

## Strategi Pemberian Fasilitas Kredit Modal Kerja kepada Pengusaha Industri Kecil Menengah Berorientasi Ekspor (Kasus di BNI Jakarta)

### Strategy on Distributing of Working Capital Loan to Small Medium Enterprises on Export Oriented (Case In BNI Jakarta)

Yudha Iman Sulistya<sup>\*1</sup>, Musa Hubeis<sup>2</sup> dan Fransiska R. Zakaria<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Alumni PS MPI, SPs IPB; PT BNI (Persero) Tbk.

<sup>2</sup> Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup> Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor

#### ABSTRACT

In the middle of 1997 Indonesia's economic was destroyed by a long economy crisis which had influenced the US foreign currency (USD) against Rupiah (IDR). On the other side, Small and Medium Enterprises (SME) still survives and grows absorbing more than 35 million labors active in agriculture sectors. Up to this time, almost 60% of domestic earnings bruto comes from SME commerce and agriculture. SME is expected to expand, from what initially in the form of a small industry unit into a middle industry unit and hereinafter become a big industry unit. Along with the growth of entrepreneurs of SME, the number of absorbed labors also increased equal to 20% per year consisting of small industries 15,9% and middle industries 4,1%. The objective of this research is to analyze the characteristic and behavior of SME having effect on financial pattern, study constraints in giving working capital loan, determining financial pattern according to characteristics of SME, and also compile strategy for BNI in improving market compartment and facing competition in banking industry. Data analysis was done with methods of descriptive qualitative and analysis of strenghts, weaknesses, opportunities and threats (SWOT). According to the responses stated in the questionnaire by the clients of BNI, 84.5% expressed that working capital loan was proper to SME's, 82,5% expressed easy access to bank and there was relationship between bank and SME's important. Meanwhile 77,5% expressed constraints in distribution and application of working capital loan from BNI. According to the analysis of chi square with  $df = 14$ , and expected result frequency ( $f_h$ ), working capital loan was proper to UKM with highly significant effect with chi square = 26,72, and easy access to bank influenced the distribution of working capital loan to UKM with highly significant effect with chi square = 25,48. There were constraint in distribution of working capital loan which was also highly significant with chi square = 28,55. The results of total and internal strategic factor score and strategic factor score of external with total score of IFAS = 2,55 and EFAS = 2,30 by matrix of IE indicates that BNI resides in condition of growth or of stability. The result of SWOT analysis, showed that there were alternative strategies to improve BNI performances, including : opening more center of SMEs credit (SKC) in and outside Java, cooperation with local government and upgrading services.

Key words: export, SME's, strategic factor, working capital loan

#### PENDAHULUAN

IKM berorientasi ekspor merupakan industri yang telah memiliki tingkat kompetitif yang cukup, sehingga produknya dapat dijual ke Luar Negeri, baik dilakukan sendiri maupun oleh mediator (Depperindag, 2002<sup>a</sup>). IKM harus dapat berkembang, yang pada awalnya berupa unit usaha kecil berkembang menjadi usaha menengah dan selanjutnya menjadi usaha besar. Seiring dengan perkembangan jumlah pengusaha IKM, jumlah tenaga kerja yang terserap juga mengalami

peningkatan, yaitu 20% per tahun terdiri dari industri kecil 15,9% per tahun dan industri menengah 4,1% (Depperindag, 2002<sup>b</sup>).

Perkembangan pengusaha tersebut tentunya tidak dapat dilakukan hanya dengan menggunakan modal dari dalam, tetapi membutuhkan bantuan tambahan modal dari bank berupa kredit. Dalam rangka pembiayaan aktiva lancar perusahaan, seperti pembelian bahan baku/bahan mentah, bahan penolong/bahan pembantu, barang dagangan, biaya eksploitasi barang modal, piutang dan lain-lain diperlukan suatu fasilitas kredit modal kerja (Rivai, 2006). Kegunaan dari kredit modal kerja tersebut adalah untuk membiayai kegiatan pengusaha IKM berorientasi ekspor, agar dapat berkembang, yaitu membiayai kegiatan produksi atau pengumpulan/

<sup>\*</sup>) Korespondensi:

Jl. Duren Tiga Utara No. 30 Warung Buncit  
Jakarta Selatan  
e-mail: yudhaimans@yahoo.com

penyiapan barang untuk di ekspor, melalui pemberian fasilitas kredit modal kerja ekspor.

Sebagai bank yang telah berusia lebih dari setengah abad dan telah memiliki jaringan hampir disetiap kota kabupaten di Indonesia serta lima cabang di Luar yang didukung dengan sistem teknologi informasi baru yang disebut *Integrated and Centralized On Line System* (ICONS) dengan 12 Kantor Wilayah dan 916 cabang dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berpengalaman, maka tidaklah sulit bagi BNI untuk mengembangkan bisnisnya, terutama dalam menyalurkan pembiayaan bagi pengusaha kecil menengah berorientasi ekspor.

Selain pengalaman ekspor dan bunga pinjaman, bagi BNI masalah jaminan juga harus dipenuhi oleh pengusaha IKM untuk memenuhi aspek *prudent banking*, mengingat risiko kredit yang akan timbul, apabila pinjaman yang diberikan tersebut macet di kemudian hari dan tunduk kepada peraturan Bank Indonesia (BNI, 2005<sup>a</sup>). Untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi oleh pengusaha IKM tersebut, diperlukan peran aktif dari lembaga perbankan (BNI) dengan memberikan bantuan kemudahan berupa pembinaan kepada pengusaha IKM berprospek dan berorientasi ekspor, memberikan bantuan permodalan dengan tingkat bunga rendah dan persyaratan pinjaman, terutama jaminan diperlunak.

Komitmen untuk mewujudkan visi dan misi baru BNI, terutama dalam hal menyalurkan pembiayaan bagi pengusaha kecil dan menengah, dibentuk *Strategic Business Unit* (SBU) komersial BNI untuk segmen usaha menengah dan usaha kecil. Sedangkan untuk segmen usaha mikro dilayani secara tidak langsung melalui beberapa skema kredit bekerja sama dengan lembaga-lembaga seperti Perguruan Tinggi dalam hal ini Institut Pertanian Bogor (IPB), Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan Koperasi.

