat memadai sehingga masyarakat sudah familiar terhadap kredit bank. Pada kredit ritel terutama untuk segmen perorangan dan UMKM maka memberi peluang dengan semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat mengenai bank terutama dalam penggunaan kredit bank untuk pembiayaan usaha maupun kredit konsumsi.

4. Perkembangan teknologi sekarang ini

Perkembangan teknologi dewasa ini semakin pesat. Dengan sistem informasi perbankan sekarang ini maka memudahkan nasabah untuk lebih dekat bersentuhan dengan dunia perbankan. Penggunaan teknologi informasi pada dunia perbankan seperti *E-banking* yang dilandasi oleh peningkatan penggunaan telepon selular pada masyarakat dan jaringan ATM memudahkan nasabah melakukan transaksi perbankan sehingga dapat meningkatkan kinerja perbankan.

5. Regulasi di bidang perbankan

Regulasi dunia perbankan saat ini memberikan kesempatan yang sama pada bank untuk berkompetisi secara sehat untuk mendapatkan nasabah agar menggunakan jasa maupun produk kredit yang ditawarkannya. Dengan diberlakukannya suku bunga dasar kredit memberikan peluang kepada nasabah untuk memilih bank yang memberikan suku bunga yang kompetitif. Selain itu, pemberian

kredit untuk UMKM lebih diperhatikan dengan dikeluarkannya peraturan Bank Indonesia nomor 17/12/PBI/2015 tentang perubahan atas peraturan Bank Indonesia nomor 14/22/PBI/2012 tentang pemberian kredit atau pembiayaan oleh bank umum dan bantuan teknis dalam rangka pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah dimana pada tahun 2017 minimal rasio pemberian kredit untuk UMKM sebesar 15% dari total kredit yang diberikan. Banyak regulasi perbankan yang dikeluarkan agar perbankan dapat menjalankan perannya dengan baik dan bersaing secara sehat sehingga kondisi demikian memberi peluang bagi perbankan untuk lebih maju.

6. Penawaran kredit bunga bank lain

Dengan diberlakukannya suku bunga dasar kredit memberikan peluang kepada nasabah untuk memilih bank yang memberikan suku bunga yang kompetitif. Tak terkecuali oleh Bank QNB Indonesia. Meskipun bunga kredit ritel yang ditawarkan oleh Bank QNB Indonesia masih terbilang relatif tinggi, namun dengan masih terbuka peluang yang besar pada segmen kredit ritel suku bunga yang ditawarkan tidak menjadi problem yang berarti terhadap pemberian kredit.

b. Ancaman

Berdasarkan rekapitulasi dari penilaian seluruh responden, faktor-faktor yang menjadi ancaman Bank QNB Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Market share kredit ritel

Dengan menurunnya pertumbuhan ekonomi sekarang ini maka membuat bank-bank banyak yang beralih dari kredit korporasi ke

kredit ritel. Di samping itu, hal ini dikarenakan adanya sektor UMKM sebagai salah satu segmen kredit ritel yang tahan terhadap krisis membuat bank-bank lebih menyukai memberikan kredit kepada UMKM. Kondisi demikian mengakibatkan *market share* kredit ritel semakin mengecil yang menjadi tantangan bagi Bank QNB untuk merebut nasabah agar menggunakan produk yang ditawarkannya.

2. Daya beli masyarakat

Daya beli masyarakat sekarang ini cenderung menurun. Hal ini ditandai dengan konsumsi Rumah Tangga yang pertumbuhannya semakin menurun. Data BPS menyebutkan bahwa pengeluaran konsumsi rumah tangga hanya tumbuh 4,95 persen pada kuartal II-2017, seolah mengkonfirmasi memang telah terjadi penurunan daya beli. Sebagai informasi, rendahnya pertumbuhan konsumsi rumah tangga ini telah terjadi sejak kuartal II-2015, dimana pertumbuhannya cenderung di bawah 5 persen. Sejumlah kalangan menilai bahwa perlambatan pertumbuhan konsumsi rumah tangga ini disebabkan masyarakat memilih menabung bukan untuk konsumsi. Data simpanan di perbankan memang naik. Melemahnya daya beli tersebut antara lain disebabkan oleh adanya kenaikan BBM dan pencabutan subsidi listrik serta melemahnya harga komoditas. Hal ini berpengaruh terhadap pertumbuhan kredit ritel yang bertumpu pada sektor UMKM dan perorangan yang terdampak daya belinya.

