**SINOPSIS**

**KAJIAN STRATEGI POLA PENYALURAN KREDIT**

**UMKM DALAM UPAYA MENINGKATKAN**

**PERTUMBUHAN PERUSAHAAN**

**(STUDI KASUS DI BANK BJB DI JAWA BARAT)**

***STUDY OF THE STRATEGY FOR MSME CREDIT LENDING PATTERN IN EFFORTS TO INCREASE COMPANY GROWTH***

***(CASE STUDY AT THE BJB BANK IN WEST JAVA)***

**Oleh :**

**NAMA : KRISDIANA**

 **NPM : 139010047**

Untuk Memperoleh Gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen

Pada Universitas Pasundan

Dengan Wibawa Rektor Universitas Pasundan

Prof. Dr. H. Eddy Jusup, Sp, M.Si., M.Kom

Sesuai dengan Keputusan Senat Komisi I/Guru Besar Universitas

Dipertahankan pada Tanggal

Di Universitas Pasundan

****

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2020**

1. **PENDAHULUAN**

Pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) terus tumbuh dan berkembang di Indonesia. Pertumbuhan dan perkembangan UMKM berdampak positif karena berperan sebagai penggerak utama sektor riil sehingga berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi nasional dan menciptakan lapangan kerja. Jumlah UMKM di Indonesia berdasarkan data dari Kementrian Koperasi dan UMKM pada tahun 2017 tercatat : Usaha Mikro sebanyak 62.922.617 unit, Usaha Kecil sebanyak 757.090 unit dan Usaha Menengah sebanyak 58.627 unit. Menurut Presiden Jokowi dalam acara penutupan Rapimnas Kadin di Solo Jawa Tengah pada hari Rabu tanggal 28 Nopember 2018 menuturkan bahwa kontribusi UMKM bagi ekonomi sangat signifikan. UMKM di Indonesia yang berjumlah sekitar 62 juta unit mempekerjakan 116 juta orang. Jokowi juga menuturkan bahwa 80% tenaga kerja di Indonesia berada di sektor UMKM dan kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai 60%.

Berdasarkan kajian Kementrian Koordinator Bidang Perekonomian (2015) masalah dan hambatan utama dalam pengembangan UMKM adalah berkaitan dengan permodalan, baik kebutuhan modal kerja maupun modal investasi dalam rangka pengembangan usaha. UMKM mempunyai kelemahan dalam mengakses permodalan terutama kepada lembaga keuangan formal. Hal tersebut wajar mengingat pelaku UMKM terutama usaha mikro dan kecil banyak yang belum *bankable* dan belum *feasible* menurut ukuran lembaga keuangan atau perbankan.

Menurut BI dan LPPI (2015 :15), UMKM memiliki karakteristik tersendiri yang bisa menjadi *gap* antara pelaku usaha dan perbankan. Perilaku UMKM dan kaitannya dengan bank yaitu hubungan antara pelaku UMKM dengan pihak perbankan sampai saat sekarang ini kurang harmonis, dalam arti kerjasama antara keduanya belum maksimal dan optimal. Kesenjangan ini terjadi disebabkan adanya saling ketidak- percayaan antara UMKM dengan pihak bank.

Portofolio penyaluran kredit terbesar ke sektor UMKM didominasi oleh bank - bank persero sebesar 53.49% bank - bank swasta nasional sebesar 33.22%, sementara Bank Pembangunan Daerah yang dicanangkan oleh regulator menjadi *Regional Championship* baru menyalurkan sebesar 7.24%, BPR/BPRS sebesar 5.14% dan terakhir gabungan bank campuran dan bank asing sebesar 0.91%. Berdasarkan data tersebut, Bank Pembangunan Daerah sebagai agen pembangunan di daerah, seharusnya bisa lebih meningkatkan penyaluran kredit ke sektor UMKM tentunya dengan tetap menjaga kualitas kreditnya. Penyaluran kredit ke sektor UMKM oleh Bank Pembangunan Daerah, merupakan wujud nyata peran Bank Pembangunan Daerah dalam mendorong perekonomian di daerah.

Portofolio kredit perbankan di sektor UMKM tidak hanya dinilai dari sisi perkembangan penyaluran kredit saja tetapi dinilai juga berdasarkan perkembangan kualitas kredit tersebut. Kualitas kredit diukur dari jumlah kredit yang bermasalah atau *Non Performing loan* (NPL). Bank Indonesia menetapkan NPL maksimum sebesar 5%, NPL yang kecil merupakan cerminan bahwa kredit yang disalurkan mempunyai kualitas kredit yang bagus.

Menurut Booklet Perbankan OJK (2015) Bank diwajibkan menyusun dan menyampaikan rencana pemberian Kredit atau Pembiayaan UMKM dengan memperhatikan tahapan pencapaian rasio Kredit atau Pembiayaan UMKM terhadap total pemberian Kredit atau Pembiayaan, yaitu:

a. Tahun 2013 dan 2014, sesuai kemampuan bank;

b. Tahun 2015, paling rendah 5%;

c. Tahun 2016, paling rendah 10%;

d. Tahun 2017, paling rendah 15%;

e. Tahun 2018 dan seterusnya, paling rendah 20%.

Penetapan rasio penyaluran kredit UMKM dibandingkan total penyaluran kredit atau pembiayaan tersebut berdasarkan ketentuan PBI Nomor 14/22/PBI/2012 tentang Pemberian Kredit atau Pembiayaan oleh Bank Umum dan Bantuan Teknis dalam rangka Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. PBI Nomor 17/12/PBI/2015 tentang perubahan ketentuan PBI Nomor 14/22/PBI/2012 tentang Pemberian Kredit atau Pembiayaan oleh Bank Umum dan Bantuan Teknis dalam rangka Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. SEBI No.15/35/DPAU/2013 perihal : Pemberian Kredit atau Pembiayaan oleh Bank Umum dan Bantuan Teknis dalam rangka Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Wilayah Jawa Barat mempunyai posisi strategis karena menjadi penyangga DKI Jakarta yang merupakan pusat pemerintahan dan pusat bisnis. Nadi bisnis yang berkembang di wilayah Jawa Barat menjadi pendorong perekonomian di wilayah Jawa Barat. Pengusaha yang berada di Jawa Barat didominasi oleh pelaku UMK, berdasarkan data dari BPS Jawa Barat Tahun 2016, persentase UMK di Jawa Barat mencapai 98,84% dari total jumlah usaha non pertanian di Jawa Barat. Jumlah UMK tersebar pada semua kategori non pertanian. Usaha Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor mendominasi jumlah UMK dengan jumlah sekitar 2,1 juta usaha atau mencapai 47,44%. Usaha Industri Pengolahan dan usaha Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum juga mempunyai kontribusi yang besar, masing - masing sejumlah 860.312 usaha (18,93%) dan lebih 600.720 usaha (lebih dari 13,12%). Konsentrasi UMK tersebar pada masing - masing kabupaten/kota di Jawa Barat, pelaku usaha mikro dan kecil di Jawa Barat sangat besar, sebanyak 4,5 juta. Jumlah tersebut merupakan potensi yang besar untuk mendorong perekonomian di Jawa Barat. Terdapat tiga kabupaten/kota yang persentase UMK-nya lebih dari 7% terhadap total UMK Jawa Barat. Kabupaten Bogor, Kabupaten Bandung, dan Kota Bandung memiliki kontribusi sebesar 22,99% total UMK Jawa Barat.

Bank bjb merupakan bank daerah yang kantor pusatnya berada di Bandung Jawa Barat dan merupakan BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) yang mayoritas sahamnya dimiliki pemerintah provinsi Jawa Barat. Bank bjb berubah status dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas, perubahan status ini tidak mengurangi kewajiban dan perannya dalam melayani masyarakat dan berkontribusi terhadap pembangunan di daerah. Peran perbankan dalam mendorong perekonomian dan pembangunan daerah bisa dilihat dari fungsi intermediasinya, yaitu menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit.

Bank bjb melakukan berbagai upaya untuk meraih visi menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia, salah satunya yaitu meningkatkan aset perusahaan melalui penyaluran kredit. Menurut Pedoman Akuntansi Perbankan Indonesia (2008) akun kredit yang diberikan termasuk dalam kategori aset keuangan non derivatif, posisi akun itu berada disisi aset dalam neraca bank. Bank yang ingin meningkatkan aset keuangannya harus menyalurkan kredit apalagi bila sumber laba bank tersebut masih tergantung dari penyaluran kredit. Hasil penelitian Adistya, Renna dkk (2018) menyebutkan bahwa Pertumbuhan kredit berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas perusahaan (ROA).

Strategi portofolio kredit sangat penting bagi perbankan dalam pengelolaan bisnisnya, apalagi dengan adanya regulasi dari pemerintah terhadap komposisi kredit produkstif, konsumtif serta kredit UMKM. Penyaluran kredit ke sektor UMKM di bank bjb termasuk *high risk high return* , sehingga bank bjb menerapkan tingkat bunga yang tinggi ke sektor UMKM. Disisi lain bank bjb sebagian besar portofolio kreditnya berada di sektor konsumer sehingga fungsi pembangunan dan agen pembangunan daerah menjadi tidak optimal.