Jumlah total kredit yang disalurkan oleh SBU Komersial BNI mencapai Rp. 25,20 trilyun atau sama dengan 40,54% dari total portofolio kredit BNI pada akhir tahun 2005. Segmen usaha menengah SBU Komersial memberikan kontribusi Rp. 12,92 trilyun dari jumlah kredit tersebut pada akhir tahun 2005 dengan pertumbuhan 9,77% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Sementara itu gabungan segmen usaha kecil dan mikro menghasilkan Rp. 12,29 trilyun pada periode yang sama. Hal ini menunjukkan adanya diversifikasi portofolio yang baik diantara kredit UKM (BNI, 2005<sup>b</sup>).

Sebagai bank konvensional, BNI dalam menyalurkan kreditnya tidak sendiri, tetapi juga melakukan hal yang sama dengan beberapa bank lain dalam menyalurkan kreditnya kepada pengusaha kecil menengah antara lain Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia, Bank Negara Indonesia, Bank Central Asia, Bank Danamon, Bank Niaga, Bank Permata, Bank Internasional

Indonesia, Bank Tabungan Negara, Pan Indonesia Bank (Bank Indonesia, 2005).

Masing-masing bank tersebut menawarkan berbagai macam kemudahan dalam proses persetujuan dan memberikan bunga yang cukup menarik bagi pengusaha, serta jasa dan pelayanan perbankan lainnya. Mengingat posisi BNI berada pada urutan ketiga setelah Bank Rakyat Indonesia (BRI), maka hal ini menjadi tantangan bagi BNI untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada calon debitur agar mau mengajukan permohonan kreditnya ke BNI.

Melihat kondisi persaingan yang sangat ketat diantara bank-bank tersebut, BNI menganggap bank-bank tersebut bukan sebagai pesaing, namun sebagai mitra kerja, karena masing-masing bank memiliki target pasar dan jangkauan operasional berbeda, ditentukan oleh kemudahan bertransaksi, jenis dan fitur produk yang ditawarkan, serta teknologi informasi yang digunakan oleh bank bersangkutan.

Selain lembaga keuangan tersebut di atas, yang menjadi tantangan bagi BNI dalam menyalurkan kreditnya adalah:

- a. Bank Umum Syariah
- b. BPR, baik konvensional maupun syariah
- c. Bank Pembangunan Daerah (BPD), baik konvensional maupun syariah
- d. Kartu Kredit dan Pinjaman Tanpa Agunan (KTA) dalam bentuk tunai cepat (*instant cash*), dengan bunga dan cicilan *flat* (tetap) setiap bulannya.
- e. Adanya rentenir di daerah-daerah yang menawarkan kemudahan dalam pemberian pinjaman, walaupun dengan bunga tinggi.

Tujuan kajian adalah (1) Mengkaji karakteristik dan perilaku UKM yang berpengaruh terhadap pola pembiayaan yang paling sesuai; (2) Mengkaji kendala-kendala dalam pemberian kredit modal kerja kepada UKM berprospek dan berorientasi ekspor; (3) Menentukan strategi alternatif bagi BNI dalam meningkatkan pangsa pasar pinjaman dan menghadapi persaingan di industri perbankan.

## METODOLOGI

Data primer berupa hasil kuesioner yang disebarakan kepada para debitur BNI di beberapa cabang BNI, yaitu di Jakarta, Bandung dan sekitarnya, serta wawancara dengan pegawai Divisi Usaha Kecil (USK), Cabang dan nasabah.

Data sekunder adalah data portofolio pembiayaan BNI berdasarkan jenis pembiayaan yang sudah disalurkan, data mengenai perkembangan perbankan dan pangsa pasarnya dalam perbankan nasional. Data lain secara kualitatif dapat diperoleh dari majalah/surat kabar, literatur-literatur yang berkaitan dengan pola penyaluran kredit serta ulasan-ulasan para pakar ekonomi yang dipublikasikan dalam buletin, jurnal-jurnal ilmiah atau melalui sarana *internet*.

Data yang terkumpul dianalisa dengan menggunakan metode (1) Tabulasi Silang; (2) Khi Kuadrat ( $\chi^2$ ); (3) Deskriptif Kualitatif berupa analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats* (SWOT) dan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik UKM

UKM merupakan sekelompok usaha yang memiliki ciri khusus, sehingga berbeda dengan bentuk usaha lainnya. Dari hasil observasi terhadap responden didapatkan data berikut:

#### 1. Latar Belakang Pendidikan Pemilik/Pengelola UKM

Rendahnya latar belakang pendidikan pemilik/pengelola usaha adalah salah satu ciri UKM. Rataan para pengusaha memiliki latar belakang pendidikan berasal dari sekolah kejuruan dan sekolah lanjutan tingkat atas (SLTA). Berdasarkan data kuesioner yang diberikan kepada 100 responden, 30% dari 38 responden berlatar belakang pendidikan sekolah kejuruan (STM atau SMKK), 45% dari 40 responden berlatar belakang pendidikan sekolah lanjutan tingkat atas (SLTA), sisanya 25% dari 22 responden berlatar belakang pendidikan strata satu (S1). Bagi kebanyakan pemilik UKM, dalam menjalankan usahanya sehari-hari tidak terlalu memerlukan latar belakang pendidikan yang tinggi, tetapi lebih didasarkan pada "warisan leluhurnya".

#### 2. Permodalan UKM

Minimnya permodalan adalah merupakan kelemahan yang dialami oleh hampir seluruh pengusaha UKM. Kebanyakan usaha yang dijalankan bukan merupakan bisnis utama, melainkan hanya usaha sampingan. Namun ada juga UKM yang serius dalam menjalankan usahanya, sehingga dapat menembus pasar global melalui mekanisme ekspor. Kebanyakan UKM yang telah berkonsentrasi kepada pasar ekspor adalah UKM perusahaan, namun terkendala oleh lemahnya permodalan yang mengakibatkan kapasitas produksi yang dihasilkan tidak maksimal. Berdasarkan data kuesioner yang diberikan kepada 100 responden, didapatkan 88% responden perorangan memiliki omzet penjualan rata-ran per bulan Rp 2.000.000-Rp. 3.500.000. Sisanya (12%) memiliki omzet rata-ran per bulan lebih dari Rp 3.500.000,-. Sedangkan untuk responden perusahaan, 65% omzet penjualan rata-ran per bulan Rp 50.000.000-Rp 199.999.999. Selanjutnya 20% responden memiliki rata-ran omzet per bulan Rp 200.000.000-Rp 499.999.999, sisanya (15%) dengan rata-ran omzet per bulan Rp 500.000.000-Rp 1.000.000.000. Kebanyakan responden pengusaha telah memasuki pasar ekspor.