3. Pertumbuhan ekonomi dewasa ini

Pertumbuhan ekonomi Indonesia dewasa ini masih rendah. Hal ini dikarenakan masih adanya krisis

global yang membawa dampak terhadap kondisi perekonomian Indonesia. Pertumbuhan ekonomi tahun 2016 sebesar 5,02% dan pada kuartal II-2017 menurun menjadi 5,01%. Kondisi tersebut menjadi tantangan bagi penyaluran kredit ritel dikarenakan permintaan kredit akan terpengaruh.

4. Perkembangan pembiayaan non bank

Berkembangnya pembiayaan non bank dewasa ini berakibat semakin ketatnya persaingan dalam pemberian kredit ritel. Selama tahun 2016, jumlah entitas industri keuangan non bank (IKNB) meningkat yaitu dari 936 entitas menjadi 1.045 entitas. Data OJK menunjukkan jumlah entitas terbesar berasal dari perusahaan pembiayaan yang mencapai 268 entitas dengan total aset sebesar Rp. 510,31 trilyun atau tumbuh 7,79%.

Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI) dan Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).

Pemberian pembobotan EFI dan EFE dilakukan setelah faktor-faktor internal dikelompokkan menjadi kekuatan dan kelemahan, dan faktor-faktor eksternal dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman, dengan hasil seperti yang disajikan dalam tabel 4.9. dan 4.10. Pembobotan dilakukan dengan mengalikan nilai relatif bobot dengan rata-rata skor urgensi penanganan (*rating*). Bobot relatif diperoleh dari nilai rata-rata dibagi dengan total skor faktor internal maupun eksternal.

Tabel 4.9 Matrik EFI dan EFE Berdasarkan Penilaian Karyawan

No	KEKUATAN	Bobot	Relatif	Rating	Skor
----	----------	-------	---------	--------	------

2	SDM Bank QNB Indonesia	3,45	0,097	2,70	0,26
3	Sistem informasi dan teknologi perusahaan	3,35	0,094	3,20	0,30
4	Jaringan dan distribusi perusahaan	3,60	0,101	2,60	0,26
5	Sumber pendanaan bank	3,60	0,101	3,30	0,33
7	Kualitas pelayanan kredit ritel	3,55	0,099	2,70	0,27
12	Penganan kredit ritel yang macet	3,00	0,084	3,25	0,27
Total		20,55			1,70
KELEMAHAN					
1	Keadaan keuangan perusahaan	2,35	0,066	2,90	0,19
6	Peningkatan nasabah kredit ritel	2,65	0,074	3,45	0,26
8	Lama proses pengajuan kredit ritel	2,40	0,067	3,20	0,21
9	Suku bunga kredit ritel	2,55	0,071	3,20	0,23
10	Kebijakan pemberian kredit ritel	2,85	0,080	3,20	0,26
11	Pengawasan Penggunaan kredit ritel	2,40	0,067	3,45	0,23
Total		15,20			1,38
Total Bobot x Skor		35,75	1,000		3,07

No	PELUANG	Bobot	Relatif	Rating	Skor
2	Daya tahan sektor UMKM	4,00	0,12	2,30	0,28
5	Tingkat persaingan antar bank	3,30	0,10	2,55	0,26
6	Pengetahuan masyarakat mengenai dunia perbankan	3,65	0,11	2,55	0,29
7	Perkembangan teknologi sekarang ini	4,20	0,13	2,35	0,30
8	Regulasi di bidang perbankan	4,25	0,13	2,55	0,33

10	Penawaran kredit bunga bank lain	3,80	0,12	3,60	0,42
	Total	23,20			1,88
	ANCAMAN				
1	Market share kredit ritel	2,15	0,07	3,50	0,23
3	Daya beli masyarakat	2,40	0,07	3,50	0,26
4	Pertumbuhan ekonomi dewasa ini	2,10	0,06	3,45	0,22
9	Perkembangan pembiayaan non bank	2,75	0,08	1,70	0,14
	Total	9,40			0,85
	Total Bobot Skor	32,60	1,000		2,73

Berdasarkan hasil pembobotan EFI dan EFE elemen SWOT menurut penilaian karyawan terlihat bahwa faktor kekuatan yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah jaringan dan distribusi perusahaan serta sumber pendanaan bank dengan nilai rata-rata sebesar 3,60. Sumber pendanaan bank yang murah yang berasal dari tabungan menjadikan faktor kekuatan bank untuk meningkatkan kinerja kredit ritel. Selain itu, jaringan dan distribusi perusahaan dengan jumlah cabang dan ATM yang memadai mampu meningkatkan kinerja pemasaran dan kedekatannya dengan nasabah.

