

***LOAN DISTRIBUTION STRATEGY  
PT. BANK X (PERSERO), TBK – BOGOR CREDIT BUSINESS UNIT***

**Isyana Mitrad<sup>\*)1</sup>, Heny K. Daryanto<sup>\*\*)</sup>, dan Agus Maulana<sup>\*\*\*)</sup>**

<sup>\*)</sup> PT. BNI Tbk.

Jl. Ir. H. Juanda No.52, Bogor, West Java, Indonesia

<sup>\*\*)</sup> Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Jl. Kamper, Wing 4 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

<sup>\*\*\*)</sup> Universitas Dr. Soetomo, Surabaya

Jl. Semolowaru 84, Surabaya 60118

**ABSTRACT**

*PT. Bank X (Persero), Tbk has credit business unit and one of them is located in Bogor, which experienced decreased performance from year to year because of the increasing of competitiveness among rivalry. The decrease of performance measured both from realization of distribution credit and level of bad loans or Non Performing Loans (NPL). This research aimed to analyze the loan portfolio strategies based on the precautionary principle in the company. This research begins with identification factors affecting the company on its business both internal and external factors. The study was conducted qualitatively by filling questionnaires and in-depth interviews to seven experts on credit sector. Internal and external factors are treated with EFE-IFE matrix then IE matrix to determine the condition of the company, then a SWOT analysis to formulate some alternative strategies was carried out and last method is QSPM to choose the best strategic alternatives for the company. The results showed that the relative strength of the company has not been strong in overcoming internal weaknesses, but the company is considered good enough to take advantage of the opportunities that exist outside and can overcome challenges. Interest rates on loans, convenience and services to debtors, the technology owned by, also the opening of the public mindset about the banking world are the important factors that affect the company in doing business. Based on the QSPM result, supply chain utilization from existing debtor is the best strategy for prudent lending in company.*

*Keyword: loan, non performing loan, IE Matrix, SWOT, QSPM*

**ABSTRAK**

*PT. Bank X (Persero), Tbk memiliki salah satu unit bisnis penyalur kredit yang terletak di Bogor dan mengalami penurunan kinerja dari tahun ke tahun akibat persaingan yang semakin kompetitif. Penurunan kinerja tersebut diukur dari sisi realisasi penyaluran kredit maupun dari tingkat kredit macet. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penyaluran kredit yang didasari dengan prinsip kehati-hatian di perusahaan. Penelitian diawali dengan identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya baik faktor internal maupun eksternal. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif melalui kuesioner dan in-depth interview kepada tujuh orang pakar perkreditan yang dipilih secara sengaja. Faktor internal dan eksternal tersebut diolah dengan matriks IFE-EFE dan matriks IE untuk mengetahui kondisi perusahaan, kemudian dilakukan analisis SWOT untuk merumuskan beberapa alternatif strategi dan metode QSPM untuk memilih alternatif strategi terbaik bagi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan relatif belum baik dalam menanggulangi kelemahan internal, namun perusahaan dinilai dapat merespon dan memanfaatkan peluang yang ada di luar dan dapat mengatasi tantangan yang ada. Suku bunga pinjaman, kemudahan dan layanan bagi debitur; teknologi yang dimiliki serta semakin terbukanya pola pikir masyarakat tentang dunia perbankan merupakan faktor-faktor penting yang memengaruhi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Berdasarkan hasil QSPM, pemanfaatan supply chain debitur eksisting merupakan strategi terbaik untuk penyaluran kredit secara prudent.*

*Kata kunci: pinjaman, kredit macet, Matriks IE, SWOT, QSPM*

---

<sup>1</sup> Alamat Korespondensi:

Email: [mitha\\_isyana@yahoo.co.id](mailto:mitha_isyana@yahoo.co.id)

## PENDAHULUAN

Dewasa ini, munculnya liberalisasi tidak terkecuali liberalisasi ekonomi dan sistem ekonomi yang semakin terbuka, mendorong persaingan dunia perbankan yang semakin kompetitif. Menurut data Bank Indonesia, April 2015 tercatat 112 bank umum di Indonesia, 18 Bank Syariah dan 1.642 Bank Perkreditan Rakyat. Banyaknya perusahaan di dunia perbankan yang diiringi meningkatnya pengetahuan masyarakat tentang dunia perbankan, memberikan efek bagi persaingan dunia perbankan. Menurut Tramiaji (2003), bagi suatu bank yang ingin memenangkan persaingan harus mampu mencapai tingkat mutu tertentu, baik mutu produk maupun mutu dari aspek-aspek lainnya seperti efisiensi SDM, yang mampu membuat harga produk bersaing dan memberikan pelayanan yang baik.

