

**EVALUASI KINERJA DAN STRATEGI  
PENGEMBANGAN BUMD**  
(Studi Kasus pada PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh :

CB. Guntur Buntoro

NIM : 022114078

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA**

**2007**

**SKRIPSI**

**EVALUASI KINERJA DAN STRATEGI  
PENGEMBANGAN BUMD**

**(Studi Kasus pada PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta)**

**Oleh :**

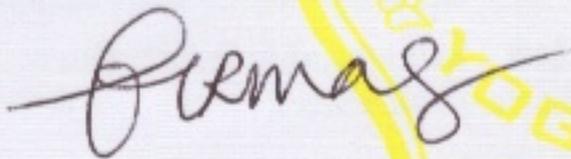
**CB. Guntur Buntoro**

**NIM : 022114078**

**Telah disetujui oleh :**

**Pembimbing I :**

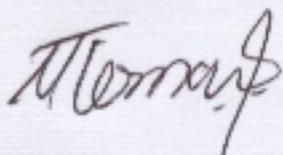
**Tanggal : 14 Februari 2007**



**Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si.**

**Pembimbing II :**

**Tanggal : 1 Maret 2007**



**MT. Ernawati, S.E., M.A.**

**SKRIPSI**

**EVALUASI KINERJA DAN STRATEGI  
PENGEMBANGAN BUMD**

**(Studi Kasus pada PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta)**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

**CB Guntur Buntoro**

**NIM : 022114078**

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji  
pada tanggal 22 Mei 2007  
dan dinyatakan memenuhi syarat

**Susunan Panitia Penguji**

**Ketua : Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.**

**Sekretaris : Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.**

**Anggota : Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si.**

**Anggota : MT. Ernawati, S.E., M.A.**

**Anggota : Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt.**

*Magnoman*  
*P.S.*  
*Permang*  
*Herma*  
*Kaus Jof*

Yogyakarta, 31 Mei 2007

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



*Alex Kahu Lantum*  
Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.

*Bekti,*

*Suci,*

*Lan Prasjo*

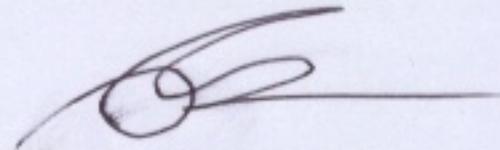
*Skripsi ini saya persembahkan untuk :  
Bapak & Ibu tercinta  
Dik Galih & Dik Dora  
Mbah Kakung & Mbah Putri Jogja  
Mbah Kakung & Mbah Putri Solo  
Serta Semua "Saudaraku" yang Di Sana*

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 31 Mei 2007

Penulis



CB. Guntur Buntoro

## **ABSTRAK**

### **EVALUASI KINERJA DAN STRATEGI PENGEMBANGAN BUMD**

**(Studi Kasus pada PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta)**

**CB. Guntur Buntoro**

**Universitas Sanata Dharma**

**Yogyakarta**

**2007**

Penelitian ini dilakukan pada PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta. Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja/ tingkat kesehatan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta dari tahun 2003 sampai tahun 2005 serta untuk mengetahui strategi pengembangannya. Dasar penelitian kinerja/ tingkat kesehatan menggunakan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 30/12/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 mengenai Tata cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat, yang meliputi 5 aspek, yaitu : permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, rentabilitas dan likuiditas. Sedangkan dasar penelitian untuk mengetahui strategi pengembangan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta menggunakan teknik analisis SWOT.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan ada 2, yaitu: 1) Metode CAMEL yang didasarkan pada Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 30/12/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 mengenai Tata cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat. Metode CAMEL merupakan suatu metode penilaian tingkat kesehatan bank, yang diukur dari lima aspek, yaitu : *Capital Adequacy Ratio, Assets Quality, Management, Earning Ability and Liquidity*; serta 2) Analisis SWOT, analisis ini dipergunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal yang terdiri dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh kesimpulan bahwa kinerja/ tingkat kesehatan bank pada tahun 2003 sampai dengan tahun 2005 mendapat predikat “sehat” dan terdapat 8 (delapan) alternatif strategi pengembangan yang dapat dijadikan acuan bagi perusahaan.

## **ABSTRACT**

### **A PERFORMANCE EVALUATION AND DEVELOPMENT STRATEGY OF REGIONAL STATE ENTERPRISE (A Case Study at PD. BPR Bank Jogja Yogyakarta City)**

**CB. Guntur Buntoro**  
**Sanata Dharma University**  
**Yogyakarta**  
**2007**

This research was done at BPR Bank Jogja in Yogyakarta Municipality. Meanwhile, the aims of this study were to know the performance/ health level of the bank from 2003 until 2005 and to know its development strategies. The base for this research of performance/ health level was the Decision Letter of Indonesian Bank Direction No. 30/12/KEP/DIR on April 30<sup>th</sup> 1997 about The Assesment Standard of Rural Credit Bank's Health Level consisting of 5 aspects : Capital Adequacy Ratio, Assets Quality, Management, Earning Ability, and Liquidity Sufficiency. On the other hand, the base of this research to know the development strategy of the bank was SWOT analysis.

The techniques of data collection were done by interview and documentation. The technique of data analysis used were : 1) The CAMEL method based on Decision Letter of Indonesian Bank Direction No. 30/12/KEP/DIR on April 30<sup>th</sup> 1997 about The Assesment Standard of Rural Credit Bank's Health Level. The CAMEL method was a method used to know the health level of bank, which consisted of five aspects : Capital Adequacy Ratio, Assets Quality, Management, Earning Ability, and Liquidity Sufficiency, and 2) The SWOT analysis, this analysis was used to identify the factors of corporate environment, internal and external factors, consisting of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

Based on the result of research and discussion, it was obtained the conclusion that the performance/ health level of the bank in 2003 until 2005 was "healthy" and there were 8 (eight) development strategy alternatives that could be used by the company.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat, karunia serta kasih-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“EVALUASI KINERJA DAN STRATEGI PENGEMBANGAN BUMD”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penyusunan skripsi ini tidak mungkin dapat terlaksana dengan baik tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak yang terkait. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Dr. Ir. P. Wiryono P., S.J. selaku Rektor Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Drs. Alex Kahu Lantum, M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan izin penelitian kepada Penulis.
4. Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan banyak pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. MT. Ernawati, S.E., M.A. selaku Dosen Pembimbing II yang dengan sabar membimbing, memeriksa dengan teliti serta memberikan banyak pengarahan selama penyusunan skripsi ini.

6. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu dan turut membantu selama proses belajar di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
7. Ir. Nanang Suwandi, M.M.A. A.n. Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta selaku Kepala BAPEDA Propinsi DIY UB. Kepala Bidang Pengendalian yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.
8. Dra. MK. Pontjosiwi W. selaku Kepala Dinas Perizinan Pemerintah Kota Yogyakarta yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.
9. Staf dan Karyawan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta atas segala bantuannya, terutama kepada Bapak Triyana selaku Kepala Bagian Administrasi Kredit, Umum, Personalia dan Sekretaris serta kepada Ibu Darsih yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu selama Penulis melakukan penelitian.
10. Bapak, ibu serta adik-adikku terkasih yang selalu mendukung, baik moril maupun materiil.
11. Teman-teman angkatan 2002: Wangga, Melda, Shinta, Era, Dani, Ivan, Dety, Alfon, Nita, Mila, Arif makasih untuk kebersamaan, keceriaan serta dukungannya.
12. Sobat Jatayu 173: Kris, Amir, Bambang, Wawan, Leo, Yus terima kasih banyak, aku banyak belajar dari kalian.
13. Teman-teman KKP: Wisni, Kadek, Deby, Dody, Janu, Sandra, dan Rosa makasih atas kenangan indah dan keakraban selama di Pundong.

14. Teman-teman MPT: Lisa, Sixta, Ditya, Joko, Anto, Lipna, Nugroho, dan Beny makasih untuk diskusi dan keceriaan yang kalian berikan.
15. Segenap staf dan karyawan perpustakaan yang pernah disinggahi penulis selama melakukan penelitian: MEP-UGM, PERPUSDA, Perpustakaan BI, Perpustakaan Badan Informasi Daerah Propinsi DIY, Perpustakaan Kompleks Kepatihan dan Perpustakaan USD.
16. Buat teman-teman dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis.
17. Kendaraan-kendaraan perunggu: Sepeda Gazelle, Vespa Sprint, Yamaha Robot, Suzuki Crystal, Astrea Grand serta Supra Fit. Jasa kalian begitu besar, terutama sepeda Gazelle-nya Mbah Kung.

Penulis menyadari dengan segala keterbatasan dalam penyusunan skripsi ini yang jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu dengan segala kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna perbaikan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Yogyakarta, 31 Mei 2007

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Batasan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat Penelitian.....	5
F. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
A. Badan Usaha Milik Daerah.....	8
B. Bank.....	9
C. Bank Perkreditan Rakyat.....	10

D. Kinerja BUMD .....	11
E. Perencanaan Strategik .....	27
F. Manajemen Strategik.....	29
G. Review Penelitian Sebelumnya .....	30
BAB III METODE PENELITIAN .....	33
A. Jenis Penelitian .....	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
C. Subjek dan Objek Penelitian .....	33
D. Teknik Pengumpulan Data .....	34
E. Teknik Analisis Data .....	34
1. Analisis Kinerja .....	34
2. Strategi Pengembangan .....	41
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....	46
A. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	46
B. Profil Perusahaan.....	48
1. Nama, Alamat dan Pemilik PD BPR Bank Jogja.....	48
2. <i>Board of Directors</i> PD BPR Bank Jogja.....	49
3. Sarana/ Fasilitas .....	49
4. Pemeliharaan Likuiditas .....	50
5. Kredit Macet.....	50
6. Bidang Legal .....	51
7. Visi, Misi, Strategi dan Sasaran Akhir .....	51
C. Struktur Organisasi .....	54
1. Dewan Pengawas .....	55

2. Direksi .....	55
3. Staf Ahli .....	56
4. Satuan Pengawas Intern .....	57
5. Divisi .....	58
6. Unit Pelayanan/ Bagian Kredit dan <i>Marketing</i> .....	59
7. Bagian Legal dan Unit Kredit Macet .....	59
8. Bagian Kas Jasa Dana .....	60
9. Bagian Adm. Kredit, Umum, Personalia dan Sekretaris .....	61
10. Bagian Pembukuan, Anggaran dan Laporan <i>Data Centre</i> ..	61
D. Usaha/ Jasa PD BPR Bank Jogja.....	62
1. Simpanan .....	63
a. Tabungan Masyarakat (Tamasya) .....	63
b. Tabungan Umum.....	63
c. Deposito Berjangka .....	63
2. Pinjaman .....	64
a. Kredit Pasar Angsuran Harian .....	64
b. Kredit Umum .....	64
c. Kredit Pegawai .....	64
E. Permodalan .....	65
1. Sumber Dana Sendiri .....	65
2. Sumber Dana dari Masyarakat .....	66
F. Personalia .....	67
1. Tenaga Kerja .....	67
2. Sistem Penggajian .....	68

3. Jam Kerja.....	68
4. Kesejahteraan Karyawan .....	68
5. Peraturan Kepegawaian .....	69
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	70
A. Deskripsi Data .....	70
1. Evaluasi Kinerja PD BPR Bank Jogja .....	70
2. Strategi Pengembangan .....	80
B. Analisis Data .....	82
1. Evaluasi Kinerja .....	82
2. Analisis SWOT .....	111
C. Pembahasan .....	116
1. Evaluasi Kinerja .....	116
2. Strategi Pengembangan.....	122
BAB VI PENUTUP .....	124
A. Kesimpulan.....	124
B. Keterbatasan Penelitian .....	126
C. Saran .....	127
DAFTAR PUSTAKA .....	129
LAMPIRAN .....	131

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Faktor-faktor yang Dinilai dan Bobotnya .....	35
Tabel 3.2 Jawaban untuk Faktor Manajemen .....	38
Tabel 3.3 Klasifikasi Tingkat Kesehatan/ Kinerja .....	41
Tabel 3.4.1 Tabel Faktor-faktor Strategis Internal .....	43
Tabel 3.4.2 Tabel Faktor-faktor Strategis Eksternal .....	43
Tabel 3.5 Matriks Internal Eksternal 9 Sel.....	45
Tabel 3.6 Matriks SWOT .....	45
Tabel 5.1 Neraca Komparatif per 31 Desember 2003,2004, 2005 .....	71
Tabel 5.2 Laporan Laba Rugi Komparatif Untuk Tahun Buku yg Berakhir 31 Des 2003,2004,2005 .....	73
Tabel 5.3.1 Laporan Penyediaan Modal Minimum Per 31 Desember 2003 .....	74
Tabel 5.3.2 Laporan Penyediaan Modal Minimum Per 31 Desember 2004 .....	76
Tabel 5.3.3 Laporan Penyediaan Modal Minimum Per 31 Desember 2005 .....	78
Tabel 5.4 Laporan Pelampauan BMPK Bagi Peminjam dan Kelompok Peminjam Per 31 Desember 2003,2004,2005 .....	80
Tabel 5.5.1 Persentase Tingkat Kolektibilitas Kredit Tahun 2003 .....	85
Tabel 5.5.2 Persentase Tingkat Kolektibilitas Kredit Tahun 2004 .....	86

Tabel 5.5.3	Persentase Tingkat Kolektibilitas Kredit Tahun 2005 .....	86
Tabel 5.6.1	Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan Tahun 2003 .....	86
Tabel 5.6.2	Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan Tahun 2004.....	87
Tabel 5.6.3	Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan Tahun 2005 .....	87
Tabel 5.7.1	Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk Tahun 2003 .....	87
Tabel 5.7.2	Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk Tahun 2004 .....	88
Tabel 5.7.3	Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk Tahun 2005 .....	88
Tabel 5.8.1	Jawaban untuk Faktor Manajemen Tahun 2003 .....	94
Tabel 5.8.2	Jawaban untuk Faktor Manajemen Tahun 2004 .....	94
Tabel 5.8.3	Jawaban untuk Faktor Manajemen Tahun 2005 .....	95
Tabel 5.9	Kinerja PD BPR Bank Jogja Tahun 2003,2004,2005 .....	111
Tabel 5.10	Tabel Faktor-faktor Strategis Internal .....	113
Tabel 5.11	Tabel Faktor-faktor Strategis Eksternal .....	114
Tabel 5.12	Matriks SWOT .....	115

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Indonesia telah mengalami berbagai gejolak dalam kurun waktu satu dekade terakhir. Keadaan ini mengakibatkan pemerintah sulit untuk menstabilkan keadaan sosial, politik, keamanan dan khususnya keadaan ekonomi dalam negeri. Dampak yang diakibatkan pun cukup beragam dan menyentuh berbagai sendi kehidupan masyarakat, seperti adanya perubahan nilai tukar rupiah, privatisasi pelayanan publik (BUMN), efektivitas dan efisiensi anggaran, batas pungutan pajak, perekonomian yang mudah berubah serta tuntutan menyejahterakan rakyat (Halim, 2002 : 173).

Gejolak yang makin meningkat ini tentunya memerlukan tanggapan yang berlipat pula dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Berawal dari hal ini, maka pemerintah pusat berinisiatif untuk menyerahkan semua urusan rumah tangga daerah kepada Daerah Tingkat II. Gagasan ini didukung dengan munculnya UU No. 22 Th. 1999 dan diperbaharui dengan UU No. 32 Th. 2004 tentang Pemerintah Daerah yang telah berlaku sejak 1 Januari 2001. Berikutnya khusus untuk Keuangan Daerah, pemerintah pusat mengeluarkan UU No. 25 Th. 1999 yang kemudian diperbaharui dengan UU No. 33 Th. 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Mengacu dari kedua undang-undang tersebut maka dapat dikatakan bahwa pemerintah pusat telah memberikan kewenangan yang luas kepada

pemerintah daerah untuk mengelola rumah tangganya sendiri dalam rangka menggali potensi dan sumber-sumber keuangannya (otonomi daerah).

Dalam UU No. 32 Th. 2004 tentang Pemerintah Daerah disebutkan bahwa salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah hasil dari perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Peran perusahaan daerah adalah sebagai unsur pelayanan masyarakat (*public service*) dan juga sebagai pusat laba (*profit center*). Namun faktanya di lapangan masih banyak perusahaan daerah yang belum mampu memenuhi tuntutan tersebut, karena adanya keterbatasan dari segi keuangan, operasional, dan administrasi ataupun dari segi sumberdaya manusianya.

Ada beberapa indikasi yang menjadikan banyak BUMD tidak kompetitif, sehingga kurang memberikan kontribusi yang berarti terhadap PAD (Devas, 1989 : 112-113), yaitu :

1. Jenis pelayanan bersangkutan mungkin tidak cocok sebagai perusahaan daerah.
2. Kegiatan itu sendiri sifatnya tidak dikelola sebagai usaha niaga di atas pasar setempat karena terlalu kecil.
3. Susunan dari perusahaan daerah itu mungkin menyebabkan biaya makin tinggi, dibandingkan dengan biaya menyediakan layanan itu dari dalam tubuh organisasi, ini mungkin akibat adanya syarat harus ada organisasi terpisah, dengan pengurus yang dibayar tinggi, dan sebagainya.

4. Tenaga pelaksana kurang cukup, mungkin karena tidak berpengalaman di bidang layanan tersebut, dan mereka tahu pemerintah akan selalu menutup kerugian-kerugian yang diderita oleh perusahaan yang bersangkutan.
5. Kesenjangan di antara tujuan-tujuan yang harus dicapai perusahaan (misalnya antara mengejar laba atau memberikan layanan semurah-murahnya), dan akhirnya ada masalah campur tangan politik dalam kegiatan sehari-hari perusahaan daerah, termasuk sering terjadinya perubahan-perubahan pada tujuan yang hendak dicapai.

Berikut ini konsep yang dikemukakan Nicholls di dalam buku Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia oleh Kaho (1991) yaitu :

*Perusahaan publik juga tidak luput dari sarang korupsi, kolusi, nepotisme, inefisiensi dan sumber pemborosan negara. Adanya keluhan “birokrat tidak mampu berbisnis” ditujukan untuk mengkritik buruknya kinerja perusahaan-perusahaan publik. Rendahnya kinerja perusahaan publik yang diperkuat dengan bukti ambruknya sektor bisnis pemerintah di banyak negara sehingga menimbulkan pertanyaan publik mengenai kemampuan pemerintah dalam menjalankan perusahaan publik secara ekonomis dan efisien.*

Fakta yang ada mengatakan, bahwa dari sekitar 600 BUMD di seluruh Indonesia yang mempunyai kinerja bagus karena dikelola dengan manajemen yang baik, tidak lebih dari 10% hasil pendapatannya berkisar antara Rp. 10 trilyun – Rp. 15 trilyun per tahun (Jawa Pos, 18 Mei 2001: 6).

Faktor strategi menjadi perhatian yang cukup penting agar perusahaan daerah dapat memaksimalkan keuntungannya guna menunjang Pendapatan Asli Daerah. Dalam hal ini perusahaan daerah wajib menyusun suatu rencana strategik dalam rangka menetapkan visi, misi, tujuan strategi, program dan kegiatan yang hendak dijalankan. Semua kegiatan ini akan berjalan baik jika

disertai dengan melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, yakni dengan memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) agar strategi yang telah dicanangkan dapat tercapai.

Berangkat dari berbagai alasan di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk menilai kinerja dan berbagai strategi yang diperlukan untuk pengembangan salah satu BUMD yang berada di lingkungan Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Hingga tahun 2006, beberapa perusahaan daerah (BUMD) yang masih beroperasi di lingkup DIY antara lain PT. Aneka Industri dan Jasa Anindya serta PT. Taru Martani, sedangkan yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Yogyakarta adalah PD. BPR Bank Jogja dan PDAM Tirta Marta. Adapun penelitian ini mengambil lokasi di PD. BPR Bank Jogja, yang dikelola oleh Pemerintah Kota Yogyakarta.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kinerja PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2005 ?
2. Strategi apakah yang dapat diterapkan dalam rangka pengembangan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta ?

### **C. Batasan Masalah**

Penelitian difokuskan pada evaluasi kinerja PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2005 dengan berpedoman pada Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/12/KEP/DIR Tahun 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat, serta strategi pengembangannya melalui analisis SWOT.

### **D. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui kinerja PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2005.
2. Mengetahui strategi pengembangan PD. BPR Bank Jogja yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.

### **E. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan sumbangan pikiran kepada perusahaan dalam mengambil keputusan ataupun sebagai pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan strategi-strategi serta keputusan-keputusan yang akan diambil guna perbaikan di masa yang akan datang.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pihak-pihak yang memerlukan dan menambah referensi bahan kepustakaan bagi universitas.

### 3. Bagi Penulis

Sebagai sarana berlatih penulis dalam mengimplementasikan pengetahuan teoritis selama mengikuti kegiatan perkuliahan ke dalam praktek yang sesungguhnya di lapangan.

## F. Sistematika Penulisan

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini penulis menyajikan teori dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), teori mengenai bank, teori Bank Perkreditan Rakyat, teori mengenai kinerja BUMD, konsep perencanaan strategik, konsep manajemen strategik, dan *review* penelitian sebelumnya .

### BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai jenis penelitian (studi kasus), tempat dan waktu penelitian (PD BPR Bank Jogja, dari bulan November sampai dengan bulan Desember tahun 2006), subjek penelitian (Bagian Administrasi Kredit, Umum, Personalia dan Sekretaris serta Divisi *Operation* PD BPR Bank Jogja) dan objek penelitian (kinerja dari PD BPR Bank Jogja), teknik

pengumpulan data (wawancara dan dokumentasi), teknik analisis data (analisis kinerja dan strategi pengembangan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta).

#### **BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini berisikan gambaran umum perusahaan (PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta), yang meliputi sejarah berdirinya perusahaan, profil perusahaan, struktur organisasi, usaha/ jasa perusahaan, permodalan dan personalia.

#### **BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini data hasil penelitian di PD BPR Bank Jogja dianalisis menggunakan dasar teori yang telah dikemukakan di atas. Selain itu juga membahas mengenai kinerja PD BPR Bank Jogja selama ini dan strategi pengembangan yang dapat ditempuh.

#### **BAB VI : PENUTUP**

Bab terakhir dari penulisan ini berisi hasil penelitian yang telah dianalisis dan dievaluasi yang akan menjelaskan kesimpulan dan saran serta keterbatasan masalah penelitian.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Badan Usaha Milik Daerah**

Menurut UU No. 5 Th. 1962 tentang Perusahaan Daerah pengertian dari BUMD (Perusahaan Daerah) adalah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan undang-undang ini yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan undang-undang.

Sedangkan menurut UU No. 5 Th. 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah pengertian dari BUMD (Perusahaan Daerah) adalah suatu badan usaha yang dibentuk oleh daerah untuk memperkembangkan perekonomian daerah dan untuk menambah penghasilan daerah. Dari kutipan di atas tergambar dua fungsi pokok dari BUMD, yakni sebagai dinamisor perekonomian daerah yang berarti harus mampu memberikan rangsangan/ stimulus bagi berkembangnya perekonomian daerah dan sebagai penghasil pendapatan daerah. Ini berarti perusahaan daerah harus mampu memberikan manfaat ekonomis sehingga terjadi keuntungan yang dapat disetorkan ke kas daerah.

Di dalam pasal 5 UU No. 5 Th. 1962 tentang Perusahaan Daerah menegaskan sifat perusahaan daerah sebagai berikut :

1. Perusahaan daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat :
  - a) memberi jasa;

- b) menyelenggarakan kemanfaatan umum;
  - c) memupuk pendapatan;
2. Tujuan perusahaan daerah adalah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya, untuk memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta ketenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat adil dan makmur.