Faktor kelemahan yang mendapatkan nilai rata-rata terendah menurut penilaian karyawan adalah keadaaan keuangan perusahaan, dengan nilai rata-rata sebesar 2,35. Kondisi keuangan bank ditandai dengan kerugian yang diderita dan tingkat efisiensi yang rendah menyebabkan kinerja bank yang kurang memuaskan.

Faktor peluang yang memiliki nilai rata-rata tertinggi menurut penilaian karyawan adalah regulasi di bidang perbankan, dengan nilai rata-rata sebesar 4,25. Regulasi perbankan menjadikan bank mempunyai peluang yang sama dalam melakukan penyaluran kredit ritel yang semakin berkembang.

Faktor ancaman yang memiliki nilai rata-rata terendah menurut penilaian karyawan adalah pertumbuhan ekonomi dewasa ini, dengan nilai rata-rata sebesar 2,10. Pertumbuhan ekonomi yang rendah membawa dampak pada sektor lain yaitu sektor UMKM yang menjadi pendorong pada kredit ritel.

Tabel Matrik EFI dan EFE Berdasarkan Penilaian Nasabah

No	KEKUATAN	Bobot	Relatif	Rating	Skor
2	SDM Bank QNB Indonesia	4,00	0,107	2,75	0,29
3	Sistem informasi dan teknologi perusahaan	3,70	0,099	3,00	0,30
4	Jaringan dan distribusi perusahaan	3,40	0,091	2,90	0,26
5	Sumber pendanaan bank	4,00	0,107	3,15	0,34
7	Kualitas pelayanan kredit ritel	4,05	0,108	2,85	0,31
12	Penganganan kredit ritel yang macet	3,15	0,084	3,70	0,31
	Total	22,30			1,81
	KELEMAHAN				
1	Keadaaan keuangan perusahaan	2,20	0,059	2,75	0,16
6	Peningkatan nasabah kredit ritel	3,05	0,082	3,30	0,27

8	Lama proses pengajuan kredit ritel	2,35	0,063	3,60	0,23
9	Suku bunga kredit ritel	2,70	0,072	3,20	0,23
10	Kebijakan pemberian kredit ritel	2,80	0,075	3,45	0,26
11	Pengawasan Penggunaan kredit ritel	1,95	0,052	3,45	0,18
	Total	15,05			1,33
	Total Bobot x Skor	37,35			3,14

n non bank				
Total				0,80
	8,95			
Total Bobot x Skor	32,10	1,000		2,64

Berdasarkan hasil pembobotan EFI dan EFE elemen SWOT menurut penilaian nasabah menunjukkan bahwa faktor kekuatan yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah kualitas pelayanan kredit ritel dengan nilai rata-rata sebesar 4,05. Kualitas layanan didukung oleh pengetahuan karyawan mengenai tugas dan tanggung jawabnya dalam memasarkan kredit ritel dinilai oleh nasabah dengan penilaian yang baik.

Faktor kelemahan yang mendapatkan nilai rata-rata terendah menurut penilaian nasabah adalah pengawasan penggunaan kredit ritel, dengan nilai rata-rata sebesar 1,95. Nasabah memberi penilaian yang buruk mengenai pengawasan yang dilakukan oleh bank apabila peruntukan kredit tidak sesuai dengan sebagaimana mestinya.

Faktor peluang yang memiliki nilai rata-rata tertinggi menurut penilaian nasabah adalah daya tahan sektor UMKM, dengan nilai rata-rata sebesar 4,10. Sektor UMKM sudah terbukti mampu bertahan dalam kondisi krisis sehingga bank apabila memberikan kredit kepada UMKM maka faktor resikonya lebih kecil.

Faktor ancaman yang memiliki nilai rata-rata terendah menurut penilaian nasabah adalah pertumbuhan ekonomi dewasa ini, dengan nilai rata-rata sebesar 1,70. Penilaian ini sama dengan penilaian karyawan terhadap ancaman yang paling tinggi dihadapi oleh bank dalam meningkatkan kredit ritelnya.