#### 3. Administrasi dan Manajerial

Hal ini tercermin dari laporan-laporan yang disampaikan oleh debitur kepada bank kurang obyektif atau kurang mencerminkan dengan keadaan yang sebenarnya. Laporan-laporan tersebut dibuat dalam keadaan yang kurang teratur dan bahkan nilainya tidak mendekati kewajaran, karena tidak didukung dengan bukti-bukti yang akurat. Sementara masalah manajerial perusahaan yang lemah, jelas mengakibatkan aktivitas usaha yang dijalankan menjadi kurang efisien.

#### 4. Pemasaran

Di dalam dunia usaha modern, fungsi pemasaran memegang peranan sangat penting, terutama untuk masuk ke pasar bahkan jika perlu dapat menguasai pasar. Pengetahuan pemasaran tersebut masih sangat sedikit dikuasai oleh para pengusaha. Disamping itu, para pengusaha kurang mampu mencari informasi pasar dan tidak mampu mengikuti perkembangan selera konsumen. Akibatnya, hasil produksi tidak mempunyai daya saing, sehingga aktivitas usaha menjadi sulit berkembang. Lemahnya daya saing inipun dapat disebabkan oleh kurang mampunya para debitur pengusaha untuk menyerap teknologi tinggi.

#### 5. Kedisiplinan

Penggunaan dana kredit diluar rencana yang diajukan oleh debitur merupakan suatu bukti rendahnya disiplin debitur tersebut dan bahkan hal ini sudah menunjukkan itikad yang tidak baik dari seorang debitur. Penyalahgunaan semacam ini agak sulit dipantau oleh bank pemberi kredit, dimana dana kredit tersebut oleh debitur digunakan untuk membiaya usaha yang tidak sesuai dengan rencana penggunaan kredit yang diajukannya dan untuk menutup persediaannya, debitur tersebut melakukan pembelian secara kredit senilai saldo pinjamannya, sehingga pada saat bank melakukan pemeriksaan secara langsung seakan-akan persediaan yang ada berasal dari dana kredit bank.

### Perilaku UKM

Karakteristik UKM mempunyai hubungan yang nyata dengan perilaku UKM itu sendiri. Hasil kajian menunjukkan bahwa perilaku umum UKM berikut:

#### 1. Hubungan dengan bank

Hubungan antara UKM dengan pihak perbankan sampai saat ini kurang harmonis, dalam arti kerjasama antara keduanya belum maksimal dan optimal. Ketidakharmonisan ini terjadi dikarenakan adanya saling tidak percaya antara UKM dengan pihak bank. Ketidakharmonisan hubungan ini mengakibatkan minimnya modal UKM dalam menggerakkan usahanya karena BNI masih enggan menyalurkan kreditnya kepada UKM.

## 2. Jenis Usaha

Jenis usaha yang dilakukan oleh UKM banyak yang sejenis, sehingga segmen pasarnya terbatas. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini, mayoritas didominasi oleh sektor industri (68%), perdagangan (15%), jasa (14%) dan sektor lainnya (3%). Kesamaan dalam jenis usaha menjadikan persaingan di pasar tidak sehat. Diantara UKM sendiri sering terjadi persaingan tidak sehat, sehingga merugikan UKM itu sendiri, sementara pasar yang diperebutkan terbatas jumlahnya.

### Sistem Pembiayaan UKM

#### Kredit modal kerja sesuai dengan yang dibutuhkan oleh UKM

Responden menyatakan bahwa UKM sesuai dengan sistem pembiayaan modal kerja 84,5% dan yang menjawab tidak 15,5%, dikarenakan mereka lebih senang menggunakan sistem pembiayaan syariah dan adanya tawaran tunai cepat tanpa jaminan (*instant cash*).

Pola pembiayaan kredit modal kerja sesuai dengan karakteristik dan perilaku UKM, didasari hal berikut:

- a. Sederhana dan mudah dimengerti
 

Pembiayaan dengan pola kredit modal kerja sederhana, karena jumlah bunga yang harus dibayar oleh debitur baik secara tunai maupun angsuran bersifat tetap (*fixed*). Dalam hal ini debitur tidak perlu lagi menghitung berapa kewajiban berapa besar bunga yang harus dibayarkan ke bank setiap bulannya.
- b. Tidak tergantung pada *cash flow* dan laba/rugi UKM
 

Pembayaran yang dilakukan oleh UKM pada pola kredit modal kerja menggunakan pola pembayaran tetap selama jangka waktu akad dan tidak tergantung kepada *cash flow* dan laba/rugi. Hal tersebut mudah diterapkan, karena sesuai dengan karakteristik UKM yang lemah dari sisi manajerial, sehingga berdampak terhadap laporan keuangan yang dihasilkan.
- c. Tidak terpengaruh kondisi ekonomi secara umum
 

Kemampuan UKM untuk tetap tumbuh dalam kondisi ekonomi yang tidak kondusif, telah membuat pola pembiayaan modal kerja sesuai untuk diterapkan, karena usaha dapat tetap berjalan dan di sisi lain angsuran tetap dapat dibayar oleh debitur.
- d. Tidak memerlukan agunan tambahan
 

Agunan yang dijamin ke bank adalah sebesar kredit yang disetujui. Dalam hal ini tidak diperlukan adanya agunan tambahan yang memberatkan UKM.

#### Penentuan penyaluran kredit modal kerja kepada debitur UKM

Responden menyatakan bahwa adanya kemudahan akses dalam mengajukan pembiayaan

ke BNI, penyalurannya dan pelayan yang diberikan memegang peranan penting hubungan antara UKM dengan lembaga perbankan (BNI) adalah 82,5% dan yang menyatakan tidak adalah 17,5%.