## **B. Bank**

Menurut PSAK No. 31 pengertian dari bank adalah suatu lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak-pihak yang memiliki kelebihan dana (*surplus unit*) dengan pihak-pihak yang memerlukan dana (*deficit unit*), serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran.

Sedangkan menurut UU No. 7 Th. 1992 yang telah diubah menjadi UU No. 10 Th. 1998 tentang Perbankan pengertian dari bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Berdasarkan UU No. 10 Th. 1998 tentang Perbankan terdapat dua jenis bank, yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Sedangkan jenis bank berdasarkan kepemilikannya menurut Dendawijaya (2000: 26) dapat terbagi menjadi :

1. Bank milik negara (Badan Usaha Milik Negara atau BUMN).
2. Bank milik pemerintah daerah (Badan Usaha Milik Daerah atau BUMD).
3. Bank milik swasta nasional.
4. Bank milik swasta campuran (nasional dan asing).
5. Bank milik asing.

### **C. Bank Perkreditan Rakyat**

Pengertian dari Bank Perkreditan Rakyat (BPR) menurut UU No. 10 Th. 1998 tentang Perbankan pasal 1 adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Usaha-usaha yang dilakukan BPR menurut UU No. 10 Th. 1998 tentang Perbankan pasal 13 meliputi :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan/ atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu ;
2. Memberikan kredit ;
3. Menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia ;
4. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/ atau tabungan pada bank lain.

Larangan usaha bagi BPR menurut UU No. 10 Th. 1998 tentang Perbankan pasal 14 meliputi :

1. Menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran ;
2. Melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing ;
3. Melakukan penyertaan modal ;
4. Melakukan usaha perasuransian ;
5. Melakukan usaha di luar kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam pasal 13.

Bentuk hukum suatu BPR menurut UU No. 10 Th. 1998 tentang Perbankan meliputi :

1. Perusahaan Daerah (PD) ;
2. Koperasi ;
3. Perseroan Terbatas (PT) ;
4. Atau bentuk lain yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

#### **D. Kinerja BUMD**

Menurut PP No. 58 Th. 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pengertian dari kinerja adalah keluaran atau hasil dari kegiatan atau program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian. Kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas

kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah dicanangkan sebelumnya. Dalam tahap penilaian kinerja, pihak manajemen mempunyai peranan dalam hal membuat indikator kinerja kunci dan satuan ukur untuk masing-masing aktivitas yang dilakukan.

Terdapat dua informasi yang digunakan untuk pengukuran kinerja, yaitu :

1. **Informasi Finansial**, didapat dari analisis varians, yang terdiri dari varians pendapatan dan varians pengeluaran (belanja rutin dan belanja modal/ investasi).
2. **Informasi Non Finansial**, yaitu informasi yang diperoleh dari *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard (BS)* merupakan alat yang digunakan untuk mengukur dan mencatat skor yang hendak diwujudkan seseorang di masa depan yang dibandingkan dengan skor hasil kinerja yang sesungguhnya telah dijalankan. BS terdiri dari empat aspek, yaitu aspek keuangan, aspek kepuasan pelanggan, aspek efisiensi proses bisnis internal serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan (Mardiasmo, 2002 : 123).

Pengukuran kinerja dari segi finansial lebih mudah dilakukan dibandingkan dari segi non finansial karena pengukuran segi finansial menghasilkan perhitungan kuantitatif dan dalam bentuk angka yang pasti.

Strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan tidak dapat dipisahkan dengan pengukuran kinerja. Pada tahap perumusan strategi, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor yang ada, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Dengan menggunakan

analisis SWOT diharapkan dapat menggambarkan faktor internal yang berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), serta faktor eksternal yang berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Dengan melakukan penilaian (*scoring*) terhadap poin-poin yang terdapat dalam analisis SWOT maka akan dapat divisualisasikan seberapa besar tingkat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang pada akhirnya dapat digunakan untuk salah satu bahan pertimbangan dalam penyusunan strategi perusahaan.

Menurut Hanafi dan Halim (2003 : 70-91) terdapat beberapa rasio dalam analisis laporan keuangan untuk perhitungan tingkat kinerja perusahaan, yaitu :

### **1. Analisis *Common-Size***

Analisis *common size* disusun dengan jalan menghitung tiap-tiap rekening dalam laporan rugi-laba dan neraca menjadi proporsi dari total penjualan (untuk laporan laba-rugi) atau dari total aktiva (untuk neraca). Cara semacam ini memudahkan pembacaan data-data keuangan untuk beberapa periode (untuk mencari *trend-trend* tertentu).

### **2. Analisis Rasio**

Pada dasarnya analisis rasio dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu :

#### **a) Rasio Likuiditas**

Rasio likuiditas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya, dengan melihat aktiva lancar perusahaan relatif terhadap hutang

lancarnya (hutang dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan).

Dua rasio likuiditas jangka pendek yang sering digunakan adalah :

1) Rasio Lancar

Rasio lancar merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi hutang jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancarnya (aktiva yang akan berubah menjadi kas dalam waktu satu tahun atau satu siklus bisnis).

Rumus perhitungan rasio lancar adalah :

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

2) *Quick Ratio* = 
$$\frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$$

**b) Rasio Aktivitas**

Rasio aktivitas merupakan rasio yang digunakan untuk melihat pada beberapa aset kemudian menentukan berapa tingkat aktivitas aktiva-aktiva tersebut pada tingkat kegiatan tertentu. Empat rasio aktivitas yang sering digunakan adalah :

1) Rata-rata Umur Piutang

Rata-rata umur piutang digunakan untuk melihat berapa lama yang diperlukan untuk melunasi piutang (merubah piutang menjadi kas).

Adapun rumus perhitungannya adalah :

$$\text{Rata-rata Umur Piutang} = \frac{\text{Piutang Dagang}}{\text{Penjualan}/365}$$

$$2) \text{ Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

$$3) \text{ Perputaran Aktiva Tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap}}$$

$$4) \text{ Perputaran Total Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

### c) Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban-kewajiban jangka panjangnya. Ada beberapa macam rasio yang dapat digunakan, yaitu :

$$1) \text{ Rasio Total Hutang terhadap Total Aset} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}}$$

$$2) \text{ Time Interest Earned (TIE)} = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga dan Pajak}}{\text{Bunga}}$$

$$3) \text{ Fixed Charge Coverage} = \frac{\text{EBIT} + \text{Biaya Sewa}}{\text{Bunga} + \text{Biaya Sewa}}$$

### d) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan (profitabilitas) pada tingkat penjualan, aset, dan modal saham yang tertentu. Tiga rasio yang digunakan adalah :

#### 1) Profit Margin

*Profit margin* digunakan untuk menghitung sejauh mana kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu. Rumus perhitungannya adalah :

$$\textit{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

2) *Return On Total Assets (ROA)*

ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset yang tertentu. Rumus perhitungannya adalah :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$$

3) *Return On Equity (ROE)*

ROE merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba berdasarkan modal saham tertentu. Rumus perhitungannya adalah :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Saham}}$$

e) **Rasio Pasar**

Rasio pasar merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur harga pasar relatif terhadap nilai buku. Beberapa rasio yang digunakan adalah :

$$1) \textit{Price Earning Ratio (PER)} = \frac{\text{Harga Pasar per lembar}}{\text{Earning per lembar}}$$

$$2) \textit{Dividend Yield} = \frac{\text{Dividen per lembar}}{\text{Harga Pasar Saham per lembar}}$$

$$3) \text{Rasio Pembayaran Dividen} = \frac{\text{Dividen per lembar}}{\text{Earning per lembar}}$$

### 3. Analisis Du Pont

Dalam analisis Du Pont, profitabilitas dipisahkan dengan pemanfaatan aset. Analisis ini menghubungkan tiga macam rasio sekaligus yaitu ROA, *Profit Margin*, dan Perputaran Aktiva. ROA bisa dipecah sebagai berikut :  $ROA = Profit\ Margin \times Perputaran\ Aktiva$

Analisis Du Pont bisa dikembangkan lagi dengan memasukkan unsur penggunaan *financial leverage*. Sehingga rumus untuk perhitungan ROE juga berubah menjadi :

$$ROE = \frac{Return\ On\ Total\ Assets}{(1 - Total\ Hutang/Total\ Assets)}$$

Di dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik analisis lain untuk mengukur tingkat kinerja/ tingkat kesehatan perusahaan, yaitu dengan berpedoman pada Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/12/KEP/DIR Tahun 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat atau lebih dikenal dengan metode CAMEL. Metode CAMEL berisikan langkah-langkah yang dimulai dengan menghitung besarnya masing-masing rasio pada komponen-komponen sebagai berikut :

#### 1. Modal (*Capital*)

Kecukupan modal bank dinilai dengan CAR (*Capital Adequacy Ratio*). CAR adalah rasio yang memperlihatkan seberapa jauh seluruh aktiva bank yang mengandung risiko (kredit, penyertaan, surat berharga, tagihan pada bank lain) ikut dibiayai dari modal sendiri bank di samping usaha bank untuk memperoleh dana dari sumber-sumber di luar bank, seperti dana dari masyarakat, pinjaman (utang), dan lain-lain. Atau dapat

dikatakan, CAR adalah rasio kinerja bank untuk mengukur kecukupan modal yang dimiliki bank untuk menunjang aktiva yang mengandung atau menghasilkan risiko, misalnya kredit yang diberikan. Modal bank terdiri dari :

a) Modal Inti, meliputi :

- 1) Modal disetor
- 2) Agio saham
- 3) Cadangan umum
- 4) Cadangan tujuan
- 5) Laba ditahan
- 6) Laba tahun lalu
- 7) Laba tahun berjalan
- 8) Bagian kekayaan bersih anak perusahaan yang laporan keuangannya dikonsolidasikan

b) Modal Pelengkap, meliputi :

- 1) Cadangan revaluasi aktiva tetap
- 2) Cadangan penghapusan aktiva produktif yang diklasifikasikan
- 3) Modal kuasi
- 4) Pinjaman sub-ordinasi

Perhitungan kebutuhan modal didasarkan pada Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR). Dalam menghitung ATMR, pos-pos aktiva diberikan bobot risiko yang besarnya didasarkan pada kadar risiko yang terkandung pada aktiva itu sendiri. Aktiva yang likuid risikonya

0%. Antar bank aktiva, kredit pada bank lain dan kredit yang dijamin oleh bank atau pemerintah bobot risikonya masing-masing sebesar 20%. Sedangkan untuk aktiva tetap, inventaris dan kredit yang diberikan bobot risikonya 100%, kecuali Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) bobot risikonya hingga 50%. Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) Bank Perkreditan Rakyat diatur secara khusus di dalam Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/12/KEP/DIR Tahun 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat. Adapun pemenuhan KPMM ditetapkan sebagai berikut :

- a) Pemenuhan KPMM sebesar 8% diberi predikat “Sehat” dengan nilai kredit 81, dan untuk setiap kenaikan 0,1% dari pemenuhan KPMM sebesar 8% nilai kredit ditambah 1 hingga maksimum 100.
- b) Pemenuhan KPMM kurang dari 8% sampai dengan 7,9% diberi predikat “Kurang Sehat” dengan nilai kredit 65 dan untuk setiap penurunan 0,1% dari pemenuhan KPMM sebesar 7,9% nilai kredit dikurangi 1 dengan nilai minimum 0.

Adapun rumus perhitungan aspek permodalan adalah sebagai berikut :

$$CAR = \frac{\text{Modal (Inti + Pelengkap)}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai Kredit (NK)} = \frac{\text{Rasio CAR} - 8\%}{0,1\%} + 81$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

## 2. Kualitas Aktiva Produktif (*Assets Quality*)

Aktiva bank dinilai dengan Kualitas Aktiva Produktif (KAP). Aktiva produktif adalah penanaman dana bank, baik dalam rupiah maupun valuta asing dalam bentuk kredit, efek (surat berharga), efek yang dibeli dengan janji dijual kembali (*reverse repo*), tagihan derivatif, tagihan akseptasi, penempatan dana pada bank lain, penyertaan, dan lain-lain (PSAK No. 31). Kelangsungan usaha bank tergantung pada kualitas penanaman dana dan kesiapan mengantisipasi timbulnya kerugian penanamannya. Untuk itu aktiva produktif yang ada, khususnya kredit yang diberikan perlu diklasifikasikan menurut bobot risikonya yakni 50% untuk aktiva yang kurang lancar, 75% aktiva produktif yang tergolong diragukan, dan 100% untuk aktiva produktif yang macet. Selain itu bank wajib membentuk cadangan untuk menutup risiko kemungkinan kerugian dari aktiva produktif yang diklasifikasikan sebesar minimum 1% dari aktiva produktif lancar ditambah 15% dari aktiva produktif kurang lancar, 50% dari aktiva produktif yang diragukan dan 100% dari aktiva produktif yang macet.

Di samping itu, penilaian terhadap faktor kualitas aktiva produktif ditetapkan sebagai berikut :

- a) Rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif (*Bad Debt Ratio/ BDR*) sebesar 22,5% atau lebih diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap penurunan 0,15% mulai dari 22,5% nilai kredit

ditambah 1 dengan nilai maksimum 100. Adapun rumus perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{BDR} = \frac{\text{Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan}}{\text{Pinjaman yang Diberikan} + \text{Antar Bank Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai Kredit (NK)} = \frac{22,5\% - \text{BDR}}{0,15\%} \times 100\%$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

**Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan** : cadangan khusus yang ditujukan guna menampung kemungkinan kerugian yang terjadi akibat penurunan kualitas aktiva produktif.

**Pinjaman yang Diberikan** : pinjaman/ kredit yang diberikan bank yang sudah direalisasi atau ditarik atau telah dicairkan.

**Antar Bank Aktiva/ Penempatan pada Bank Lain** : kegiatan di mana suatu bank yang memiliki kelebihan dana, maka kelebihan ini akan ditempatkan dalam suatu kegiatan yang menghasilkan keuntungan.

- b) Rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif yang dibentuk oleh bank terhadap penyisihan penghapusan aktiva produktif yang wajib dibentuk (rasio PPAP) sebesar 0% diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap kenaikan 1% dimulai dari 0 nilai kredit ditambah 1 dengan nilai maksimum 100. Adapun rumus perhitungannya adalah :

$$\text{Rasio PPAP} = \frac{\text{PPAP yang Dibentuk Bank}}{\text{PPAP yang Wajib Dibentuk oleh Bank}} \times 100\%$$

Nilai Kredit (NK) = Rasio PPAP : 1%

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

**Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP)** : penyisihan yang dibentuk untuk menutup kemungkinan kerugian yang timbul sehubungan penanaman dana ke dalam aktiva produktif, baik dalam rupiah maupun valuta asing.

### 3. Manajemen (*Management*)

Penilaian terhadap faktor manajemen menurut Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/12/KEP/DIR Tahun 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat mencakup dua komponen, yaitu :

a) Manajemen Umum (MU) terdiri dari 10 pertanyaan, meliputi :

- 1) Strategi atau sasaran
- 2) Struktur
- 3) Sistem
- 4) Kepemimpinan

Adapun rumus perhitungannya adalah :

$$\text{Nilai Kredit (NK) MU} = \frac{\text{Jumlah Nilai Aspek Manajemen Umum}}{40} \times 10$$

b) Manajemen Risiko (MR) terdiri dari 15 pertanyaan, meliputi :

- 1) Risiko Likuiditas (*Liquidity Risk*)
- 2) Risiko Kredit (*Credit Risk*)
- 3) Risiko Operasional (*Operational Risk*)
- 4) Risiko Hukum (*Legal Risk*)
- 5) Risiko Pemilik dan Pengurus (*Ownership and Managership Risk*)

Adapun rumus perhitungannya adalah :

$$\text{Nilai Kredit (NK) MR} = \frac{\text{Jumlah Nilai Aspek Manajemen Risiko}}{60} \times 10$$

Cara pengklasifikasiannya dilakukan sebagai berikut :

- a) Perhitungan nilai kredit didasarkan pada hasil penilaian jawaban atas aspek-aspek pertanyaan di atas.
- b) Memberikan nilai kredit maksimal 4 untuk aspek-aspek yang dinilai positif dengan cara sebagai berikut :
  - 1) Nilai 0 mencerminkan kondisi lemah.
  - 2) Nilai 1,2 dan 3 mencerminkan kondisi antara.
  - 3) Nilai 4 mencerminkan kondisi baik.

#### **4. Rentabilitas (*Earning Ability*)**

Rentabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Penilaian terhadap aspek rentabilitas ditetapkan sebagai berikut :

- a) Rasio laba bersih sebelum pajak terhadap total aktiva (*Return on Total Assets/ ROA*) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam memperoleh laba bersih berdasarkan tingkat aset tertentu. Semakin besar ROA suatu bank, makin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai bank tersebut dan semakin baik pula posisi bank tersebut dari sisi penggunaan aset/ aktiva. ROA sebesar 0% atau negatif diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap kenaikan 0,015% mulai dari 0% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100. Rumus perhitungannya adalah :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak 12 Bulan Terakhir}}{\text{Rata - rata Volume Usaha 12 Bulan Terakhir}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai Kredit (NK) ROA} = \frac{\text{Rasio ROA}}{0,015\%}$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

Berdasarkan keterangan dari buku Informasi Peraturan di Bidang Perbankan oleh Bank Indonesia, yang dimaksudkan dengan rata-rata volume usaha dalam hal ini adalah total aset/ aktiva (1997: 52).

- b) Rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional (Rasio BOPO) adalah rasio yang dipergunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasionalnya. BOPO sebesar 100% atau lebih diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap penurunan sebesar 0,08% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100. Adapun rumus perhitungannya adalah :

$$\text{Rasio BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional 12 Bulan Terakhir}}{\text{Pendapatan Operasional 12 Bulan Terakhir}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai Kredit (NK) BOPO} = \frac{100\% - \text{Rasio BOPO}}{0,08\%}$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

## 5. Likuiditas (*Liquidity*)

Suatu bank dapat dikatakan likuid apabila bank yang bersangkutan dapat membayar hutangnya kepada nasabah pada saat ditagih dan dapat pula memenuhi semua permohonan kredit yang layak dibiayai. Penilaian terhadap aspek likuiditas didasarkan pada dua rasio, yaitu :

- a) Rasio alat likuid terhadap hutang lancar (*Cash Ratio/ CR*) adalah rasio yang dipergunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam membayar kembali simpanan nasabah (deposan) pada saat ditarik dengan menggunakan alat likuid yang dimilikinya. CR sebesar 0% diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap kenaikan 0,05% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100. Rumus perhitungannya adalah :

$$\text{Cash Ratio (CR)} = \frac{\text{Alat Likuid}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai Kredit (NK) CR} = \frac{\text{Rasio CR}}{0,05\%}$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

**Alat likuid** : aktiva yang dapat dipergunakan setiap saat untuk memenuhi kebutuhan likuiditas bank, yang terdiri dari kas dan penanaman pada bank lain dalam bentuk giro dan tabungan dikurangi dengan tabungan bank lain pada bank.

- b) Rasio kredit terhadap dana yang diterima bank (*Loan to Deposit Ratio/ LDR*) adalah rasio yang dipergunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya. LDR sebesar 115% atau lebih diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap penurunan 1% mulai dari rasio 115% nilai kredit ditambah 4 dengan maksimum 100. Adapun rumus perhitungannya adalah :

$$\text{Loan to Deposit Ratio (LDR)} = \frac{\text{Kredit yang Diberikan}}{\text{Dana yang Diterima}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai Kredit (NK) LDR} = (115\% - \text{rasio LDR}) \times 4 \text{ NK}$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

## 6. Pelaksanaan Ketentuan Lain

Pelaksanaan ketentuan lain yang sanksinya dikaitkan dengan penilaian tingkat kesehatan bank adalah pelanggaran terhadap Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK). Pelanggaran BMPK dihitung berdasarkan jumlah kumulatif pelanggaran BMPK kepada debitur individual, debitur kelompok dan pihak lain yang terkait dengan modal bank. Nilai kredit hasil penilaian kuantitatif terhadap lima aspek, yaitu aspek permodalan, aspek kualitas aktiva produktif, aspek manajemen, aspek rentabilitas dan aspek likuiditas tersebut akan dijumlahkan dan diperoleh hasil penilaian faktor yang dikuantifikasikan atau nilai kredit kumulatif. Untuk setiap pelanggaran BMPK tanpa melihat jenis dan besarnya nilai kredit akan dikurangi 5 dan untuk setiap 1% pelanggaran BMPK nilai kredit dikurangi 0,05 dengan maksimum 10.

## 7. Faktor *Judgement*

Tingkat kesehatan bank yang sehat, cukup sehat dan kurang sehat akan diturunkan menjadi tidak sehat apabila terdapat :

- a) Perselisihan intern yang diperkirakan akan menimbulkan kesulitan dalam bank yang bersangkutan.
- b) Campur tangan pihak-pihak di luar bank dalam kepengurusan (manajemen) bank, termasuk di dalamnya kerjasama yang tidak wajar

yang mengakibatkan salah satu atau beberapa kantornya berdiri sendiri.

- c) “*Window dressing*” dalam pembukuan dan atau laporan bank yang secara materiil berpengaruh terhadap keadaan keuangan bank sehingga mengakibatkan penilaian yang keliru terhadap bank.
- d) Praktek “bank dalam bank” atau melakukan usaha di luar pembukuan bank.
- e) Kesulitan keuangan yang mengakibatkan ketidakmampuan untuk memenuhi kewajibannya pada pihak ketiga.
- f) Praktek perbankan lain yang menyimpang yang dapat membahayakan kelangsungan usaha bank dan atau menurunkan kesehatan bank.

#### **E. Perencanaan Strategik**

Konsep strategi menurut Caplan dalam buku Akuntansi Keuangan dan Manajemen oleh Munawir (2002) adalah pemilihan segmen pasar dan konsumen yang menjadi sasaran unit usaha untuk dilayani, pengidentifikasian proses bisnis dan internal yang kritis sehingga unit usaha unggul dalam memberikan nilai yang ditawarkan kepada konsumen di segmen pasar yang ditargetkan, dan pemilihan kemampuan individual dan organisasional yang diperlukan untuk tujuan internal, konsumsi dan pelanggan.

Konsep yang dikemukakan Olsen dan Eadie dalam buku Akuntansi dan Pengendalian Keuangan Daerah oleh Halim (2002 : 174), menyatakan bahwa perencanaan strategik adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat

keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu.

Pengertian dari perencanaan strategik adalah suatu proses penentuan program-program, aktivitas atau proyek yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan penentuan jumlah alokasi sumber daya yang akan dibutuhkan (Mardiasmo, 2002: 54).

Proses perencanaan strategik yang dapat diterapkan oleh organisasi menurut Halim (2002 : 175) terdiri dari delapan tahap, yaitu :

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategik.
2. Mengidentifikasi mandat organisasi.
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
4. Menilai lingkungan eksternal, peluang dan ancaman.
5. Menilai lingkungan internal, kekuatan dan kelemahan.
6. Mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi.
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif di masa mendatang.

Dari berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik merupakan suatu rangkaian proses manajemen dalam membuat alternatif-alternatif program yang dapat mendukung strategi dari organisasi. Di mana program yang telah diseleksi dan dipilih harus sesuai dengan skala prioritas dan juga mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki organisasi.

## F. Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan bentuk nyata dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis strategik, dan juga merupakan bentuk perkembangan dari *Balance Scorecard*. Definisi yang lain mengartikan bahwa manajemen strategik merupakan upaya manajemen dalam memformulasikan strategi berdasarkan pengkajian terhadap lingkungan luar badan usaha, dengan mengidentifikasi ATHG (Ancaman, Tantangan, Hambatan dan Gangguan) di peluang bisnis, pengkajian situasi internal dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan badan usaha, mengimplementasikan strategi, serta menilai dan mengawasi pelaksanaan strategi, yang semuanya didasarkan pada nilai-nilai idiil (Reksodihardjo, 2003: 6).