No	PELUANG G	Bob ot	Rela tif	Rati ng	Sk or
2	Daya tahan sektor UMKM	4,10	0,13	1,75	0,22
5	Tingkat persaingan antar bank	3,55	0,11	2,55	0,28
6	Pengetahua n masyarakat mengenai dunia perbankan	3,55	0,11	2,45	0,27
7	Perkembangan teknologi sekarang ini	4,05	0,13	2,30	0,29
8	Regulasi di bidang perbankan	4,00	0,12	2,75	0,34
10	Penawaran kredit bunga bank lain	3,90	0,12	3,55	0,43
	Total	23,15			1,84
	ANCAMA N				
1	Market share kredit ritel	2,10	0,07	3,70	0,24
3	Daya beli masyarakat	2,10	0,07	3,40	0,22
4	Pertumbuh an ekonomi dewasa ini	1,70	0,05	3,45	0,18
9	Perkembangan pembiayaan	3,05	0,10	1,60	0,15

Matrik SWOT

Untuk mengetahui prioritas dan keterkaitan antar strategi berdasarkan pembobotan SWOT-nya, maka dilakukan interaksi kombinasi strategi internal eksternal. Perumusan strategi-strategi tersebut disusun berdasarkan faktor internal, *strength* dan *weakness*, serta faktor eksternal *opportunity* dan *threat* ke dalam Matriks SWOT seperti pada tabel 4.11.

Secara ringkas hasil perumusan matriks EFE dan EFI, berdasarkan strategi SO, ST, WO, dan WT, dilakukan pembobotan penilaian untuk menentukan skala prioritasnya. Susunan strategi alternatif berdasarkan urutan prioritasnya yang diperoleh dari pembobotan matriks interaksi SWOT disajikan pada tabel 4.12 dan 4.13.

Matriks SWOT

		KUATAN	KILEMahan
		EFI	EFE
PELUANG			
1 Daya tahan sektor UMKM	1 Melakukan ekspansi penyaluran kredit ritel	1 Kedudukan kompetisi perusahaan	
2 Tingkat persaingan antar bank	2 Penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan sumber pendanaan bank	2 Peningkatan rasio bunga kredit ritel	
3 Pengetahuan masyarakat mengenai dunia perbankan	3 Peluasan jaringan perusahaan dengan membuka cabang baru	3 Lama proses pengajuan kredit ritel	
4 Perkembangan teknologi sekarang ini		4 Suku bunga kredit ritel	
5 Regulasi di bidang perbankan		5 Kebijakan penyaluran kredit ritel	
6 Penawaran kredit bunga bank lain		6 Pengawasan Penggunaan kredit ritel	
ANACAMAN			
1 Market share kredit ritel	1 Pengurangan penyaluran kredit macet	1 Penetapan suku bunga kredit ritel yang kompetitif	
2 Daya beli masyarakat	2 Pengembangan kualitas pelayanan	2 Prioritas penyaluran kredit untuk sektor UMKM	
3 Perembahan ekonomi dunia ini	3 Peningkatan kualitas SDM		
4 Perkembangan pembayaran non bank			
		STRATEGI SO	STRATEGI WO
		1 Pengurangan penyaluran kredit macet	1 Percepatan proses pengajuan kredit
		2 Pengembangan kualitas pelayanan	2 Kebijakan penyaluran kredit ritel yang lebih hati-hati
		3 Peningkatan kualitas SDM	
		STRATEGI ST	STRATEGI WT

Tabel Pembobotan Hasil Kuesioner SWOT Karyawan

Tabel Pembobotan Hasil Kuesioner SWOT Karyawan

BOBOT	S=1,81	W=1,33
O=1,84	SO=3,65	WO=3,17
T=0,80	ST=2,61	WT=2,13

Dari hasil pembobotan kuisisioner, maka disusun prioritas strategi berdasarkan kombinasi strategi yang

memiliki nilai paling tinggi sampai yang paling rendah.

Tabel Urutan Alternatif Strategi SWOT

PR IO RI T AS	STRATEGI	BOBOT NILAI	
		KARYA	NASABAH
I	<i>Strength – Opportunity (SO)</i>	3,58	3,65
II	<i>Weakness – Opportunity (WO)</i>	3,26	3,17
III	<i>Strength – Threat (ST)</i>	2,55	2,61
IV	<i>Weakness – Threat (WT)</i>	2,23	2,13

Hasil matriks SWOT yang menghasilkan alternatif strategi yang mendapat bobot paling tinggi adalah *Strength – Opportunity (SO)*, yang dapat diterjemahkan sebagai strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Kondisi ini menguntungkan bagi Bank QNB Indonesia, karena dari sisi faktor internal, bank memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar daripada kelemahan dan ancamannya. Perumusan strategi diperoleh melalui kombinasi faktor elemen kekuatan dan peluang, sehingga menghasilkan beberapa kombinasi strategi seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.15.