Berdasarkan penelitian Anwar, Mokhamad (2013) pembiayaan oleh bank ke segmen UMKM memberikan pengaruh terhadap peningkatan profit/laba dan NIM (*Net Interest Margin*). Bank bjb mempunyai potensi besar untuk menyalurkan kredit secara optimal ke segmen UMKM, sehingga peluang untuk meningkatkan laba juga meningkat. Berdasarkan analisa faktor internal dan eksternal pendahuluan disusun analisa SWOT strategi pola penyaluran kredit UMKM di bank bjb sebagai berikut :

**SWOT strategi pola penyaluran Kredit UMKM bank bjb**

|  |  |
| --- | --- |
| ***STRENGTH***1. Kebijakan pemerintah yang mendukung sektor UMKM
2. Produk kredit mikro yang beragam
3. Subsidi Suku bunga untuk produk – produk kredit tertentu
4. Dilayani di seluruh Cabang dan KCP bank bjb
5. Adanya layanan PESAT
6. Dukungan PPK untuk penyelesaian kredit bermasalah
7. *Support* dari pemerintah daerah berupa dana bergulir
 | ***WEAKNESS***1. Pencapaian penyaluran kredit UMKM belum sesuai regulasi
2. Bunga Kredit Mikro masih cukup tinggi
3. Kualitas SDM dibidang perkreditan UMKM
4. Kuantitas SDM dibidang perkreditan UMKM
5. Prosedur dan persyaratan kredit UMKM masih sulit dijangkau pelaku UMKM
6. *Micro banking* model untuk penyaluran kredit UMKM
 |
| ***OPPORTUNITY***1. Potensi pembiayaan kepada pelaku UMKM
2. Kerjasama dan sinergi dengan pemerintah
3. Peran sebagai pendorong dan penggerak pembangunan daerah
4. Potensi meraih CASA
5. Meningkatkan laku pandai
 | ***THREAT***1. NPL Kredit KUMKM
2. Regulasi pemerintah, misal : pajak UKM
3. Pelaku Usaha Mikro dan Kecil banyak yang belum *bankable*
4. Pelaku Usaha Mikro dan Kecil banyak yang belum *feasibel*
5. Persaingan dengan bank dan LKM lain
6. Persaingan dengan *fintech*
7. *Cost* yang tinggi untuk maintenance dan monitoring
 |

Berdasarkan *fenomena* tersebut, penulis tertarik melakukan kajian penelitian tentang strategi pola penyaluran kredit UMKM di bank bjb, karena peran bank bjb sebagai bank pembangunan daerah yang harus mendorong roda perekonomian di daerah melalui penyaluran kredit ke sektor produktif khususnya ke sektor UMKM. Pola penyaluran kredit yang diharapkan yaitu pola kredit UMKM yang bisa meningkatkan pertumbuhan perusahaan sesuai visi perusahaan yaitu menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia. Judul penelitian yang dilakukan penulis yaitu “Kajian Strategi Pola Penyaluran Kredit UMKM dalam Upaya Meningkatkan Pertumbuhan Perusahaan”.

1. **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**
2. **Kajian Pustaka**

*Grand theory* dari penelitian ini yaitu Ilmu Manajemen *(management),* ilmu manajemen ini merupakan induk keilmuan dalam penelitian ini. Manajemen sebagai Ilmu Pengetahuan bersifat universal dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis yang mencakup kaidah - kaidah, prinsip – prinsip, dan konsep – konsep.

*Middle range theory* penelitian ini yaitu Manajemen Keuangan, Manajemen Perbankan, Karakter UMKM, Strategi Keuangan dan Manajemen Strategis.

*Applied theory* yang dipakai dalam penelitian ini yaitu SBE *(Social Bussiness Enterprises),* Portofolio Kredit, CSR *(Corporate Social Responsibility)* dan Pertumbuhan.

Bisnis perbankan merupakan bisnis yang mengutamakan profit untuk kepentingan *shareholder*, oleh karena itu perbankan berusaha memaksimalkan profitnya melalui portofolio kredit yang optimal. Perbankan di Indonesia dalam membentuk portofolio kreditnya tidak semata – mata *profit oriented* tetapi juga menyesuaikan dengan regulasi yang ada. Bank Indonesia telah mengeluarkan terkait penyaluran kredit UMKM melalui PBI 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, yang menyebutkan bahwa :

“Dalam rangka mendorong pemberian Kredit dan Pembiayaan perbankan kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), Bank Indonesia telah mewajibkan Bank Umum untuk memberikan Kredit atau Pembiayaan kepada UMKM dengan kisaran jumlah tertentu dari total portofolio kredit yang disalurkan perbankan, dengan tahapan pencapaian pada tahun 2013 dan tahun 2014 yang disesuaikan dengan kemampuan Bank Umum, pada tahun 2015 yang ditetapkan paling rendah sebesar 5%, tahun 2016 paling rendah sebesar 10%, tahun 2017 paling rendah sebesar 15% dan sejak tahun 2018 paling rendah sebesar 20%. Kesimpulannya bahwa portofolio kredit UMKM perbankan telah diatur oleh regulator, dalam hal ini Bank Indonesia, tujuannya yaitu untuk mengembangkan dan mendorong UMKM di Indonesia.

Perbankan juga merupakan perusahaan yang bertanggungjawab terhadap terhadap lingkungannya, sehingga berkewajiban untuk menyalurkan dana CSR. Ketentuan mengenai CSR mengacu pada ISO 26000, Undang-undang Perseroan Terbatas Pasal 74, Kementrian BUMN dan atau Peraturan Daerah tergantung jenis kepemilikan perusahaan tersebut. Kementrian BUMN telah mengatur BUMN-BUMN dengan mengeluarkan Kepmen BUMN Nomor ; Kep-236/MBU/2003 tentang PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) sebagai perwujudan CSR yang bertujuan untuk (1) Mengurangi jumlah pengangguran (2) Mengurangi jumlah penduduk miskin (3) Meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Kesimpulannya perusahaan harus menyisihkan dana CSR untuk mengembangkan ekonomi kerakyatan untuk menciptkan pemerataan pembangunan, contoh perbankan yang telah melaksanakan program PKBL yaitu BRI, melalui program kemitraan dalam bentuk penyaluran Pinjaman Kemitraan, *Guarantee* Kemitraan dan Hibah Kemitraan.

Keberhasilan perbankan dalam menyalurkan kredit UMKM ditentukan juga oleh pola penyaluran kredit UMKM nya. Penelitian yang dilakukan oleh Mulyaningrum, dkk (2010) dalam kesimpulannya, model bisnis mikro bank BRI adalah model bisnis yang bagus untuk membangun/mendorong *entrepreneurship* di pedesaan. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Dian Masyita, et. All (2013) dan Ascarya, et. All (2011) dalam kesimpulannya, model bisnis BRI unit adalah yang terbaik. Kesimpulan dari hasil penelitian – penelitian diatas, model penyaluran kredit merupakan kunci keberhasilan suatu institusi keuangan mikro.

Perusahaan yang baik adalah yang terus tumbuh baik dari sisi aset maupun labanya. Bank bjb merupakan perusahaan yang mempunyai visi menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia. Visi bank bjb bisa tercapai apabila bank bjb bisa tumbuh terus menerus diatas pertumbuhan bank pesaing. Salah satu upaya yang ditempuh untuk meningkatkan aset perusahaan yaitu dengan meningkatkan penyaluran kredit UMKM. Kredit UMKM dipilih karena merupakan perwujudan salah satu misi bank bjb yaitu menjadi pendorong dan penggerak laju perekonomian di daerah. Selain itu potensi kredit UMKM di Indonesia khususnya di Jawa Barat sangat besar, tinggal bagaimana cara bank bjb untuk meraih potensi kredit UMKM tersebut.

Dari paparan diatas bisa disimpulkan bahwa keterkaitan Portofolio Kredit, CSR, *Social Bussiness Enterprises,* Pola Penyaluran Kredit dan Pertumbuhan perusahaan sangat erat. Perusahaan tetap bisa mencapai tujuan pertumbuhan aset dalam rangka menggapai visi perusahaan. Perbankan di luar seperti Grameen Bank merupakan contoh bank yang telah mengaplikasikan *Social Bussiness Enterprises* yang menyalurkan kredit mikro kepada wanita-wanita miskin di Bangladesh (Dwi Kartini, 2013 :85) yang memiliki tujuan tidak hanya profit perusahaan saja tetapi juga misi sosial sehingga bisa mengurangi kemiskinan dan mendorong perekonomian di Bangladesh. Perbankan dalam negeri yang fokus menggarap pasar UMKM salah satunya yaitu bank BRI yang mempunyai kantor unit sampai ke Kecamatan dan telah terhubung satelit sehingga ikut mendorong perekonomian di pedesaan, merupakan bank yang sukses menyalurkan kredit UMKM di Indonesia. Bank BRI merupakan contoh bank yang tumbuh dan berkembang dengan *core business* kredit UMKM, mengalahkan bank mandiri yang fokus kreditnya ke segmen komersial. Saat ini bank BRI merupakan bank terbesar di Indonesia baik dari sisi aset maupun laba. Bank bjb mempunyai potensi meningkatkan lagi pertumbuhan aset kreditnya melalui peningkatan penyaluran kredit UMKM. Kontribusi portofolio kredit UMKM yang besar akan meningkatkan portofolio kredit bank bjb yang akhirnya meningkatkan aset kreditnya. Strategi pola penyaluran kredit UMKM yang tepat akan meningkatkan pertumbuhan perusahaan serta membantu bank bjb dalam meraih visinya menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia.