Komponen pokok dari manajemen strategik adalah sebagai berikut: 1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman, 2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, 3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan 4) misi perusahaan. Sedangkan fungsi yang terkait dengan manajemen strategik adalah sebagai sarana pengkomunikasian tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (Suwarsono, 1994: 6).

Terdapat sembilan langkah dalam proses penyusunan strategi, antara lain : 1) Penentuan misi dan tujuan, 2) Pengembangan profil perusahaan, 3) Analisa lingkungan eksternal, 4) Analisa internal perusahaan, 5) Identifikasi

kesempatan dan ancaman strategik, 6) Pembuatan keputusan strategik, 7) Pengembangan strategi perusahaan, 8) Implementasi strategi, dan 9) Peninjauan kembali dan evaluasi (Handoko, 1991: 94 - 99). Jadi evaluasi kinerja merupakan tahap terakhir dalam penyusunan strategi, yang kemudian hasil dari evaluasi ini dijadikan dasar pertimbangan dalam penyusunan strategi pengembangan perusahaan (tahap penentuan misi dan tujuan).

### **G. Review Penelitian Sebelumnya**

Beragam penelitian telah dilakukan dalam hal pengukuran terhadap kinerja Perusahaan Daerah/ BUMD. Topik ini banyak diambil karena banyak peneliti yang berpendapat bahwa penerimaan dari sektor laba BUMD memiliki potensi yang cukup besar untuk memaksimalkan Pendapatan Asli Daerah di samping penerimaan dari sektor pajak dan retribusi yang tentunya cukup dominan.

Rum (2004) melakukan penelitian mengenai perkembangan kinerja BUMD untuk tahun anggaran 2000/2001 sampai dengan tahun anggaran 2003/2004. Penelitian dilakukan di PDAM Tirta Dharma Masamba Kabupaten Luwu Utara. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan untuk memecahkan masalah yaitu dengan menganalisis kinerja, yang terdiri dari aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi. Selain menganalisis kinerjanya, Rum juga menganalisisnya dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan, dan

kelemahan dari PDAM Tirta Dharma Masamba. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dari PDAM Tirta Dharma Masamba berdasarkan Kepmendagri No. 47 Tahun 1999 dikategorikan “cukup” untuk ketiga aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi. Kesimpulan berikutnya yang didapat dari hasil analisis SWOT menyebutkan bahwa faktor strategis yang dapat diidentifikasi adalah faktor strategis eksternal yang terdiri dari enam butir faktor peluang dan enam butir faktor ancaman.

Hartanti (1996) melakukan penelitian untuk mengetahui kinerja/prestasi perusahaan dalam mengelola keuangan perusahaan, serta perkembangan kinerja keuangan perusahaan berdasarkan rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas sesuai dengan SK Menteri Keuangan RI No. 826/KMK. 013/1992 untuk tahun anggaran 1993/1994 sampai dengan tahun anggaran 1996/1997. Penelitian dilakukan di Perum Pegadaian cabang Godean. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan terdiri dari analisis likuiditas, analisis solvabilitas dan analisis rentabilitas serta berpedoman pada SK Menteri Keuangan RI No. 826/KMK. 013/1992. Dari hasil penelitiannya, terungkap bahwa kinerja keuangan dari Perum Pegadaian cabang Godean selama empat tahun terakhir ditinjau dari tingkat likuiditas tergolong dalam kondisi baik, tingkat rentabilitas dalam kondisi baik, dan tingkat solvabilitas dalam kondisi baik serta indikator tambahan (*profit margin* dalam kondisi baik meski ada penurunan, rasio operasi baik, dan produktivitas tenaga kerja baik

sekali). Sedangkan tingkat kinerja keuangan dalam kondisi sehat sekali (paling baik terjadi pada tahun 1995, sebesar 361,91).

Adapun perbedaaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian yang dilakukan oleh Rum dan Hartanti terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta, sedangkan Hartanti melakukan penelitian di Perum Pegadaian cabang Godean Kabupaten Sleman dan Rum melakukan penelitian di PDAM Tirta Dharma Masamba Kabupaten Luwu Utara.. Perbedaan lainnya terletak pada teknik analisis data. Penulis menggunakan dua teknik analisis data yang terdiri dari analisis kinerja (terdiri dari lima aspek, yaitu aspek permodalan, aspek kualitas aktiva produktif, aspek manajemen, aspek rentabilitas, serta aspek likuiditas) yang berpedoman pada Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/12/KEP/DIR Tahun 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat, serta strategi pengembangan dengan menggunakan analisis SWOT. Sedangkan penelitian Hartanti menggunakan tiga teknik analisis keuangan, yaitu analisis likuiditas, analisis rentabililitas dan analisis solvabilitas serta berpedoman pada SK Menteri Keuangan RI No. 826/KMK. 013/1992. Dan penelitian yang dilakukan oleh Rum menggunakan dua teknik analisis yang berpedoman pada Kepmendagri No. 47 Tahun 1999, yaitu teknik analisis kinerja (terdiri dari aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi). Sedangkan teknik analisis yang kedua menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dari PDAM Tirta Dharma Masamba.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu penelitian tentang subjek tertentu, terhadap data lembaga yang memusatkan pada satu objek penelitian tertentu, dalam hal ini PD BPR Bank Jogja, sehingga kesimpulan yang diambil hanya terbatas pada objek yang diteliti saja.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian bertempat di PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.

##### **2. Waktu Penelitian**

Waktu yang diperlukan untuk melakukan penelitian adalah antara bulan November sampai dengan bulan Desember tahun 2006.

#### **C. Subjek dan Objek Penelitian**

##### **1. Subjek Penelitian**

- a) Bagian Administrasi Kredit, Umum, Personalia, dan Sekretaris PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.
- b) Divisi *Operation* PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.

##### **2. Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah kinerja PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.

## **D. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Wawancara**

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung ke Bagian Administrasi Kredit, Umum, Personalia dan Sekretaris serta Divisi *Operation* atau kepada pimpinan perusahaan atau wakil staf perusahaan yang ditunjuk untuk membantu di dalam memberikan informasi yang dibutuhkan dalam memperoleh data maupun mengenai gambaran umum perusahaan.

### **2. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan mengutip catatan-catatan yang ada di dalam perusahaan, seperti data keuangan, dan data-data lain yang terkait dengan masalah yang diteliti.

## **E. Teknik Analisis Data**

### **1. Analisis Kinerja**

Alat analisis yang digunakan untuk mengetahui kinerja PD BPR Bank Jogja mengacu pada Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/12/KEP/DIR Tahun 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat. Beberapa faktor yang dinilai dan bobotnya adalah :

**Tabel 3.1. Faktor-faktor yang Dinilai dan Bobotnya**

No.	Faktor yang dinilai	Komponen	Bobot
1	Permodalan	Rasio modal terhadap aktiva tertimbang menurut risiko.	<u>30%</u>
2	Kualitas Aktiva Produktif	a. Rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif. b. Rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif yang dibentuk terhadap penyisihan penghapusan aktiva produktif yang wajib dibentuk.	<u>30%</u> 25% 5%
3	Manajemen	a. Manajemen umum. b. Manajemen risiko.	<u>20%</u> 10% 10%
4	Rentabilitas	a. Rasio laba terhadap total aset. b. Rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional.	<u>10%</u> 5% 5%
5	Likuiditas	a. Rasio alat likuid terhadap hutang lancar. b. Rasio kredit terhadap dana yang diterima.	<u>10%</u> 5% 5%

Sumber : SK DIR. BI Nomor 30/12/KEP/DIR tanggal 30 April 1997.

Langkah-langkah untuk melakukan penghitungan terhadap nilai kinerja PD BPR Bank Jogja berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/12/KEP/DIR Tahun 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat adalah sebagai berikut:

**Langkah Pertama :**

Menghitung nilai rasio dan nilai kredit setiap indikator serta menentukan nilai kredit faktor dari masing-masing aspek.

**a) Aspek Permodalan**

$$\text{Rasio CAR} = \frac{\text{Modal (Inti + Pelengkap)}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)}} \times 100\%$$

$$\text{Nilai Kredit (NK)} = \frac{\text{Rasio CAR} - 8\%}{0,1\%} + 81$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

Nilai Kredit Faktor (NKF) Permodalan = NK x bobot 30%

Pada saat ini sesuai dengan ketentuan yang berlaku, CAR suatu bank sekurang-kurangnya harus sebesar 8%. Modal suatu bank pada dasarnya dinilai berdasarkan pemenuhan bank yang bersangkutan terhadap Ketentuan Pemenuhan Modal Minimum (KPMN). Pemenuhan ketentuan tersebut dihitung dari rasio CAR. KPMN sebesar 8% diberi predikat “Sehat” dengan NK sebesar 81, dan untuk setiap kenaikan sebesar 0,1% dari pemenuhan sebesar 8%, NK ditambah satu sampai jumlah NK maksimal sebesar 100. Sementara itu, untuk pemenuhan KPMN kurang dari 8% sampai dengan 7,9% diberi predikat “Kurang Sehat” dengan nilai kredit 65, dan untuk setiap penurunan 0,1% dari pemenuhan KPMN sebesar 7,9% nilai kredit dikurangi 1 dengan minimum 0.

**b) Aspek Kualitas Aktiva Produktif (KAP)**

1) Rasio Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan Terhadap Aktiva Produktif (*Bad Debt Ratio/ BDR*).

$$BDR = \frac{\text{Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan}}{\text{Pinjaman yang Diberikan} + \text{Antar Bank Aktiva}} \times 100\%$$

$$NK \text{ BDR} = \frac{22,5\% - BDR}{0,15\%}$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

Nilai Maksimal = NK x bobot 25%

Pencapaian nilai BDR sebesar 22,5% atau lebih akan diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap penurunan 0,15% mulai dari 22,5% nilai kredit ditambah 1 dengan nilai maksimum 100.

- 2) Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) yang Wajib Dibentuk oleh Bank.

$$\text{Rasio PPAP} = \frac{\text{PPAP yang Dibentuk Bank}}{\text{PPAP yang Wajib Dibentuk oleh Bank}} \times 100\%$$

$$\text{NK PPAP} = \text{Rasio PPAP} : 1\%$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

$$\text{Nilai Maksimal} = \text{NK} \times \text{bobot } 5\%$$

Untuk pencapaian rasio PPAP sebesar 0% akan diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap kenaikan 1% dimulai dari 0 nilai kredit ditambah 1 dengan nilai maksimum 100.

$$\text{NKF KAP} = \text{Nilai BDR} + \text{Nilai PPAP}$$

### c) Aspek Manajemen

Aspek manajemen dihitung dari jumlah jawaban atas 25 pertanyaan yang diberikan kepada pihak manajemen, yang terdiri dari :

- 1) Manajemen Umum (MU), terdiri dari 10 pertanyaan

$$\text{NK MU} = \frac{\text{Jumlah Nilai Aspek Manajemen Umum}}{40} \times 10$$

- 2) Manajemen Risiko (MR), terdiri dari 15 pertanyaan

$$\text{NK MR} = \frac{\text{Jumlah Nilai Aspek Manajemen Risiko}}{60} \times 10$$

$$\text{NKF Manajemen} = \text{NK MU} + \text{NK MR}$$

Jumlah nilai aspek manajemen umum dan manajemen risiko didapat dari hasil penghitungan total nilai kredit yang dicapai dari penjumlahan bobot penilaian (nilai 0,1,2,3 dan 4) dikalikan dengan jumlah pertanyaan yang ada dari masing-masing aspek yang dinilai.

**Tabel 3.2**  
**Jawaban untuk Faktor Manajemen**  
**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**

Aspek yang Dinilai	Jumlah	Penilaian					Nilai Kredit
		0	1	2	3	4	
I. Manajemen Umum							
A. Strategi/ Sasaran							
B. Struktur							
C. Sistem							
D. Kepemimpinan							
II. Manajemen Risiko							
A. Risiko Likuiditas							
B. Risiko Kredit							
C. Risiko Operasional							
D. Risiko Hukum							
E. Risiko Pemilik dan Pengurus							
Jumlah							

Sumber data yang diolah : PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta

#### d) Aspek Rentabilitas

- 1) Rasio Laba Bersih Sebelum Pajak terhadap Total Aktiva (*Return on Total Assets/ ROA*)

$$ROA = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak 12 Bulan Terakhir}}{\text{Rata - rata Volume Usaha 12 Bulan Terakhir}} \times 100\%$$

Bahwa yang dimaksud dengan volume usaha dalam buku Informasi Peraturan di Bidang Perbankan adalah total aset (1997: 52), sehingga rumus perhitungannya menjadi :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\text{NK ROA} = \frac{\text{Rasio ROA}}{0,015\%}$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

Nilai Maksimal = NK ROA x bobot 5%

2) Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional 12 Bulan Terakhir}}{\text{Pendapatan Operasional 12 Bulan Terakhir}} \times 100\%$$

$$\text{NK BOPO} = \frac{100\% - \text{Rasio BOPO}}{0,08\%}$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

Nilai Maksimal = NK BOPO x bobot 5%

NKF rentabilitas = nilai ROA + nilai BOPO

Apabila rasio ROA sebesar 0% atau negatif akan diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap kenaikan sebesar 0,015% mulai dari 0% nilai kredit ditambah 1 dengan nilai maksimal 100. Sementara itu, untuk rasio BOPO sebesar 100% atau lebih diberi nilai kredit 0, dan untuk setiap penurunan sebesar 0,08% nilai kredit akan ditambah 1 dengan nilai maksimal sebesar 100.

**e) Aspek Likuiditas**

1) Rasio Alat Likuid terhadap Hutang Lancar (*Cash Ratio/ CR*)

Alat likuid = kas + antar bank aktiva.

Hutang Lancar = kewajiban segera dapat dibayar + tabungan + deposito.

$$\text{Cash Ratio (CR)} = \frac{\text{Alat Likuid}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$\text{NK CR} = \frac{\text{Rasio CR}}{0,05\%}$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

Nilai = NK CR x bobot 5%

- 2) Rasio Kredit terhadap Dana yang Diterima oleh Bank (*Loan to Deposit Ratio*)

$$\text{Rasio LDR} = \frac{\text{Kredit yang Diberikan}}{\text{Dana yang Diterima}} \times 100\%$$

$$\text{NK LDR} = (115\% - \text{rasio LDR}) \times 4 \text{ NK}$$

Di mana NK maksimal harus sebesar 100.

Nilai = NK LDR x bobot 5%

NKF likuiditas = nilai CR + nilai LDR

Apabila CR sebesar 0% maka akan diberi nilai kredit sebesar 0 dan untuk setiap kenaikan sebesar 0,05% nilai kredit akan ditambah 1 dengan maksimum 100. Untuk rasio LDR sebesar 115% atau lebih akan diberi nilai kredit 0, dan untuk setiap penurunan sebesar 1% mulai dari 115% nilai kredit ditambah 4 dengan maksimum 100.

### **Langkah Kedua :**

Menjumlahkan Nilai Kredit Faktor (NKF) dari setiap aspek untuk menentukan kinerja/ tingkat kesehatan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.

Nilai Kinerja PD. BPR Bank Jogja : NKF Permodalan + NKF Kualitas Aktiva Produktif + NKF Manajemen + NKF Rentabilitas + NKF Likuiditas.

Dari hasil penjumlahan ini kemudian dibandingkan dengan standar penilaian yang dibuat oleh Bank Indonesia maka akan diketahui predikat yang diperoleh PD BPR Bank Jogja.

**Tabel 3.3 Klasifikasi Tingkat Kesehatan/ Kinerja**

No.	Predikat	Nilai Kredit
1	SEHAT	apabila 81 - 100
2	CUKUP SEHAT	apabila 66 < 81
3	KURANG SEHAT	apabila 51 < 66
4	TIDAK SEHAT	apabila 0 < 51

Sumber : SK DIR. BI Nomor 30/12/KEP/DIR tanggal 30 April 1997.

## 2. Strategi Pengembangan PD BPR Bank Jogja

Strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh PD BPR Bank Jogja harus memperhatikan banyak faktor yang ada. Kendati demikian, PD BPR Bank Jogja harus juga mempertimbangkan atau melihat kinerja perusahaan dari waktu ke waktu sehingga nantinya dapat dibuat suatu estimasi guna pengembangan dan perbaikan kinerja dari PD BPR Bank Jogja sendiri.

Salah satu metode yang dapat digunakan sebagai alternatif strategi pengembangan adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis SWOT merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan, baik internal maupun eksternal perusahaan. Analisis ini berasumsi bahwa

setiap kekuatan dan peluang yang ada harus dimaksimumkan, namun di lain pihak setiap ancaman dan kelemahan harus diminimumkan agar strategi yang dijalankan perusahaan dapat berjalan efektif dan sesuai tujuan.

Langkah-langkah yang dapat ditempuh perusahaan adalah dengan mengkombinasikan faktor-faktor strategis internal (*Internal Factors Analysis Summary/ IFAS*) dengan setiap faktor-faktor strategis eksternal (*External Factors Analysis Summary/ EFAS*) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategis. Langkah-langkah yang dapat ditempuh adalah sebagai berikut :

**Langkah pertama :**

- 1) Membuat daftar semua bagian faktor-faktor strategis yang dikembangkan dalam tabel IFAS dan EFAS.
- 2) Memberikan bobot untuk setiap faktor dari 1,0 untuk menunjukkan faktor yang sangat penting dan 0,0 untuk menunjukkan faktor yang tidak penting berdasarkan dari kemungkinan dampak faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan, dengan total bobot harus berjumlah 1,00. Penentuan bobot ini dilakukan oleh penulis bersama dengan pihak PD. BPR Bank Jogja, karena mereka yang lebih mengetahui dampak faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis PD. BPR Bank Jogja.
- 3) Membuat suatu peringkat untuk setiap faktor mulai dari nilai 5 untuk kategori sangat baik sampai dengan nilai 1 untuk kategori sangat

buruk berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor-faktor strategis tersebut.

- 4) Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk mendapatkan nilai bobot faktor.
- 5) Menjumlahkan nilai bobot faktor. Nilai ini menunjukkan posisi perusahaan terhadap faktor-faktor strategis perusahaan. (Wheelen & Hunger, 2004: 109-112).

**Tabel 3.4.1 Tabel Faktor-faktor Strategis Internal**

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Bobot	Keterangan
1	Kekuatan ( <i>Strengths</i> ) - -				
2	Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> ) - -				
Total Nilai					

Sumber : Wheelen & Hunger, 2004 : 108

**Tabel 3.4.2 Tabel Faktor-faktor Strategis Eksternal**

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Bobot	Keterangan
1	Peluang ( <i>Opportunities</i> ) - -				
2	Ancaman ( <i>Threats</i> ) - -				
Total Nilai					

Sumber : Wheelen & Hunger, 2004 : 108

**Langkah kedua :**

- 1) Menentukan posisi strategis perusahaan dengan cara mengkonsolidasikan faktor-faktor strategis internal dan eksternal ke dalam matrik 9 sel (Tabel 3.5).
- 2) Menentukan strategi alternatif dengan cara mencocokkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internalnya (Tabel 3.6).

Dari analisis SWOT tersebut manajer dapat menentukan posisi strategis perusahaan. Dengan mengetahui posisi strategis, perusahaan dapat mempertimbangkan ketepatan beberapa strategi alternatif. Setelah para manajer mengetahui posisi strategis dan alternatif strategis yang tersedia, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi cara-cara alternatif sehingga organisasi dapat menggunakan kekuatan, menggunakan kesempatan atas peluang atau untuk menghindari ancaman dan mengatasi kelemahan.

Tabel 3.5. Matrik Internal Eksternal 9 Sel

		Total Faktor Srategis Internal		
		Kuat 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0
Total Faktor Srategis Eksternal	Kuat 4,0	<b>1. Pertumbuhan</b> Konsentrasi via Integrasi vertikal	<b>2. Pertumbuhan</b> Konsentrasi via Integrasi horisontal	<b>3. Pertumbuhan</b> Berputar
	Rata-rata 3,0	<b>4. Stabilitas</b> Berhenti sejenak/ proses dengan hati-hati	<b>5. Pertumbuhan</b> Konsentrasi via Integrasi horisontal  Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	<b>6. Pengurangan</b> Jual Habi/ Melepaskan Investasi
	Lemah 2,0	<b>7. Pertumbuhan</b> Diversifikasi konsentris	<b>8. Pertumbuhan</b> Diversifikasi konglomerat	<b>9. Pengurangan</b> Kebangkrutan/ likuidasi
	1,0			

(Wheelen, 2004: 151)

Tabel 3.6 Matriks SWOT

	INTERNAL	S ( <i>Strengths</i> )	W ( <i>Weaknesses</i> )
EKSTERNAL		Daftarkan 5-10 kekuatan disini	Daftarkan 5-10 kelemahan disini
	O ( <i>Opportunities</i> )	Strategi S O	Strategi W O
	Daftarkan 5-10 peluang disini	Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
	T ( <i>Threats</i> )	Strategi S T	Strategi W T
	Daftarkan 5-10 ancaman disini	Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Wheelen & Hunger, 2004: 115

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Berdirinya Perusahaan**

PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta berdiri sejak tanggal 12 Mei 1961 dengan status Badan Usaha Milik Daerah Pemerintah Kota Yogyakarta dengan berdasarkan Peraturan Daerah No. 7 Tahun 1961 tentang PD. Bank Pasar Kodya DATI II Yogyakarta. PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta secara aktif melakukan usahanya mulai tanggal 22 April 1969 dan sempat mengalami vakum selama 8 (delapan) tahun. Hal ini sesuai Peraturan Daerah No. 1 Tahun 1969 tentang PD. Bank Pasar yang dikeluarkan tanggal 22 Mei 1969.

Kantor semula menumpang pada Kantor Dinas Pasar, tepatnya berada di sebelah selatan kantor pusat, yaitu pasar Beringharjo yang bersebelahan dengan kantor jawatan Beringharjo. Berhubung dengan bertambahnya para pedagang yang ada di sana, sehingga kegiatan jawatan pasar semakin banyak dan memerlukan tempat kerja yang lebih luas, maka kantor Bank Pasar diambil oleh sebagian kantor jawatan pasar Beringharjo, oleh karenanya untuk sementara waktu Bank Pasar pindah ke *Shopping Centre*. Hal tersebut terpaksa dilakukan dikarenakan tidak ada modal dari Pemerintah Daerah Tingkat II Yogyakarta untuk membangun kantor baru yang representatif. Selang beberapa waktu kemudian untuk memberikan jalan keluarnya, maka selanjutnya Bank Pasar menempati kantor baru yang merupakan bekas gedung

rumah dinas pengawas kuburan kerkop, yang terletak di Jalan Brigjen Katamsno No. 111 Yogyakarta. Kemudian pada tahun 1986, PD. Bank Pasar Kodya DATI II Yogyakarta pindah ke Jalan K.H. Ahmad Dahlan, tepatnya berada di lantai atas pasar Serangan. Di sini PD Bank Pasar bertahan selama 2 (dua) tahun karena hanya menyewa kantor tersebut untuk sementara waktu sembari menunggu dibangunnya gedung baru di Jalan Patangpuluhan No. 1 Yogyakarta.

Baru pada tahun 1988 Bank Pasar secara resmi menempati gedung baru milik sendiri yang berjalan hingga sekarang. Letak Bank Pasar di Jalan Patangpuluhan No. 1 Yogyakarta dirasakan sangat strategis sebab pada saat ini sudah banyak kendaraan umum yang melewati lokasi kantor PD Bank Pasar. Selain itu letak Bank Pasar sekarang lebih efisien bagi masyarakat maupun karyawan yang ingin berhubungan atau memerlukan jasa dari PD Bank Pasar.

Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Jogja adalah suatu lembaga yang bergerak dalam bidang perkreditan rakyat yang sasaran utamanya adalah para pedagang kecil, pegawai negeri dan swasta, BUMN, BUMD, anggota TNI dan POLRI.