Seperti halnya dengan pengusaha besar, pengusaha UKM juga menginginkan adanya kemudahan-kemudahan yang diberikan oleh bank. Terutama dalam hal pengajuan permohonan pemberian kredit modal kerja, lamanya proses analisa, sampai dengan permohonan tersebut disetujui BNI.

Hal ini terkadang menjadi benturan di *internal* bank, disatu sisi BNI harus mengutamakan kecepatan pelayanan, namun juga harus tetap mengedepankan aspek *prudent*, terhadap kebijakan *eksternal* dan risiko yang akan muncul dikemudian hari, mengingat pengusaha UKM memiliki risiko cukup besar.

Apabila kredit modal kerja telah disalurkan kepada pengusaha UKM, BNI berkewajiban melaksanakan pemantauan rutin terhadap debiturnya. Pengawasan dapat dilakukan secara langsung dengan cara mengunjungi usaha debitur setiap bulannya atau memantau dari laporan keuangan yang diserahkan oleh debitur ke bank. Dalam memberikan kredit kepada debitur UKM, BNI akan puas apabila kondisi keuangan debitur UKM sehat (*sound*) dan tujuan dari pengajuan pinjaman tersebut sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan oleh debitur UKM. Dengan demikian, pembayaran kembali atas angsuran kreditnya dapat terlaksana tepat pada waktunya. Dalam hal ini dilakukan agar kredit modal kerja yang disalurkan dapat benar-benar digunakan untuk kepentingan usaha debitur.

#### Kendala dalam penyaluran Kredit Modal Kerja

Ditemukan adanya kendala dalam mengajukan permohonan kredit modal kerja di BNI oleh pengusaha UKM adalah 77,5% dan sisanya (22,5%) menyatakan bahwa UKM dalam mengajukan permohonan kredit modal kerja ke BNI tidak menemukan kendala berarti.

Secara umum, kendala-kendala yang muncul dalam mengajukan permohonan pembiayaan ke BNI, antara lain:

- a. legalitas perusahaan, kebanyakan berbentuk usaha keluarga dan patungan
- b. jaminan yang harus diserahkan, rata-rata pengusaha UKM tidak memiliki jaminan besar untuk diserahkan ke BNI
- c. persyaratan administrasi yang cukup rumit, sehingga memberatkan pengusaha UKM, mengingat rata-rata pengusaha UKM tidak memiliki latar belakang pendidikan yang memadai
- d. banyaknya bank lain atau lembaga keuangan lainnya yang menawarkan fasilitas tunai cepat (*instant cash*) tanpa menggunakan jaminan dan melalui persyaratan yang berbelit

### Hambatan yang ditemukan dan usaha mengatasinya

Kredit berarti kepercayaan, kepercayaan yang diberikan oleh bank baru akan terbukti, bila kredit tersebut telah dikembalikan oleh debitur beserta kewajiban lainnya yang telah disepakati. Antara pemberian prestasi dan penerimaan kembali prestasi itu terkait oleh waktu tertentu yang abstrak, sehingga diantara waktu tersebut risiko sewaktu-waktu dapat timbul.

Untuk menghilangkan atau memperkecil tingkat risiko, bank menempuh langkah-langkah pengamanan kredit, antara lain mengusahakan efektifitas pengawasan yang dilakukan secara berkesinambungan, akan tetapi selama kredit berjalan, hambatan tetap terjadi, mengingat didalam pelaksanaan kredit bukan hanya bank yang terlibat, namun juga pihak-pihak lain.

Selain itu, untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh IKM, diperlukan peran aktif dari lembaga perbankan (misal, Bank XYZ) dengan melakukan pembinaan terhadap IKM dan memberikan bantuan permodalan dengan syarat-syarat lunak, memberikan bantuan pembuatan pembukuan yang tertib, seperti penyusunan neraca dan laporan keuangan, memberikan bantuan di bidang organisasi dan manajemen, terutama peningkatan mutu SDM (Lubis, 2003).

Secara umum hambatan-hambatan yang dihadapi oleh BNI, yaitu:

#### a. Lingkungan Ekonomi

BNI tidak mungkin merencanakan program pemasaran tanpa mengetahui lingkungan ekonomi. Kondisi perekonomian nasional mempunyai pengaruh jelas terhadap penentuan *cost of money* dan permintaan kredit dipengaruhi oleh biaya tersebut.

#### b. Sikap Budaya Masyarakat

Dalam memasarkan produk perbankan, BNI sangat dipengaruhi oleh sikap budaya masyarakat setempat yang dapat diketahui dari perilaku, adat istiadat dan pandangan masyarakat mengenai aktivitas perbankan, terutama mengenai produk dan jasa bank.

#### c. Peraturan Pemerintah

Di dalam era pembangunan dimana keadaan perekonomian masih terus berkembang, tidak jarang pemerintah mengeluarkan kebijakan yang berubah-ubah, terutama dalam kebijakan menaikkan atau menurunkan bunga yang tidak sejalan dengan kondisi yang ada di BNI. Hal ini terkadang menjadi kendala cukup dominan dan menimbulkan kontradiksi. Sebagai bank umum milik pemerintah, BNI harus menjalankan fungsi *agent of development*, sehingga dalam aktivitasnya bukan hanya keuntungan yang harus dicapai, tetapi juga ditujukan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat secara umum.

#### d. Persaingan

Di dalam melakukan perencanaan dan mengarahkan aktivitasnya sebagai perusahaan, BNI berada dalam lingkungan yang

banyak terdapat persaingan, maka dalam menetapkan suatu keputusan harus dilakukan dengan memperhitungkan perilaku para pesaing. Sampai saat ini, jumlah bank pesaing berjumlah banyak, baik berasal dari bank umum milik pemerintah maupun dari bank swasta.