**TEORI ILMU MANAJEMEN**

Mary Parker Follet (2013 : 8) Stoner (2018 : 22) Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012: 8)

*Grand Theory*

*Middle Theory*

**TEORI MANAJEMEN KEUANGAN**

Gitman, J Lawrence (2015)

Solomon (2009:)

S.C.Kuchal (2009)

Weston and Brigham (2009)

**TEORI MANAJEMEN PERBANKAN**

Kuncoro, Mudrajad (2016)

Paramasivan dan Subramanian (2009) Booklet Perbankan-OJK (2017)

**TEORI PERILAKU & KARAKTERISTIK UMKM**

Michael R Solomon 2018) Leon G Schiffman & Joseph L Wisenblit (2018)

Mudrajad Kuncoro (2016) BI dan LPPI (2015)

**TEORI MGT STRATEGIS**

Wheelen, Thomas (2012) David, Fred , et.al (2015) Bonici, Tania (2015) Daft, Richard (2010)

**TEORI STRATEGI KEUANGAN**

Bender, R (2009)

Brigham, Eugene , et. all (2011) Calandro, J., & Flynn, R (2018)

*Applied Theory*

**TEORI PORTOFOLIO KREDIT**

Benyamin Graham (2015) Daft, Richard (2010) Frederick Amling (2015)

IBI (2015:7)

Allen N Berger, et all (2008) Gongera E, et all (2013) Nerissa A F , dkk (2014)

**TEORI *PERTUMBUHAN***

Tingler, Stephan (2015) Sarlija, N, et.all (2016) Mao, Huiyuan (2009) Absanto, Gerald , et.all (2013)

**TEORI *SOCIAL BUSSINESS ENTERPRISES***

Muhammad Yunus (2009)

Azmat Ullah, et.all.

(2017) Dwi Kartini (2013), Daft, Richard (2010)

**POLA PENYALURAN KREDIT UMKM**

Ascarya, dkk (2011)

Dian Masyita et all (2011) F K Aveh (2013) L Shu Teng et all (2015) Mulyaningrum et all (2010) Augustin R (2011) Setyo Susilo,dkk (2012) Yuanri Dwi, dkk (2009)

1.

 **Landasan Teori**

1. **Kerangka Pemikiran**

Produk Domestik Bruto Indonesia (PDB) sebagian besar disumbangkan dari sektor UMKM. Peran pelaku UMKM dalam perekonomian sangat besar karena menyerap tenaga kerja yang cukup banyak sehingga menjadi salah satu solusi dalam penciptaan lapangan kerja. Jumlah pelaku UMKM yang besar di Indonesia merupakan peluang bisnis bagi perbankan di Indonesia untuk menyalurkan kredit ke segmen UMKM, tetapi disisi lain pelaku UMKM di Indonesia kebanyakan masih sulit dalam mendapatkan akses pembiayaan ke perbankan karena masih banyak yang belum bankable, feasible serta berada di wilayah underbank. Bank Indonesia selaku regulator perbankan mengeluarkan ketentuan penyaluran minimal kredit UMKM bagi perbankan dengan mengeluarkan PBI Nomor 14/22/PBI/2012. Begitu pula dengan pemerintah propinsi Jawa Barat selaku pemegang saham mayoritas, mendorong bank bjb untuk menyalurkan kredit ke sektor UMKM di Jawa Barat. Perbankan merupakan lembaga intermediasi yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit (Mudrajat, 2016). Perbankan yang menyalurkan kredit di segmen UMKM harus mempunyai pondasi yang kuat sehingga mampu bersaing dalam mendapatkan debitur yang potensial serta mengelolanya dengan baik sehingga terjaga kuantitas dan kualitas portofolio kredit UMKM-nya. Menurut hasil penelitian Masyita, Dian (2011), Mulyaningrum (2010), Ascarya (2011), Hawariyuni, Weni dkk (2017) bank yang paling sukses menyalurkan kredit UMKM di Indonesia adalah bank BRI. Hal itu wajar mengingat bank BRI merupakan bank yang mempunyai sejarah panjang dalam penyaluran kredit UMKM selain itu bank BRI mempunyai jaringan kantor yang sangat banyak sampai ke desa – desa. Bank BRI merupakan pesaing terbesar bagi perbankan yang ingin menyalurkan kredit UMKM di Indonesia.

Pemerintah mendukung penuh terhadap pertumbuhan UMKM melalui regulasi dan program – program yang mendukung perkembangan UMKM di Indonesia. Regulasi pemerintah diimplemetasikan melalui regulator bank yaitu BI dan OJK. Bank Indonesia mengeluarkan PBI NOMOR 14/ 22 /PBI/2012 tentang pemberian kredit atau pembiayaan oleh bank umum dan bantuan teknis dalam rangka pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah. Pasal 3 menyebutkan dalam pembiayaan UMKM, perbankan dapat menyalurkan langsung dan tidak langsung. Pola langsung yaitu perbankan menyalurkan langsung pembiayaan ke pelaku UMKM sedangkan pola tidak langsung yaitu pola *chanelling* dan pola *executing*. Pola penyaluran kredit ke segmen UMKM oleh perbankan baik secara langsung atau tidak langsung diimplementasikan perbankan melalui unit bisnis cabang ataupun pembentukan unit yang merupakan kepanjangan dari cabang yang disebut *micro banking unit.* Model *Micro banking unit* sebenarnya sama dengan cabang dalam hal pendanaan, kredit ataupun jasa-jasa perbankan lainnya, yang membedakan yaitu kewenangan yang lebih terbatas di *micro banking unit.*

Strategi penyaluran kredit ke segmen UMKM dilaksanakan setelah perbankan melakukan evaluasi terhadap kelemahan, kekuatan, peluang, ancaman terhadap perusahaan. Menurut Freddy Rangkuti (2017) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis tersebut didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan Ancaman. Analisis SWOT penting dilakukan supaya penyaluran kredit ke segmen UMKM disesuaikan dengan kondisi perusahaan, sehingga penyaluran kredit ke segmen UMKM terjaga kualitas dan kuantitasnya. Perbankan yang menyalurkan kredit oleh ke sektor UMKM selalu menggunakan analisis strategi, hal ini sesuai dengan penelitian Setyo, Susilo dkk (2012), Sulistiya, Yuda Iman dkk (2011), Marliyah (2016) dan Budiman, Surya (2018).

Regulasi juga menetapkan bagi perbankan di Indoensia bahwa pada tahun 2017 rasio penyaluran kredit UMKM terhadap total portofolio kredit sebesar 15% dan pada tahun 2018 sebesar 20%. Bank Pembangunan Daerah (BPD) merupakan bank umum yang juga harus memenuhi regulasi perbankan yang ada di Indonesia, termasuk terkait regulasi rasio penyaluran ke segmen UMKM. Bank Pembangunan Daerah mempunyai kelebihan yaitu dicanangkan oleh regulator menjadi *Regional Championship* yaitu menjadi agen pembangunan di daerah*,* sehingga perannya tidak hanya mencari keuntungan/profit saja tetapi juga harus memberikan benefit bagi pembangunan ekonomi di daerah. Bank Pembangunan Daerah (BPD) dalam hal ini berperan sebagai *hybrid organization* yaitu organisasi yang mempunyai dua fungsi, mencari profit tetapi disisi lain turut serta dalam aspek-aspek sosial, hal ini tidak terlepas dari pemegang saham utama BPD adalah pemerintah daerah. Pemerintah mempunyai misi untuk memperbaiki kehidupan sosial masyarakat dan mendorong perekonomian di daerahnya. Laba yang meningkat, aset yang meningkat, dengan NPL yang terjaga merupakan ciri bank yang tumbuh dengan sehat. Pertumbuhan perusahaan yang diharapkan yaitu pertumbuhan yang berkelanjutan. Hubungan antara penyaluran kredit, NPL, profit, dan pertumbuhan perusahaan sesuai dengan penelitian Rehana Kouser.et.al (2012), Rian Hidayat, Wahyu (2017), Adistya,Renna, dkk (2018).