Posisi PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta saat ini merupakan *single bank* dengan 3 unit kantor Unit Pelayanan Kas, yakni Unit Pelayanan Kas Pasar Kranggan, Unit Pelayanan Kas Pasar Beringharjo, dan Unit Pelayanan Kas Timoho Balai Kota Yogyakarta.

Sesuai dengan isi Pasal 2 Keputusan Direksi PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta No. 15/Dir/BJ/XII/2003 Tahun 2003 tentang Susunan

Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Jogja Kota Yogyakarta, Bank Jogja mempunyai tugas untuk mengembangkan perekonomian, usaha mikro, kecil dan menengah serta menggerakkan pembangunan daerah melalui kegiatannya sebagai Bank Perkreditan Rakyat.

Sedangkan untuk melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Bank Jogja mempunyai fungsi :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lain yang dipersamakan dengan itu.
2. Memberikan kredit dan melakukan pembinaan khususnya terselenggaranya pemberian kredit dan pelaksanaan pembinaan, khususnya terhadap pengusaha kecil dan menengah.,
3. Terlaksananya kerja sama antara Bank Jogja dengan Lembaga Perbankan atau Keuangan.

## **B. Profil Perusahaan**

### **1. Nama, Alamat dan Pemilik PD. BPR Bank Jogja**

Nama perusahaan : PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta

Alamat : Jalan Patangpuluhan No. 1 Yogyakarta

Pemilik perusahaan : Pemerintah Kota Yogyakarta

## 2. *Board of Directors* PD. BPR Bank Jogja

- a) Pembina : - H. Herry Zudianto, S.E., M.M.  
Walikota Kota Yogyakarta.
- b) Dewan Pengawas : - Dra. Rr. Titik Sulastri  
Ketua merangkap Anggota.  
- Drs. Sukirno, M.M.  
Sekretaris merangkap Anggota.  
- Drs. Tri Djoko Susanto  
Anggota.
- c) Direksi : - Mochammad Sutowo  
Direktur Utama.  
- Kosim Junaedi, S.E.  
Direktur.

## 3. Sarana/ Fasilitas

Sebuah gedung kantor di atas tanah 585 m<sup>2</sup>. Bangunan lantai II seluas 400 m<sup>2</sup>, dilengkapi dengan *parking area*. Ruang Khasanah/ *Main Vault* maupun *Book Vault* dan gardu jaga untuk Satpam. Komputer untuk sarana kerja *operation* maupun *marketing*. Empat buah mobil dan beberapa kendaraan roda dua operasional, khususnya bidang *Marketing* dan *Mobilitas Kas*. Sarana *Hardware* dan *Software* komputer yang memadai untuk mendukung pelayanan berbasis IT, serta tersedianya fasilitas layanan *On Line*.

#### 4. Pemeliharaan Likuiditas

Untuk memenuhi kebutuhan likuiditas, PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta bekerja sama dengan BPKD selaku Badan Pengelola Keuangan Daerah Pemkot Yogyakarta, yang sekaligus sebagai Badan Pembina BUMD Pemkot Yogyakarta. Maka dana Pemkot Yogyakarta yang sementara belum digunakan akan disimpan pada PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta dalam bentuk deposito. Dan diharapkan sebagai kelengkapan simpanan nantinya bisa dibuka rekening tabungan untuk menampung kepentingan likuiditas harian.

PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta juga bekerja sama dengan Bank Pemerintah, diantaranya BTN, Bank Mandiri, Bank BPD dan BPR lain milik Pemerintah Kabupaten guna menampung penempatan dana *idle money* agar bisa didapat bunga tabungan harian, di samping untuk menghindari risiko penyimpanan dana tunai di Kas.

#### 5. Kredit Macet

Suatu hal yang wajar pada sebuah bank yang sudah berjalan cukup lama mempunyai debitur macet dan tidak ada satu bank pun yang tidak mempunyai kredit macet. Namun demikian, kredit macet di Bank Jogja status macet per April 2006 hanya 0,88% dari *outstanding* pinjaman. Debitur tersebut adalah debitur macet karena terkena proyek renovasi pasar Beringharjo tahun 1990 dan Debitur Kelompok Mikro yang saat ini masih ditagih secara intensif serta masih diharapkan bisa mengembalikan meskipun memerlukan waktu penyelesaian.

## **6. Bidang Legal**

Meskipun kinerja PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta telah berjalan dengan baik, namun untuk menuju kemajuan yang lebih baik lagi diperlukan pembaharuan, diantaranya adanya penyesuaian kinerja terbaru administrasi perbankan saat ini.

Sesuai bunyi Perda Pemkot Yogyakarta No. Tahun 2003 tentang penggantian nama Bank Jogja dan perubahan modal dasar menjadi Rp. 15.000.000.000,00 yang diharapkan pada akhir tahun 2006 telah dipenuhi seluruhnya, untuk itu akan direncanakan pembuatan Perda Pemkot Yogyakarta yang mengatur perubahan modal PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta yang lebih besar lagi, yang tentunya setelah mendapatkan persetujuan terlebih dahulu dari DPRD Kota Yogyakarta. Di samping itu akan dilakukan penggantian beberapa formulir dan blanko surat berharga, perjanjian kredit dengan logo dan ketentuan yang baru dengan nama Bank Jogja. Di mana secara bertahap blanko dan *form* dengan tulisan Bank Pasar secepatnya akan diganti.

## **7. Visi, Misi, Strategi dan Sasaran Akhir PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**

### **a. Visi**

Menjadi Bank Perkreditan Rakyat papan atas di DIY, profesional, kompetitif, tangguh dalam pelayanan di era globalisasi masa depan.

**b. Misi**

- 1) Menjadi BPR yang diperhitungkan dalam pelayanan prima perbankan untuk masyarakat Yogyakarta.
- 2) Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang profesional dan santun dalam pelayanan.
- 3) Aktif dalam ikut membangun pertumbuhan ekonomi masyarakat Yogyakarta yang transparan dan demokrasi.
- 4) Membangun pelayanan yang cepat, tepat dan akurat.
- 5) Membangun teknologi dalam sarana dan prasarana operasional BPR.
- 6) Salah satu poros Sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Yogyakarta.
- 7) Ikut mengentaskan masyarakat kecil dari beban renternir.

**c. Strategi**

- 1) Penggalangan dana dari berbagai elemen masyarakat Yogyakarta.
- 2) Aktif dalam ekspansi pemberian pinjaman pada berbagai sektor bisnis di Kota Yogyakarta dan di Daerah Istimewa Yogyakarta tanpa meninggalkan unsur kehati-hatian.
- 3) Memberikan pelayanan dan informasi perbankan yang cepat, mudah, akurat dan saling menguntungkan.
- 4) Membangun kerja sama dengan berbagai instansi Pemkot Yogyakarta dan swasta di bidang keuangan.

- 5) Aktif mencermati pengembangan perekonomian yang dibangun Pemkot Yogyakarta dan Daerah Istimewa Yogyakarta untuk mencari peluang ekspansi pasar.
- 6) Selalu mencermati pelayanan dan perkembangan bank lain.
- 7) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pembekalan-pembekalan pengetahuan di bidang perbankan sesuai inovasi pelayanan jasa di berbagai perbankan di Indonesia.
- 8) Membangun manajemen yang bersih dan transparan yang terbebas dari unsur KKN.
- 9) Perbaiki sarana dan prasarana operasional BPR termasuk pembukaan outlet-outlet baru dan relokasi kantor yang memadai.
- 10) Kerja sama dengan pihak sekolah dalam pembukaan unit-unit pelayanan baru.

**d. Sasaran Akhir**

- 1) Pengembangan BPR menjadi BPR papan atas minimal untuk tingkat Propinsi DIY yang bisa membantu pertumbuhan dan pengembangan berbagai sektor perekonomian Pemkot Yogyakarta, ikut mensejahterakan masyarakat Yogyakarta, terutama masyarakat kecil dan menengah sehingga terbebas dari jeratan renternir perorangan maupun renternir swasta lainnya.
- 2) BPR mampu menjembatani program pengembangan perekonomian dari Pemkot Yogyakarta kepada masyarakat

Yogyakarta sehingga mampu meningkatkan tingkat pendapatan masyarakat, yang akhirnya masyarakat bisa merasakan arti keberadaan BPR Bank Jogja.

- 3) Bank Jogja bisa mendatangkan keuntungan yang tumbuh di berbagai lapisan masyarakat sehingga mampu membayar kewajiban pajak dengan baik. Hingga pada akhirnya, Bank Jogja mampu menyumbangkan salah satu PAD Pemkot Yogyakarta yang bisa diperhitungkan diantara sumber-sumber PAD lainnya.

### **C. Struktur Organisasi**

Dalam mencapai tujuan, PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta menetapkan beberapa hal yang harus dilakukan. Di mana ketentuan tersebut adalah seperti mengatur hubungan kerja yang serasi, hubungan wewenang, tanggung jawab dan pembagian tugas yang jelas.

Struktur organisasi perusahaan sesuai dengan Keputusan Direksi PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta No. 15/Dir/BJ/XII/2003 Tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Jogja Kota Yogyakarta meliputi (bagan struktur organisasi dapat dilihat di lampiran) :

1. Dewan Pengawas;
2. Direksi;
3. Staf Ahli;
4. Satuan Pengawas Intern;
5. Divisi Kredit dan *Marketing*;

6. Divisi *Operation*;
7. Bagian Kredit dan *Marketing* Unit I;
8. Bagian Kredit dan *Marketing* Unit II;
9. Bagian Legal dan Unit Kredit Macet;
10. Bagian Kas dan Jasa Dana;
11. Bagian Administrasi Kredit, Umum, Personalia, dan Sekretaris;
12. Bagian Pembukuan, Anggaran, dan Laporan *Data Centre*.

Berikut ini akan diuraikan tugas dan wewenang dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.

### **1. Dewan Pengawas**

Dewan Pengawas mempunyai tugas menetapkan kebijaksanaan umum, melaksanakan pengawasan, pengendalian, dan pembinaan terhadap Bank Jogja. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Dewan Pengawas mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Penyusunan tata cara pengawasan dan pengelolaan Bank Jogja;
- b. Pelaksanaan pengawasan atau pengurusan Bank Jogja;
- c. Penetapan kebijaksanaan, rencana kerja serta anggaran dan keuangan Bank Jogja;
- d. Pembinaan dan pengembangan Bank Jogja.

### **2. Direksi**

Direksi mempunyai tugas menyusun perencanaan, melaksanakan koordinasi, pengawasan dan melakukan pembinaan serta mengendalikan atas operasional kegiatan Bank Jogja berdasarkan asas pertumbuhan dan

kesehatan bank. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direksi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan manajemen Bank Jogja berdasarkan kebijaksanaan umum yang ditetapkan oleh Walikota;
- b. Penetapan kebijaksanaan untuk melaksanakan pengurusan dan pengelolaan Bank Jogja berdasarkan kebijaksanaan umum yang ditetapkan oleh Walikota;
- c. Penyusunan dan menyampaikan Rencana Kerja Tahunan dan Anggaran Bank Jogja kepada Dewan Pengawas yang terdiri atas Neraca, Perhitungan Laba/Rugi, untuk mendapatkan pengesahan dan disampaikan kepada Walikota dan Bank Indonesia;
- d. Penyusunan dan menyampaikan laporan perhitungan hasil usaha berkala dan kegiatan Bank Jogja tiap-tiap 3 (tiga) bulan sekali kepada Dewan Pengawas;
- e. Penyusunan dan menyampaikan Laporan Tahunan yang terdiri atas Neraca, Perhitungan Laba/Rugi Bank Jogja yang telah diaudit Akuntan Negara dan atau Akuntan Publik kepada Dewan Pengawas dan diteruskan kepada Walikota untuk mendapat pengesahan.

### **3. Staf Ahli**

Staf Ahli mempunyai tugas mengolah masalah-masalah sesuai keahliannya yang ditugaskan oleh Direksi. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Staf Ahli mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Staf Ahli mempunyai tugas untuk memberikan masukan kepada Direksi dalam menjalankan kebijakan melaksanakan pengurusan dan pengelolaan Bank Jogja, memberikan usulan tentang situasi perekonomian setempat, pangsa pasar, tingkat bunga, sumber dana, SDM, dan lain-lain untuk kemajuan dan pengembangan Bank Jogja;
- b. Melakukan penelitian sehubungan dengan rencana pengembangan Bank Jogja dan hasilnya sebagai masukan kepada Direksi untuk pertimbangan dalam menjalankan pengelolaan Bank Jogja.

#### **4. Satuan Pengawas Intern**

Satuan Pengawas Intern mempunyai tugas melaksanakan pengawasan intern atas kegiatan-kegiatan Bank Jogja. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Satuan Pengawas Intern mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Pengawasan dan pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Bank Jogja, penyelenggaraan tata kerja dan prosedur dari unit-unit organisasi di Kantor Pusat maupun Cabang/ Unit Pelayanan menurut ketentuan yang berlaku serta pengawasan keamanan dan ketertiban Bank Jogja;
- b. Pengawasan dan memberikan penilaian terhadap kegiatan operasional Bank Jogja secara berkala;
- c. Audit atas administrasi keuangan dan pengelolaan penggunaan dana seluruh kekayaan milik Bank Jogja;
- d. Supervisi atas Cabang/ Unit Pelayanan;

- e. Supervisi atas agunan dan lain-lain jaminan yang diterima oleh Bank Jogja;
- f. Pemberian saran dan pertimbangan mengenai langkah-langkah dan atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya;
- g. Satuan Pengawas Intern bertanggung jawab langsung kepada Direksi.

## 5. Divisi

Dalam melaksanakan tugas, Divisi dibagi menjadi :

- a. Divisi Kredit dan *Marketing*
- b. Divisi *Operation*

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Divisi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Divisi Kredit dan *Marketing* :
  - 1) Koordinasi dari Kepala Bagian Kredit dan *Marketing*,
  - 2) Supervisi atas tugas-tugas proses kredit dan tugas *marketing*,
  - 3) Mendukung tugas Kepala Bagian Kredit dan *Marketing* baik Unit I dan Unit II untuk sasaran kredit dan pemasaran termasuk pembagian segmentasi pasar.
- b. Divisi *Operation* :
  - 1) Koordinasi dan supervisi tugas-tugas Kepala Bagian Kas Jasa Dana, Kepala Bagian Administrasi Kredit, Umum, Personalia dan Sekretaris serta Kepala Bagian Pembukuan dan Laporan *Data Centre*,
  - 2) Koordinasi dan supervisi likuiditas kebutuhan dana,

- 3) Koordinasi dan supervisi administrasi laporan-laporan baik ke Dewan Pengawas, Walikota maupun Bank Indonesia,
- 4) Koordinasi dan supervisi data-data administrasi komputer dan *back up* data seluruh administrasi operasi.

#### **6. Unit Pelayanan/ Bagian Kredit dan *Marketing***

- a. Unit Pelayanan dibagi menjadi 2 (dua) kelompok, Segmentasi I untuk Unit Beringharjo dan Kranggan dan Segmentasi II untuk Unit Timoho,
- b. Unit Pelayanan mempunyai fungsi sebagai koordinasi para *account officer* di dalam memasarkan seluruh produk Bank Jogja,
- c. Usaha pencarian nasabah baru dan pembinaan nasabah lama untuk menghimpun dana masyarakat maupun penyaluran dana pemberian kredit.
- d. Pemberian penjelasan dan syarat-syarat penyimpan serta syarat-syarat dan prosedur melalui Panitia Kredit.

#### **7. Bagian Legal dan Unit Kredit Macet**

Bagian Legal dan Unit Kredit Macet mempunyai fungsi sebagai supervisi awal maupun akhir proses menjadi nasabah Bank Jogja dari segi persyaratan hukum maupun penyelesaian kredit bermasalah/ macet. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bagian Legal dan Unit Kredit Macet mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Meneliti persyaratan seseorang untuk menjadi nasabah dengan prinsip mengenal nasabah sesuai yang disyaratkan Bank Indonesia,

- b. Memberikan masukan kepada Kepala Divisi, Kepala Unit Pelayanan para A/O mengenai risiko-risiko yang akan timbul dari segi legal,
- c. Melakukan penagihan sehubungan dengan kredit yang dikategorikan diragukan dan macet,
- d. Melaksanakan surat menyurat kepada debitur diragukan dan macet untuk proses penagihan sampai ada pelaksanaan permohonan eksekusi pada Pengadilan Negeri setelah mendapat persetujuan Direksi,
- e. Pelaksanaan kerjasama dengan BUPLN/PUPN/Pengadilan Negeri atas penyerahan penanganan kredit macet sampai dengan eksekusi barang jaminan/ agunan kredit,
- f. Melakukan *review* kembali seluruh jaminan sehubungan klasifikasi kredit diragukan dan macet.

#### **8. Bagian Kas Jasa Dana**

Bagian Kas Jasa Dana mempunyai tugas melakukan pengelolaan dan administrasi untuk kas, tabungan dan deposito. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bagian Kas Jasa Dana mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Koordinasi terhadap kegiatan administrasi tabungan, deposito dan kas,
- b. Mengatur kebutuhan likuiditas uang tunai harian,
- c. Penyediaan dan penyimpan cek/ bilyet giro di mana Bank Jogja membuka rekening simpanan pada Bank Umum/ BPR lain,
- d. Pemegang kunci kas,
- e. Penyetoran dan penerimaan uang nasabah,

- f. Pemeliharaan dan penyediaan buku tabungan dan bilyet deposito untuk nasabah,
- g. Bertanggungjawab atas kebenaran perhitungan bunga simpanan milik nasabah.

#### **9. Bagian Administrasi Kredit, Umum, Personalia dan Sekretaris**

Bagian Administrasi Kredit, Umum, Personalia dan Sekretaris mempunyai tugas melakukan koordinasi tugas-tugas Administrasi Kredit, Umum, Personalia dan Sekretaris. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bagian Administrasi Kredit, Umum, Personalia dan Sekretaris mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Koordinasi dan supervisi terhadap kegiatan administrasi kredit dan tugas investigasi kredit maupun *appraisal*/ penilaian jaminan,
- b. Koordinasi tugas-tugas administrasi umum dan rumah tangga,
- c. Koordinasi tugas-tugas yang berhubungan dengan administrasi Personalia,
- d. Melakukan koordinasi dengan Sekretaris,
- e. Melakukan koordinasi *safe keeping*/ penyimpanan barang jaminan.

#### **10. Bagian Pembukuan, Anggaran dan Laporan *Data Centre***

Bagian Pembukuan, Anggaran dan Laporan *Data Centre* mempunyai tugas melaksanakan pembukuan dan menerima laporan dari bagian-bagian lain. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bagian Pembukuan, Anggaran dan Laporan *Data Centre* mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Perencanaan, pembuatan dan *monitoring* pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran,
- b. Koordinasi tugas administrasi Pembukuan dan Laporan,
- c. Pelaksanaan input data seluruh kegiatan,
- d. *Monitoring* kelengkapan administrasi dokumen pembukuan,
- e. Pembuatan/ penyajian Neraca, Laba Rugi bulanan,
- f. Pembuatan/ penyajian Neraca, Laba Rugi tahunan,
- g. Pembuatan laporan-laporan administrasi pembukuan kepada Dewan Pengawas dan Walikota,
- h. Pembuatan laporan-laporan administrasi pembukuan kepada Bank Indonesia,
- i. Pelaksanaan *back up* komputer pada disket dan hal-hal lain berkaitan dengan *soft ware* dan *hard ware* komputer.

#### **D. Usaha/ Jasa PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**

Usaha pemupukan dana dari masyarakat dilakukan secara efektif dengan cara solisitasi dan jemput bola dengan pola *pick up service*. Penggalangan dana baik dari masyarakat umum, pedagang pasar, pegawai di lingkungan Pemda maupun *Hight Net Worth Individual*, serta yayasan yang bergerak di bidang pendidikan perguruan tinggi, maupun melalui kerja sama dengan sekolah-sekolah.

Adapun rincian beberapa macam produk yang ditawarkan kepada masyarakat, yaitu :

## **1. Produk untuk Mengumpulkan Dana dari Masyarakat (Simpanan)**

### **a. Tabungan Masyarakat (Tamasya)**

Tabungan yang dihimpun dari masyarakat dalam bentuk Tamasya memberikan bunga yang menarik, yaitu sebesar 5% per tahun, dengan pengambilan dapat dilakukan setiap saat, pada jam kerja. Bentuk tabungan ini mengharuskan setoran awal dari nasabah sebesar Rp. 10.000,00 (sepuluh ribu rupiah). Selain itu tabungan ini dapat dipergunakan sebagai jaminan kredit. Dan bagi penabung yang kolektif, dapat dilayani oleh petugas bank di tempat penabung.

### **b. Tabungan Umum**

Tabungan yang dihimpun dari masyarakat dalam bentuk Tabungan Umum memberikan bunga yang menarik, yaitu sebesar 5% per tahun, dengan pengambilan dapat dilakukan setiap saat, pada jam kerja.

### **c. Deposito Berjangka**

Produk deposito yang ditawarkan kepada para penabung memberikan bunga yang cukup menarik. Setoran awal yang diwajibkan minimal sebesar Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah). Deposito ini dapat dipergunakan sebagai jaminan kredit. Adapun rincian tingkat bunga yang diberikan adalah sebagai berikut :

- 1) Jangka waktu 1 bulan dengan bunga 6,00% per tahun.
- 2) Jangka waktu 3 bulan dengan bunga 10,00% per tahun.
- 3) Jangka waktu 6 bulan dengan bunga 11,00% per tahun.
- 4) Jangka waktu 12 bulan dengan bunga 12,00% per tahun.

## **2. Produk untuk Menyalurkan Dana kepada Masyarakat (Pinjaman)**

### **a. Kredit Pasar Angsuran Harian**

Pinjaman yang diberikan dalam bentuk Kredit Pasar Angsuran Harian ditujukan untuk para pedagang pasar, khususnya pasar-pasar di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta dengan jaminan Kartu Bukti Pedagang Pasar, BPKB kendaraan bermotor, sertifikat tanah dan FEO Barang Dagangan, dengan jangka waktu 1 (satu) bulan sampai maksimum 2 (dua) tahun. Tingkat bunga yang diberikan yaitu sebesar 2,25% per bulan.

### **b. Kredit Umum**

Pinjaman yang diberikan dalam bentuk Kredit Umum ditujukan untuk para para pedagang umum, dengan pengembalian sistem pelunasan sekaligus dan sistem angsuran bulanan, dengan jaminan sertifikat tanah, FEO Kendaraan Bermotor, FEO Barang Dagangan, Mesin dan lain-lain, dengan jangka waktu maksimum 2 (dua) tahun. Tingkat bunga yang diberikan yaitu sebesar 2,00% per bulan.

### **c. Kredit Pegawai**

Pinjaman yang diberikan dalam bentuk Kredit Pegawai ditujukan untuk para pegawai negeri dan swasta, BUMN, BUMD, anggota TNI dan POLRI, dengan pengembalian sistem angsuran bulanan potong gaji dengan *company guarantee* dari institusi/ instansi dan kuasa potong gaji, bila memungkinkan jaminan tambahan sertifikat tanah

dan BPKB Kendaraan Bermotor, jangka waktu maksimum 60 bulan. Tingkat bunga yang diberikan yaitu sebesar 1,10% per bulan.

## **E. Permodalan**

Dalam melaksanakan usahanya, PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta membutuhkan modal (dana). Faktor modal memegang peranan yang cukup penting dalam perkembangan laju usaha perusahaan, karena dengan mengetahui modal yang dapat dihimpun, maka PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta dapat melanjutkan usahanya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Adapun modal yang diperoleh PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta bersumber dari dana sendiri dan dana yang bersumber dari masyarakat, yang selanjutnya sumber dana ini disalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk perkreditan.