Selain hal-hal di atas, hambatan-hambatan yang terjadi di dalam pelaksanaan pemberian kredit modal kerja, terutama ditemui dan berada pada diri debitur, baik perorangan maupun perusahaan. Hambatan-hambatan yang ditemui pada diri para debitur UKM tersebut, antara lain:

#### a. Lemah dalam administrasi dan manajemen

Hal ini tampak dari laporan-laporan yang disampaikan kepada BNI tidak obyektif. Laporan tersebut tidak didukung oleh bukti yang akurat. Sementara kelemahan manajerial perusahaan telah mengakibatkan aktivitas usaha yang dijalankan menjadi tidak efisien. Contohnya dalam menyusun laporan keuangan tidak disusun berdasarkan prinsip akuntansi perusahaan, namun disusun secara sangat sederhana. Kebanyakan dalam menggunakan sumber daya modalnya, pengusaha UKM tidak memperhatikan aspek *budgeting*, dimana semua penggunaan dana dan alokasinya harus tersusun rapih dan terencana.

#### b. Lemah di bidang permodalan

Bagi para pengusaha UKM kelemahan ini merupakan rintangan serius, sehingga membatasi kemampuan para pengusaha untuk mengembangkan usahanya. Dalam hal ini debitur UKM senantiasa menginginkan maksimum kredit yang besar, sedangkan BNI memperhitungkan aspek yang lebih luas lagi tentang penggunaan kredit tersebut, terutama aspek *repayment capacity* debitur yang disesuaikan dengan jangka waktu yang telah ditentukan.

#### c. Resiko besar

Dalam hal penyaluran kredit modal kerja kepada UKM tidak terlepas dari akan munculnya resiko yang akan timbul, maka BNI tetap mensyaratkan adanya agunan tambahan yang harus disediakan oleh debitur, sehingga memberatkan UKM dan sangat sulit untuk dapat dipenuhi. Contohnya dilakukan blokir rekening giro debitur sebesar tiga kali angsuran bunga, hal ini terutama untuk debitur yang memperoleh fasilitas kredit ekspor.

#### d. Rendahnya sikap disiplin

Penggunaan dana kredit diluar rencana yang diajukan oleh debitur merupakan suatu bukti rendahnya disiplin debitur tersebut dan bahkan hal ini sudah menunjukkan itikad yang kurang baik. Penyelewengan semacam ini agak menyulitkan BNI untuk melakukan pemantauan. Contohnya dana kredit yang diperoleh oleh debitur UKM digunakan untuk membiayai sesuatu yang tidak sesuai dengan rencana penggunaan kredit yang diajukan dan

untuk menutup persediaannya, dilakukan pembelian secara kredit senilai saldo pinjamannya, sehingga pada saat bank melakukan pemeriksaan langsung (*on the spot*), seolah-olah persediaan yang ada berasal dari kredit bank.

Akibat yang ditimbulkan dari adanya hambatan-hambatan tersebut adalah:

- a. Kesulitan keuangan yang dialami debitur. Keberhasilan usaha banyak tergantung pada kemampuan dan keberhasilan pimpinan di dalam mengelola aktivitas usahanya.
- b. Keterlambatan pelunasan kredit, dikarenakan kemampuan debitur sangat terbatas dalam mengelola usahanya, sehingga keuntungan yang diharapkan sangat sulit untuk dicapai dan berakibat pada pengembalian kredit menjadi tidak sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.
- c. Munculnya risiko kredit macet yang besar. Apabila hal ini terjadi, bukan hanya pihak bank saja yang mengalami kerugian, tetapi kerugian yang akan dialami oleh debitur juga besar, yaitu dengan disitanya jaminan debitur untuk dilelang.
- d. Keterlambatan pengembalian maupun pelunasan atas kredit modal kerja dan timbulnya kredit macet, yang pada akhirnya menghambat pembiayaan untuk sektor lainnya ataupun pembiayaan bagi debitur lainnya. Hal ini dikarenakan dana yang semula diterima bank menjadi berkurang, sementara di sektor lain masih membutuhkan dana untuk mengembangkan usaha-usaha pembangunan agar dicapai pemerataan dan pembangunan.

Atas dasar munculnya hambatan-hambatan tersebut, BNI melakukan upaya-upaya berikut:

- a. Memberikan penyuluhan dan bimbingan kepada pengusaha UKM. Dalam hal ini BNI menunjuk personil yang benar-benar menguasai dan memahami permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh pengusaha UKM, baik mengenai manajerial, akuntansi, keuangan maupun pemasaran. Selain itu, mengetahui dengan baik transaksi ekspor, sehingga UKM dapat mengembangkan produknya untuk diekspor ke luar negeri.
- b. Membantu pemasaran hasil produksi. Bank merupakan sumber modal bagi dunia usaha, dimana bonafiditas seseorang atau perusahaan dapat pula diukur dari hubungannya dengan suatu bank. Karena itu BNI mempunyai banyak nasabah dari berbagai sektor, sehingga BNI dapat membantu kesulitan pemasaran dari debitur UKM dengan meminta nasabah lainnya untuk menjadikannya mitra bisnis. Selain itu, BNI dapat mengetahui kondisi pasar dan kepada pengusaha UKM diminta untuk menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut dengan bimbingan penuh BNI.

- c. Terhadap kredit macet, BNI melakukan penelitian kembali terhadap usaha debitur untuk mengetahui penyebab macetnya kredit tersebut dan kemungkinan mengambilalih usaha bagi debitur UKM. Apabila dipandang memiliki prospek yang cerah, maka BNI akan melakukan upaya pemulihan (*recovery*) dengan cara memberikan bantuan tambahan kredit.
- d. Terhadap penyimpangan kredit modal kerja yang dilakukan oleh debitur, BNI akan mengambil tindakan berupa:
  - 1) Menghentikan disposisi kredit apabila kredit modal kerja yang ditarik debitur belum mencapai plafon kredit atau jumlah yang telah disetujui bank.
  - 2) Mengamankan persediaan yang masih dimiliki oleh debitur, yaitu persediaan yang dibiayai dengan dana kredit modal kerja.
  - 3) Melakukan penelitian kembali terhadap perusahaan debitur bersangkutan.
  - 4) Melakukan penelitian kembali terhadap pengikatan jaminan agar dari sudut hukum BNI berada pada pihak yang kuat, apabila jaminan tersebut diambil alih untuk dilelang.
- e. Mengusahakan agar perusahaan-perusahaan UKM, terutama yang berorientasi ekspor layak dibiayai dengan kredit modal kerja BNI.
- f. Meningkatkan pengawasan secara intensif dan efektif, yaitu dengan menyediakan jumlah personalia, sarana dan prasarana yang memadai, serta meningkatkan pelayanan terhadap para debitur serta para nasabah lainnya.