**Strategi Penyaluran Kredit UMKM**

Sulistiya, Yuda Iman dkk (2011) Setyo,Susilo (2012) Sudaryanto, dkk (2013) Yuanri Dwi, dkk (2009) Putranto, Arief et.al. (2014)

**Strategi *CSR dan Social Bussiness Enterprises***

Minseok Kim et all (2018) Rokhima R, dkk (2014) Ria Silviani, dkk (2015) Esinath N, et.all. (2018) M Yunus (2009) Azmat Ullah, et.all.(2017)

**Strategi Portofolio Kredit**

Gongera E, et all (2013) Nerissa A F , dkk (2014) Bob Ssekiziyovu (2017)

PBI Nomor 14/22/PBI/2012

Ing.Martina D (2016) Zuzana,et.all (2014) Surya Budiman (2018) Yuanri Dwi Wati, dkk (2009) Setyo Susilo, dkk (2012)

**Faktor Eksternal**

* + 1. Regulasi BI dan OJK
		2. Pemerintah Daerah
		3. Potensi UMKM
		4. Persaingan *microfinance*
		5. Karakteristik UMKM

**Faktor Internal**

1. Kekuatan perusahaan
2. Kelemahan perusahaan

**Pola Penyaluran Kredit UMKM**

PBI Nomor 14/22/PBI/2012, PBI Nomor 17/12/PBI/2015, SEBI No.15/35/DPAU/2013, SEOJK Nomor 14 /SEOJK.03/2016, Mudrajad Kuncoro (2016 : 66), Kashmir (2014:24), Ascarya, dkk (2011), Dian Masyita et all (2011) F K Aveh (2013) L Shu Teng et all (2015) Mulyaningrum et all (2010) Augustin R (2011) Setyo Susilo,dkk (2012)

SEBI No. 15/35/DPAU/2013, SEOJK Nomor 14 /SEOJK.03/2016

Mudrajad Kuncoro (2016 : 66), Kashmir (2014:24)

***INPUT***

***PROCESS***

***OUTPUT***

***OUTCOME***

**Pertumbuhan Perusahaan**

Mao, Huiyuan (2009) Sarlija, N (2016) Tingler, Stephan (2015) Hadiwidjaja, Rini D (2016) Adistya, Renna dkk (2018)

1.

**Kerangka Pemikiran**

1. **Proposisi**

Menurut Priadana, Sidik (2014) Proposisi merupakan ungkapan atau pernyataan yang dapat dipercaya, disangkal atau diuji kebenarannya, mengenai konsep atau construct yang menjelaskan atau memprediksi fenomena – fenomena. Proposisi yang terbentuk dalam penelitian yang dilaksanakan penulis yaitu :

1. Strategi pola penyaluran kredit UMKM memegang peranan penting dalam penyaluran kredit UMKM di bank bjb.
2. Kondisi pertumbuhan kredit UMKM perlu diketahui kontribusinya terhadap pertumbuhan perusahaan.
3. Mengetahui dan memperbaiki faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat penyaluran kredit UMKM di bank bjb
4. Strategi pola penyaluran kredit UMKM yang sesuai sehingga bisa meningkatkan penyaluran kredit UMKM yang akhirnya meningkatkan pertumbuhan perusahaan
5. **METODOLOGI PENELITIAN**

*Framework for Research* atau Kerangka untuk penelitian menurut Creswell, John W (2014) adalah sebagai berikut :



Creswell, John W.2014. *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*

**Kerangka Penelitian**

*Philosophical Worldviews* menurut Creswell, John W (2014) :

*A basic set of beliefs that guide action, Others have called them paradigms ; epistemologies and ontologies , or broadly conceived research methodologies*

Arti dari pengertian diatas menurut Creswell yaitu seperangkat keyakinan dasar yang memandu tindakan, ada pendapat lain yang menyebutnya paradigma ; epistemologi dan ontologi, atau metodologi penelitian yang dipahami secara luas.

Asfek Ontologis dari penelitian ini yang mendasarinya yaitu ilmu manajemen, lebih spesifik lagi ilmu manajemen strategis dan manajemen keuangan yang menjadi objeknya adalah bank bjb. Asfek Epistimologis dari penelitian ini yaitu dengan metode pendekatan kualitatif meneliti strategi pola penyaluran kredit UMKM di bank bjb. Asfek Aksiologis dari penelitian ini ada 2, pertama dari segi teoritis, kedua dari sisi manfaat praktis yaitu strategi pola penyaluran kredit UMKM dalam upaya meningkatkan pertumbuhan kredit UMKM yang berkontribusi terhadap pertumbuhan perusahaan.

Pengertian metode kualitatif menurut Cresswell (2014) adalah sebagai berikut :

*Qualitative research is a means for exploring and understanding the meaning individuals or groups ascribe to asocial or human problem. The process of research involves emerging questions and procedures; collecting data in the paricipants’ setting; analyzing the data inductively, building from particulars to general themes; and making interpretations of the meaning of data. The final written report has a flexible writing structure.*

Penelitian kualitatif berarti proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan. Proses penelitian mencakup membuat pertanyaan penelitian dan prosedur yang masih bersifat sementara, mengumpulkan data pada seting partisipan, analisis data secara induktif, membangun data yang parsial ke dalam tema, dan selanjutnya memberikan interpretasi terhadap makna suatu data. Kegiatan akhir adalah membuat laporan ke dalam struktur yang fleksibel.

Penelitian studi kasus tunggal merupakan salah satu metode penelitian yang dilakukan secara mendalam terhadap suatu keadaan atau fenomena dengan menggunakan cara – cara yang sistematis dalam pelaksanaan pengamatan, pengumpulan data , analisis informasi dan pelaporan hasilnya. Hasil akhir akan diperoleh suatu pemahaman yang mendalam untuk menjawab permasalah dan fenomena yang diteliti. Penelitian studi kasus juga dapat digunakan untuk menguji atau menghasilkan teori.

Penelitian kualitatif yang dilakukan oleh penulis merupakan studi kasus, menurut Creswell dalam Sugiyono (2015 : 39) :

*Case Studies, are qualitative strategy in which the researcher explores in depth a program, event, activity, process, or one or more inviduals. The case(s) are bounded by time and activity, and researches collect detailed information using a variety of data collection procedures over sustained period of time.*

Studi Kasus merupakan satu jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktifitas, terhadap satu atau lebih orang. Suatu kasus terikat oleh waktu dan aktifitas dan peneliti melakukan pengumpulan data secara mendetail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan.

Penggunaan studi kasus tunggal dalam penelitian Kajian Strategi Pola Penyaluran Kredit UMKM dalam Upaya Peningkatan Pertumbuhan Perusahaan (Studi Kasus di bank bjb) adalah untuk :

1. Memberikan gambaran secara mendetail tentang strategi pola penyaluran kredit UMKM di bank bjb
2. Memberikan gambaran secara mendetail tentang pertumbuhan perusahaan saat ini
3. Memberikan gambaran secara mendetail tentang hambatan penyaluran kredit UMKM di bank bjb
4. Mengetahui dan menganalisis strategi penyaluran kredit UMKM di bank bjb dan keterkaitannya dengan pertumbuhan perusahaan

Yin menggambarkan empat desain dasar dalam penelitian studi kasus yaitu :

1. Desain kasus tunggal holistik atau *single-case (holistic) design*
2. Desain kasus tunggal terpancang atau *single-case (embedded) design*
3. Desain multikasus holistik atau *mutiple-case (holistic) design*
4. Desain multikasus terpancang atau *multiple-case (embedded) design*

Dalam penelitian ini penulis menggunakan desain penelitian studi kasus tunggal terpancang atau *single case – embedded design* , sehingga unit analisisnya menjadi sebagai berikut :

1. Unit Kantor Pusat – Divisi UMKM bank bjb
2. *Key Informan* Unit Kantor Pusat – Divisi UMKM bank bjb
3. Unit Kantor Cabang – Kantor Cabang Pembantu
4. *Key Informan* Unit Kantor Cabang – Kantor Cabang Pembantu

Menurut Creswell (2014) penelitian *Grounded* adalah,

*Grounded theory is a design of inquiry from sociology in which researcher derives a general abstract theory of process, action or interaction grounded in the views of paticipants. This process involves using multiple stages of data collection and the refinement and interrelationship of categories of information.*

*Grounded Theory* adalah desain penelitian sosial dimana peneliti memperoleh teori abstrak umum tentang proses, tindakan, atau interaksi yang didasarkan pada pandangan para peserta *(Key informan)*. Proses ini melibatkan penggunaan berbagai tahap pengumpulan data, penyempurnaan dan keterkaitan kategori informasi.

Penelitian terhadap strategi pola penyaluran kredit di bank bjb, salah satunya didasarkan pada hasil wawancara dengan *key informan* yang dipilih berdasarkan *purposive sampling* kemudian *snowball sampling*. Data – data tersebut kemudian yang dijadikan dasar dalam penelitian *grounded research* oleh penulis.

Menurut Creswell (2014 ) pengertian desain penelitian adalah,

*Research designs are types of inquiry within qualitative, quantitative, and mixed methods approaches that provide specific direction for procedures in a research design.*

Desain penelitian adalah jenis penelitian/studi dengan menggunakan pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran yang memberikan arahan spesifik untuk prosedur dalam desain penelitian.