### **1. Sumber Dana Sendiri**

Sumber dana sendiri merupakan modal dasar bagi PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah di dalam Peraturan Daerah No. 1 Tahun 1969 tentang PD Bank Pasar. Modal pertama untuk memulai kegiatan usaha dari PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta yaitu sebesar Rp. 100.000,00 dan kemudian ditambah lagi Rp. 100.000,00 sehingga menjadi Rp. 200.000,00.

Selanjutnya pada tahun 1980, dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah No. 1 Tahun 1969 tentang PD Bank Pasar yang telah diganti dengan Peraturan Daerah Kodya Yogyakarta No. 3 Tahun 1980 tentang Penetapan

Modal PD. Bank Pasar Kodya Yogyakarta yang telah dipisahkan, disebutkan bahwa modal dasar tersebut dapat ditambah maupun dikurangi dengan persetujuan dari DPRD setempat.

## **2. Sumber Dana dari Masyarakat**

Modal dasar yang diberikan Pemerintah Daerah ini masih terbatas jumlahnya, oleh karena itu untuk membiayai dan meningkatkan usahanya, PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta juga menghimpun dana dari masyarakat, dalam bentuk Deposito Berjangka, Tabungan Masyarakat dan Tabungan Umum.

Hingga Mei 2006 modal dasar sesuai Perda Pemkot Yogyakarta No. 5 Tahun 2003 ditentukan sebesar Rp. 15.000.000.000,00 dan baru disetor Rp. 12.106.233.480,00 sehingga masih akan disetor Rp. 2.893.766.520,00 sebesar 5 kali setoran PAD dari PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.

Modal PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta bisa berkembang melalui perkembangan lebih lanjut yang terdiri dari pemupukan modal, pemanfaatan tabungan maupun pinjaman.

Dengan bertambahnya modal setiap tahunnya, PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta juga bisa memperluas jenis usahanya yang sekiranya mampu meraih laba atau juga dapat menambah wilayah operasionalnya atau membuka Kantor Unit Pelayanan Kas yang baru yang berarti akan menambah nasabah dan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta akan semakin eksis di masyarakat, khususnya di kalangan pedagang pasar.

## **F. Personalia**

Kegiatan yang dilakukan bagian personalia adalah melaksanakan kegiatan penanganan kantor dan hal-hal lain di luar tanggung jawab bagian lain. Di samping itu, bagian personalia juga berkewajiban untuk melakukan kegiatan rekrutmen, pengembangan karyawan, penghitungan kompensasi, kesejahteraan, dan lain-lain.

Dalam hal pengembangan karyawan atau untuk meningkatkan kinerja perusahaan, akan dilakukan peningkatan keterampilan dalam bidang perbankan, dengan jalan mengikutsertakan program pendidikan yang dilaksanakan Bank Indonesia maupun lembaga pendidikan lainnya, di samping *in house training* dengan instruktur Direksi maupun tenaga yang didatangkan dari luar perusahaan.

Di samping itu, diselenggarakan juga program evaluasi kerja dalam *staff meeting*, maupun acara *gathering* dan konsultasi pembinaan dan pengawasan dari Dewan Pengawas maupun Dewan Pembina. Sebagai lembaga independen, telah ditunjuk SPI yang telah aktif dalam pengawasan intern Bank Jogja.

### **1. Tenaga Kerja**

Tenaga personalia yang ada kini terdiri dari 2 orang Direksi, 38 pegawai, yang terdiri dari 10 orang staf, 5 orang tenaga honorer harian tetap, 23 tenaga tetap administrasi dan petugas *Account Officer* serta 4 orang Satpam.

## **2. Sistem Penggajian**

Sistem penggajian yang digunakan adalah dengan sistem bulanan. Yang berarti karyawan mendapatkan gaji yang dibayarkan setiap bulan sekali. Pembayaran gaji ini berdasarkan standar gaji dari Departemen Dalam Negeri.

## **3. Jam Kerja**

Aturan jam kerja karyawan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut :

- a) Senin hingga Jumat, mulai pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB. Waktu istirahat, mulai pukul 12.00 WIB sampai dengan pukul 13.00 WIB.
- b) Sabtu, mulai pukul pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 13.00 WIB, tanpa ada waktu istirahat.

## **4. Kesejahteraan Karyawan**

Untuk bidang kesejahteraan, beberapa fasilitas yang disediakan perusahaan antara lain adalah sebagai berikut :

- a) Gaji Pokok.
- b) Kendaraan Dinas.
- c) Rekreasi.
- d) Jaminan Kesehatan.
- e) Jaminan Hari Tua.
- f) Tunjangan Hari Raya.
- g) Jasa Produksi.

Para karyawan mempunyai hak atas upah dan segala fasilitas kerja, namun di samping itu para karyawan juga berkewajiban untuk berkelakuan baik, menaati segala peraturan dari perusahaan, menjaga nama baik perusahaan serta tidak diijinkan membeberkan kerahasiaan bank kepada pihak lain.

#### **5. Peraturan Kepegawaian**

Peraturan kepegawaian yang digunakan untuk mengatur segenap staf, karyawan, maupun direksi dari PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta menggunakan Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Yogyakarta Nomor 4 Tahun 1989 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Badan Pengawas, Direksi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Tingkat II Yogyakarta.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

Berdasarkan topik penelitian yang diambil yaitu terkait Evaluasi Kinerja dan Strategi Pengembangan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta, maka diperlukan informasi dan data yang berhubungan dengan topik penelitian tersebut. Informasi dan data tersebut diperoleh penulis secara langsung dari perusahaan. Berikut ini adalah informasi dan data yang diperlukan:

##### **1. Evaluasi Kinerja PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**

- a) Untuk mengevaluasi kinerja dari PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta diperlukan laporan keuangan yang terdiri dari Neraca dan Laporan Laba Rugi selama tiga tahun (dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2005). Laporan keuangan tersebut untuk memberikan gambaran mengenai kondisi keuangan perusahaan. Berikut ini akan disajikan Neraca dan Laporan Laba Rugi dari PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta dari tahun 2003 – tahun 2005 :

**Tabel 5.1**  
**PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Neraca Komparatif**  
**Per 31 Desember 2003, 2004, 2005**

No.	Rekening	Tahun 2003 (dalam rupiah)	Tahun 2004 (dalam rupiah)	Tahun 2005 (dalam rupiah)
	<b>AKTIVA :</b>			
1	Kas	325.347.623,74	270.624.801,00	329.352.718,00
2	Penempatan pada Bank Lain/ Antar Bank Aktiva	3.546.580.275,01	3.511.949.330,00	6.298.142.091,00
	Penyisihan Penempatan pada bank Lain	(17.732.916,01)	(17.559.746,00)	(31.490.710,00)
		3.528.847.359,00	3.494.389.584,00	6.266.651.381,00
3	Kredit Yang Diberikan	18.490.394.210,00	30.761.057.986,00	43.282.677.270,00
	Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif	(284.227.013,45)	(770.656.055,00)	(1.173.475.187,00)
		18.206.167.196,55	29.990.401.931,00	42.109.202.083,00
4	Aktiva Pajak Tanggungan	-	-	-
5	Pendapatan yang Masih Akan Diterima	255.466.367,00	408.357.958,00	554.324.233,00
6	Biaya Dibayar Di Muka	7.333.333,33	14.577.977,00	15.106.416,00
7	Aktiva Tetap dan Inventaris :			
	Nilai Perolehan	443.099.630,00	650.950.720,00	842.909.870,00
	Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap	(321.604.754,75)	(381.444.295,00)	(479.384.625,00)
	Nilai Buku	121.494.875,25	269.506.425,00	363.525.245,00
8	Aktiva Lain-lain	19.151.026,00	19.151.026,00	-
	<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>22.463.807.780,87</b>	<b>34.467.009.702,00</b>	<b>49.638.162.076,00</b>

**Lanjutan Tabel 5.1**  
**PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Neraca Komparatif**  
**Per 31 Desember 2003, 2004, 2005**

No.	Rekening	Tahun 2003 (dalam rupiah)	Tahun 2004 (dalam rupiah)	Tahun 2005 (dalam rupiah)
	<b>PASIVA :</b>			
9	Kewajiban yang Segera Dapat Dibayar	182.228.196,96	656.778.624,00	1.000.266.857,00
10	Tabungan :			
	a. Tabungan Biasa	1.056.317.930,00	1.619.827.580,00	2.028.919.445,00
	b. Tabungan Masyarakat	2.636.535.181,00	4.044.144.189,00	4.376.739.350,00
		3.692.853.111,00	5.663.971.769,00	6.405.658.795,00
11	Deposito Berjangka	11.512.250.000,00	18.179.250.000,00	26.223.300.000,00
12	Bank Indonesia	-	454.681.667,00	-
13	Antar Bank Pasiva	-	-	161.681.667,00
14	Rupa-rupa Pasiva	1.084.424.717,07	-	116.954.483,00
15	Modal :			
	a. Modal Dasar	15.000.000.000,00	15.000.000.000,00	15.000.000.000,00
	b. Modal yang Belum Disetor	(11.000.000.000,00)	(9.000.000.000,00)	(4.393.766.520,00)
	c. Modal yang Telah Disetor	4.000.000.000,00	6.000.000.000,00	10.606.233.480,00
	d. Modal Sumbangan	-	-	-
	e. Modal Pinjaman	-	-	-
16	Cadangan :			
	a. Cadangan Umum	427.339.413,71	650.194.519,00	1.060.275.160,00
	b. Cadangan Tujuan	450.436.813,71	373.291.919,00	1.111.060.160,00
17	Laba/ Rugi :			
	a. Tahun Berjalan :			
	Laba	1.114.275.528,42	2.188.841.204,00	2.952.731.474,00
18	Jumlah Laba Ditahan	1.992.051.755,84	3.512.327.642,00	5.124.066.794,00
	Jumlah Ekuitas	5.992.051.755,84	9.212.327.642,00	15.730.300.274,00
	<b>TOTAL PASIVA</b>	<b>22.463.807.780,87</b>	<b>34.467.009.702,00</b>	<b>49.638.162.076,00</b>

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2003, 2004 dan 2005.

**Tabel 5.2**  
**PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Laporan Laba Rugi Komparatif**  
**Untuk Tahun Buku yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2003, 2004, 2005**

No.	Uraian	Tahun 2003 (dalam rupiah)	Tahun 2004 (dalam rupiah)	Tahun 2005 (dalam rupiah)
I	PENDAPATAN DAN BIAAYA OPERASIONAL			
1	PENDAPATAN OPERASIONAL			
	1.1. Bunga dari Bank Lain	210.657.341,61	307.162.101,00	370.832.206,00
	1.2. Bunga dari Pihak III Bukan Bank	3.763.928.792,00	5.270.170.459,00	7.905.499.908,00
	1.3. Provisi Kredit dan Komisi	479.387.975,00	704.029.795,00	966.271.566,00
	1.4. Lainnya	811.000,00	41.024.425,00	61.506.003,00
	JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL	4.454.785.108,61	6.772.386.780,00	9.304.109.683,00
2	BIAAYA OPERASIONAL			
	2.1. Biaya Bunga	(1.481.229.471,60)	(1.813.491.842,00)	(2.461.287.878,00)
	2.2. Biaya Tenaga Kerja	(941.207.476,00)	(1.056.778.779,00)	(1.353.001.429,00)
	2.3. Biaya Operasional Lainnya	(429.071.138,32)	(918.526.625,00)	(1.248.088.888,00)
	JUMLAH BIAAYA OPERASIONAL	(2.851.508.085,92)	(3.788.797.246,00)	(5.062.378.195,00)
	LABA/ (RUGI) OPERASIONAL	1.603.277.022,69	2.983.589.534,00	4.241.731.488,00
II	PENDAPATAN DAN BIAAYA NON OPERASIONAL			
3	PENDAPATAN NON OPERASIONAL	15.100,00	159.273.146,00	3.417.111,00
4	BIAAYA NON OPERASIONAL			
	4.1. Pembangunan Jasmani dan Rohani	(4.799.000,00)	5.975.500,00	9.202.525,00
	4.2. BKS Bank	(500.000,00)	2.990.000,00	2.900.000,00
	4.3. Rekreasi	(7.210.700,00)	6.829.775,00	7.500.000,00
	4.4. Sekretariat BP	(2.250.000,00)	2.250.000,00	3.500.000,00
	4.5. Lainnya	(3.713.594,27)	-	-
	JUMLAH BIAAYA NON OPERASIONAL	(18.473.294,27)	18.045.275,00	23.102.525,00
	LABA/ (RUGI) NON OPERASIONAL	(18.458.194,27)	141.227.871,00	(19.685.414,00)
	LABA SEBELUM PAJAK	1.584.818.828,42	3.124.817.405,00	4.222.046.074,00
	PAJAK PENGHASILAN	(470.543.300,00)	(935.976.200,00)	(1.269.314.600,00)
	<b>LABA SETELAH PAJAK</b>	<b>1.114.275.528,42</b>	<b>2.188.841.205,00</b>	<b>2.952.731.474,00</b>

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2003, 2004 dan 2005.

- b) Berikut ini adalah tabel yang menyajikan data tentang penyediaan modal minimum.

**Tabel 5.3.1**  
**PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Laporan Penyediaan Modal Minimum**  
**Per 31 Desember 2003**

	<b>Keterangan</b>	<b>Nominal (dalam rupiah)</b>	<b>Bobot Resiko (%)</b>	<b>ATMR</b>
<b>1.</b>	<b>Aktiva Neraca</b>			
	1.1. Kas	325.347.623,74	0	0
	1.2. Sertifikat Bank Indonesia		0	
	1.3. Kredit yang dijamin dengan bunga deposito berjangka dan tabungan pada bank yang bersangkutan.		0	
	1.4. Giro, deposito berjangka dan tabungan serta tagihan lainnya kepada bank lain.	3.546.580.275,01	20	709.316.055,00
	1.5. Kredit kepada bank lain atau pemerintah daerah.		20	
	1.6. Kredit yang dijamin oleh bank lain atau pemerintah daerah.		20	
	1.7. Kredit pemilikan rumah yang dijamin hipotik pertama dengan tujuan untuk dihuni.		50	
	1.8. Tagihan kepada atau tagihan yang dijamin oleh :			
	a. BUMD		100	
	b. Perorangan	18.490.394.210,00	100	18.490.394.210,00
	c. Koperasi		100	
	d. Perusahaan lainnya		100	
	e. Lain-lain		100	
	1.9. Aktiva tetap dan inventaris	121.494.875,25	100	121.494.875,25
	1.10. Aktiva lainnya selain tersebut di atas.	281.950.726,33	100	281.950.726,33
<b>2</b>	<b>Jumlah ATMR</b>			19.603.155.866,58

**Lanjutan Tabel 5.3.1**  
**PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Laporan Penyediaan Modal Minimum**  
**Per 31 Desember 2003**

Keterangan	Jumlah Setiap Komponen	Jumlah
<b>Modal</b>		
<b>1. Modal Inti</b>		
1.1. Modal disetor	4.000.000.000,00	-
1.2. Modal sumbangan	-	-
1.3. Cadangan umum	427.339.413,71	-
1.4. Cadangan tujuan	450.436.813,71	-
1.5. Laba tahun-tahun lalu	-	-
1.6. Rugi tahun-tahun lalu	-	-
1.7. Laba tahun berjalan (50%)	557.137.764,21	-
1.8. Rugi tahun berjalan	-	-
1.9. Sub total	5.434.913.991,63	-
1.10. Goodwill	-	-
1.11. Kekurangan PPAP	(284.227.013,45)	-
1.12. Jumlah modal inti	-	5.150.686.978,18
<b>2. Modal Pelengkap</b>		
2.1. Cadangan revaluasi	-	-
2.2. Penyisihan penghapusan aktiva produktif (maksimum 1,25% dari ATMR)	245.039.448,33	-
2.3. Modal kuasi	-	-
2.4. Pinjaman sub-ordinasi (maksimum 50% dari modal inti)	-	-
2.5. Jumlah modal pelengkap	245.039.448,33	-
2.6. Jumlah modal pelengkap yang diperhitungkan (maksimum 100% dari modal inti)	-	245.039.448,33
<b>3. Jumlah Modal (1.12. + 2.6.)</b>	-	5.395.726.426,51
<b>Modal Minimum (8% x ATMR)</b>	-	(1.568.252.469,33)
<b>Kelebihan atau Kekurangan Modal</b>	-	3.827.473.957,18
<b>Rasio Modal = <math>\frac{\text{jumlah modal}}{\text{ATMR}} \times 100\%</math></b>	-	27,52%

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2003.

**Tabel 5.3.2**  
**PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Laporan Penyediaan Modal Minimum**  
**Per 31 Desember 2004**

	<b>Keterangan</b>	<b>Nominal (dalam rupiah)</b>	<b>Bobot Resiko (%)</b>	<b>ATMR</b>
<b>1.</b>	<b>Aktiva Neraca</b>			
	1.1. Kas	270.624.801,00	0	0
	1.2. Sertifikat Bank Indonesia		0	
	1.3. Kredit yang dijamin dengan bunga deposito berjangka dan tabungan pada bank yang bersangkutan.		0	
	1.4. Giro, deposito berjangka dan tabungan serta tagihan lainnya kepada bank lain.	3.511.949.330,00	20	702.389.866,00
	1.5. Kredit kepada bank lain atau pemerintah daerah.		20	
	1.6. Kredit yang dijamin oleh bank lain atau pemerintah daerah.		20	
	1.7. Kredit pemilikan rumah yang dijamin hipotik pertama dengan tujuan untuk dihuni.		50	
	1.8. Tagihan kepada atau tagihan yang dijamin oleh :			
	a. BUMD		100	
	b. Perorangan	30.761.057.986,00	100	30.761.057.986,00
	c. Koperasi		100	
	d. Perusahaan lainnya		100	
	e. Lain-lain		100	
	1.9. Aktiva tetap dan inventaris	269.506.425,00	100	269.506.425,00
	1.10. Aktiva lainnya selain tersebut di atas.	442.086.961,00	100	442.086.961,00
<b>2</b>	<b>Jumlah ATMR</b>			32.175.041.238,00

**Lanjutan Tabel 5.3.2**  
**PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Laporan Penyediaan Modal Minimum**  
**Per 31 Desember 2004**

Keterangan	Jumlah Setiap Komponen	Jumlah
<b>Modal</b>		
<b>1. Modal Inti</b>		
1.1. Modal disetor	6.000.000.000,00	-
1.2. Modal sumbangan	-	-
1.3. Cadangan umum	650.194.519,00	-
1.4. Cadangan tujuan	673.291.919,00	-
1.5. Laba tahun-tahun lalu	-	-
1.6. Rugi tahun-tahun lalu	-	-
1.7. Laba tahun berjalan (50%)	1.094.420.602,50	-
1.8. Rugi tahun berjalan	-	-
1.9. Sub total	8.417.907.040,50	-
1.10. Goodwill	-	-
1.11. Kekurangan PPAP	(770.656.055)	-
1.12. Jumlah modal inti		7.647.250.985,50
<b>2. Modal Pelengkap</b>		
2.1. Cadangan revaluasi	-	-
2.2. Penyisihan penghapusan aktiva produktif (maksimum 1,25% dari ATMR)	402.188.015,48	-
2.3. Modal kuasi	-	-
2.4. Pinjaman sub-ordinasi (maksimum 50% dari modal inti)	-	-
2.5. Jumlah modal pelengkap	402.188.015,48	-
2.6. Jumlah modal pelengkap yang diperhitungkan (maksimum 100% dari modal inti)	-	402.188.015,48
<b>3. Jumlah Modal (1.12. + 2.6.)</b>	-	8.049.439.000,98
<b>Modal Minimum (8% x ATMR)</b>	-	(2.574.003.299,04)
<b>Kelebihan atau Kekurangan Modal</b>	-	5.475.435.701,94
<b>Rasio Modal = <math>\frac{\text{jumlah modal}}{\text{ATMR}} \times 100\%</math></b>	-	25,02%

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2004.

**Tabel 5.3.3**  
**PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Laporan Penyediaan Modal Minimum**  
**Per 31 Desember 2005**

	<b>Keterangan</b>	<b>Nominal (dalam rupiah)</b>	<b>Bobot Resiko (%)</b>	<b>ATMR</b>
<b>1.</b>	<b>Aktiva Neraca</b>			
	1.1. Kas	329.352.718,00	0	0
	1.2. Sertifikat Bank Indonesia		0	
	1.3. Kredit yang dijamin dengan bunga deposito berjangka dan tabungan pada bank yang bersangkutan.		0	
	1.4. Giro, deposito berjangka dan tabungan serta tagihan lainnya kepada bank lain.	6.298.142.091,00	20	1.259.628.418,20
	1.5. Kredit kepada bank lain atau pemerintah daerah.		20	
	1.6. Kredit yang dijamin oleh bank lain atau pemerintah daerah.		20	
	1.7. Kredit pemilikan rumah yang dijamin hipotik pertama dengan tujuan untuk dihuni.		50	
	1.8. Tagihan kepada atau tagihan yang dijamin oleh :			
	a. BUMD		100	
	b. Perorangan	43.282.677.270,00	100	43.282.677.270,00
	c. Koperasi		100	
	d. Perusahaan lainnya		100	
	e. Lain-lain		100	
	1.9. Aktiva tetap dan inventaris	363.525.245,00	100	363.525.245,00
	1.10. Aktiva lainnya selain tersebut di atas.	569.430.649,00	100	569.430.649,00
<b>2</b>	<b>Jumlah ATMR</b>			45.475.261.582,20

**Lanjutan Tabel 5.3.3**  
**PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Laporan Penyediaan Modal Minimum**  
**Per 31 Desember 2005**

Keterangan	Jumlah Setiap Komponen	Jumlah
<b>Modal</b>		
<b>1. Modal Inti</b>		
1.1. Modal disetor	10.606.233.480,00	-
1.2. Modal sumbangan	-	-
1.3. Cadangan umum	1.060.275.160,00	-
1.4. Cadangan tujuan	1.111.060.160,00	-
1.5. Laba tahun-tahun lalu	-	-
1.6. Rugi tahun-tahun lalu	-	-
1.7. Laba tahun berjalan (50%)	1.476.365.737,00	-
1.8. Rugi tahun berjalan	-	-
1.9. Sub total	14.253.934.537,00	-
1.10. Goodwill	-	-
1.11. Kekurangan PPAP	(1.173.475.187,00)	-
1.12. Jumlah modal inti		13.080.459.350,00
<b>2. Modal Pelengkap</b>		
2.1. Cadangan revaluasi	-	-
2.2. Penyisihan penghapusan aktiva produktif (maksimum 1,25% dari ATMR)	568.440.769,78	-
2.3. Modal kuasi	-	-
2.4. Pinjaman sub-ordinasi (maksimum 50% dari modal inti)	-	-
2.5. Jumlah modal pelengkap	568.440.769,78	-
2.6. Jumlah modal pelengkap yang diperhitungkan (maksimum 100% dari modal inti)	-	568.440.769,78
<b>3. Jumlah Modal (1.12. + 2.6.)</b>	-	13.648.900.119,78
<b>Modal Minimum (8% x ATMR)</b>	-	(3.638.020.926,58)
<b>Kelebihan atau Kekurangan Modal</b>	-	10.010.879.193,20
<b>Rasio Modal = <math>\frac{\text{jumlah modal}}{\text{ATMR}} \times 100\%</math></b>	-	30,01%

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2005.

- c) Berikut ini adalah tabel yang menyajikan data mengenai laporan pelampauan BMPK bagi peminjam dan kelompok peminjam.