BOBOT	S=1,70	W=1,38
O=1,88	SO=3,58	WO=3,26
T=0,85	ST=2,55	WT=2,23

Tabel Strategi Prioritas I: Strategi SO

KEKUATAN	PELUANG
1 SDM Bank QNB Indonesia	1 Daya tahan sektor UMKM
2 Sistem informasi dan teknologi	2 Tingkat persaingan antar bank
3 Jaringan dan distribusi perusahaan	3 Pengetahuan masyarakat mengenai dunia perbankan
4 Sumber pendanaan bank	4 Perkembangan teknologi sekarang ini
5 Kualitas pelayanan kredit ritel	5 Regulasi di bidang perbankan
6 Penanganan kredit ritel yang macet	6 Penawaran kredit bunga bank lain
	STRATEGI SO
	1 Melakukan ekspansi penyaluran kredit ritel
	2 Penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan sumber pendanaan bank
	3 Peluasan jaringan perusahaan

Strategi prioritas yang paling tinggi adalah strategi SO. Strategi ini antara lain adalah:

1. Melakukan ekspansi kredit ritel. Ekspansi kredit ritel dilakukan dengan meningkatkan penyaluran kredit ritel. Oleh karenanya pemasaran kredit kredit juga ditingkatkan sehingga jumlah kredit yang diberikan meningkat. Pemasaran dilakukan baik terhadap perorangan maupun segmen UMKM. Selain itu ekspansi kredit dilakukan dengan meningkatkan jumlah kredit yang diberikan pada satu debitur terutama debitur yang sudah pernah mengambil kredit dan pembayaran kredit lancar. Namun demikian, pemberian kredit tetap dilakukan secara hati-hati pengembalian kredit lancar sehingga NPL dapat dikendalikan.
2. Penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan sumber pendanaan bank. Penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan sumber pendanaan bank dilakukan melalui perbaikan dan peningkatan kemampuan *m-banking* dengan aplikasi DooEt+. Dengan adanya *m-banking* maka masyarakat akan lebih mudah bertransaksi sehingga masyarakat lebih tertarik untuk menyimpan uangnya pada Bank QNB Indonesia. Dana masyarakat yang terkumpul tersebut dalam bentuk tabungan dapat dimanfaatkan oleh bank sebagai sumber pembiayaan kredit yang murah. Kondisi ini akan berpengaruh terhadap suku bunga kredit ritel yang ditawarkan kepada calon debitur sehingga akan meningkatkan daya saing kredit ritel bank.
3. Perluasan jaringan perusahaan. Perluasan jaringan perusahaan dengan kekuatan yang ada pada

bank yang memanfaatkan peluang yang ada terhadap pengembangan kredit ritel. Dengan memanfaatkan peluang yang ada tersebut maka bank akan lebih selangkah di depan dalam merebut segmen kredit ritel. Perluasan jaringan dapat dilakukan dengan membuka cabang baru atau kerjasama dengan institusi lain seperti koperasi sebagai unit perpanjangan penyaluran kredit ritel. Dengan semakin luasnya jaringan maka peningkatan penyaluran kredit ritel lebih mudah dijangkau.

Kesimpulan dan saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab IV, maka kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan sangat diperlukan dalam menentukan strategi perusahaan di masa yang akan datang. Evaluasi faktor internal dan internal dapat dilihat pada matriks EFE dan EFE. Berdasarkan analisis faktor internal, bank QNB Indonesia mempunyai kekuatan lebih besar dibandingkan kelemahannya; sedangkan faktor eksternal mempunyai ancaman yang lebih besar daripada peluang.
2. Empat strategi pengembangan kredit ritel pada bank QNB Indonesia adalah: Strategi SO dengan melakukan ekspansi penyaluran kredit ritel, penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan sumber pendanaan bank, dan perluasan jaringan perusahaan. Strategi WO dengan penetapan suku bunga kredit ritel yang kompetitif dan prioritas penyaluran kredit untuk sektor UMKM. Strategi ST dengan penguatan penanganan kredit macet, peningkatan kualitas SDM, dan peningkatan kualitas

layanan. Strategi WT dengan percepatan proses pengajuan kredit dan kebijakan pemberian kredit yang lebih hati-hati. Strategi prioritas utama yang dijalankan adalah strategi SO dikarenakan mempunyai skor yang paling tinggi.