Menurut Priadana, Sidik (2016) paradigma kualitatif merupakan paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah – masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang holistik, komplek dan rinci. Penelitian – penelitian dengan pendekatan induktif yang mempunyai tujuan penyusunan konstruksi teori atau hipotesis melalui pengungkapan fakta merupakan contoh penelitian kualitatif.

Menurut Yin, Robert K (2011) penelitian kualitatif meliputi :

* *Defining something to investigate;*
* *Collecting relevant data;*
* *Analyzing and interpreting the results; and*
* *Drawing conclusions based on the empirical findings*

Berdasarkan pendapat Yin, penelitian kualitatif meliputi menentukan sesuatu untuk diteliti, mengumpulkan data yang relevan, menganalisa dan menafsirkan hasil penelitian serta menggambarkan kesimpulan berdasarkan temuan empiris.

Berdasarkan paparan para ahli diatas dirumuskan desain penelitian kualitatif yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut :

Konstruksi Hipotesis/

Teori

Analisa Laporan

Pola

*Modify Theory/*

*Hypotesis*

Membuat Kesimpulan Penelitian

Pemilihan Kasus

* Desain Data
* Pengumpulan Data
* *Protocol*

*Case Study*

Menulis Laporan

*Grounded Research*

*Adaptasi dari : Yin, Robert K, Case Study Research : Design and Methods (2009)*

**Desain Penelitian**

Hubungan keterkaitan antara data dan proposisi sangat penting supaya tujuan penelitian lebih terarah dan spesifik. Tabel berikut menyajikan keterkaitan antara data dan proposisi tersebut :

1.

**Keterkaitan data dengan Proposisi Penelitian**

| **No.** | **Proposisi** | **Indikator** | **Data Yang Relevan** | **Keterangan** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Strategi pola penyaluran kredit UMKM memegang peranan penting dalam penyaluran kredit UMKM di bank bjb  | Strategi Pola Penyaluran Kredit UMKM yang dijalankan saat ini di bank bjb  | 1. Dokumentasi
2. Struktur Organisasi
3. *Data annual year, corporate presentation*
4. Wawancara Internal bank bjb
 | Data yang diperoleh sangat penting untuk mengetahui pola penyaluran kredit yang saat ini diterapkan |
| 2. | Kondisi pertumbuhan kredit UMKM perlu diketahui kontribusinya terhadap pertumbuhan perusahaan | *Performance* perusahaan yaitu pertumbuhan kredit UMKM dan pertumbuhan aset bank  | 1. Observasi
2. Wawancara Internal bank bjb
 | Data yang diperoleh sangat penting untuk mengetahui pertumbuhan kredit UMKM di bank bjb  |
| 3. | Mengetahui dan memperbaiki faktor-faktor yang menjadi penghambat penyaluran kredit UMKM di bank bjb | faktor-faktor yang menjadi penghambat penyaluran kredit UMKM di bank bjb | 1. Observasi
2. Data *annual year, corporate presentation*
3. Wawancara Internal bank bjb
 | Data yang diperoleh sangat penting untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat penyaluran kredit UMKM di bank bjb |
| 4. | Strategi penyaluran kredit UMKM yang sesuai sehingga bisa meningkatkan penyaluran kredit UMKM yang akhirnya meningkatkan pertumbuhan perusahaan | Hasil analisis manajemen strategi dari *key informan internal bank bjb* | 1. Observasi
2. Wawancara Internal bank bjb
 | Data yang diperoleh sangat penting untuk memperoleh solusi dan kesimpulan terhadap strategi penyaluran kredit yang sesuai sehingga bisa meningkatkan pertumbuhan perusahaan |

1. **HASIL PENELITIAN PENELITIAN**
	* 1. **Strategi pola penyaluran kredit UMKM memegang peranan penting dalam penyaluran kredit UMKM di bank bjb**

Berdasarkan studi dokumentasi, hasil observasi dan wawancara dengan *key informan* internal bank bjb diketahui bahwa strategi pola penyaluran kredit UMKM secara garis besar dibagi menjadi pola langsung dan pola tidak langsung. Strategi pola penyaluran kredit UMKM di bank bjb berubah seiring dengan kondisi internal yang terjadi di bank bjb, periode tahun 2011 – 2015 lebih menekankan pada pola langsung. Periode tahun 2015 – 2018 bank bjb bank bjb lebih menekankan pada pola tidak langsung. Kondisi tersebut mencerminkan pentingnya strategi pola penyaluran kredit dalam menyalurkan kredit UMKM ke pelaku UMKM.

Strategi pola penyaluran kredit UMKM baik secara langsung atau tidak langsung pada dasarnya dalam rangka memenuhi ketentuan dari Bank Indonesia yaitu Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/22/PBI/2012. Berdasarkan hasil penelitian, pola penyaluran kredit langsung di bank bjb masih sedikit apabila dibandingkan dengan pola tidak langsungnya. Strategi pola penyaluran secara langsung di bank bjb penting untuk di evaluasi kondisi internalnya dalam upaya memenuhi ketentuan regulator terkait portofolio kredit UMKM dan dalam rangka meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

* + 1. **Kondisi pertumbuhan kredit UMKM perlu diketahui kontribusinya terhadap pertumbuhan perusahaan.**

Hasil peneltian menunjukan, portofolio kredit perusahaan (bank bjb) masih ditopang oleh kredit konsumer, sehingga masih ada peluang pertumbuhan dari segmen kredit lain terutama segmen kredit produktif. Kredit UMKM merupakan segmen yang menjadi bagian dari kredit produktif,

baki debet tahun 2013 dan baki debet tahun 2018 sama – sama 5.4 trilyun, akan tetapi mempunyai pondasi yang berbeda. Tahun 2013 pondasinya didominasi oleh kredit UMKM sementara tahun 2018 didominasi kredit BPR LKM. Data tersebut mengindikasikan bahwa pertumbuhan kredit UMKM bank bjb belum sepenuhnya pulih atau tumbuh secepat kredit BPR LKM, hal tersebut disebabkan karena divisi UMKM masih dalam tahap konsolidasi internal dalam rangka memperbaiki kualitas kredit UMKM kelolaanya.

kredit mikro yang potensinya besar, akan tetapi portofolio kredit mikro di bank bjb menempati urutan ketiga dari empat jenis kredit yang disalurkan bank bjb. Perbandingan portofolio kredit mikro dengan portofolio kredit konsumer yaitu sebesar 7.3% : 68.6%, gap yang sangat besar tersebut sebenarnya menjadi potensi bagi bank bjb untuk meningkatkan penyaluran kredit mikronya (UMKM) sehingga kontribusinya bisa menjadi lebih besar terhadap pertumbuhan aset kredit perusahaan.

* + 1. **Mengetahui dan memperbaiki faktor-faktor yang menjadi penghambat penyaluran kredit UMKM di bank bjb.**

Target pemenuhan portofolio kredit UMKM sesuai regulator serta meraih potensi bisnis UMKM merupakan hal yang ingin dicapai bank bjb, sehingga perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat penyaluran kredit UMKM di bank bjb. Faktor – faktor penghambat tersebut harus diketahui dan dilakukan perbaikan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui faktor – faktor penghambat penyaluran kredit UMKM di bank bjb yaitu :

* 1. *Credit culture* UMKM yang belum terbentuk di bank bjb
	2. *Grade & career path* petugas kredit UMKM
	3. Insentif untuk AO/Petugas Kredit
	4. Jumlah AO/Petugas Kredit
	5. Kewenangan memutus kredit UMKM di KCP (Kantor Cabang Pembantu)
	6. Kompetensi dan Kualitas AO/Petugas Kredit
	7. NPL Kredit UMKM
	8. Masa perbaikan proses kredit, termasuk suku bunga yang masih cukup tinggi dengan bunga efektif/anuitas, *micro banking model* juga belum baik dan produk untuk menyasar segmen UMKM yang unfeasible & unbankable.
	9. Terlalu hati-hati, sehingga sistem dan prosedur penyaluran kredit UMKM sangat ketat yang akhirnya SLA menjadi terhambat karena panjangnya prosedur pencairan kredit
		1. **Strategi pola penyaluran kredit UMKM yang sesuai sehingga bisa meningkatkan penyaluran kredit UMKM yang bisa meningkatkan pertumbuhan perusahaan**

Proposisi yang keempat yaitu strategi pola penyaluran kredit UMKM sehingga bisa meningkatkan penyaluran kredit yang bisa meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Strategi tersebut yaitu :

1. Berdasarkan analisis manajemen strategis, yaitu analisis QSPM maka bank bjb seyogyanya melakukan strategi pengembangan produk dan strategi penetrasi pasar. Strategi pengembangan produk yaitu mengisi segmen kredit UMKM yang belum dimasuki oleh produk kredit yang dimiliki bank bjb saat ini. Strategi penetrasi pasar yaitu mengoptimalkan produk dan pasar kredit yang telah ada, misalnya penetrasi pasar ke sektor koperasi.