Setiap bank berkompetisi menciptakan produk pinjaman atau kredit yang menarik dan dibutuhkan para calon debiturnya. Hal ini mengingat bahwa pendapatan bank selain dari *fee based income* atas penyediaan layanan dan jasa perbankan, juga berasal dari suku bunga kredit. Pendapatan bunga memberikan kontribusi yang besar bagi kegiatan operasional bank (Ma'rifah, 2013). Selain menjadi pendapatan bank dengan proporsi yang paling besar, pendapatan dari suku bunga kredit ini juga berpengaruh pada kinerja rentabilitas bank (Silaban, 2012). Oleh karena itu, setiap bank berkompetisi seoptimal mungkin untuk menyalurkan Dana Pihak Ketiganya (DPK) dalam bentuk fasilitas kredit berkenaan dengan profitabilitas yang dihasilkan produk ini. Namun, penyaluran kredit ini juga harus dilakukan dengan prinsip kehati-hatian, karena bukan hanya Dana Pihak ketiga dan tingkat penyaluran kredit, tingkat kredit macet / *Non Performing Loan* (NPL) juga merupakan faktor parameter tingkat kesehatan bank (Mukhlis, 2011). Oleh karena itu, kebijakan strategi pemberian kredit yang baik dapat menekan terjadinya kredit bermasalah (Novitayanti dan Baskara, 2012). Di samping itu, Pertumbuhan kredit yang positif akan mendorong pertumbuhan ekonomi karena kredit akan menggerakkan perekonomian dengan memberikan tambahan pembiayaan pada sektor riil baik dalam hal industri maupun konsumsi masyarakat (Prihatiningtyas, 2013).

PT. Bank X (Persero), Tbk merupakan salah satu bank BUMN di Indonesia yang hingga saat ini turut berperan aktif di industri perbankan dalam menjalankan fungsi *intermediary*-nya. Sebagai lembaga profit, tentunya

perusahaan berkomitmen untuk menjalankan bisnisnya seoptimal mungkin dalam meraih laba agar terus tumbuh berkelanjutan, guna menghadapi persaingan dengan bank-bank lain di Indonesia. Penyaluran kredit perusahaan dari tahun ke tahun terus tumbuh yang ditunjukkan dengan penyaluran tahun 2014 sebesar Rp277,6 Milyar naik 10,8% dari tahun 2013. Di sisi lain nilai NPL turun dari 2,2% ke angka 1,9% pada tahun 2014. Pertumbuhan penyaluran kredit yang diiringi dengan menurunnya tingkat NPL menunjukkan kinerja perusahaan secara *bankwide* yang semakin baik. Nilai NPL yang rendah menunjukkan bahwa suatu bank telah menyalurkan kredit dengan memegang prinsip kehati-hatian.

Perbaikan kinerja perusahaan secara *bankwide* dari tahun ke tahun rupanya tidak dialami oleh salah satu unit bisnis penyalur kredit di Bogor yang bertugas menyalurkan kredit produktif dengan maksimum kredit Rp100 juta sampai Rp15 Milyar. Kinerja Unit Bisnis Bogor terus mengalami penurunan baik dari sisi penyaluran kredit maupun tingkat NPL. Hal tersebut ditunjukkan dengan semakin rendahnya nilai baki debit kredit yang disalurkan dari target yang ditetapkan manajemen, namun diiringi dengan peningkatan NPL dari waktu ke waktu. Realisasi penyaluran kredit Unit Bisnis Bogor hampir selalu berada di bawah target yang ditetapkan manajemen, kecuali pada tahun 2012. Tahun 2012 merupakan pencapaian terbaik yang didapat unit selama empat tahun berturut-turut dengan realisasi penyaluran kredit mencapai 121,43% dibanding target yang ditetapkan manajemen. Ekspansi penyaluran kredit terus dilakukan dan menunjukkan hasil yang cemerlang dengan menempatkan Unit Bisnis Bogor sebagai unit bisnis terbaik ke-3 dari 58 unit penyalur kredit produktif yang tersebar di seluruh Indonesia. Realisasi penyaluran yang sukses melampaui target juga diiringi dengan cukup rendahnya tingkat kredit macet atau NPL yang hanya 1,94%.

Kinerja dan prestasi perusahaan pada tahun 2012 tersebut ternyata tidak dapat dipertahankan di tahun-tahun berikutnya. Target penyaluran kredit maupun NPL yang ditetapkan manajemen pusat tidak lagi dapat dicapai perusahaan. Titik balik tahun 2012 terjadi pada akhir tahun 2014, dengan realisasi pencapaian penyaluran kredit hanya 84,5% dari target yang ditetapkan manajemen namun tingkat NPL mencapai 9,59%. Untuk tingkat NPL, penurunan kinerja yang paling besar terjadi yaitu pada tahun 2013 dengan NPL 7,02% dari tahun sebelumnya yang hanya 1,94%.

Adapun kinerja Unit Bisnis Bogor tercantum pada Tabel 1.