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat direkomendasikan saran-saran sebagai berikut:

1. Perusahaan agar selalu melakukan analisis faktor eksternal dan internal sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan perusahaan dan mengurangi kelemahan perusahaan serta memanfaatkan peluang yang ada dengan mengurangi dampak ancaman yang dihadapinya sehingga perusahaan dapat menerapkan strategi yang tepat. Selain itu agar selalu mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal selama strategi dijalankan sehingga dapat mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi dengan menerapkan perubahan strategi apabila diperlukan.
2. Bank agar melakukan strategi SO yaitu dengan dengan melakukan ekspansi penyaluran kredit ritel, penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan sumber pendanaan bank, dan perluasan jaringan perusahaan. Eksplansi kredit dilakukan dengan peningkatan pemasaran baik pada segmen perorangan maupun UMKM sehingga penyaluran kredit ritel dapat meningkat. Penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan sumber pendanaan bank dilakukan dengan peningkatan kemampuan *m-banking*. Perluasan jaringan dilakukan dengan membuka cabang baru dan menjalin

kerjasama dengan koperasi untuk penyaluran kredit ritel.

3. Bagi peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dalam memformulasikan strategi dengan menambah alat analisis lain seperti matrik SPACE, matriks BCG, matriks I-E, grand strategi, dan matriks QSPM. Selain itu juga dapat melakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang melibatkan faktor-faktor yang potensial mempengaruhi pengembangan kredit ritel misalnya kebijakan perusahaan, inovasi, dan kompetensi SDM.

REFERENCES

- Akdon (2007). *Strategik Manajemen for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Arafat, Wilson. (2006). *Manajemen Perbankan Indonesia: Teori dan Implementasi*. Penerbit: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Asra, Abuzar, P.B. Irawan, dan A. Purwoto (2015). *Metode Penelitian Survey*. Bogor: In Media.
- Assauri, Sofjan (2011). *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep & Strategi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Boyd, Walker dan Larrech (2000). *Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*. Alih bahasa Budiyanto. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.

- Buchari, Alma (2009). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Cetakan Kedelapan. Bandung: Alfabeta.
- Budisantoso, Totok dan Sigit Triandaru (2006). *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Jakarta: Salemba Empat.
- Cohen, L., et al. (2007). *Research Methods in Education*. (Sixth edition). New York: Routledge.
- Choliq, Abdul (2011). *Pengantar Manajemen*. Semarang: Rafi Sarana Perkasa.
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publication.
- Danim, Sudarwan dan Yunan Danim (2010). *Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategis*. Alih bahasa Dono Sunardi. Jakarta: Salemba Empat.
- Dendawijaya, Lukman (2006). *Manajemen Perbankan*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Firdaus, Rachmat (2003). *Teori dan Analisa Kredit serta Kentuan-ketentuan Tentang Beberapa Jenis Kredit*. Bandung: Purnasarana Lingga Utama.
- (2009). *Akuntansi Biaya*, Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Freeman, R Edward (1995). *Manajemen Strategik*. Alih bahasa Rochmulyati Hamzah. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Ghozali, Imam, (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : BP Universitas Diponegoro.
- Hadiwidjaja, Rivai Wirasasmita (1991). *Analisis Kredit*. Bandung: CV. Pionir Jaya.
- Halim, Abdul (1998). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson (1997). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi*. Alih bahasa Armand Hediyan. Jakarta: Erlangga.
- Hunger, J. David dan Thomas L, Wheelen (2003). *Manajemen Strategis*. Alih bahasa Julianto Agung S. Yogyakarta: Andi.
- (2004). *Strategic Management and Business Policy*, 9th Edition. New York: Pearson Prentice Hall.
- Johannes (2009). *Balanced Scorecard Konsep dan Implementasi: Sebagai Strategi Perusahaan*. Jakarta: Makalah Balanced Scorecard Konsep dan Implementasi.
- Johnson, G., dan K., Scholes (1993). *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice Hall.
- Juoro, Umar (2017). Bank Sibuk Restrukturisasi, Laju Kredit Terhambat infobanknews.com
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Alih bahasa Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir (2008). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kotler, Philip (2003). *Marketing Management*, 11th Edition. New York: Prentice Hall, Pearson Education International.
- Kuncoro, Mudrajad dan Suhardjono (2002). *Manajemen Perbankan (Teori dan Aplikasi)*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