**Tabel 5.4**  
**PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Laporan Pelampauan BMPK Bagi Peminjam**  
**dan Kelompok Peminjam**  
**Per 31 Desember 2003, 2004, 2005**

Nama Bank : PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta

Laporan bulan : Desember 2003,2004, 2005

<b>Tahun</b> <b>(1)</b>	<b>Nama Peminjam</b> <b>(2)</b>	<b>BMPK</b> <b>(3)</b>	<b>Plafond</b> <b>(4)</b>	<b>Baki Debet</b> <b>(5)</b>	<b>Pelampauan</b> <b>(6)</b>	<b>Keterangan</b> <b>(7)</b>
2003	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
2004	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
2005	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil

**Sumber** : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2003, 2004, 2005.

## 2. Strategi Pengembangan

Penentuan strategi pengembangan didasarkan atas faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor tersebut meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada maupun yang melingkupi perusahaan. Faktor-faktor internal tersebut adalah sebagai berikut:

### a) Kekuatan

- 1) Pemenuhan modal dasar sebesar Rp. 15.000.000.000,00 dapat terpenuhi dan dalam kondisi kuat.

- 2) Adanya kebijakan-kebijakan dari Walikota yang mengarahkan agar para pegawai dan karyawannya untuk menggunakan dan memaksimalkan jasa perbankan yang ada di Bank Jogja.
- 3) Pemegang saham dari Bank Jogja adalah Pemerintah Kota Yogyakarta (pemegang saham tunggal), hal ini menjadikan posisi Bank Jogja relatif kuat, stabil dan ketersediaan modal dijamin serta dapat tercukupi setiap periodenya.
- 4) Bank Jogja dapat memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan didukung dengan sistem Teknologi Informasi (TI) yang *On-line*.
- 5) Cakupan pelayanan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

**b) Kelemahan**

- 1) Kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM), dengan jumlah karyawan (kuantitas) yang belum memenuhi untuk melayani nasabah yang jumlahnya terus meningkat.
- 2) Fasilitas gedung/ kantor yang belum sesuai harapan (kurang luas), seiring dengan semakin berkembangnya aktivitas perusahaan.
- 3) Adanya pengaruh birokrasi yang terlalu kuat di dalam hal penentuan kebijakan manajemen.

Sedangkan faktor-faktor eksternalnya adalah sebagai berikut:

**c) Peluang**

- 1) Meraih dana APBD dari Pemerintah Kota Yogyakarta yang selama ini dialokasikan ke pos-pos lain (misalnya dana yang

dialokasikan ke Bank Pembangunan Daerah) untuk ditempatkan di Bank Jogja.

2) Membuka jenis bank baru (misalnya Bank Syariah).

**d) Ancaman**

1) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Daerah Istimewa Yogyakarta yang jumlahnya terus bertambah.

2) Adanya kegiatan operasional Bank Umum dan Bank Asing yang ikut merambah ke pangsa pasar Bank Jogja.

**B. Analisis Data**

**1. Evaluasi Kinerja**

Permasalahan yang akan dianalisis yaitu bagaimana mengevaluasi kinerja/ tingkat kesehatan dari PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta dari tahun 2003-2005 berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/12/KEP/DIR Tahun 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat, yang diukur berdasarkan 5 (lima) aspek. Untuk menjawab permasalahan di atas dapat dilakukan dengan dua (2) langkah, yaitu sebagai berikut:

**Langkah Pertama :**

Menghitung nilai rasio dan nilai kredit setiap indikator serta menentukan nilai kredit faktor dari masing-masing aspek.

**a) Aspek Permodalan**

$$\text{CAR 2003} = \frac{\text{Modal (Inti + Pelengkap)}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)}} \times 100\%$$

$$= \frac{5.395.726.428,57}{19.603.155.866,58} \times 100\%$$

$$= 27,52\%$$

$$\text{Nilai Kredit (NK) tahun 2003} = \frac{\text{Rasio CAR} - 8\%}{0,1\%} + 81$$

$$= \frac{27,52\% - 8\%}{0,1\%} + 81$$

$$= 276,2$$

Hasil perhitungan NK sebesar 276,2 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

Nilai Kredit Faktor (NKF) Permodalan = nilai x bobot 30%

NKF Permodalan tahun 2003 = nilai 100 x bobot 30% = 30

Pada tahun 2003 nilai CAR sebesar 27,52%, artinya setiap rupiah Aktiva Tertimbang Menurut Risiko membutuhkan modal sebesar Rp. 0,2752. Untuk aspek permodalan tahun 2003 mempunyai Nilai Kredit Faktor (NKF) sebesar 30.

$$\text{CAR 2004} = \frac{\text{Modal (Inti + Pelengkap)}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)}} \times 100\%$$

$$= \frac{8.049.439.000,98}{32.175.041.238,00} \times 100\%$$

$$= 25,02\%$$

$$\text{Nilai Kredit (NK) tahun 2004} = \frac{\text{Rasio CAR} - 8\%}{0,1\%} + 81$$

$$= \frac{25,02\% - 8\%}{0,1\%} + 81$$

$$= 251,2$$

Hasil perhitungan NK sebesar 251,2 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

Nilai Kredit Faktor (NKF) Permodalan = nilai x bobot 30%

NKF Permodalan tahun 2004 = nilai 100 x bobot 30% = 30

Pada tahun 2004 nilai CAR sebesar 25,02%, artinya setiap rupiah Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) membutuhkan modal sebesar Rp. 0,2502. Rasio CAR tahun 2004 mengalami penurunan sebesar 2,5% dibandingkan dengan rasio CAR tahun 2003. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan ATMR yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan modal dari tahun 2003 ke tahun 2004. Untuk aspek permodalan tahun 2004 mempunyai Nilai Kredit Faktor sebesar 30.

$$\text{CAR 2005} = \frac{\text{Modal (Inti + Pelengkap)}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)}} \times 100\%$$

$$= \frac{13.648.900.119,78}{45.475.261.582,20} \times 100\%$$

$$= 30,01\%$$

$$\text{Nilai Kredit (NK) tahun 2004} = \frac{\text{Rasio CAR} - 8\%}{0,1\%} + 81$$

$$= \frac{30,01\% - 8\%}{0,1\%} + 81$$

$$= 301,1$$

Hasil perhitungan NK sebesar 301,1 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

Nilai Kredit Faktor (NKF) Permodalan = nilai x bobot 30%

NKF Permodalan tahun 2005 = nilai 100 x bobot 30% = 30

Pada tahun 2005 mempunyai nilai CAR sebesar 30,01%, artinya setiap rupiah Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) membutuhkan modal sebesar Rp. 0,3001. Rasio CAR tahun 2005 mengalami kenaikan sebesar 4,99% dibandingkan dengan rasio CAR tahun 2004. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan ATMR yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan modal dari tahun 2004 ke tahun 2005. Untuk aspek permodalan tahun 2005 mempunyai Nilai Kredit Faktor sebesar 30.

#### b) Aspek Kualitas Aktiva Produktif

**Tabel 5.5.1**

**Persentase Tingkat Kolektibilitas Kredit  
PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2003**

<b>Jumlah Kredit (Rp)</b>	<b>Kolektibilitas</b>	<b>Persentase (%)</b>
17.992.902.690,00	Lancar (L)	97,31
158.017.400,00	Kurang Lancar (KL)	0,85
277.980.720,00	Diragukan (D)	1,50
61.493.400,00	Macet (M)	0,33
18.490.394.210,00		100

**Sumber :** PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2003

**Tabel 5.5.2**  
**Persentase Tingkat Kolektibilitas Kredit**  
**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2004**

<b>Jumlah Kredit (Rp)</b>	<b>Kolektibilitas</b>	<b>Persentase (%)</b>
29.060.160.916,00	Lancar (L)	94,47
513.719.675,00	Kurang Lancar (KL)	1,67
804.187.245,00	Diragukan (D)	2,61
382.990.150,00	Macet (M)	1,25
30.761.057.986,00		100

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2004

**Tabel 5.5.3**  
**Persentase Tingkat Kolektibilitas Kredit**  
**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2005**

<b>Jumlah Kredit (Rp)</b>	<b>Kolektibilitas</b>	<b>Persentase (%)</b>
40.701.813.005,00	Lancar (L)	94,04
1.087.994.420,00	Kurang Lancar (KL)	2,51
1.160.949.515,00	Diragukan (D)	2,68
331.920.330,00	Macet (M)	0,77
43.282.677.270,00		100

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2005

**Tabel 5.6.1**  
**Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan**  
**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2003**

<b>Jumlah Kredit (Rp)</b>	<b>Kolektibilitas</b>	<b>Bobot Resiko (%)</b>	<b>Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan (Rp)</b>
158.017.400,00	KL	50	79.008.700,00
277.980.720,00	D	75	208.485.540,00
61.493.400	M	100	61.493.400,00
497.491.520,00			348.987.640,00

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2003

Tabel 5.6.2

**Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan**  
**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2004**

Jumlah Kredit (Rp)	Kolektibilitas	Bobot Resiko (%)	Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan (Rp)
513.719.675,00	KL	50	256.859.837,50
804.187.245,00	D	75	603.140.433,75
382.990.150,00	M	100	382.990.150,00
1.700.897.070,00			1.242.990.421,25

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2004

Tabel 5.6.3

**Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan**  
**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2005**

Jumlah Kredit (Rp)	Kolektibilitas	Bobot Resiko (%)	Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan (Rp)
1.087.994.420,00	KL	50	543.997.210,00
1.160.949.515,00	D	75	870.712.136,25
331.920.330,00	M	100	331.920.330,00
2.580.864.265,00			1.746.629.676,25

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2005

Tabel 5.7.1

**Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk**

**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2003**

Jumlah Kredit (Rp)	Kolektibilitas	Bobot Resiko (%)	Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk (Rp)
17.992.902.690,00	L	0,5	89.964.513,45
158.017.400,00	KL	10	15.801.740,00
277.980.720,00	D	50	138.990.360,00
61.493.400	M	100	61.493.400,00
18.490.394.210,00			306.250.013,45

Sumber : PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2003

**Tabel 5.7.2**  
**Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk**  
**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2004**

<b>Jumlah Kredit (Rp)</b>	<b>Kolektibilitas</b>	<b>Bobot Resiko (%)</b>	<b>Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk (Rp)</b>
29.060.160.916,00	L	0,5	145.300.804,58
513.719.675,00	KL	10	51.371.967,50
804.187.245,00	D	50	402.093.622,50
382.990.150,00	M	100	382.990.150,00
30.761.057.986,00			981.756.544,58

**Sumber :** PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2004

**Tabel 5.7.3**  
**Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk**  
**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2005**

<b>Jumlah Kredit (Rp)</b>	<b>Kolektibilitas</b>	<b>Bobot Resiko (%)</b>	<b>Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk (Rp)</b>
40.701.813.005,00	L	0,5	203.509.065,03
1.087.994.420,00	KL	10	108.799.442,00
1.160.949.515,00	D	50	580.474.757,50
331.920.330,00	M	100	331.920.330,00
43.282.677.270,00			1.224.703.594,53

**Sumber :** PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2005

- 1) Rasio Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan terhadap Aktiva Produktif (*Bad Debt Ratio/ BDR*)

$$\begin{aligned}
 \text{BDR 2003} &= \frac{\text{Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan}}{\text{Pinjaman yang Diberikan} + \text{Antar Bank Aktiva}} \times 100\% \\
 &= \frac{348.987.640,00}{18.490.394.210,00 + 3.546.580.275,01} \times 100\% \\
 &= 1,58\%
 \end{aligned}$$

$$\text{NK BDR 2003} = \frac{22,5\% - \text{BDR}}{0,15\%} \times 100\%$$

$$= \frac{22,5\% - 1,58\%}{0,15\%} \times 100\%$$

$$= 139,46$$

Hasil perhitungan NK BDR sebesar 139,46 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\text{Nilai BDR maksimal 2003} = \text{NK BDR} \times \text{bobot 25\%}$$

$$= 100 \times \text{bobot 25\%} = 25$$

Nilai BDR pada tahun 2003 sebesar 1,58%, artinya setiap rupiah pinjaman yang diberikan serta antar bank aktiva dapat menghasilkan aktiva produktif yang diklasifikasikan sebesar Rp. 0,0158. Untuk Nilai Kredit BDR tahun 2003 sebesar 25.

$$\text{BDR 2004} = \frac{1.242.990.421,25}{30.761.057.986,00 + 3.511.949.330,00} \times 100\%$$

$$= 3,63\%$$

$$\text{NK 2004} = \frac{22,5\% - \text{BDR}}{0,15\%} \times 100\%$$

$$= \frac{22,5\% - 3,63\%}{0,15\%} \times 100\%$$

$$= 125,8$$

Hasil perhitungan NK BDR sebesar 125,8 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\text{Nilai BDR maksimal 2004} = \text{NK BDR} \times \text{bobot 25\%}$$

$$= 100 \times \text{bobot 25\%} = 25$$

Pada tahun 2004 nilai BDR sebesar 3,63%, artinya setiap rupiah pinjaman yang diberikan maupun setiap rupiah antar bank aktiva dapat menghasilkan aktiva produktif yang diklasifikasikan sebesar Rp. 0,0363. Rasio BDR tahun 2004 mengalami kenaikan sebesar 2,05% dibandingkan dengan tahun 2003. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan aktiva produktif yang diklasifikasikan yang lebih besar/ signifikan, tidak sebanding dengan kenaikan pinjaman dan antar bank aktiva dari tahun 2003 ke tahun 2004. Untuk Nilai Kredit BDR tahun 2004 sebesar 25.

$$\begin{aligned} \text{BDR 2005} &= \frac{1.746.629.676,25}{43.282.677.270,00 + 6.298.142.091,00} \times 100\% \\ &= 3,52\% \\ \text{NK 2005} &= \frac{22,5\% - \text{BDR}}{0,15\%} \times 100\% \\ &= \frac{22,5\% - 3,52\%}{0,15\%} \times 100\% \\ &= 126,53 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan NK BDR sebesar 126,53 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\begin{aligned} \text{Nilai BDR maksimal 2005} &= \text{NK BDR} \times \text{bobot 25\%} \\ &= 100 \times \text{bobot 25\%} = 25 \end{aligned}$$

Pada tahun 2005 nilai BDR sebesar 3,52%, artinya setiap rupiah pinjaman yang diberikan maupun setiap rupiah antar bank

aktiva dapat menghasilkan aktiva produktif yang diklasifikasikan sebesar Rp. 0,0352. Rasio BDR tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 0,11% dibandingkan dengan tahun 2004. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan pinjaman dan antar bank aktiva yang lebih besar/ signifikan, tidak sebanding dengan kenaikan aktiva produktif yang diklasifikasikan dari tahun 2004 ke tahun 2005. Untuk Nilai Kredit BDR tahun 2004 sebesar 25.

- 2) Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) yang Wajib Dibentuk oleh Bank.

$$\text{Rasio PPAP} = \frac{\text{PPAP yang Dibentuk Bank}}{\text{PPAP yang Wajib Dibentuk oleh Bank}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio PPAP tahun 2003} &= \frac{284.227.013,45}{306.250.013,45} \times 100\% \\ &= 92,80\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NK tahun 2003} &= \text{Rasio PPAP} : 1\% \\ &= 92,80\% : 1\% \\ &= 92,80 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Maksimal tahun 2003} &= \text{NK} \times \text{bobot } 5\% \\ &= 92,80 \times \text{bobot } 5\% \\ &= 4,64 \end{aligned}$$

Pada tahun 2003 nilai rasio PPAP sebesar 92,80%, artinya setiap rupiah PPAP yang wajib dibentuk dapat menghasilkan PPAP sebesar Rp. 0,9280. Untuk Nilai Maksimal PPAP tahun 2003 sebesar 4,64.

$$\begin{aligned}
 \text{NKF Kualitas Aktiva Produktif 2003} &= \text{Nilai BDR} + \text{Nilai PPAP} \\
 &= 25 + 4,64 \\
 &= 29,64
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Rasio PPAP tahun 2004} &= \frac{770.656.055,00}{981.756.544,58} \times 100\% \\
 &= 78,49\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{NK tahun 2004} &= \text{Rasio PPAP} : 1\% \\
 &= 78,49\% : 1\% \\
 &= 78,49
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Maksimal tahun 2004} &= \text{NK} \times \text{bobot 5\%} \\
 &= 78,49 \times \text{bobot 5\%} \\
 &= 3,92
 \end{aligned}$$

Pada tahun 2004 nilai rasio PPAP sebesar 78,49%, artinya setiap rupiah PPAP yang wajib dibentuk dapat menghasilkan PPAP sebesar Rp. 0,7849. Rasio PPAP tahun 2004 mengalami penurunan sebesar 14,31% dibandingkan tahun 2003. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan PPAP yang wajib dibentuk yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan PPAP yang dibentuk oleh bank dari tahun 2003 ke tahun 2004. Untuk Nilai Maksimal PPAP tahun 2003 sebesar 3,92.

$$\begin{aligned}
 \text{NKF Kualitas Aktiva Produktif 2004} &= \text{Nilai BDR} + \text{Nilai PPAP} \\
 &= 25 + 3,92 \\
 &= 28,92
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rasio PPAP tahun 2005} &= \frac{1.173.475.187,00}{1.224.703.594,53} \times 100\% \\ &= 95,82\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{NK tahun 2005} &= \text{Rasio PPAP} : 1\% \\ &= 95,82\% : 1\% \\ &= 95,82\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai Maksimal tahun 2005} &= \text{NK} \times \text{bobot } 5\% \\ &= 95,82 \times \text{bobot } 5\% \\ &= 4,79\end{aligned}$$

Pada tahun 2005 nilai rasio PPAP sebesar 95,82%, artinya setiap rupiah PPAP yang wajib dibentuk dapat menghasilkan PPAP sebesar Rp. 0,9582. Rasio PPAP tahun 2005 mengalami kenaikan sebesar 17,33% dibandingkan tahun 2004. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan PPAP yang dibentuk bank yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan PPAP yang wajib dibentuk oleh bank dari tahun 2004 ke tahun 2005. Untuk Nilai Maksimal PPAP tahun 2003 sebesar 4,79.

$$\begin{aligned}\text{NKF Kualitas Aktiva Produktif 2005} &= \text{Nilai BDR} + \text{Nilai PPAP} \\ &= 25 + 4,79 \\ &= 29,79\end{aligned}$$

### c) Aspek Manajemen

Faktor manajemen dihitung dari jumlah jawaban atas pertanyaan yang diberikan kepada pihak manajemen PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta. Setiap aspek pertanyaan manajemen diberi

kredit nilai 4 apabila jawaban dalam kategori kondisi “baik”, diberi kredit nilai 1,2 atau 3 apabila jawaban dalam kategori kondisi “antara”, sedangkan untuk aspek manajemen diberi nilai kredit 0 apabila jawaban dalam kategori kondisi “lemah”. Jawaban dari 25 pertanyaan yang diajukan adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.8.1**

**Jawaban untuk Faktor Manajemen**

**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2003**

Aspek yang Dinilai	Jumlah	Penilaian					Nilai Kredit
		0	1	2	3	4	
I. Manajemen Umum							
A. Strategi/ Sasaran	1					x	4
B. Struktur	2				x	x	7
C. Sistem	4					x	16
D. Kepemimpinan	3					x	12
II. Manajemen Risiko							
A. Risiko Likuiditas	2					x	8
B. Risiko Kredit	3					x	12
C. Risiko Operasional	3					x	12
D. Risiko Hukum	3					x	12
E. Risiko Pemilik dan Pengurus	4					x	16
Jumlah	25						96

Sumber data yang diolah : PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2003

**Tabel 5.8.2**

**Jawaban untuk Faktor Manajemen**

**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2004**

Aspek yang Dinilai	Jumlah	Penilaian					Nilai Kredit
		0	1	2	3	4	
I. Manajemen Umum							
A. Strategi/ Sasaran	1					x	4
B. Struktur	2				x	x	7
C. Sistem	4					x	16
D. Kepemimpinan	3					x	12
II. Manajemen Risiko							
A. Risiko Likuiditas	2					x	8
B. Risiko Kredit	3					x	12
C. Risiko Operasional	3					x	12
D. Risiko Hukum	3					x	12
E. Risiko Pemilik dan Pengurus	4					x	16
Jumlah	25						96

Sumber data yang diolah : PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2004

**Tabel 5.8.3**  
**Jawaban untuk Faktor Manajemen**  
**PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta Tahun 2005**

Aspek yang Dinilai	Jumlah	Penilaian					Nilai Kredit
		0	1	2	3	4	
I. Manajemen Umum							
A. Strategi/ Sasaran	1					x	4
B. Struktur	2				x	x	7
C. Sistem	4					x	16
D. Kepemimpinan	3					x	12
II. Manajemen Risiko							
A. Risiko Likuiditas	2					x	8
B. Risiko Kredit	3					x	12
C. Risiko Operasional	3					x	12
D. Risiko Hukum	3					x	12
E. Risiko Pemilik dan Pengurus	4					x	16
Jumlah	25						96

Sumber data yang diolah : PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2005

1) Manajemen Umum (MU) tahun 2003 jumlah nilai 39

$$\begin{aligned}
 \text{NK MU 2003} &= \frac{\text{Jumlah Nilai Aspek Manajemen Umum}}{40} \times 10 \\
 &= \frac{39}{40} \times 10 \\
 &= 9,75
 \end{aligned}$$

Manajemen Umum (MU) tahun 2004 jumlah nilai 39

$$\begin{aligned}
 \text{NK MU 2004} &= \frac{\text{Jumlah Nilai Aspek Manajemen Umum}}{40} \times 10 \\
 &= \frac{39}{40} \times 10 \\
 &= 9,75
 \end{aligned}$$

Manajemen Umum (MU) tahun 2005 jumlah nilai 39

$$\text{NK MU 2005} = \frac{\text{Jumlah Nilai Aspek Manajemen Umum}}{40} \times 10$$

$$= \frac{39}{40} \times 10$$

$$= 9,75$$

2) Manajemen Risiko (MR) tahun 2003 jumlah nilai 60

$$\text{NK MR 2003} = \frac{\text{Jumlah Nilai Aspek Manajemen Risiko}}{60} \times 10$$

$$= \frac{60}{60} \times 10$$

$$= 10$$

Manajemen Risiko (MR) tahun 2004 jumlah nilai 60

$$\text{NK MR 2004} = \frac{\text{Jumlah Nilai Aspek Manajemen Risiko}}{60} \times 10$$

$$= \frac{60}{60} \times 10$$

$$= 10$$

Manajemen Risiko (MR) tahun 2005 jumlah nilai 60

$$\text{NK MR 2005} = \frac{\text{Jumlah Nilai Aspek Manajemen Risiko}}{60} \times 10$$

$$= \frac{60}{60} \times 10$$

$$= 10$$

Nilai Kredit Faktor (NKF) Manajemen tahun 2003 = 9,75 + 10

$$= 19,75$$

Nilai Kredit Faktor (NKF) Manajemen tahun 2004 = 9,75 + 10

$$= 19,75$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai Kredit Faktor (NKF) Manajemen tahun 2005} &= 9,75 + 10 \\ &= 19,75\end{aligned}$$

Nilai Kredit Faktor (NKF) untuk tahun 2003, 2004, dan 2005 memiliki nilai yang sama, yaitu sebesar 19,75, hal ini dikarenakan adanya jumlah nilai Manajemen Umum dan Manajemen Risiko yang sama di setiap tahunnya, sehingga tidak terjadi kenaikan maupun penurunan nilai, cenderung stabil.