Tabel 1. Realisasi penyaluran kredit terhadap target dan NPL Unit Bisnis Bogor

Periode	Baki Debet (Rp Milyar)	Target (Rp Milyar)	NPL (%)
31-12-2011	325,809	430	6,77
31-12-2012	510,525	420	1,94
31-12-2013	531,204	560	7,02
31-12-2014	448,914	530	9,59

Sumber: laporan internal PT. Bank X (Persero), Tbk

Terpuruknya kinerja Unit Bisnis Bogor pada akhirnya menjadikan Unit Bisnis Bogor sebagai unit dengan peringkat ketiga kinerja terendah tahun 2014. Faktor internal dan eksternal perusahaan dapat menjadi penyebab timbulnya kredit bermasalah (Joseph *et al.* 2012). Banyak faktor yang berpotensi menyebabkan sulitnya melakukan ekspansi kredit dan meningkatnya NPL Unit Bisnis Bogor tahun 2013 dan tahun 2014. Namun, pihak manajemen sendiri pada dasarnya telah melakukan strategi guna terlaksananya ekspansi kredit yang tetap disertai dengan prinsip kehati-hatian. Dalam hal bisnis penyaluran kredit, pihak manajemen telah menambah jumlah para pemasar kredit. Dari risiko, sistem kebijakan perkreditan dipagari dengan adanya implementasi komite kredit secara *four eyes*, yaitu antara divisi bisnis (pemasar) dan divisi risiko (analisis). Kebijakan proses kredit yang seharusnya dapat mendorong Unit Bisnis Bogor untuk lebih bersaing dan ekspansif dalam bisnisnya dengan tetap menjaga prinsip kehati-hatian, justru memberikan hasil yang berbanding terbalik dengan pencapaian unit di tahun 2013 dan 2014. Terdapat hipotesis sementara bahwa strategi penyaluran kredit yang selama ini ditetapkan perusahaan belum efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, menjadi penting mengkaji strategi serta faktor yang mendorong dan menghambat Unit Bisnis Bogor menjalankan bisnisnya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di salah satu unit bisnis penyalur kredit produktif segmen kecil yang dimiliki PT. Bank X (Persero), Tbk, yaitu Unit Bisnis Bogor. Pemilihan lokasi dilakukan berdasarkan pertimbangan permasalahan yang dihadapi Unit Bisnis Bogor. Pengambilan data dilaksanakan pada bulan Agustus 2015. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan

studi kasus untuk mengidentifikasi permasalahan sehingga diperoleh gambaran sistem penyaluran kredit di Unit Bisnis Bogor untuk menentukan faktor pendukung dan penghambat perusahaan dalam bisnisnya sehingga dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi yang sesuai. Data dikumpulkan melalui metode survei pengisian kuesioner dan *in-depth interview* kepada tujuh orang pakar yang dipilih secara sengaja (*purposive sampling*).

Informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu faktor pendukung penyaluran kredit baik internal (kekuatan dan kelemahan perusahaan) maupun faktor eksternal (peluang dan ancaman). Informasi yang didapatkan dari para responden pakar tersebut digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan serta merumuskan alternatif strategi yang sesuai dan memiliki prioritas strategi terbaik bagi perbaikan kinerja perusahaan.

Faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi diberi *rating* 1–4 berdasarkan tingkat kepentingannya dari yang paling penting ke tingkat yang kurang penting, serta diberikan bobot berdasarkan metode *paired comparison*. *Rating* dan bobot digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap masing-masing faktor melalui pendekatan IFE – EFE Matrix. Setelah mengetahui posisi perusahaan, dirumuskan alternatif strategi melalui analisis SWOT, serta metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan prioritas strategi yang paling tepat bagi perusahaan. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini ditunjukkan oleh Gambar 1.

## HASIL

### Identifikasi Faktor Pendukung Penyaluran Kredit

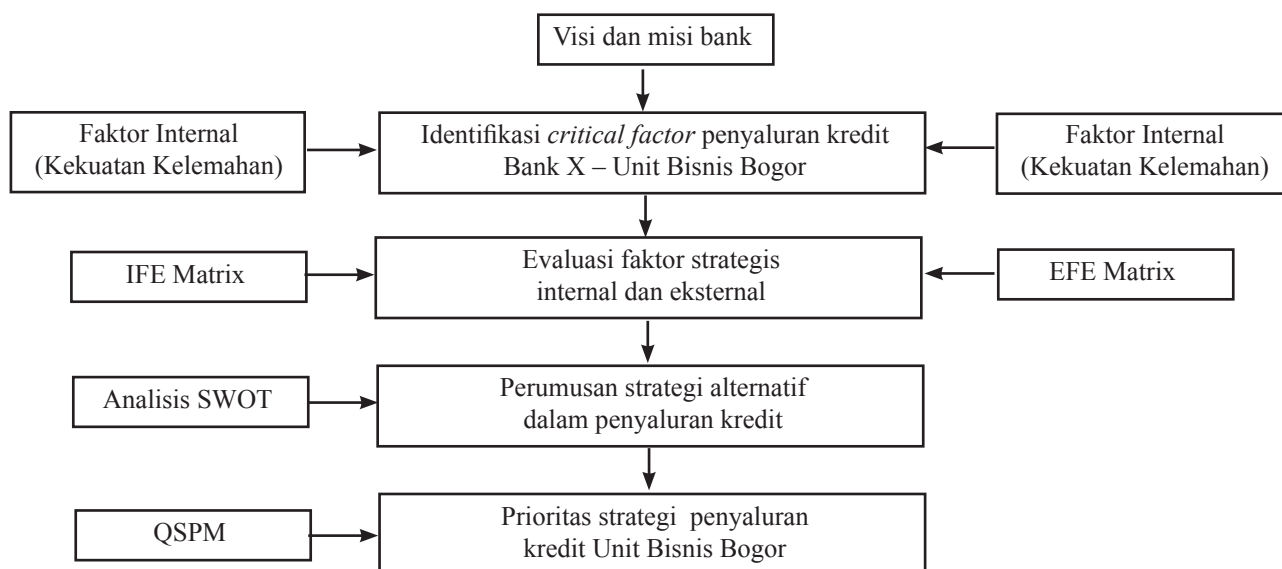
Lingkungan organisasi/perusahaan pada umumnya terbagi atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Adapun lingkungan eksternal juga terbagi lagi atas lingkungan umum dan lingkungan industri (Purnomo dan Zulkiflimansyah, 1999). Penelitian ini diawali dengan melakukan identifikasi faktor-faktor yang mendukung penyaluran kredit baik faktor internal maupun faktor eksternal. Khususnya (2011), strategi perusahaan yang paling baik adalah dengan mengetahui *positioning* perusahaan berikut kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan karena strategi yang digunakan dapat menentukan keberhasilan