Strategi pendukung lainnya berdasarkan analisis SWOT yaitu :

* 1. Optimalisasi jaringan kantor, dan suku bunga yang bersaing untuk meningkatkan kapasitas penyaluran kredit UMKM
	2. Optimalkan jumlah dan fitur mesin EDC (Electronic Data Capture)
	3. Optimalkan fungsi pembinaan melalui jaringan kantor, PESAT dan penyelesaian kredit bermasalah oleh PPK dan asuransi
	4. Meningkatkan penyaluran kredit program seperti KUR/KCR
	5. Meningkatkan program charity dan bersinergi dengan program-program pemerintah
	6. Memberikan pelatihan dan transfer konwledge kepada AO UMKM
	7. Evaluasi kebijakan peraturan/ketentuan dan Menambah jumlah AO UMKM sesuai potensi pasar
	8. Membuat aplikasi teknologi untuk menjangkau kalangan usaha sampai ke pelosok
1. Berdasarkan wawancara dengan *key informan* bank bjb diperoleh strategi sebagai berikut :
2. Mengembangkan layanan digital
3. Membangun *credit culture* UMKM
4. Membangun *micro banking* model yang tepat termasuk pola penyaluran dan pembinaan kepada nasabah UMKM nya.
5. *Benchmark* pola BRI unit dan bisnis mikronya
6. *Benchmark* pola grameen bank yaitu mengisi umkm segmen pra sejahtera
7. Bekerja sama dengan pemerintah daerah
8. Menyusun *Risk Accepatance Criteria* dan *Risk Appetite*
9. Pengelolaan SDM
10. RBB terkait bisnis kredit UMKM
11. Strategi portofolio
12. Analisis SWOT

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi penyaluran kredit UMKM berdasarkan analisis manajemen strategi saling melengkapi dan sesuai dengan strategi hasil wawancara dengan pihak *key informan* internal dari bank bjb.

* + 1. ***Network Key Informan Internal* dengan *Expert Judgement***

Kesimpulan yang bisa diambil dari wawancara dengan para *expert judgement* adalah sebagai berikut :

* 1. Pentingnya SDM perkreditan terutama kualitas AO untuk melakukan pembinaan kepada para UMKM, karena perilaku dan karakter UMKM yang unik sehingga memerlukan pembinaan berkelanjutan baik itu administrasi, pembukuan dan pemasaran
	2. Proses kredit yang mudah dan simpel
	3. Optimalisasi jaringan kantor terutama KCP
	4. Kontrol terhadap seluruh proses kredit
	5. Model kredit UMKM yang tepat
	6. Sinergisitas pemerintah daerah dengan bank bjb terkait UMKM
	7. Penguatan peran serta bank bjb dalam pembinaan UMKM melalui dana CSR yang dijadikan strategi bisnis.
	8. Dukungan IT untuk proses bisnis dan layanan kepada nasabah

Penulis selanjutnya menggabungkan data – data dari *key informan internal* dengan *expert judgement*, selanjutnya dibuat *network* dengan menggunakan analisis software.

Penelitian yang dilakukan penulis menemukan pola hubungan antara *code* peran manajemen yang mempunyai hubungan dengan semua *code - code* lain. Artinya peran Manajemen bank bjb mempunyai peran sentral dalam keberhasilan suatu program. Apabila disederhanakan lagi maka maka pola hubungan *code* peran manajemen dengan *code* lain adalah sebagai berikut :



Sumber : Olah data Atlas.ti

***Network* Peran Manajemen**

Berdasarkan Gambar 4.1 *Network* Peran Manajemen, makna dari *Network*  tersebut adalah sebagai berikut :

* 1. Berdasarkan pola di atas terlihat bahwa pertumbuhan kredit UMKM di bank bjb berhubungan dengan (*in associated with*) dengan peran dari manajemen bank bjb. Makna pertumbuhan kredit UMKM yaitu pertumbuhan kredit UMKM bisa lebih berkontribusi dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Target pertama yaitu mencapai portofolio 20% dari total kelolaan kredit yang diiringi dengan pondasi yang kuat dan berkelanjutan sehingga kredit UMKM tetap terjaga secara kualitas dan kuantitas kreditnya. Peningkatan portofolio kredit UMKM menjadi 20% otomatis mendorong peningkatan kredit di sektor lain seperti Kredit Komersial dan Kredit Konsumer, bila itu terjadi maka kontribusi kenaikan kredit tersebut akan berdampak baik kepada pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan. Misi bank bjb sebagai pendorong dan penggerak laju perekonomian di daerah pun kian kokoh dengan meningkatnya penyaluran kredit ke sektor UMKM di Jawa Barat yang memang potensinya besar.
	2. Manajemen bank bjb dalam meningkatkan pertumbuhan kredit UMKM memerlukan strategi, oleh karena itu dalam pola diatas strategi merupakan bagian (*part of*) dari peran manajemen bank bjb. Strategi yang dimkasud yaitu strategi pola penyaluran kredit UMKM.
	3. Strategi yang dibuat Peran Manajemen berhubungan dengan (*in associated with*) faktor internal dan faktor eksternal. Hubungan antara strategi manajemen dengan faktor internal yaitu terkait bagaimana manajemen mengatasi permasalahan faktor yang menghambat penyaluran kredit UMKM. Mengatasi faktor – faktor penghambat penyaluran kredit UMKM memerlukan arahan dan kebijakan yang terkoordinasi dari *top management*, mengingat ada persoalan – persoalan yang menyangkut lintas divisi di luar kewenangan Divisi UMKM, misalnya terkait SDM, IT dan Manrisk, diperlukan kolaborasi semua elemen terkait untuk mengatasi persoalan penghambat penyaluran kredit UMKM yang disebabkan oleh faktor – faktor internal. Hal lainnya yaitu terkait program kredit mikro untuk segmen pra sejahtera, secara logika bisnis sangat susah untuk menyalurkan kredit ke sektor pra sejahtera yang *unfeasible* dan *unbankable.* Grameen bank telah berhasil membalikan logika bisnis tersebut, pola bisnis grameen bank telah banyak ditiru di Indonesia diantaranya oleh PNM dengan program Mekar-nya.

Selanjutnya strategi yang dibuat manajemen dihubungkan dengan faktor eksternal, yaitu perilaku dan karakteristik UMKM yang unik. UMKM merupakan segmen yang sangat besar dari sisi jumlah di Indonesia sehingga potensinya juga besar, akan tetapi tidak semua bank berhasil secara berkesinambungan menggarap segmen ini. Kekurangan UMKM harus bisa diatasi oleh bank pengelola dengan pembinaan berkesinambungan oleh petugas kredit yang terlatih dan kompeten, sehingga dalam jangka panjang terbentuk *credit culture* yang sehat yang terbentuk disisi bank dan debitur UMKM, contoh riilnya yaitu *credit culture* di bank BRI. Peran *shareholders* juga berhubungan dengan peran manajemen, dalam hal ini bagaimana pemegang saham mayoritas mendorong dan menjaga komitmen manajemen bank bjb untuk menyalurkan kredit ke sektor UMKM yang berada di Jawa Barat pada khususnya.

Strategi Pola Penyaluran Kredit UMKM yang harus dibangun manajemen bank bjb, untuk sisi eksternal bersinergi melalui program – program kerjasama dengan pemerintah Propinsi Jawa Barat dengan penguatan dari sisi internal bank baik dari Kebijakan, Bisnis Proses, SDM, Teknologi dan infrastruktur lainnya yang sesuai segmen market yang dituju. Terkait Segmen bisnis UMKM, berdasarkan analisis manajemen strategis dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal, bank bjb sebaiknya melakukan strategi pengembangan produk segmen UMKM dan penetrasi pasar dengan produk – produk kredit UMKM yang telah ada baik melalui pola langsung atau tidak langsung. Terakhir peran pemegang saham pengendali sangat penting untuk memberi dorongan, arahan dan pengawasan terkait implementasi dan realisasi strategi penyaluran kredit UMKM yang dilaksanakan oleh manajemen bank bjb, sehingga tujuan meningkatkan penyaluran kredit UMKM yang bisa berdampak terhadap pertumbuhan perusahaan bisa tercapai.

1. **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Kajian Strategi Pola Penyaluran Kredit UMKM dalam Upaya Meningkatkan Pertumbuhan Perusahaan, diambil kesimpulan sebagai berikut :

* + 1. **Strategi Pola Penyaluran Kredit UMKM di bank bjb**

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pola penyaluran kredit UMKM yang diterapkan dibagi menjadi dua, yaitu penyaluran langsung dan tidak langsung. Penyaluran tidak langsung dilakukan dengan *linkage* melalui BPR dan Lembaga Keuangan lain.

Target tahun 2018 yaitu sebesar 20% dari total portofolio kredit. Tahun 2018 portofolio penyaluran kredit UMKM meskipun naik menjadi 7.3% dari ketentuan 20% tetapi masih kurang sebesar 13.7%. Pola penyaluran langsung bank bjb belum efektif untuk memaksimalkan penyaluran kredit UMKM sesuai target regulator dan keinginan Pemerintah Daerah di Jawa Barat agar bank bjb lebih banyak lagi menyalurkan kredit ke sektor UMKM.