#### Analisis Khi Kuadrat (*Chi Square*)

Dalam analisis ini ditetapkan mengikuti distribusi khi kuadrat dengan derajat bebas ( $db$ ) =  $k - 1$ , yaitu pada distribusi khi kuadrat dengan  $db = 14$ . Frekuensi yang diharapkan ( $fh$ ) untuk masing-masing kelas ditetapkan berbeda berdasarkan kategori "banyak yang diharapkan" (*expected*).

- a. Pola pembiayaan kredit modal kerja sesuai dengan yang dibutuhkan oleh UKM

Perhitungan berdasarkan rumus khi kuadrat dengan frekuensi yang diharapkan ( $fh$ ) = 75 dan frekuensi yang diobservasi ( $fo$ ) lebih dari 80%. Berdasarkan perhitungan khi kuadrat, dapat ditemukan bahwa khi kuadrat hitung = 26,72. Pada tabel nilai-nilai khi kuadrat (Sugiyono, 2002), ditunjukkan bahwa  $\chi^2 = 26,72$  pada  $db = 14$ , mempunyai persentase taraf nyata ( $p$ ) antara  $p = 0,05$  dan  $p = 0,01$ , artinya  $0,05 > p > 0,01$ .

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pola pembiayaan kredit modal kerja sesuai dengan yang dibutuhkan oleh UKM adalah dalam kondisi setuju dan nyata. Hal ini dikarenakan sifat dan kegunaan dari kredit modal kerja untuk membiayai proses produksi sampai dengan barang yang dihasilkan oleh UKM siap dipasarkan, baik untuk pasar domestik maupun pasar ekspor. Selain itu,

dalam penetapan perhitungan besarnya bunga, bank konvensional lebih jelas dan mudah dimengerti oleh UKM meskipun terkadang bunga yang dikenakan cukup tinggi.

b. Penyaluran kredit modal kerja kepada debitur UKM

Perhitungan berdasarkan rumus khi kuadrat dengan frekuensi yang diharapkan ( $f_h$ ) = 75 dan frekuensi yang diobservasi ( $f_o$ ) lebih dari 70%. Berdasarkan perhitungan khi kuadrat, didapatkan bahwa khi kuadrat hitung = 25,48. Pada tabel nilai-nilai khi kuadrat (Sugiyono, 2002), ditunjukkan bahwa  $\chi^2 = 25,48$  pada  $db = 14$ , mempunyai persentase taraf nyata ( $p$ ) antara  $p = 0,05$  dan  $p = 0,01$ , artinya  $0,05 > p > 0,01$ .

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa debitur UKM setuju bahwa penyaluran pembiayaan modal kerja sangat berpengaruh dengan kemudahan akses ke BNI adalah nyata, dicerminkan dengan banyaknya responden yang menjawab "setuju" pada saat ditanyakan mengenai keberadaan atau lokasi kantor Cabang BNI yang jauh dari tempat usaha ataupun tempat tinggal debitur UKM.

Bagi sebagian dari calon debitur, lebih memilih mengajukan permohonannya ke bank lain atau ke lembaga keuangan lainnya, ketimbang harus menuju kantor Cabang BNI. Namun secara umum, masalah keberadaan kantor cabang BNI tidak menjadi halangan bagi pengusaha UKM untuk mengajukan permohonan kredit modal kerja ke BNI mengingat nama, fasilitas dan layanan perbankan di BNI sangat lengkap untuk mendukung pengusaha UKM, terutama yang berorientasi ekspor.

c. Kendala dalam penyaluran kredit modal kerja

Perhitungan berdasarkan rumus khi kuadrat dengan frekuensi yang diharapkan ( $f_h$ ) = 76 dan frekuensi yang diobservasi ( $f_o$ ) lebih dari 60%.

Berdasarkan perhitungan khi kuadrat, didapatkan bahwa khi kuadrat hitung = 28,55. Pada tabel nilai-nilai khi kuadrat (Sugiyono, 2002) ditunjukkan  $\chi^2 = 28,55$  pada  $db = 14$ , mempunyai persentase taraf nyata ( $p$ ) antara  $p = 0,05$  dan  $p = 0,01$ , artinya  $0,05 > p > 0,01$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa UKM setuju adanya kendala bagi BNI untuk menyalurkan kredit modal kerjanya kepada debitur UKM adalah nyata.

Kendala yang timbul, diantaranya masalah legalitas perusahaan UKM, sistem administrasi yang sangat sederhana di perusahaan UKM, adanya penilaian negatif terhadap pengusaha UKM dan risiko kredit macet yang akan timbul dikemudian hari serta besarnya jaminan yang ditetapkan oleh bank yang memberatkan pengusaha UKM.

## Analisis SWOT

Faktor internal dan eksternal yang digunakan dalam analisis SWOT dijabarkan sebagai berikut:

a. *Strengths* (Kekuatan)

1) *Coorporate Image* BNI

BNI sebagai bank BUMN yang berdiri sejak 1946 berfungsi sebagai *agent of development* dan merupakan bank BUMN pertama yang telah *go public*.

2) Jaringan Kantor BNI

BNI memiliki jaringan *outlet* (Kantor cabang, cabang pembantu dan kantor kas) dan *customer based* yang luas yang tersebar di seluruh Indonesia yang didukung oleh jaringan *Automatic Teller Machine* (ATM) yang luas dan akses transaksi ke seluruh jaringan *outlet* BNI dapat dilakukan secara *online system*. Dimana antara Cabang-Cabang BNI saling terkoneksi dengan *data base* yang tersentral di pusat dan dapat bertransaksi secara *real time*, baik untuk penarikan maupun penyetoran dana. BNI juga memiliki 5 cabang di luar negeri, yaitu Singapore, Hongkong, Tokyo, New York dan London. Saat ini Cabang-Cabang di Luar Negeri sudah terkoneksi dengan *data base* yang ada di pusat, maka Cabang Luar negeri dapat melakukan transaksi kiriman uang ke Cabang Dalam Negeri secara langsung tanpa harus melalui perantara rekening bank koresponden di Luar Negeri.