dan kegagalan perusahaan. Hasil identifikasi faktor internal, terdapat beberapa faktor yang dianggap memengaruhi penyaluran kredit Unit Bisnis Bogor antara lain kemudahan dan pelayanan yang diberikan kepada debitur, komunikasi antara pegawai dan debitur, dokumen persyaratan kredit, teknologi Bank X secara *bankwide*, kualitas sumber daya manusia, lama waktu proses pemberian kredit, suku bunga kredit serta biaya lainnya di Bank X, pemantauan kredit dan debitur eksisting, serta penanganan kredit bermasalah.

Selain faktor internal, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor eksternal. Faktor eksternal yang berhasil diidentifikasi antara lain potensi pasar di Bogor dan sekitarnya, perkembangan teknologi dan informasi, perkembangan UMKM di Bogor, semakin terbukanya pola pikir masyarakat tentang dunia perbankan, pangsa pasar Bank X di Bogor, suku bunga dan *pricing* bank lain, munculnya lembaga pembiayaan non bank, sistem pemberian kredit dan layanan bank pesaing, kondisi makro ekonomi dalam negeri, serta jumlah bank pesaing. Hal-hal tersebut menjadi *critical factor* bagi Unit Bisnis Bogor dalam menyalurkan kredit sebagai *core business*.

## Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

Hasil kuesioner penelitian kepada para responden pakar, penilaian atas faktor-faktor tersebut dituangkan pada tabel IFE dan EFE dalam Tabel 2 dan Tabel 3. Hasil matriks IFE, diketahui bahwa posisi perusahaan dan strategi yang diambil berikut kekuatan perusahaan belum cukup baik dalam menanggulangi kelemahan yang dihadapi perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai evaluasi faktor internal sebesar 2,42 atau kurang dari 2,5. Apabila ditinjau dari sisi kekuatan internal, kemudahan pelayanan yang diberikan kepada debitur dan teknologi yang dimiliki perusahaan secara *bankwide* menjadi kekuatan perusahaan dengan nilai tertinggi baik dari sisi bobot maupun *rating*. Hal ini menunjukkan bahwa kemudahan pelayanan yang diberikan kepada debitur berikut teknologi Bank X secara *bankwide* merupakan faktor yang menjadi kunci sukses dalam hal penyaluran kredit yang prudent di Unit Bisnis Bogor, karena keduanya dianggap menjadi faktor strategis yang sangat penting dan memberi pengaruh kuat dalam penyusunan strategi dan kinerja bisnis perusahaan.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Tabel 2. IFE Matrix penyaluran kredit Unit Bisnis Bogor

Faktor strategis	Bobot	Rating	Hasil
<i>Kekuatan (Strengths)</i>			
Kemudahan dan pelayanan yang diberikan kepada debitur	0,12	4	0,48
Komunikasi antara pegawai dan debitur	0,09	3	0,27
Dokumen persyaratan kredit	0,09	3	0,27
Teknologi Bank X secara <i>bankwide</i>	0,11	4	0,44
Kualitas sumber daya manusia	0,08	3	0,24
<i>Kelemahan (Weaknesses)</i>			
Lama waktu proses kredit	0,09	2	0,18
Suku bunga kredit di Bank X	0,09	1	0,09
Biaya-biaya lain di luar bunga	0,14	2	0,28
Pemantauan kredit debitur eksisting	0,10	1	0,10
Penanganan kredit bermasalah	0,07	1	0,07
Total			2,42

Tabel 2. EFE Matrix penyaluran kredit Unit Bisnis Bogor

Faktor strategis	Bobot	Rating	Hasil
<i>Peluang (Opportunity)</i>			
Potensi pasar di Bogor dan sekitarnya	0,09	4	0,36
Perkembangan teknologi dan informasi	0,12	3	0,36
Perkembangan UMKM di Bogor	0,10	4	0,40
Semakin terbukanya pola pikir masyarakat tentang dunia perbankan	0,12	3	0,36
Pangsa pasar Bank X di Bogor	0,07	4	0,28
<i>Ancaman (Threat)</i>			
Suku bunga dan <i>pricing</i> bank lain	0,17	1	0,17
Munculnya lembaga pembiayaan non bank	0,11	2	0,22
Sistem pemberian kredit dan layanan di bank lain	0,09	2	0,18
Kondisi makro ekonomi dalam negeri	0,12	1	0,12
Jumlah bank pesaing	0,08	1	0,08
Total			2,53

Faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan ternyata belum cukup baik dalam menghadapi kelemahan perusahaan. Faktor penting yang seharusnya menjadi kekuatan dan mendorong kinerja perusahaan seperti halnya suku bunga kredit Bank X dan lamanya proses pemberian kredit menjadi hambatan yang dihadapi perusahaan dalam menyalurkan kreditnya. Sepanjang tahun 2014, suku bunga kredit produktif yang ditetapkan manajemen Bank X berada di atas suku bunga beberapa bank BUMN dan bank swasta lainnya. Di samping itu, lamanya proses pemberian kredit melebihi *service level agreement* (SLA) yang seharusnya 17 hari kerja juga turut mengurangi layanan yang diberikan kepada calon debitur. Kedua faktor ini rupanya mejadi salah satu dari sekian hambatan yang harus dihadapi Unit Bisnis Bogor dalam menyalurkan kreditnya. Hal ini tercermin dari semakin rendahnya baki debit kredit yang disalurkan selama tahun 2013 hingga tahun 2015. Adapun kuartal

3 tahun 2015, baki debit yang disalurkan Unit Bisnis Bogor sebesar Rp392 milyar dari target yang ditetapkan hingga Desember 2015 Rp505 milyar.

Kelemahan lain yang dihadapi perusahaan adalah lemahnya pemantauan kredit yang telah disalurkan kepada debitur. Hal ini dapat terjadi apabila perusahaan terlalu fokus dalam mencapai target penyaluran kredit yang ditetapkan manajemen sehingga aktivitas pemantauan fasilitas debitur eksisting tidak lagi menjadi prioritas. Pemberian kredit yang kurang didasari dengan prinsip kehati-hatian serta lemahnya pemantauan debitur membuat fasilitas yang disalurkan perlahan-lahan jatuh ke golongan yang lebih rendah, dan pada akhirnya menimbulkan tingkat kredit macet. Lemahnya penanganan Unit Bisnis Bogor dalam menangani kredit bermasalah juga menjadi faktor kelemahan yang dianggap penting dan kuat

dalam memengaruhi bisnis perusahaan. Lemahnya pemantauan debitur dan kurangnya penanganan kredit bermasalah di Unit Bisnis Bogor ditunjukkan dengan semakin tingginya NPL tahun 2013 hingga tahun 2015. Adapun pada kuartal 3 tahun 2015, nilai NPL Unit Bisnis Bogor sebesar 11,4% meningkat dari NPL akhir tahun 2014 sebesar 9,59%.

Hasil IFE matriks pada Tabel 3, perusahaan dan strategi yang diambil dinilai telah cukup baik dalam merespon faktor-faktor eksternal di luar perusahaan serta cukup baik dalam menghadapi peluang dan ancaman eksternal yang turut memengaruhi perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai evaluasi faktor eksternal sebesar 2,53. Suherli (2012) bahwa perusahaan perbankan yang dapat merespon peluang dan ancaman di pasar industrinya menunjukkan bahwa perusahaan yang tergolong kuat dan memungkinkan untuk unggul memenangkan persaingan di industri sejenisnya. Di sisi lain, Sa'di (2008), perusahaan dengan strategi yang dapat mengetahui perilaku-perilaku pasar dan mengetahui perkembangan perilaku nasabah merupakan perusahaan yang kuat dalam memenangkan persaingan dunia perbankan yang semakin kompetitif. Hal tersebut guna meningkatkan keunggulan produk yang dimiliki internal perusahaan.

Potensi pasar, Perkembangan UMKM dan pangsa pasar Bank X di Bogor menjadi faktor eksternal dan peluang kuat yang memengaruhi perusahaan dalam penyusunan strategi dan kinerja perusahaan, yang ditunjukkan dengan nilai *rating* 4. Begitu pula halnya dengan perkembangan teknologi dan semakin terbukanya pola pikir masyarakat tentang dunia perbankan, keduanya

menjadi peluang dan faktor penting bagi Unit Bisnis Bogor yang ditunjukkan dengan nilai bobot lebih tinggi dibanding ketiga peluang lainnya.

Disamping peluang, faktor eksternal berupa ancaman juga dihadapi Unit Bisnis Bogor dalam menjalankan bisnisnya. Berdasarkan penelitian hasil kuesioner para responden, suku bunga dan *pricing* bank pesaing merupakan ancaman yang paling penting dan kuat bagi Unit Bisnis Bogor. Hal ini menjadi hambatan paling besar yang dihadapi Unit Bisnis dalam berkompetisi menyalurkan produknya kepada masyarakat. Selain suku bunga bank pesaing, kondisi makro ekonomi dalam negeri juga memiliki bobot yang tinggi dibanding ancaman lainnya sehingga menunjukkan bahwa kondisi ekonomi memiliki menjadi faktor eksternal yang sangat penting bagi jalannya bisnis Unit Bisnis Bogor.