**d) Aspek Rentabilitas**

- 1) Rasio Laba Bersih Sebelum Pajak terhadap Total Aktiva (*Return on Total Assets/ ROA*)

$$\begin{aligned}\text{ROA 2003} &= \frac{\text{Laba Sebelum Pajak 12 Bulan Terakhir}}{\text{Rata - rata Volume Usaha 12 Bulan Terakhir}} \times 100\% \\ &= \frac{1.584.818.828,42}{22.463.807.780,87} \times 100\% \\ &= 7,05\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{NK ROA 2003} &= \frac{\text{Rasio ROA}}{0,015\%} \\ &= \frac{7,05\%}{0,015\%} \\ &= 470\end{aligned}$$

Hasil perhitungan NK ROA sebesar 470 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\text{Nilai Kredit maksimal 2003} = 100 \times \text{bobot } 5\% = 5$$

Pada tahun 2003 rasio ROA yang dimiliki sebesar 7,05%, artinya setiap rupiah total aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebelum pajak sebesar Rp. 0,0705 per tahun.

$$\begin{aligned} \text{ROA 2004} &= \frac{\text{Laba Sebelum Pajak 12 Bulan Terakhir}}{\text{Rata - rata Volume Usaha 12 Bulan Terakhir}} \times 100\% \\ &= \frac{3.124.817.405,00}{34.467.009.702,00} \times 100\% \\ &= 9,06\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NK ROA 2004} &= \frac{\text{Rasio ROA}}{0,015\%} \\ &= \frac{9,06\%}{0,015\%} \\ &= 604 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan NK ROA sebesar 604 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\text{Nilai Kredit maksimal 2004} = 100 \times \text{bobot } 5\% = 5$$

Pada tahun 2004 rasio ROA yang dimiliki sebesar 9,06%, artinya setiap rupiah total aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebelum pajak sebesar Rp. 0,0906 per tahun. Rasio ROA tahun 2004 mengalami kenaikan sebesar 2,01% dibandingkan tahun 2003. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan laba bersih sebelum pajak yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan total aktiva dari tahun 2003 ke tahun 2004.

$$\begin{aligned}
 \text{ROA 2005} &= \frac{\text{Laba Sebelum Pajak 12 Bulan Terakhir}}{\text{Rata - rata Volume Usaha 12 Bulan Terakhir}} \times 100\% \\
 &= \frac{4.222.046.074,00}{49.638.162.076,00} \times 100\% \\
 &= 8,50\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{NK ROA 2005} &= \frac{\text{Rasio ROA}}{0,015\%} \\
 &= \frac{8,50\%}{0,015\%} \\
 &= 566,67
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan NK ROA sebesar 566,67 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\text{Nilai Kredit maksimal 2005} = 100 \times \text{bobot } 5\% = 5$$

Pada tahun 2005 rasio ROA yang dimiliki sebesar 8,50%, artinya setiap rupiah total aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebelum pajak sebesar Rp. 0,0850 per tahun. Rasio ROA tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 0,56% dibandingkan tahun 2004. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan total aktiva yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan laba bersih sebelum pajak dari tahun 2004 ke tahun 2005.

## 2) Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional

$$\text{BOPO 2003} = \frac{\text{Biaya Operasional 12 Bulan}}{\text{Pendapatan Operasional 12 Bulan}} \times 100\%$$

$$= \frac{2.851.508.085,92}{4.454.785.108,61} \times 100\%$$

$$= 64,01\%$$

$$\text{NK BOPO 2003} = \frac{100\% - \text{Rasio BOPO}}{0,08\%}$$

$$= \frac{100\% - 64,01\%}{0,08\%}$$

$$= 449,87$$

Hasil perhitungan NK BOPO sebesar 449,87 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\text{Nilai Kredit maksimal 2003} = 100 \times \text{bobot } 5\% = 5$$

Rasio BOPO pada tahun 2003 sebesar 64,01%, artinya setiap rupiah pendapatan operasional akan memerlukan biaya operasional sebesar Rp. 0,6401.

$$\text{NKF rentabilitas 2003} = \text{nilai ROA 2003} + \text{nilai BOPO 2003}$$

$$= 5 + 5$$

$$= 10$$

$$\text{Rasio BOPO 2004} = \frac{\text{Biaya Operasional 12 Bulan}}{\text{Pendapatan Operasional 12 Bulan}} \times 100\%$$

$$= \frac{3.788.797.246,00}{6.772.386.780,00} \times 100\%$$

$$= 55,95\%$$

$$\text{NK BOPO 2004} = \frac{100\% - \text{Rasio BOPO}}{0,08\%}$$

$$= \frac{100\% - 55,95\%}{0,08\%}$$

$$= 550,62$$

Hasil perhitungan NK BOPO sebesar 550,62 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

Nilai Kredit maksimal 2004 = 100 x bobot 5% = 5

Rasio BOPO pada tahun 2004 sebesar 55,95%, artinya setiap rupiah pendapatan operasional akan memerlukan biaya operasional sebesar Rp. 0,5595. Rasio BOPO pada tahun 2004 mengalami penurunan sebesar 8,06% dibandingkan dengan tahun 2003. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan pendapatan operasional 12 bulan yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan biaya operasional 12 bulan dari tahun 2003 ke tahun 2004.

NKF rentabilitas 2004 = nilai ROA 2004+ nilai BOPO 2004

$$= 5 + 5$$

$$= 10$$

Rasio BOPO 2005 =  $\frac{\text{Biaya Operasional 12 Bulan}}{\text{Pendapatan Operasional 12 Bulan}} \times 100\%$

$$= \frac{5.062.378.195,00}{9.304.109.683,00} \times 100\%$$

$$= 54,41\%$$

$$\begin{aligned}
 \text{NK BOPO 2005} &= \frac{100\% - \text{Rasio BOPO}}{0,08\%} \\
 &= \frac{100\% - 54,41\%}{0,08\%} \\
 &= 569,87
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan NK BOPO sebesar 569,87 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\text{Nilai Kredit maksimal 2005} = 100 \times \text{bobot } 5\% = 5$$

Rasio BOPO pada tahun 2005 sebesar 54,41%, artinya setiap rupiah pendapatan operasional akan memerlukan biaya operasional sebesar Rp. 0,5441. Rasio BOPO pada tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 1,54% dibandingkan dengan tahun 2004. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan pendapatan operasional 12 bulan yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan biaya operasional 12 bulan dari tahun 2004 ke tahun 2005.

$$\begin{aligned}
 \text{NKF rentabilitas 2005} &= \text{nilai ROA 2005} + \text{nilai BOPO 2005} \\
 &= 5 + 5 \\
 &= 10
 \end{aligned}$$

#### e) Aspek Likuiditas

##### 1) Rasio Alat Likuid terhadap Hutang Lancar

Alat likuid tahun 2003 = kas + antar bank aktiva.

$$= 325.347.623,74 + 3.546.580.275,01$$

$$= 3.871.927.898,75$$

Hutang Lancar tahun 2003 = kewajiban segera dapat dibayar +  
tabungan + deposito.

$$= 182.228.196,96 + 3.692.853.111 +$$

$$11.512.250.000$$

$$= 15.387.331.307,96$$

$$\text{Cash Ratio (CR) tahun 2003} = \frac{\text{Alat Likuid}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$= \frac{3.871.927.898,75}{15.387.331.307,96} \times 100\%$$

$$= 25,16\%$$

$$\text{NK CR tahun 2003} = \frac{\text{Rasio CR}}{0,05\%}$$

$$= \frac{25,16\%}{0,05\%}$$

$$= 503,2$$

Hasil perhitungan NK CR sebesar 503,2 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\text{Nilai Kredit maksimal 2003} = 100 \times \text{bobot } 5\% = 5$$

Rasio CR pada tahun 2003 sebesar 25,16%, artinya setiap rupiah hutang lancar akan dibiayai dengan alat likuid sebesar Rp. 0,2516.

$$\begin{aligned}
 \text{Alat likuid tahun 2004} &= \text{kas} + \text{antar bank aktiva.} \\
 &= 270.624.801 + 3.511.949.330 \\
 &= 3.782.574.131
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Hutang Lancar tahun 2004} &= \text{kewajiban segera dapat dibayar} + \\
 &\quad \text{tabungan} + \text{deposito.} \\
 &= 656.778.624 + 5.663.971.769 + \\
 &\quad 18.179.250.000 \\
 &= 24.500.000.393
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Cash Ratio (CR) tahun 2004} &= \frac{\text{Alat Likuid}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\
 &= \frac{3.782.574.131}{24.500.000.393} \times 100\% \\
 &= 15,44\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{NK CR tahun 2004} &= \frac{\text{Rasio CR}}{0,05\%} \\
 &= \frac{15,44\%}{0,05\%} \\
 &= 308,8
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan NK CR sebesar 308,8 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\text{Nilai Kredit maksimal 2004} = 100 \times \text{bobot } 5\% = 5$$

Rasio CR pada tahun 2004 sebesar 15,44%, artinya setiap rupiah hutang lancar akan dibiayai dengan alat likuid sebesar Rp. 0,1544. Rasio CR pada tahun 2004 mengalami penurunan sebesar

10,72% dibandingkan tahun 2003. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan hutang lancar yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan alat likuid dari tahun 2003 ke tahun 2004.

Alat likuid tahun 2005 = kas + antar bank aktiva.

$$= 329.352.718 + 6.298.142.091$$

$$= 6.627.494.809$$

Hutang Lancar tahun 2005 = kewajiban segera dapat dibayar + tabungan + deposito.

$$= 1.000.266.857 + 6.405.658.795 +$$

$$26.223.300.000$$

$$= 33.629.225.652$$

*Cash Ratio (CR)* tahun 2005 =  $\frac{\text{Alat Likuid}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$

$$= \frac{6.627.494.809}{33.629.225.652} \times 100\%$$

$$= 19,71\%$$

NK CR tahun 2005 =  $\frac{\text{Rasio CR}}{0,05\%}$

$$= \frac{19,71\%}{0,05\%}$$

$$= 394,2$$

Hasil perhitungan NK CR sebesar 394,2 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

Nilai Kredit maksimal 2005 = 100 x bobot 5% = 5

Rasio CR pada tahun 2005 sebesar 19,71%, artinya setiap rupiah hutang lancar akan dibiayai dengan alat likuid sebesar Rp. 0,1971. Rasio CR pada tahun 2005 mengalami kenaikan sebesar 4,27% dibandingkan tahun 2004. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan alat likuid yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan hutang lancar dari tahun 2004 ke tahun 2005.

2) Rasio Kredit terhadap Dana yang Diterima oleh Bank

Kredit yang diberikan tahun 2003 18.490.394.210

Dana yang diterima tahun 2003 :

Kewajiban segera dapat

dibayar + tabungan + deposito = 15.387.331.307,96

Bank Indonesia = 0

Antar bank pasiva = 161.681.667,00

Rupa-rupa pasiva =

Modal disetor = 4.000.000.000,00

Cadangan umum = 427.339.413,71

Cadangan tujuan = 450.436.813,71

Laba tahun berjalan (50%) = 557.137.764,21

Kekurangan PPAP = (284.227.013,45) +

21.622.443.003,21

Rasio LDR tahun 2003 =  $\frac{\text{Kredit yang Diberikan}}{\text{Dana yang Diterima}} \times 100\%$

$$= \frac{18.490.394.210}{21.622.443.003,21} \times 100\%$$

$$= 85,52\%$$

$$\text{NK LDR tahun 2003} = (115\% - \text{rasio LDR}) \times 4 \text{ NK}$$

$$= (115\% - 85,52\%) \times 4 \text{ NK}$$

$$= 117,92$$

Hasil perhitungan NK LDR sebesar 117,92 mempunyai nilai kredit maksimal 100, sehingga dalam perhitungan tingkat kesehatan adalah NK yang maksimal.

$$\text{Nilai Kredit maksimal 2003} = 100 \times \text{bobot } 5\% = 5$$

LDR pada tahun 2003 sebesar 85,52%, artinya setiap rupiah dana yang diterima akan dibiayai oleh kredit yang diberikan sebesar Rp. 0,8552.

$$\text{NKF likuiditas tahun 2003} = \text{nilai CR} + \text{nilai LDR}$$

$$= 5 + 5$$

$$= 10$$

Kredit yang diberikan tahun 2004 30.761.057.986

Dana yang diterima tahun 2004 :

Kewajiban segera dapat

dibayar + tabungan + deposito = 24.500.000.393

Bank Indonesia = 454.681.667

Antar bank pasiva = 0

Rupa-rupa pasiva = 0

Modal disetor = 6.000.000.000

Cadangan umum = 650.194.519

Cadangan tujuan	=	373.291.919
Laba tahun berjalan (50%)	=	1.094.420.602,50
Kekurangan PPAP	=	<u>(770.656.055)+</u>
		32.301.933.045,50

$$\begin{aligned} \text{Rasio LDR tahun 2004} &= \frac{\text{Kredit yang Diberikan}}{\text{Dana yang Diterima}} \times 100\% \\ &= \frac{30.761.057.986}{32.301.933.045,50} \times 100\% \\ &= 95,23\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NK LDR tahun 2004} &= (115\% - \text{rasio LDR}) \times 4 \text{ NK} \\ &= (115\% - 95,23\%) \times 4 \text{ NK} \\ &= 79,08 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Kredit LDR tahun 2004} &= \text{NK LDR} \times \text{bobot } 5\% \\ &= 79,08 \times 5\% \\ &= 3,95 \end{aligned}$$

LDR pada tahun 2004 sebesar 95,23%, artinya setiap rupiah dana yang diterima akan dibiayai oleh kredit yang diberikan sebesar Rp. 0,9523. LDR tahun 2004 mengalami kenaikan sebesar 9,71% dibandingkan tahun 2003. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan kredit yang diberikan yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan dana yang diterima dari tahun 2003 ke tahun 2004.

$$\begin{aligned} \text{NKF likuiditas tahun 2004} &= \text{nilai CR} + \text{nilai LDR} \\ &= 5 + 3,95 \end{aligned}$$

$$= 8,95$$

Kredit yang diberikan tahun 2005 43.282.677.270

Dana yang diterima tahun 2005 :

Kewajiban segera dapat

dibayar + tabungan + deposito = 33.629.225.652

Bank Indonesia = 0

Antar bank pasiva = 161.681.667

Rupa-rupa pasiva = 116.954.483

Modal disetor = 10.606.233.480

Cadangan umum = 1.060.275.160

Cadangan tujuan = 1.111.060.160

Laba tahun berjalan (50%) = 1.476.365.737

Kekurangan PPAP = (1.173.475.187)+

46.988.321.152

$$\text{Rasio LDR tahun 2005} = \frac{\text{Kredit yang Diberikan}}{\text{Dana yang Diterima}} \times 100\%$$

$$= \frac{43.282.677.270}{46.988.321.152} \times 100\%$$

$$= 92,11\%$$

$$\text{NK LDR tahun 2005} = (115\% - \text{rasio LDR}) \times 4 \text{ NK}$$

$$= (115\% - 92,11\%) \times 4 \text{ NK}$$

$$= 91,56$$

$$\text{Nilai Kredit LDR tahun 2005} = \text{NK LDR} \times \text{bobot } 5\%$$

$$= 91,56 \times 5\%$$

$$= 4,58$$

LDR pada tahun 2005 sebesar 92,11%, artinya setiap rupiah dana yang diterima akan dibiayai oleh kredit yang diberikan sebesar Rp. 0,9211. LDR tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 3,12% dibandingkan tahun 2004. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan dana yang diterima yang lebih besar, tidak sebanding dengan kenaikan kredit yang diberikan dari tahun 2003 ke tahun 2004.

NKF likuiditas tahun 2005 = nilai CR + nilai LDR

$$= 5 + 4,58$$

$$= 9,58$$

### **Langkah Kedua :**

Menjumlahkan Nilai Kredit Faktor (NKF) dari setiap aspek untuk menentukan kinerja/ tingkat kesehatan PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.

Rumus :

Nilai Kinerja PD. BPR Bank Jogja : NKF Permodalan + NKF Kualitas Aktiva Produktif + NKF Manajemen + NKF Rentabilitas + NKF Likuiditas.

**Tabel 5.9**  
**Kinerja PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta**  
**Tahun 2003, 2004 dan 2005**

Aspek	Nilai Kredit	Predikat
Tahun 2003		
Permodalan	30	<b>SEHAT</b>
Kualitas Aktiva Produktif	29,64	
Manajemen	19,75	
Rentabilitas	10	
Likuiditas	10	
Jumlah Nilai Kredit	99,39	
Tahun 2004		
Permodalan	30	<b>SEHAT</b>
Kualitas Aktiva Produktif	28,92	
Manajemen	19,75	
Rentabilitas	10	
Likuiditas	8,95	
Jumlah Nilai Kredit	97,62	
Tahun 2004		
Permodalan	30	<b>SEHAT</b>
Kualitas Aktiva Produktif	29,79	
Manajemen	19,75	
Rentabilitas	10	
Likuiditas	9,58	
Jumlah Nilai Kredit	99,12	
Rata-rata	98,71	

## 2. Analisis SWOT

Permasalahan yang akan dianalisis yaitu apa strategi pengembangan yang cocok diterapkan untuk PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta. Untuk menjawab menjawab permasalahan di atas dilakukan dengan 2 (dua) langkah, yaitu sebagai berikut:

### **Langkah pertama :**

- a) Membuat daftar 5 sampai dengan 10 faktor-faktor strategis yang dikembangkan dalam tabel IFAS dan EFAS
- b) Memberikan bobot setiap faktor dari 1,0 untuk menunjukkan faktor yang sangat penting dan 0,0 untuk menunjukkan faktor yang tidak penting berdasarkan kemungkinan dampak faktor-faktor tersebut

terhadap posisi strategis perusahaan. Total bobot harus berjumlah 1,0. Penentuan bobot ini dilakukan oleh penulis bersama dengan pihak PD. BPR Bank Jogja, karena mereka yang lebih mengetahui dampak faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis PD. BPR Bank Jogja.

- c) Memperingkatkan setiap faktor dari nilai 5 untuk kategori sangat baik sampai dengan 1 untuk kategori sangat buruk, berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor-faktor strategis tersebut. Penentuan peringkat ini tidak berkaitan dengan penentuan bobot pada tahap kedua (tidak berbanding lurus/terbalik), dan dilakukan oleh penulis bersama pihak PD. BPR Bank Jogja.
- d) Mengkalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk mendapatkan nilai bobot faktor.
- e) Menjumlahkan nilai bobot faktor. Nilai ini menunjukkan posisi perusahaan terhadap faktor-faktor strategis perusahaan (Wheelen & Hunger, 2004: 107).

**Tabel 5.10 Tabel Faktor-faktor Strategis Internal**

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Bobot	Keterangan
1	<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>) :</b>				
	a) Pemenuhan modal dasar sebesar Rp. 15.000.000.000,00 dapat terpenuhi dan dalam kondisi kuat.	0,14	4	0,56	
	b) Adanya dukungan dan kebijakan-kebijakan dari Walikota yang mengarahkan agar para pegawai dan karyawan di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta untuk menggunakan dan memaksimalkan jasa perbankan yang ada di Bank Jogja.	0,11	4	0,44	
		0,13	3	0,39	
	c) Pemegang saham dari Bank Jogja adalah Pemerintah Kota Yogyakarta (pemegang saham tunggal), hal ini menjadikan posisi Bank Jogja relatif kuat, stabil dan ketersediaan modal dijamin serta dapat tercukupi setiap periodenya.	0,11	3	0,33	
d) Bank Jogja dapat memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan didukung dengan sistem Teknologi Informasi (TI) yang <i>On-line</i> .	0,13	2	0,26		
e) Cakupan pelayanan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat.					
2	<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) :</b>				
	a) Kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM), dengan jumlah karyawan (kuantitas) yang belum memenuhi untuk melayani nasabah yang jumlahnya terus meningkat.	0,13	4	0,52	
	b) Fasilitas gedung/ kantor yang belum sesuai harapan (kurang luas), seiring dengan semakin berkembangnya aktivitas usaha perusahaan.	0,13	3	0,39	
		0,12	2	0,24	
c) Adanya pengaruh birokrasi yang terlalu kuat di dalam hal penentuan kebijakan manajemen.					
Total Nilai		100%		3,13	

Sumber data yang diolah : PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2006

**Tabel 5.11 Tabel Faktor-faktor Strategis Eksternal**

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Bobot	Keterangan
1	<b>Peluang (<i>Opportunities</i>) :</b>				
	a) Meraih dana APBD dari Pemerintah Kota Yogyakarta yang selama ini dialokasikan ke pos-pos lain (misalnya dana yang dialokasikan ke Bank Pembangunan Daerah) untuk ditempatkan di Bank Jogja.	0,24	4	0,96	
	b) Membuka jenis bank baru (misalnya Bank Syariah).	0,26	3	0,78	
2	<b>Ancaman (<i>Threats</i>) :</b>				
	a) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Daerah Istimewa Yogyakarta yang jumlahnya terus bertambah.	0,26	4	1,04	
	b) Adanya kegiatan operasional Bank Umum dan Bank Asing yang ikut merambah ke pangsa pasar Bank Jogja.	0,24	2	0,48	
Total Nilai		100%		3,26	

Sumber data yang diolah : PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tahun 2006

### Langkah kedua :

- a) Menentukan posisi strategis perusahaan dengan cara mengkonsolidasikan faktor-faktor strategis internal dan eksternal ke dalam matrik 9 sel.

Dari tabel 5.10 didapat total nilai bobot sebesar 3,13 serta dari tabel 5.11 didapat total nilai bobot sebesar 3,26, maka berdasarkan dari tabel 3.5 maka posisi strategis perusahaan berada dalam kondisi kuat, dalam kategori pertumbuhan (konsentrasi via integrasi vertikal).

- b) Menentukan strategi alternatif dengan cara mencocokkan berbagai peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dengan beragam kekuatan dan kelemahan internalnya.

Tabel 5.12 Matriks SWOT

<p style="text-align: center;"><b>INTERNAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EKSTERNAL</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>S (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemenuhan modal dasar (Rp. 15.000.000.000,00) dapat terpenuhi dan dalam kondisi kuat.</li> <li>• Dukungan dari Pemkot (Walikota) yang mengarahkan agar para karyawan di lingkungan Pemkot Yogyakarta untuk memaksimalkan jasa perbankan yang ada di Bank Jogja.</li> <li>• Pemkot Yogyakarta adalah pemegang saham tunggal, sehingga menjadikan posisi Bank Jogja relatif kuat, stabil dan ketersediaan modal dijamin.</li> <li>• Pelayanan yang cepat, akurat, dan didukung dengan sistem TI yang <i>On-line</i>.</li> <li>• Cakupan pelayanan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>W (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM), dengan jumlah karyawan (kuantitas) yang belum memenuhi untuk melayani nasabah yang jumlahnya terus meningkat..</li> <li>• Fasilitas gedung/ kantor yang belum sesuai harapan (kurang luas), seiring dengan semakin berkembangnya aktivitas usaha perusahaan.</li> <li>• Adanya pengaruh birokrasi yang terlalu kuat di dalam hal penentuan kebijakan manajemen.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>O (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meraih dana APBD dari Pemkot Yogyakarta yang selama ini dialokasikan ke pos-pos lain (misalnya dana yang dialokasikan ke Bank Pembangunan Daerah) untuk ditempatkan di Bank Jogja.</li> <li>• Membuka jenis bank baru (misalnya Bank Syariah).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan dana APBD yang sebelumnya dialokasikan di pos-pos lain untuk meningkatkan jumlah jangkauan cakupan pelayanan di masyarakat.</li> <li>• Membuka jenis bank baru dengan pelayanan yang cepat, akurat, dan didukung TI yang <i>On-Line</i>.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>WO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan dana dari APBD yang sebelumnya dialokasikan di pos-pos lain untuk menambah jumlah karyawan serta untuk meningkatkan fasilitas gedung/ kantor.</li> <li>• Membuka jenis bank baru yang ditunjang sarana maupun jumlah SDM yang memadai.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>T (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Daerah Istimewa Yogyakarta yang jumlahnya terus bertambah</li> <li>• Adanya kegiatan operasional Bank Umum dan Bank Asing yang ikut merambah ke pangsa pasar Bank Jogja.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertahankan pemenuhan modal dasar agar tidak terjadi kesulitan keuangan sehingga dapat terus bersaing dengan bank lain.</li> <li>• Meningkatkan pelayanan yang cepat, akurat agar tidak kalah dalam persaingan antar bank.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>WT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menambah jumlah karyawan untuk melayani nasabah yang jumlahnya terus meningkat agar dapat mempertahankan pangsa pasar.</li> <li>• Merelokasi/ meluaskan gedung untuk memenuhi semakin berkembangnya aktivitas perusahaan guna dapat bersaing dengan bank lain.</li> </ul>

## C. Pembahasan

### a. Evaluasi Kinerja

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap rasio-rasio, nilai kredit dan Nilai Kredit Faktor (NKF) yang terdapat di dalam aspek permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, rentabilitas dan likuiditas pada PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2005, maka nilai kinerja PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta masing-masing adalah 99,39 ; 97,62 dan 99,12. Dari hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja/ tingkat kesehatan dari PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta selama tiga tahun tersebut tergolong dalam predikat “SEHAT”, dengan rata-rata nilai kinerja 98,71 serta berpedoman pada Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/12/KEP/DIR Tahun 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat.