3) Dukungan Modal

BNI sebagai salah satu bank umum dengan dukungan pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas dapat dengan mudah mengajukan permintaan penambahan modal.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

1) Mutu pelayanan BNI

Mutu pelayanan BNI yang banyak dikeluhkan nasabah seperti pelayanan yang lambat, ATM sering rusak dan *off-line*.

2) Promosi produk-produk BNI sebagai salah satu unsur pemasaran kurang gencar dilakukan.

3) Sistem administrasi kredit dan prosedur kredit yang ada masih belum efisien dan pemrosesan aplikasi kredit terlalu lama.

c. *Opportunities* (Peluang)

1) Penduduk Indonesia yang melakukan usaha mayoritas berada dalam skala UKM.

2) Perkembangan menuju kebijakan otonomi daerah yang akan memacu pertumbuhan dan pemerataan pengembangan sektor-sektor riil di daerah.

3) Diterbitkannya berbagai kebijakan pemerintah untuk mendorong pertumbuhan UKM sebagai pondasi yang kokoh terhadap perekonomian Indonesia.

4) Pengusaha UKM relatif lebih tahan terhadap krisis dibanding pengusaha di

segmen lainnya, sehingga dari segi bisnis pengusaha UKM lebih potensial.

d. *Threats* (Ancaman)

- 1) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang banyak tersebar di seluruh pelosok daerah di Indonesia yang sifatnya sangat lokal.
- 2) Bank Pembangunan daerah (BPD) yang membawa sentimen kedaerahan.
- 3) Bank Rakyat Indonesia (BRI) dengan unit desanya yang menjadi perintis berusaha di sektor UKM
- 4) Para Rentenir yang telah lama menjadi mitra pengusaha UKM.

Dari analisis total skor faktor strategik internal dan total skor faktor strategik eksternal dengan nilai total skor IFAS = 2,55 dan EFAS = 2,30 didapatkan matriks IE yang akan menentukan posisi BNI. Nilai matriks IE menunjukkan bahwa BNI berada pada kondisi *growth* atau *stability*.

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal dengan memperluas jaringan BNI dengan cara membuka cabang di lokasi lain dan meningkatkan jenis produk, serta jasa dan layanan yang ditawarkan kepada nasabah. Strategi stabilitas dapat ditempuh dengan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan oleh BNI.

Setelah mengetahui posisi BNI dan mengetahui semua jenis informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, selanjutnya memanfaatkan semua jenis informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi BNI dengan matriks SWOT

### Implementasi strategi

Berdasarkan beberapa alternatif strategi, dipilih beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh BNI sesuai dengan posisi BNI di industri perbankan dalam mendukung strategi pertumbuhan.

Strategi pertumbuhan dapat dilakukan dengan mengembangkan strategi yang mempengaruhi produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*) dan promosi (*promotion*) dengan tetap mengandalkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengatasi segala kelemahan dan ancaman.

a. Produk

Produk yang dimiliki oleh BNI terdiri dari produk dana, pembiayaan dan jasa perbankan. Produk dana terdiri dari giro, tabungan dan deposito. Produk pembiayaan terdiri dari Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi dan Kredit Konsumtif. Produk jasa keuangan terdiri dari kiriman uang, inkaso dan garansi bank. Pada saat ini, produk-produk yang ditawarkan BNI dalam mata uang Rupiah dan Valuta Asing (*multy currency*).

Teknologi Informasi memegang peranan sangat penting, karena keunggulan produk perbankan yang dipromosikan tidak berarti tanpa dukungan teknologi informasi. Oleh karena itu, dengan dukungan teknologi BNI terkini, yaitu *ICONS* diharapkan produk-produk

BNI dapat dikembangkan lagi, baik dari sisi jenis produk atau mata uang, sehingga lebih memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi perbankan.

b. Harga

Harga pada produk dan jasa perbankan merupakan biaya yang dikenakan kepada nasabah. Biaya-biaya produk yang lazim dikenakan terhadap nasabah terdiri dari biaya administrasi rekening, biaya Anjungan Tunai Mandiri (ATM), biaya saldo minimum. Selain harga yang dibebankan melalui produk perbankan, ada jenis harga lain yang dibayar nasabah dalam melakukan suatu transaksi jasa perbankan, seperti biaya kiriman uang dan biaya inkaso.

Harga tidak berpengaruh secara langsung kepada nasabah, tetapi apabila nasabah sering melakukan transaksi dengan perbankan secara rutin, besarnya harga akan menjadi faktor pertimbangan dalam memilih suatu bank.

Dalam upaya memenangkan persaingan dan memperbesar pangsa pasar BNI, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan biaya-biaya yang akan dikenakan kepada nasabah, yaitu:

1) Nilai produk dan layanan bagi nasabah

Penetapan biaya akan memberikan beban bagi nasabah dan akan menjadi pertimbangan nasabah dalam memilih bank. Harga yang ditetapkan harus kompetitif terhadap bank pesaing dan dihubungkan dengan tingkat mutu produk dan layanan yang diperoleh nasabah.

2) Biaya pengembangan produk dan layanan BNI dalam usaha terus mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah akan memberikan atribut-atribut yang merupakan nilai tambah bagi produk dan layanan. Pemberian atribut pada produk dan layanan tersebut berdampak kepada biaya yang akan dikenakan kepada nasabah yang menggunakan produk dan layanan BNI.

c. Tempat

Tempat merupakan saluran distribusi untuk menjangkau nasabah yang akan menggunakan produk dan layanan BNI. Tempat dapat berupa penempatan kantor cabang, capem (cabang pembantu) dan ATM. Dengan menempatkan cabang dan capem, serta ATM BNI ditempat strategik dan potensial, serta didukung dengan penggunaan teknologi *ICONS* akan memberikan kemudahan bagi nasabah BNI dalam melakukan transaksi perbankan.

d. Promosi

Promosi merupakan salah satu aktifitas pemasaran yang berfungsi sebagai sarana komunikasi antara perusahaan dan konsumen. BNI sebagai penyedia jasa layanan perbankan memiliki produk-produk yang sejenis dengan



bank lain. Promosi yang dilakukan BNI kepada segmen pasar yang dituju harus dapat memberikan suatu gambaran yang jelas yang dapat membedakan produk dan layanan BNI dengan bank lainnya.