* + 1. **Kondisi pertumbuhan penyaluran kredit UMKM di bank bjb**

Berdasarkan *annual report* periode 2013-2018 pertumbuhan perusahaan masih ditopang secara berturut-turut oleh kredit konsumer, kredit komersial, kredit KPR dan kredit Mikro. Kondisi bjb saat ini belum optimal dalam penyaluran kredit UMKM nya, meskipun dari sisi aset dan profit terus tumbuh. Berdasarkan gambar portofolio kredit bank bjb Tahun 2018 terjawab mengapa bank bjb menjadikan kredit konsumer menjadi pilar ke 1 dan kredit komersial menjadi pilar ke 2, karena secara baki debet kedua kredit tersebut mendominasi kredit bank bjb. Kredit UMKM yang dijadikan pilar ke 3 belum mampu untuk dijadikan pilar ke 3 karena baki debetnya lebih kecil dari baki debet kredit KPR. Peningkatan baki debet kredit UMKM merupakan pekerjaan rumah bagi manajemen bank bjb bagaimana mendorong pertumbuhan kredit UMKM menjadi pilar ke 3 dengan tidak mengurangi penyaluran dan baki debet kredit yang menjadi *core* bisnis saat ini yaitu kredit konsumer dan komersial.

* + 1. **Faktor-faktor yang menjadi penghambat penyaluran kredit UMKM di bank bjb**

Berdasarkan hasil penelitian faktor – faktor penghambat penyaluran kredit UMKM di bank bjb yaitu :

* 1. *Credit culture* UMKM yang belum terbentuk di bank bjb
	2. *Grade & career path* petugas kredit UMKM
	3. Insentif untuk AO/Petugas Kredit
	4. Jumlah AO/Petugas Kredit
	5. Kewenangan memutus kredit UMKM di KCP (Kantor Cabang Pembantu)
	6. Kompetensi dan Kualitas AO/Petugas Kredit
	7. NPL Kredit UMKM
	8. Masa perbaikan proses kredit, termasuk suku bunga yang masih cukup tinggi dengan bunga efektif/anuitas, *micro banking model* juga belum baik dan produk untuk menyasar segmen UMKM yang unfeasible & unbankable.
	9. Terlalu hati-hati, sehingga sistem dan prosedur penyaluran kredit UMKM sangat ketat yang akhirnya SLA menjadi terhambat karena panjangnya prosedur pencairan kredit
		1. **Strategi pola penyaluran kredit UMKM yang bisa meningkatkan pertumbuhan perusahaan**

Strategi untuk internal bank bjb yaitu :

1. Berdasarkan analisis Manajemen Strategis yaitu :
	* + 1. *Product Development Strategy* (Strategi Pengembangan Produk)
			2. *Market Penetration Strategy* (Strategi Penetrasi Pasar)
2. Strategi berdasarkan analisis SWOT yaitu :
3. Optimalisasi jaringan kantor, dan suku bunga yang bersaing untuk meningkatkan kapasitas penyaluran kredit UMKM
4. Optimalkan jumlah dan fitur mesin EDC (*Electronic Data Capture*)
5. Optimalkan fungsi pembinaan melalui jaringan kantor, PESAT dan penyelesaian kredit bermasalah oleh PPK dan asuransi
6. Meningkatkan penyaluran kredit program seperti KUR/KCR
7. Meningkatkan program *charity* dan bersinergi dengan program-program pemerintah
8. Memberikan pelatihan dan *transfer konwledge* kepada AO UMKM
9. Evaluasi kebijakan peraturan/ketentuan dan Menambah jumlah AO UMKM sesuai potensi pasar
10. Membuat aplikasi teknologi untuk menjangkau kalangan usaha sampai ke pelosok
11. Strategi Pola Penyaluran Kredit UMKM hasil analisa *software* qualitatif yaitu :

Penguatan dari sisi internal bank baik dari Kebijakan, Bisnis Proses, SDM, Teknologi dan infrastruktur lainnya yang sesuai segmen market.

Strategi untuk eksternal bank bjb yaitu :

1. Strategi Pola Penyaluran Kredit UMKM hasil analisa *software* qualitatif yaitu :
2. Peran pemegang saham pengendali sangat penting untuk memberi dorongan, arahan dan pengawasan terkait implementasi dan realisasi strategi penyaluran kredit UMKM yang dilaksanakan oleh manajemen bank bjb, sehingga tujuan meningkatkan penyaluran kredit UMKM yang bisa berdampak terhadap pertumbuhan perusahaan bisa tercapai
3. Strategi Pola Penyaluran Kredit UMKM yang harus dibangun manajemen bank bjb, untuk sisi eksternal bersinergi melalui program – program kerjasama dengan pemerintah Propinsi Jawa Barat dengan
4. Meningkatkan lagi pembinaan dan pelatihan kepada para pelaku UMKM yang dilaksanakan oleh petugas AO dan Sentra UMKM/PESAT bank bjb sehingga terbentuk *culture* baik di sisi bank bjb maupun di pelaku UMKM.

**DAFTAR PUSTAKA**

1. **Buku – buku**

Brigham & Houston. 2010. *Essential Of Financial Management* (Dasar-dasar Manajemen Keuangan). Salemba Empat, Jakarta,

Creswell, John W.2014. *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications Ltd. P 294-295

C. Paramasivan & T. Subramanian. 2009. Financial Management. New Age International (P) Limited, New Delhi.

David, Fred R & David, R Forest. 2017. *Strategic management*: *A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases.* Sixteenth Edition. Pearson Education Limited. England.

Freddy Rangkuti. 2015. Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama.

Havinal, Veerabhadrappa. 2009. *Management and Entrepreneurship*. New Age International (P) Limited, New Delhi.

Ibrahim. 2015. Metodologi Penelitian Kualitatif. Alfabeta. Bandung.

Ikatan Bankir Indonesia. 2015. Bisnis Kredit Perbankan. Kompas Gramedia.

Kartini, Dwi. 2013. *Corporate Social Responsibility*. Refika Aditama, Bandung.

Kuncoro, Mudrajad dan Suhardjono. 2016. Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi, Edisi Kedua. BPFE Yogyakarta.

LPPI dan BI. 2015. Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Departemen Pengembangan UMKM, Bank Indonesia. h 15 28

Neuman, Lawrence W.2014. *Social Research Methods:Qualitative and Quantitative Approaches*. Seventh Edition. Pearson Education Limited. P 40.

Priadana, Sidik & Muis, Saludin. 2016. Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis : Dilengkapi Alat Bantu Minitab untuk Pengolahan Data, Edisi 2. Ekuilibria, Yogyakarta.

Stephen P. Robbins & Mary Coulter. 2012. *Management*. Eleventh Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Manajemen ; Pendekatan 1.Kuantitatif 2. Kualitatif 3.Kombinasi 4.Penelitian Tindakan 5.Penelitian Evaluasi. Alfabeta, Bandung.

T. Hani Handoko. Manajemen. BPFE, Yogyakarta, 2013.

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*, Thirteenth Edition. Pearson.

Wijaya, Krisna. 2010. Analisis Kebijakan Perbankan Nasional. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Yin, K Robert.2009. *Case Study Research : Design and Methods.* Fourth Edition. Sage Publications Inc. USA.

1. **Undang – Undang, Ketentuan**

Undang – Undang Republik Indonesia, Nomor 10 Tahun 1998, Tentang Perubahan Atas Undang - Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.

Keputusan Menteri BUMN Nomor ; Kep-236/MBU/2003 tentang PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan)

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

Peraturan Bank Indonesia Nomor : 17/12/PBI/2015 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia

1. **Disertasi, Jurnal :**

Yunus, Muhammad., Bertrand Moingeon., Laurence Lehmann-Ortega. 2009. *Building Social Business Models : Lessons From The Grameen Experience.* HEC Paris – *Working Paper* 913.

Wati, Yuanri Dwi., Musa Hubeis., Amiruddin Saleh. 2009. Kajian Program Penyaluran Kredit Usaha Kecil Melalui Program Kemitraan (Kasus PT BNI dengan Lembaga Pendamping IPB). Jurnal MPI Volume 4 Nomor 1.

Mulyaningrum., Regina Jansen., Aurino Djamaris. 2010. *Microbanking For Rural Entrepreneurship Development* (*Case Of Indonesian Enterprises*).

Ascarya and Widodo Cahyono. 2011. *Comparing the sustainability of conventional and islamic microfinance models in* Indonesia. *Center for Central Banking Education and Studies*, Bank Indonesia.

Augustin Rina Herawati. 2011. Sistem Kemitraan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) - Usaha Besar dengan Pemodelan Systems Archetype (Studi Kasus UMKM Mitra PT Indofood Sukses Makmur Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills). Universitas Indonesia.

Dian Masyita and Habeb Ahmed. 2011. *Why is Growth of Islamic Microfinance Lower than Conventional ? A Comparative Study of the Preferences and Perceptions of the Clients of Islamic and Conventional Microfinance Institutions’ in* Indonesia,

Sulistiya, Yudha Iman., Musa Hubeis., Fransiska R.Zakaria. 2011. Strategi Pemberian Fasilitas Kredit Modal Kerja kepada Pengusaha Industri Kecil Menengah Berorientasi Ekspor (Kasus di BNI Jakarta). Manajemen IKM, Februari 2011 (29-38) Vol. 6 No.1.