### Posisi Perusahaan Terhadap Faktor-faktor Kritis

Hasil evaluasi faktor internal dan eksternal dengan menggunakan matriks IFE dan EFE, didapatkan nilai 2,42 untuk faktor internal dan 2,53 untuk faktor eksternal dari skala 4. Hasil matriks Internal – Eksternal (IE), posisi perusahaan berada pada *sel hold and maintain* sehingga alternatif strategi yang dapat dirumuskan adalah strategi-strategi yang bertujuan untuk mempertahankan dan menjaga, seperti strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk dan pengembangan pasar dapat menjadi alternatif strategi terbaik untuk meningkatkan kinerja perusahaan (David 2011). Matriks IE Unit Bisnis Bogor ditunjukkan oleh Gambar 2.

		Skor Total IFE		
		4,0 Kuat	3,0 Sedang	2,0 Lemah
Skor Total EFE	4,0 Tinggi	I	II	III
	3,0 Sedang	IV	V (Unit Bisnis Bogor)	VI
	2,0 Rendah	VII	VIII	IX
	1,0			

Gambar 2. Matriks IE (David, 2011)

## Perumusan Alternatif Strategi Penyaluran Kredit yang Prudent Bank X – Unit Bisnis Bogor

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, menilai seberapa penting dan seberapa kuat masing-masing faktor terhadap jalannya bisnis perusahaan, serta mengetahui posisi perusahaan dalam menghadapi faktor internal dan eksternalnya, penelitian dilanjutkan dengan merumuskan strategi alternatif yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Berdasarkan matriks IE, strategi yang dapat diambil perusahaan adalah strategi penetrasi pasar. Strategi penetrasi pasar dalam hal penyaluran kredit di Unit Bisnis Bogor merupakan langkah-langkah yang dapat digunakan perusahaan dalam mencari prospek calon debitur baru di area/pasar yang sama. Dengan menggunakan analisis SWOT, beberapa alternatif strategi penetrasi pasar yang dirumuskan dalam penelitian ini yaitu :

### 1. Strategi *Strenghts – Opportunities* (SO)

Strategi SO merupakan strategi yang mengoptimalkan seluruh kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada di pasar. Adapun strategi yang dapat digunakan, yaitu memetakan potensi bisnis yang ada di Kota Bogor dan sekitarnya, serta mencari prospek baru dengan memanfaatkan link perusahaan dengan pihak ketiga.

### 2. Strategi *Strengths – Threats* (ST)

Strategi ST merupakan strategi perusahaan yang menggunakan kekuatan internal perusahaan dalam menghadapi ancaman yang ada di luar perusahaan. Strategi yang dirumuskan dalam penelitian ini, yaitu memanfaatkan *supply chain* debitur eksisting dan strategi pemberian fasilitas kredit kepada para pengusaha di suatu asosiasi.

### 3. Strategi *Weaknesses – Opportunities* (WO)

Strategi WO merupakan strategi untuk menanggulangi kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Alternatif strategi yang dapat dirumuskan pada penelitian ini yaitu menggali kebutuhan nasabah dana dan bekerja sama dengan pihak pengelola dana, serta dengan strategi *sharing session* pegawai untuk meningkatkan kualitas SDM mengenai produk kredit dan ketentuan perkreditan di Bank X.

### 4. Strategi *Weaknesses – Threats* (WT)

Strategi WT merupakan rumusan strategi yang dapat diambil perusahaan untuk menghadapi kelemahan internal yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. Tiga alternatif strategi yang dapat dirumuskan, yaitu melakukan phase out atau restrukturisasi debitur, pemberian potongan bunga pinjaman dan atau biaya, serta pemberian kredit yang prudent sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan ketentuan internal Bank X.

### Pemilihan Strategi Terbaik

Setelah merumuskan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan, dilakukan pemilihan strategi terbaik untuk penyaluran kredit secara prudent di Unit Bisnis Bogor. Pemilihan tersebut dilakukan dengan metode QSPM. Metode QSPM dilakukan dengan memberikan nilai *Attractiveness Score* (skor ketertarikan) antara setiap faktor strategi dengan alternatif strategi yang dirumuskan. Nilai AS tersebut dikalikan dengan nilai bobot masing-masing faktor strategis untuk mendapatkan *Total Attractiveness Score* (TAS). Nilai TAS yang diambil merupakan nilai TAS rata-rata dari penilaian tujuh orang responden pakar. Alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi merupakan strategi terbaik bersaing terbaik penyaluran kredit secara prudent di Unit Bisnis Bogor.

Prioritas alternatif strategi menunjukkan bahwa strategi pemanfaatan *supply chain* debitur mendapatkan nilai TAS tertinggi (Tabel 3). Hal tersebut menunjukkan bahwa Penyaluran kredit Unit Bisnis Bogor kepada para pemasok dan pelanggan debitur eksisting atau *supply chain* merupakan strategi bersaing terbaik dalam melakukan penyaluran kredit secara prudent. Menguasai *supply chain* debitur eksisting memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan, baik dari sisi proses pemberian, aktivitas pemantauan serta kepastian pengembalian angsuran.