Ada beberapa cara promosi produk dan layanan yang dapat dilakukan oleh BNI, yaitu:

1) Iklan (*Advertising*)

BNI dapat melakukan iklan berdasarkan pada institusi perbankan atau iklan produk. Dengan nama BNI yang sudah dikenal oleh masyarakat, iklan berdasarkan institusi perbankan akan lebih mudah dalam membentuk gambaran tentang BNI yang merupakan bagian dari institusi BNI. Iklan berdasarkan produk menekankan pada keunggulan produk BNI yang tidak dimiliki oleh bank lain.

Pemasangan iklan dapat dilakukan diberbagai media cetak dan elektronik dengan memperkenalkan institusi perbankan atau nama produk.

2) *Personal Selling*

*Personal selling* adalah memberikan informasi secara rinci kepada calon nasabah potensial dengan cara melakukan presentasi. *Personal selling* ini akan lebih mudah, apabila calon nasabah telah terpengaruh atau terbentuk opininya oleh iklan. *Personal selling* dapat dilakukan oleh BNI kepada pengusaha.

3) Publisitas

Promosi dengan publisitas dapat dilakukan BNI dengan menjadi sponsor pada acara-acara, seperti seminar mengenai ekonomi global dan acara-acara lainnya, sehingga persepsi yang terbentuk dibenak masyarakat adalah positif.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner para nasabah UKM di BNI, dapat dilihat bahwa 84,5% pengusaha UKM lebih sesuai dan cocok dengan pola pemberian fasilitas kredit modal kerja untuk membiayai usahanya. Responden menyatakan adanya kemudahan akses untuk mengajukan pembiayaan ke BNI dan pelayanan yang diberikan memegang peranan penting dalam membina hubungan antara UKM dengan lembaga perbankan (82,5%) dan ada yang menyatakan terdapat kendala (77,5%).

Berdasarkan hasil analisis Khi kuadrat didapatkan kredit modal kerja sesuai dengan karakteristik UKM adalah nyata dan berpengaruh dengan kemudahan akses ke BNI serta dalam penyaluran kredit modal kerja terdapat hambatan adalah nyata.

Hambatan-hambatan yang terjadi didalam pelaksanaan pemberian kredit modal kerja

terutama ditemui dan berada pada diri debitur, baik perorangan maupun perusahaan, antara lain masalah legalitas perusahaan UKM, sistem administrasi yang sangat sederhana di perusahaan UKM, adanya penilaian negatif terhadap pengusaha UKM dan risiko kredit macet yang akan timbul dikemudian hari dan besarnya jaminan yang ditetapkan oleh BNI yang memberatkan pengusaha UKM. Selain itu banyaknya tawaran tunai cepat (*instant cash*) dari bank lain dengan persyaratan yang ringan, bahkan tidak memerlukan jaminan apapun.

Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut adalah dengan cara membuat suatu skim kredit khusus UKM dengan persyaratan yang mudah, proses cepat dan jaminan yang diserahkan sesuai kemampuan UKM, namun maksimal kredit yang diberikan tidak melebihi kemampuan UKM tersebut.

Dari beberapa alternatif strategi yang ditetapkan dalam matriks SWOT, maka dipilih beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh BNI sesuai posisi dengan BNI di industri perbankan dalam mendukung strategi pertumbuhan. Strategi pertumbuhan dapat dilakukan dengan tetap mengandalkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengatasi segala kelemahan dan ancaman dengan mengembangkan strategi yang mempengaruhi:

a. Produk (*Product*)

Dengan dukungan teknologi BNI *ICONS* diharapkan produk-produk BNI dapat lebih dikembangkan lagi.

b. Harga (*Price*)

Penetapan biaya harus kompetitif terhadap bank pesaing.

c. Tempat (*Place*)

Dengan menempatkan cabang dan capem, serta ATM BNI ditempat strategik dan potensial.

d. Promosi (*Promotion*)

Promosi produk pinjaman kepada masyarakat umumnya dan UKM khususnya harus lebih gencar melalui media cetak maupun elektronik.

### Saran

a. BNI hendaknya lebih memberi kemudahan akses dan pelayanan yang baik kepada debitur UKM dalam pengajuan pembiayaan kredit modal kerja sampai dengan permohonan tersebut disetujui.

b. BNI agar lebih intensif dalam memberi bimbingan dan pelatihan-pelatihan kepada pengusaha UKM, terutama dalam hal ekspor.

c. BNI hendaknya lebih meringankan persyaratan jaminan atas kredit modal kerjanya, agar tidak memberatkan UKM, tetapi tanpa mengesampingkan aspek *prudent* sesuai peraturan Bank Indonesia.

d. BNI harus lebih gencar mempromosikan produk fasilitas pinjaman, yang berupa kredit modal kerja maupun kredit investasi kepada

masyarakat pada umumnya dan UKM pada khususnya, baik melalui media cetak maupun elektronik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia. 2005. Statistik Perbankan Indonesia. Volume 4, nomor 1. Desember 2005, Jakarta.
- BNI. 2005<sup>a</sup>. Laporan Tahunan BNI tahun 2005, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2005<sup>b</sup>. Neraca Publikasi BNI. Kualitas Aktiva dan Informasi Lainnya per 30 Juni 2005 dan 2004, Jakarta.
- Depperindag. 2002<sup>a</sup>. Program Dan Kegiatan Dalam Kaitannya Dengan Pengembangan Kawasan Industri Kecil Dan Menengah. Direktorat Jendral Industri Dan Dagang Kecil Menengah Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2002<sup>b</sup>. Rencana Induk Pengembangan Industri Kecil Menengah 2002-2004. Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Jakarta.
- Lubis, J.H. 2003. Analisis Proses Pemberian Kredit Oleh Bank XYZ (Kasus CV ABC Di Balige, Kabupaten Toba Samosir, Propinsi Sumatera Utara). Laporan Akhir/Tesis Pada Program Studi Industri Kecil Menengah, Program Pascasarjana. Institut Pertanian Bogor.
- Rivai, V dan A. Permata. 2006. *Credit Management Hand Book*. Teori, Konsep, Prosedur, Dan Aplikasi. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sugiyono. 2002. Metode Penelitian Bisnis. CV Alfabeta, Bandung.