Singgih, HC Royke., Eriyanto., Heny K. Daryanto., Dedi Budiman Hakim. 2012. Kajian Sistem Pengendalian Kredit dalam Pelaksanaan Audit Berbasis Risiko (Kasus Pada Kantor Cabang Bank).

Siringoringo, Renniwaty. 2012. Karakteristik dan Fungsi Intermediasi Perbankan di Indonesia. Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan, Bank Indonesia, h 62.

Susilo, Setyo., Musa Hubeis., Budi Purwanto. 2012. Pengaruh Karakteristik dan Perilaku UKM, serta Sistem Pembiayaan Terhadap Penyaluran Pembiayaan BNI Syariah. Manajemen IKM, Februari 2012 (1-9) Vol. 7 No. 1.

\_\_\_\_\_\_, 2013. Analisis Peran Lembaga Pembiayaan Dalam Pengembangan UMKM. Pusat Kebijakan Perdagangan Dalam Negeri, Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Perdagangan. Kementrian Perdagangan, Republik Indonesia.

Anwar, Mokhamad. 2013. *The Effect Of Lending Portfolios To Small Business On Bank Profitability and Interest Margin : Study On State-Owned Banks and Local Government\_Owned Banks In Indonesia.* *Finance and Banking Journa*l, Vol. 15 No. 2 Desember 2013. PERBANAS. Indonesia.

Kibe, Josephine. 2013. *Credit Scoring Model For The Small and Micro Sector : Case Of Equity Bank (K) LTD*.

Fatimah-Salwa, A.H., A Mohammad Azahari., B Joni Tamkin. 2013. *Success Factors of Successful Microcredit Entrepreneurs: Empirical Evidence from. International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 5, Malaysia.

F.K.Aveh., P.S. Dadzie., R.Y. Krah. 2013. *Success of Microfinance Institutions: The Ghanaian Experience. International Business and Management, Canadian Research & Development Center of Sciences and Cultures* Vol. 6 No. 2.

Basir Saud, Mohammad., Jauriyah Binti Shamsudin, Mohd Noor Mohd Sheriff, Azwardi Md Isa. 2013. *Malaysian SMES Performance And The Government Business Support Service. Proceedings of the 2nd Applied International Business Conference* (AIBC2013). Malaysia.

Mohd Noor Bin Mohd Shariff and Norhaziah Binti Nawai. 2013. *Repayment Performance in Microfinance Programs: An Individual Lending Approach. Proceedings of the 2nd Applied International Business Conference* (AIBC2013). Malaysia.

Gongera, E G., Julius B. Miroga., Njoroge Wilson Ngaruiya., Robert Mindila., Simion Nyakwara., Mosoti Jared Mobisa., Ongeri Joseph., Evans N. Mandere., Makori O. Morongeet. 2013*. An Anlysis of Loan Portfolio Management on Organization Profitability : Case of Commercial Banks in Kenya. Research Journal of Finance and Accounting* Vol.4, No.8.

Wang, Dingxiang., Zhengmei Zhang, Lingli LI. 2014. *Empirical Research on the Credit Demand and Credit Behavior of Small and Micro Enterprises. Agriculture Science & Technology College of Economics and Management, Southwest University*, China.

Rostiani, Rokhima., Widya Paramita., Handini Audita., Risa Virgosita., Teguh Budiarto & Boyke R. Purnomo. 2014. *Understanding Social Enterprises In Indonesia : Drivers and Challenges. Journal of Indonesian Economy and Business Volume 29, Number 2*.

Harmincova, Zuzana and Karel Janda. 2014. *Microfinance around the world-regional SWOT analysis. Munich Personal RePEc Archive Paper No. 58171*.

\_\_\_\_\_\_\_.2015. Kajian Peran Lembaga Linkage Dalam Meningkatkan Pembiayaan/Kredit Kepada UMKM. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Republik Indonesia.

Bonici, Tania Sammut. 2015. *Strategic Management*. *Wiley Encyclopedia of Management, edited by* Professor Sir Cary L Cooper. *Copyright* © 2014 John Wiley & Sons, Ltd.

Shu Teng, L., M. A. Zariyawati., M. Suraya-Hanim & M. N. Annuar. 2015. *Determinants of Microfinance Repayment Performance: Evidence from Small Medium Enterprises in Malaysia. International Journal of Economics and Finance. International Journal of Economics and Finance, Vol. 7 No. 11*.

Putranto, Arief., Aldrin Herwany., Erman Sumirat. 2015. *The Determinants Of Commercial Bank Profitabilty In Indonesia. Finance and Banking Journal, Vol. 17 No. 2*.

Silviani, Ria., Rosinta Ria Panggabean. 2015. Evaluasi Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* di PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk. BINUS *Bussiness Review* Vol. 6 No. 2.

Ing.Martina D. 2016. *Transformation of Fica Programs into Micro-Banks and Influence of NGOs in* Mexico. *Department Of Economic Development. Czech University Of Life Science Prague*.

Marliyah. 2016. Strategi Pembiayaan Mudharobah Sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) : Studi Kasus Perbankan Syariah di Sumatera Utara.

Rian Hidayat, Wahyu dan Hedwigis Esti Riwayati. 2017. Pertumbuhan Kredit Sebagai Variabel Mediasi Faktor Yang Memengaruhi Pertumbuhan Laba. Jurnal Riset Perbankan Manajemen dan Akuntansi Vol.1 No.1. PERBANAS. Indonesia.

Ullah, Azmat., Md Nazmul Haq. 2017. *Micro Financing Management and its Prospects: A Case Study Analysis on Bangladesh Perspective. IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 22*.

Ssekiziyovu, Bob., Rogers Mwesigwa., Mayengo Joseph and Isaac Nkote Nabeta. 2017. *Credit Allocation, Risk Management and Loan Portfolio Performance of MFIs – A Case of Ugandan Firms. Banking and Finance Research Article, Cogent Business & Management.*

Eko Suyono. 2017. Penguatan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Melalui Berbagai Model Skema Pendanaan di Indonesia: Sebuah Telaah Konseptual. Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBIMA). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman.

Hawariyuni, Weni., Salina Hj Kasim. 2017. *Does Microfinance Model Determine The Effectiveness of Microfinance Intervention In Enhancing Microenterprise Performance? Evidence From BRI. Share Volume 5 Number 1. 1,2Institute of Islamic Banking and Finance, International Islamic University Malaysia*. https://www.researchgate.net/publication/313327200.

Budiman, Surya. 2018. Implementasi Strategi Pemasaran Dalam Upaya Menciptakan *Superior Customer Value* (Studi Pada BPR di Jabodetabek dan Banten). Disertasi, Universitas Pasundan, Bandung.

Renna Adistya dan Wisnu Mawardi. 2018. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Profitabilitas Bank dengan Pertumbuhan Kredit sebagai Variabel Intervening. Diponegoro Journal Of Management Volume 7, Nomor 4, Tahun 2018. Universitas Diponegoro. Indonesia.

Ndiweni, Esinath., Faizul Haque., Mostafa Kamal Hassan. 2018. *Corporate Social Responsibility practices of Banks in Theory Perspective*. at: https://www.researchgate.net/publication/324183753.

Kim, Minseok., Boyoung Kim and Sungho Oh. 2018. *Relational Benefit on Satisfaction and Durability in Strategic Corporate Social Responsibility. Seoul School of Integrated Technologies and Sciences*, Seoul, Korea.

1. **Akses Internet**

[www.kemendag.go.id](http://www.kemendag.go.id)

[www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)

[www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)

[www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

[www.bankbjb.co.id](http://www.bankbjb.co.id)

[www.depkop.go.id/data-umkm](http://www.depkop.go.id/data-umkm) pada tanggal 16 Oktober 2018

<https://legaleraindonesia.com/ini-kontribusi-koperasi-dan-umkm-terhadap-pdb-nasional-2017/diakses> pada tanggal 16 Oktober 2018

1. **Dokumen Lainnya**

Pedoman Akuntansi Perbankan Indonesia Tahun 2008

Standar Akuntansi Keuangan Tahun 2017

*Annual Report* Bank bjb Tahun 2011

*Annual Report* Bank bjb Tahun 2012

*Annual Report* Bank bjb Tahun 2013

*Annual Report* Bank bjb Tahun 2014

*Annual Report* Bank bjb Tahun 2015

*Annual Report* Bank bjb Tahun 2016

*Annual Report* Bank bjb Tahun 2017

*Annual Report* Bank bjb Tahun 2018

*Annual Report* Bank BRI Tahun 2017

Booklet Perbankan Indonesia. Otoritas Jasa Keuangan. 2015.

Booklet Perbankan Indonesia. Otoritas Jasa Keuangan. 2016.

Booklet Perbankan Indonesia. Otoritas Jasa Keuangan. 2017.