Alternatif selanjutnya yang menjadi strategi terbaik kedua adalah strategi pemberian fasilitas kredit kepada para pengusaha yang tergabung dalam suatu asosiasi. Strategi ini dapat diterapkan dengan melakukan *gathering* perusahaan dengan suatu asosiasi pengusaha misalnya asosiasi kontraktor di Kota Bogor, asosiasi pedagang di suatu pasar, maupun para pedagang di suatu pusat perbelanjaan. Strategi ini memberikan keuntungan dengan mudahnya mendapatkan

informasi dari para pengusaha dalam asosiasi dan juga memudahkan aktivitas pemantauan usaha.

Alternatif strategi terbaik ketiga yang dipilih oleh para responden adalah dengan menggali kebutuhan nasabah dana mengenai layanan dan fasilitas perbankan secara keseluruhan dan bekerja sama dengan para pengelola dana di Kantor Cabang Utama (KCU) Bogor. Dengan menggali kebutuhan nasabah dana serta permasalahan yang dihadapi, membuka jalan bagi perusahaan untuk memberikan solusi yang tepat dan menciptakan loyalitas nasabah kepada Bank X.

### Implikasi Manajerial

Hasil penelitian mengenai penyaluran kredit secara prudent di Bank X – Unit Bisnis Bogor, dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi yang dapat diimplementasikan perusahaan untuk memperbaiki kinerjanya, yaitu sebagai berikut Menciptakan hubungan yang baik antara pengelola dengan debitur. Selain untuk menjaga performance pembayaran debitur kepada Bank X, hal tersebut dapat digunakan untuk menggali informasi sebanyak mungkin mengenai usaha debitur serta pihak ketiga yang berhubungan dengan debitur misalnya pemasok dan pelanggan debitur. Melakukan pemasaran kredit kepada para pelanggan dan pemasok debitur eksisting merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan perusahaan. Manfaat yang didapat melalui *supply chain* ini adalah prospek calon debitur baru yang sudah dapat

dipastikan kapasitas dan keberadaan usahanya. Di samping itu, dengan dikuasainya *supply chain* suatu industri meskipun masih dalam skala kecil, diharapkan menciptakan loyalitas para debitur dan pada akhirnya dapat membuka jalan bagi Bank X untuk menjadi bank transaksional usaha debitur dari hulu hingga hilir. Manfaat lain dari strategi *supply chain* ini adalah membantu aktivitas pemantauan kondisi debitur dan usahanya dari waktu ke waktu.

Alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam menyalurkan kredit secara *prudent*, yaitu dengan memberikan fasilitas kepada para pengusaha yang tergabung dalam suatu asosiasi. Di samping itu, kemudahan dalam mendapatkan informasi, hal ini juga akan mempermudah pengelola debitur dalam melakukan pemantauan kredit. Implementasi strategi ini dapat dilakukan dengan cara melakukan *gathering* untuk menarik minat calon debitur dan memperkenalkan produk Bank X ke pasar.

Menggali kebutuhan nasabah mengenai kebutuhan layanan perbankan secara keseluruhan dan bekerja sama dengan para pengelola nasabah dana dapat dilakukan Unit Bisnis Bogor dalam mencari prospek/calon debitur. Dengan mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen, bank dapat memberikan solusi yang tepat melalui produk dan fasilitas yang ditawarkan, sehingga layanan yang diberikan kepada konsumen dapat dirasakan konsumen tepat guna dan tepat sasaran.

Tabel 3. Tingkat prioritas alternatif strategi

Alternatif Strategi	TAS	Prioritas
Memetakan potensi bisnis yang ada di Kota Bogor	3,581	VIII
Memanfaatkan <i>link</i> , yaitu kerjasama perusahaan dengan pihak ketiga, yaitu instansi pemerintah, rekanan maupun vendor.	4,147	V
Memanfaatkan <i>supply chain</i> debitur eksisting (pemasok dan pelanggan debitur)	5,813	I
Pemberian fasilitas kepada pengusaha yang tergabung di suatu asosiasi	5,636	II
Menggali kebutuhan nasabah dana dan mencari <i>referral</i> dari para pengelola dana	5,570	III
<i>Sharing session</i> pegawai secara rutin untuk membahas ketentuan internal perkreditan Bank X	4,583	IV
Melakukan <i>phase out</i> ataupun restrukturisasi debitur yang mulai terganggu pembayaran angsurannya kepada Bank X	4,063	VI
Pemberian potongan bunga pinjaman ataupun biaya lainnya bagi debitur eksisting agar menimbulkan loyalitas debitur kepada Bank X	3,517	IX
Pemberian kredit yang <i>prudent</i> sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan ketentuan internal Bank X	3,814	VII