- Mahmoedin (2004). *Kredit Bermasalah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Moleong, Lexy J.(2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martono (2002). *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Yogyakarta: Ekonesia.
- Mitrady, Isyana, Heny K. Daryanto, dan Agus Maulana (2015). Loan Distribution Strategy PT. BankX (Persero), Tbk– Bogor Credit Business Unit. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 1, No. 2.
- Moti, Haron O., Justo Simiyu Masinde, Nebat Galo Mugenda, and Mary Nelima Sindani (2012). Effectiveness of Credit Management System on Loan Performance: Empirical Evidence from Micro Finance Sector in Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 2 No. 6.
- Mulyono, Teguh Pudjo (2007). *Analisa Laporan Keuangan untuk Perbankan*. Jakarta: Djambatan.
- Nawawi, Hadari (2005). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Noor, Juliasyah (2014). *Metode Penelitian*. Jakarta: Prenada Media Group.
- O'Connor, Rochelle (2003). *Facing Strategic Issues: New Planning Guides and Practices*. New York: The Conference Board, Inc.
- Oyewobi, Luqman Oyekunle, Abimbola Windapo, dan James Olabode Bamidele Rotimi, (2016). “Relationship Between Decision-Making Style, Competitive Strategies and Organisational Performance Among Construction Organisations,” *Journal of Engineering, Design and Technology*, Vol. 14, No. 4, pp. 713-738.
- Oyewobi, Luqman Oyekunle, Abimbola Olukemi Windapo, James Olabode Bamidele Rotimi, dan Richard Ajayi Jimoh, (2016). “Relationship Between Competitive Strategy and Construction Organisation Performance The Moderating Role of Organisational Characteristics,” *Management Decision*, Vol. 54, No. 9, pp. 2340-2366.
- Pearce, J. A. II, dan R. B., Jr., Robinson (1997). *Cases in Strategic Management*, 4th edition, Chicago: IL: Richard D. Irwin, Inc.
- _____. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih bahasa Yanivi Bachtiar dan Kristine. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NewYork: The Free Press.
- Prasetyo, Bambang, dan Lina Miftahul Jannah (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rangkuti, Freddy (2015). *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Richard, Evelyn (2011). Factors That Cause Non- Performing Loans in Commercial Banks in Tanzania and Strategies to Resolve Them. *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 12 (7).

- Riyadi, Selamet. (2006). *Banking Asset and Liability Management*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter (2012). *Manajemen*. Alih bahasa Sarwiji dan Hermaya. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Saladin, Djaslim (2003). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pengendalian*, Edisi Kedua. Bandung: CV. Linda Karya.
- Samsudin, Sadili (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Siagian, Sondang P. (2005). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siamat, Dahlan. (2004). *Manajemen Lembaga Keuangan*. Jakarta: Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Singer, Bas P., Bart A.G. Bossink, dan Herman J.M. Vande Putte, (2007). Corporate Real Estate and Competitive Strategy. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 9, No. 1, pp. 25-38.
- Silalahi, Ulber (2002). *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Sinungan, Muchdarsyah (2000). *Manajemen Dana Bank*. Jakarta. PT. Budi Aksara.
- Stoner, James A.F. (2006). *Management*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Subarkah, Strategi Pembelajaran Torseba Kuis Famili 30-2 Untuk Meningkatkan Standar Kompetensi Inflasi Siswa, Surabaya: Proseding Seminar Nasional, 9 Mei 2015.
- Sugiyono (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabet.
- Suwarsono, Muhammad. (2008). *Matriks & Skenario dalam Strategi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Suyatno, Thomas, et.all. (2007). *Dasar-Dasar Perkreditan*, Edisi Keempat, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Syafrizal (1997). *Pertumbuhan Ekonomi dan Ketimpangan Regional Wilayah Indonesia Bagian Barat*. Jakarta: LP3ES.
- Taswan. (2006). *Manajemen Perbankan: Konsep, Teknik dan Aplikasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Umar, Husein (1999). *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta: PT. GPU.
- Wahyudi, Agustinus Sri (1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.