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil penelitian mengenai strategi penyaluran kredit di Bank X – Unit Bisnis Bogor, dapat ditarik beberapa simpulan antara lain: Kekuatan internal perusahaan relatif belum cukup kuat dalam menanggulangi kelemahan perusahaan. Beberapa kekuatan yang dimiliki perusahaan, yaitu kemudahan pelayanan yang diberikan kepada debitur dan komunikasi antara pegawai dengan debitur. Hal tersebut seperti yang dijelaskan Danibrata (2013) bahwa layanan terbaik dari karyawan kepada konsumen sesuai dengan kebutuhan konsumen dan *customer relationship* merupakan strategi yang paling efektif menghadapi para pesaing. Di samping itu, teknologi yang dimiliki perusahaan secara *bankwide* juga merupakan salah satu kekuatan yang diandalkan perusahaan karena dapat mempercepat dan membantu dalam melakukan layanan kepada debitur. Di sisi lain, perusahaan juga memiliki kelemahan yang masih harus dapat diatasi, yaitu kurang kompetitifnya suku bunga pinjaman di Bank X. Di samping itu, lamanya waktu proses pemberian kredit yang tidak jarang melebihi ketentuan juga menjadi kelemahan yang dimiliki Unit Bisnis Bogor.

Dari sisi faktor eksternal, perusahaan tergolong lebih kuat dibanding internalnya. Perusahaan sudah cukup baik dalam memanfaatkan peluang yang ada di pasar walaupun terdapat ancaman atau tantangan yang harus dihadapi. Hal ini sejalan dengan penelitian Suherli (2012) bahwa perusahaan perbankan yang dapat merespon peluang dan ancaman di pasar industrinya menunjukkan bahwa perusahaan yang tergolong kuat dan memungkinkan untuk unggul memenangkan persaingan di industri sejenisnya. Pangsa pasar Bank X di Kota Bogor, perkembangan informasi dan teknologi, serta semakin terbukanya pola pikir masyarakat tentang dunia perbankan menjadi peluang bagi perusahaan. Di sisi lain, perusahaan juga harus menghadapi ancaman atau tantangan dalam menjalankan bisnisnya yaitu suku bunga dan *pricing* bank pesaing, serta kondisi ekonomi dalam negeri. Perusahaan berada pada *sel hold and maintain* sehingga perusahaan masih dapat berkembang namun diperlukan strategi untuk tetap menjaga dan mempertahankannya yaitu melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Alternatif strategi terbaik bagi penyaluran kredit secara prudent bagi Unit Bisnis Bogor, yaitu pemanfaatan *supply chain* debitur eksisting, pemberian fasilitas kredit bagi para pengusaha yang tergabung di suatu asosiasi, serta strategi bekerja sama dengan pengelola nasabah dana untuk menggali kebutuhan nasabah mengenai kebutuhan layanan perbankan secara keseluruhan.

### Saran

Berdasarkan simpulan dari penelitian ini dapat diberikan beberapa saran antara lain: penelitian selanjutnya dapat mengkaji hasil dan kinerja perusahaan setelah strategi pemanfaatan *supply chain* debitur eksisting diimplementasikan di lapangan maupun di perusahaan. Selanjutnya, penelitian yang akan datang dapat mengkaji strategi dan kinerja perusahaan dengan meninjau strategi perusahaan sejenis lainnya sebagai pembandingan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Danibrata A. 2013. Pengaruh strategi bersaing dengan menggunakan kualitas dan kereliasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan pada industri perbankan. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* 15(1): 89–102.
- David FR. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases, 13 Edition*. New Jersey Pearson:Prentice Hall.
- Joseph MT, Edson G, Manuere F, Clifford M, Michael K. 2012. Non performing loans in commercial banks: a case of CBZ Bank Limited in Zimbabwe. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4(47): 467–488.
- Khusnita A. 2011. *Analisis SWOT dalam penentuan strategi bersaing (Studi Kasus PT. Bank BNI Syariah, Tbk Cabang Jember)*. Jember: Universitas Jember
- Ma'rifah N. 2013. Peramalan pendapatan operasional bank menggunakan metode fungsi transfer dan neural network. *Jurnal Sains dan Seni Pomits* 2(2): 219–224.
- Mukhlis I. 2011. penyaluran kredit bank ditinjau dari jumlah DPK dan tingkat NPL. *Jurnal Keuangan dan Perbankan* 15(1): 130–138.
- Novitayanti NLA, Baskara IGK. 2012. Analisis kebijakan perkreditan dan pengaruh loan to deposit ratio terhadap non performing loan pada

- Bank Sinar. *E-Journal Manajemen Universitas Udayana* 1(1) : 62–67.
- Prihatiningtyas L. 2013. pendalaman pasar keuangan indonesia: peran dan kontribusi BUMN. *Jurnal Riset dan Informasi Kementrian BUMN* 5:5–18.
- Purnomo, Zulkiflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sa'di F.2008. Analisis efektivitas strategi bersaing Bank Muamalat Indonesia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif [tesis]. Yogyakarta: Universitas Sunan Kalijaga.
- Silaban, PS. 2012. Analisis permintaan kredit modal usaha pada bank pemerintah di Sumatera Utara. *QE Journal* 1(3) : 14–24.
- Suherli. 2012. Analisis strategi pengembangan bisnis PT. Bank Syariah Bukopin. [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Tramiaji. 2003. Strategi pengembangan BritAma dalam rangka meningkatkan posisi dana Bank BRI [tesis]. Bogor : Institut Pertanian Bogor