Kinerja/ tingkat kesehatan dengan predikat “SEHAT” di atas, disebabkan oleh banyak faktor, yaitu faktor-faktor yang terdapat dalam aspek permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, rentabilitas dan likuiditas yang saling mempengaruhi satu sama lain.

#### 1) Aspek Permodalan

Di dalam faktor permodalan, hanya terdapat satu rasio yang biasanya disebut *Capital Adequacy Ratio* (CAR). Hasil perhitungan dari CAR dikuantifikasikan dari dua komponen, yaitu modal bank (inti dan pelengkap) tahun bersangkutan dan Aktiva Tertimbang Menurut

Risiko (ATMR). Nilai CAR dari tahun 2003, 2004 dan 2005 mengalami fluktuasi, yang masing-masing sebesar 27,52%, 25,02% dan 30,01%. Dari setiap tahun ini berarti nilai CAR telah berada di atas batas modal minimum yang harus disediakan yaitu sebesar 8%. Pencapaian CAR dari tahun 2003, 2004 dan 2005 masing-masing menyumbangkan Nilai Kredit Faktor (NKF) yang sama terhadap tingkat kesehatan yaitu sebesar 30 (maksimal).

## 2) Aspek Kualitas Aktiva Produktif

Penilaian atas aspek kualitas aktiva produktif terdiri dari dua komponen rasio, yaitu :

- a) Rasio Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan terhadap Aktiva Produktif (*Bad Debt Ratio/ BDR*), di dalam tabel 5.6.1, tabel 5.6.2 dan tabel 5.6.3 sudah jelas bahwa aktiva produktif yang diklasifikasikan terdiri dari tiga macam kolektibilitas, yaitu 50% dari aktiva produktif yang tergolong kurang lancar (KL), 75% dari aktiva produktif yang tergolong diragukan (D), dan 100% dari aktiva produktif yang tergolong macet (M). Aktiva produktif terdiri dari pinjaman dan antar bank aktiva. Rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan (*Bad Debt Ratio/ BDR*) pada tahun 2003, 2004 dan 2005 berturut-turut adalah 1,58% ; 3,63% dan 3,52%. Pencapaian dari setiap tahun ini menyumbangkan nilai kredit yang sama yaitu sebesar 25 (maksimal).

b) Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) terhadap PPAP yang wajib dibentuk bank. Rasio PPAP tahun 2003, 2004 dan 2005 berturut-turut adalah sebesar 92,80% ; 78,49% dan 95,82%. Besarnya PPAP pada tahun 2003, 2004 dan 2005 berturut-turut adalah sebesar Rp. 284.227.013,45 ; Rp. 770.656.055,00 ; Rp. 1.173.475.187,00 (lihat tabel 5.1) dan besarnya Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk (PPAPWD) berturut-turut adalah sebesar Rp. 306.250.013,45 ; Rp. 981.756.544,58 ; Rp. 1.224.703.594,53. (lihat tabel 5.7.1 ; tabel 5.7.2 ; tabel 5.7.3). Pencapaian rasio ini menyumbangkan nilai kredit terhadap tingkat kesehatan bank berturut-turut adalah sebesar 4,64 ; 3,92 dan 4,79. Dan dari keseluruhan penilaian aktiva produktif dari mulai tahun 2003, 2004, dan 2005 menyumbangkan NKF berturut-turut sebesar 29,64 ; 28,92 dan 29,79 yang menunjukkan pengelolaan aktiva produktif yang dilakukan sudah maksimal.

### 3) Aspek Manajemen

Penilaian aspek manajemen PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta mulai dari tahun 2003, 2004 dan 2005 masing-masing menghasilkan jumlah nilai yang sama yaitu 39 untuk Manajemen Umum (MU) dan 60 untuk Manajemen Risiko (MR). Dari hasil tersebut telah menunjukkan bahwa aspek-aspek manajemen yang disyaratkan oleh pemerintah sudah dijalankan dengan baik.

#### 4) Aspek Rentabilitas

Penilaian atas aspek rentabilitas terdiri dari dua komponen rasio yaitu :

a) Rasio Laba Bersih Sebelum Pajak terhadap Total Aktiva (*Return on Total Assets/ ROA*)

Labanya bersih sebelum pajak tahun 2003, 2004 dan 2005 dapat dilihat pada tabel 5.2 yaitu masing-masing sebesar Rp. 1.584.818.828,42 ; Rp. 3.124.817.405,00 dan Rp. 4.222.046.074,00 serta total aktiva dari tahun 2003, 2004 dan 2005 masing-masing sebesar Rp.22.463.807.780,87 ; Rp. 34.467.009.702,00 dan Rp. 49.638.162.076,00 (tabel 5.1). Kedua komponen di atas setelah dikuantifikasi menghasilkan rasio ROA sebesar 7,05% pada tahun 2003; 9,06% pada tahun 2004 dan 8,50% pada tahun 2005, sedangkan nilai kredit yang dihasilkan adalah sebesar 470 pada tahun 2003, 604 pada tahun 2004 dan 566,67 pada tahun 2005 dengan maksimal nilai kredit sebesar 100. Hal ini mencerminkan bahwa laba tahun berjalan yang dicapai cukup terpenuhi, yang berarti PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta telah mampu meraup laba atas pendayagunaan aktiva yang dimiliki.

b) Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

Rasio BOPO pada tahun 2003, 2004 dan 2005 masing-masing adalah sebesar 64,01% ; 55,95% dan 54,41%. Dari hal ini

terlihat bahwa adanya penurunan rasio BOPO setiap tahunnya, yang berarti telah terjadi adanya peningkatan pendapatan operasional dari tahun ke tahun yang lebih besar, tidak sebanding dengan peningkatan biaya operasionalnya . Sedangkan nilai kredit yang dihasilkan dari tahun 2003, 2004 dan 2005 masing-masing sebesar 449,87 ; 550,62 dan 569,87 dengan maksimal nilai kredit sebesar 100. Hal ini menggambarkan bahwa hasil usaha perusahaan sebagian besar diperoleh dari penerimaan bunga pinjaman, khususnya bunga dari pihak ketiga bukan bank. Dan dari keseluruhan penilaian aspek rentabilitas dari mulai tahun 2003, 2004, dan 2005 menyumbangkan NKF yang sama yakni sebesar 10, hal ini menunjukkan bahwa bank telah dapat memaksimalkan laba dan aktivasnya.

Besarnya penerimaan bunga dari pihak ketiga bukan bank pada tahun 2003, 2004 dan 2005 yang masing-masing sebesar Rp. 3.763.928.792,00 ; Rp. 5.270.170.459,00 dan Rp. 7.905.499.908,00 (lihat tabel 5.2). Penerimaan bunga dari pihak ketiga bukan bank merupakan salah satu unsur dalam pendapatan operasional di samping provisi kredit dan komisi, bunga dari bank lain serta pendapatan lain-lain. Apabila penerimaan bunga pada tahun 2003, 2004 dan 2005 mengalami penundaan atau bahkan tidak tertagih, maka hasil penilaian atas rasio Laba Bersih Sebelum Pajak terhadap Total Aktiva (ROA) dan rasio Biaya

Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) akan lebih rendah dan dengan demikian akan mempengaruhi terhadap penilaian aspek rentabilitas.

5) Aspek Likuiditas

Penilaian atas aspek likuiditas terdiri dari dua komponen rasio, yaitu :

a) Rasio Alat Likuid terhadap Hutang Lancar (*Cash Ratio/ CR*)

Rasio Alat Likuid terhadap Hutang Lancar (*Cash Ratio/ CR*) pada tahun 2003, 2004 dan 2005 masing-masing adalah sebesar 25,16% ; 15,44% dan 19,71%. Alat likuid terdiri dari kas dan antar bank aktiva, sedangkan hutang lancar meliputi kewajiban segera dapat dibayar, deposito serta tabungan.

Rasio CR pada setiap tahunnya menyumbang nilai kredit terhadap tingkat kesehatan bank yang sama yakni 5. Ini berarti alat likuid yang digunakan untuk menjamin hutang lancar dalam kondisi baik. Apabila rasio CR sebesar 100%, maka akan diberi nilai kredit sebesar 0 dan untuk setiap penurunan sebesar 1% mulai dari 100% nilai kredit akan ditambah 1 dengan maksimum 100.

b) Rasio Kredit terhadap Dana yang Diterima (*Loan to Deposit Ratio/ LDR*)

Pada tahun 2003, 2004 dan 2005 hasil perhitungan LDR berturut-turut sebesar 85,52% ; 95,23% dan 92,11%. Hal ini berarti dana yang diterima oleh bank telah mampu untuk

memenuhi kredit bagi nasabah, atau dapat dikatakan dalam kondisi yang sehat. Untuk rasio LDR sebesar 115% atau lebih akan diberi nilai kredit 0, dan untuk setiap penurunan sebesar 1% mulai dari 115% nilai kredit ditambah 4 dengan maksimum 100.

#### **b. Strategi Pengembangan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap faktor-faktor yang berasal baik dari dalam (kekuatan dan kelemahan) maupun dari luar perusahaan (peluang dan ancaman), diketahui bahwa posisi strategis perusahaan berada dalam tahap pertumbuhan (konsentrasi via integrasi vertikal). Hal ini berdasarkan perhitungan pembobotan yang menunjukkan total skor faktor strategis internal adalah sebesar 3,13 dan total skor faktor eksternal adalah sebesar 3,26.

Alternatif strategi yang dapat diterapkan yaitu sebagai berikut:

- 1) Strategi SO (*Strengths Opportunities*)
  - a) Menggunakan dana APBD yang sebelumnya dialokasikan di pos-pos lain untuk meningkatkan jumlah jangkauan cakupan pelayanan di masyarakat.
  - b) Membuka jenis bank baru dengan pelayanan yang cepat, akurat, dan didukung TI yang *On-Line*.
- 2) Strategi WO (*Weaknesses Opportunities*)
  - a) Menggunakan dana dari APBD yang sebelumnya dialokasikan di pos-pos lain untuk menambah jumlah karyawan serta untuk meningkatkan fasilitas gedung/ kantor.

- b) Membuka jenis bank baru yang ditunjang sarana maupun jumlah SDM yang memadai.
- 3) Strategi ST (*Strengths Threats*)
- a) Mempertahankan pemenuhan modal dasar agar tidak terjadi kesulitan keuangan sehingga dapat terus bersaing dengan bank lain.
  - b) Meningkatkan pelayanan yang cepat, akurat agar tidak kalah dalam persaingan antar bank.
- 4) Strategi WT (*Weaknesses Threats*)
- a) Menambah jumlah karyawan untuk melayani nasabah yang jumlahnya terus meningkat agar dapat mempertahankan pangsa pasar.
  - b) Merelokasi/ meluaskan gedung untuk memenuhi semakin berkembangnya aktivitas perusahaan guna dapat bersaing dengan bank lain.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil dari analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya yaitu tentang Evaluasi Kinerja PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2005 dan Strategi Pengembangan PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta, maka penulis mengambil kesimpulan dan saran yang mungkin dapat bermanfaat dan menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan.

#### **A. Kesimpulan**

1. Kinerja/ tingkat kesehatan dari PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta selama 3 (tiga) tahun, yaitu dari tahun 2003 sampai 2005 berdasarkan tabel 5.9 mempunyai predikat "SEHAT" dengan nilai kredit rata-rata 98,71. Hal ini berarti bahwa kondisi perusahaan selama tiga tahun sudah baik seperti yang diharapkan, selain itu dapat dikatakan bahwa pihak manajemen sudah berhasil dalam mengelola perusahaan.
2. Kondisi dan posisi perusahaan berdasarkan analisis SWOT, diperoleh hasil bahwa PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta berada dalam posisi pertumbuhan (konsentrasi via integrasi vertikal). Adapun alternatif strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta yaitu :

- a) Menggunakan dana APBD yang sebelumnya dialokasikan di pos-pos lain untuk meningkatkan jumlah jangkauan cakupan pelayanan di masyarakat.
- b) Membuka jenis bank baru dengan pelayanan yang cepat, akurat, dan didukung TI yang *On-Line*.
- c) Menggunakan dana dari APBD yang sebelumnya dialokasikan di pos-pos lain untuk menambah jumlah karyawan serta untuk meningkatkan fasilitas gedung/ kantor.
- d) Membuka jenis bank baru yang ditunjang sarana maupun jumlah SDM yang memadai.
- e) Mempertahankan pemenuhan modal dasar agar tidak terjadi kesulitan keuangan sehingga dapat terus bersaing dengan bank lain.
- f) Meningkatkan pelayanan yang cepat, akurat agar tidak kalah dalam persaingan antar bank.
- g) Menambah jumlah karyawan untuk melayani nasabah yang jumlahnya terus meningkat agar dapat mempertahankan pangsa pasar.
- h) Merelokasi/ meluaskan gedung untuk memenuhi semakin berkembangnya aktivitas perusahaan guna dapat bersaing dengan bank lain.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dan kelemahan sehingga hasil penelitian yang diperoleh tidak bisa maksimal. Beberapa keterbatasan yang dialami oleh penulis, yaitu :

1. Dalam penelitian ini, informasi serta data yang berhubungan dengan penilaian kinerja PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta tidak dapat ditelusuri kebenarannya, karena merupakan data mentah yang diolah berdasarkan informasi dan dokumen-dokumen yang diperoleh dari Bagian Administrasi Kredit, Umum, Personalia, dan Sekretaris serta dari Divisi *Operation* PD BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.
2. Penentuan faktor-faktor strategis baik dari aspek internal maupun eksternal dan pembobotannya hanya didasarkan pada hasil analisis dan pemahaman penulis atas situasi dan kondisi perusahaan, sehingga terkesan lebih bersifat subyektif.
3. Analisis SWOT yang dibuat hanya berdasarkan garis besarnya saja, dengan berdasarkan pada kondisi umum perusahaan, artinya tidak dibuat berdasarkan bidang-bidang tertentu (misalnya : Divisi Kredit dan *Marketing*, Divisi *Operation*, Bagian Kas dan Jasa Dana) yang ada di dalam PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta.

### C. Saran

1. Saran untuk penelitian selanjutnya :

- a) Adanya kemungkinan untuk melakukan pengukuran terhadap tingkat kesehatan Bank Perkreditan Rakyat, apabila Bank Perkreditan Rakyat yang diteliti berada dalam kondisi melanggar Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) sehingga nilai kreditnya akan dikurangi 5 dan untuk setiap 1% pelanggaran BMPK nilai kreditnya akan dikurangi 0,05 dengan maksimum 100.

Ataupun adanya kemungkinan tingkat kesehatan Bank Perkreditan Rakyat yang diteliti yang sebelumnya berada dalam kondisi sehat, cukup sehat maupun kurang sehat akan diturunkan menjadi tidak sehat apabila terdapat faktor *judgement*, antara lain adanya perselisihan intern, campur tangan pihak luar, "*window dressing*", praktek "bank dalam bank", kesulitan keuangan maupun praktek perbankan yang menyimpang.

- b) Untuk menentukan strategi pengembangan melalui analisis SWOT, penentuan faktor-faktor strategis baik internal maupun eksternal dapat ditelusuri berdasarkan bidang-bidang tertentu (misalnya : Divisi Kredit dan *Marketing*, Divisi *Operation*, Bagian Kas dan Jasa Dana) yang ada di dalam perusahaan.

2. Saran untuk PD. BPR Bank Jogja :

- a) Mendayagunakan dana dan daya secara lebih efisien, yaitu dengan cara menggunakan biaya sesuai kebutuhan dan seminimal mungkin agar dapat terus mempertahankan kinerjanya.
- b) Menerapkan alternatif strategi pengembangan berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap faktor-faktor strategis baik dari aspek internal maupun eksternal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia. 1997. Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 30/12/KEP/DIR (30 April) tentang Tata cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat.
- Bank Indonesia. 1997. Surat Edaran Bank Indonesia No. 30/3/UPPB (30 April) tentang Tata cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat
- Bank Indonesia. 1997. *Informasi Peraturan di Bidang Perbankan*. Jakarta: Bagian Dokumentasi & Informasi Hukum Bank Indonesia
- Devas, Nick. (1989). *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: UI-Press
- Dendawijaya, Lukman. (2000). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Halim, Abdul. (2002). *Akuntansi dan Pengendalian Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP AMP-YKPN
- \_\_\_\_\_, (2004). *Manajemen Keuangan Daerah*. Edisi Revisi. Yogyakarta: UPP AMP-YKPN
- Hanafi, Mamduh M. dan Abdul Halim. (2003). *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Revisi. Yogyakarta: UPP AMP-YKPN
- Handoko, T. Hani. (1991). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Hartanti, ML Nawang Widhi. (1996). Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan berdasarkan SK Menteri Keuangan RI No. 826/KMK. 013/1992 : Studi kasus pada Perum Pegadaian cabang Godean 1993-1996. *Skripsi S1*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma
- Hunger & Wheelen. (2004). *Strategic Management Bussiness Policy*. USA: Prentice Hall
- IAI. 1999. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 31*. Jakarta: Salemba Empat
- Kaho, Josef Riwu. (1991). *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Edisi 1. Jakarta: Rajawali
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Munawir, S. (2002). *Akuntansi Keuangan dan Manajemen* Edisi 1. Yogyakarta: BPFE

- Reksodihardjo, Sukanto. (2003). *Manajemen Strategi*. Edisi 4. Yogyakarta: BPFE
- Republik Indonesia, Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.
- \_\_\_\_\_, Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah.
- \_\_\_\_\_, Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan.
- \_\_\_\_\_, Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan.
- \_\_\_\_\_, Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.
- \_\_\_\_\_, Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- \_\_\_\_\_, Peraturan Pemerintah No. 58 Th. 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Rum, Ednan Juni. (2004). Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Dharma Masamba Kabupaten Luwu Utara 2000-2003. *Skripsi S2*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Supriyono. (1998). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: Liberty
- Suwarsono. (1994). *Manajemen Strategik-Konsep, Alat Analisa dan Konteks*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN

# LAMPIRAN

- Daftar Pertanyaan/ Pernyataan Aspek Manajemen Umum dan Manajemen Risiko.
- Surat Edaran Bank Indonesia No. 30/3/UPPB tanggal 30 April 1997.
- Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia NO. 30/12/KEP/DIR/ tanggal 30 April 1997.
- Bagan Struktur Organisasi PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta
- Surat Keterangan/ Ijin Penelitian dari BAPEDA Pemerintah Propinsi DIY.
- Surat Keterangan/ Ijin Penelitian dari Dinas Perizinan Pemerintah Kota Yogyakarta.
- Neraca PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta per 31 Desember 2006 (pemenuhan modal belum disetor sebesar Rp. 0,00)

## DAFTAR PERTANYAAN/PERNYATAAN ASPEK MANAJEMEN

### MANAJEMEN UMUM

Berilah jawaban tanda (x) pada kolom penilaian jika:

- Kondisi lemah = nilai 0
- Kondisi antara = nilai 1,2,3
- Kondisi baik = nilai 4

No	PERTANYAAN/PERNYATAAN	PENILAIAN				
		0	1	2	3	4
<b>A.</b>	<b>STRATEGI/SASARAN</b>					
1.	Rencana kerja tahunan bank digunakan sebagai dasar acuan kegiatan usaha bank selama 1 tahun.					
<b>B.</b>	<b>STRUKTUR</b>					
2.	Bagan organisasi yang ada telah mencerminkan seluruh kegiatan bank dan tidak terdapat jabatan kosong atau perangkapan jabatan yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas.					
3.	Bank memiliki batasan tugas dan wewenang yang jelas untuk masing-masing karyawannya yang tercermin pada kegiatan operasionalnya.					

C.	<b>SISTEM</b>					
4.	Kegiatan operasional dari pemberian kredit telah dilaksanakan sesuai dengan sistem dan prosedur tertulis.					
5.	Pencatatan setiap transaksi dilakukan secara akurat dan laporan keuangan disusun sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku.					
6.	Bank mempunyai sistem pengamanan yang baik terhadap semua dokumen penting.					
7.	Pimpinan senantiasa melakukan pengawasan terhadap perkembangan dan pelaksanaan kegiatan bawahannya					
E.	<b>KEPEMIMPINAN</b>		1	2	3	4
8.	Pengambilan keputusan-keputusan yang bersifat operasional dilakukan oleh direksi secara independen.					
9.	Pimpinan bank komit untuk menangani permasalahan bank yang dihadapi serta senantiasa melakukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.					
10.	Direksi dan karyawan memiliki tertib kerja yang meliputi disiplin kerja serta komitmen dan didukung sarana kerja yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan.					

## DAFTAR PERTANYAAN/PERNYATAAN ASPEK MANAJEMEN

### MANAJEMEN RISIKO

Berilah jawaban tanda (x) pada kolom penilaian jika:

- Kondisi lemah = nilai 0
- Kondisi antara = nilai 1,2,3
- Kondisi baik = nilai 4

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	PENILAIAN				
		0	1	2	3	4
<b>A.</b>	<b>RISIKO LIKUIDITAS (<i>LIQUIDITY RISK</i>).</b>					
11.	Bank melakukan pemantauan dan pencatatan tagihan dan kewajiban yang jatuh tempo untuk mencegah kemungkinan timbulnya kesulitan likuiditas.					
12.	Bank senantiasa memelihara likuiditas dengan baik.					
<b>B.</b>	<b>RISIKO KREDIT (<i>CREDIT RISK</i>)</b>					
13.	Dalam memberikan kredit bank melakukan analisis terhadap kemampuan debitur untuk membayar kembali kewajibannya.					
14.	Setelah kredit diberikan bank melakukan pemantauan terhadap penggunaan kredit, serta					

	kemampuan dan kepatuhan debitur dalam memenuhi kewajibannya.				
15.	Bank melakukan peninjauan, penilaian dan pengikatan terhadap agunan.				
<b>C.</b>	<b>RISIKO OPERASIONAL (OPERATIONAL RISK)</b>				
16.	Bank menerapkan kebijaksanaan pembentukan penyisihan penghapusan piutang berdasarkan prinsip kehati-hatian.				
17.	Bank tidak menetapkan persyaratan yang lebih ringan kepada pemilik /pengurus bank untuk memperoleh fasilitas dari bank.				
18.	Pimpinan senantiasa melakukan tindak lanjut secara efektif terhadap temuan hasil pemeriksaan.				
<b>D.</b>	<b>RISIKO HUKUM (LEGAL RISK)</b>				
19.	Perjanjian kredit telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.				
20.	Bank telah memastikan bahwa agunan yang diterima telah memenuhi persyaratan ketentuan yang berlaku.				
21.	Bank menatausahakan secara baik dan aman blangko bilyet depositur dan buku tabungan yang belum digunakan (kosong), dan blangko bilyet				



	<p>deposito yang telah dicairkan dananya serta buku tabungan yang dikembalikan ke bank karena rekeningnya ditutup.</p>				
<b>F.</b>	<p><b>RISIKO PEMILIK DAN PENGURUS</b> <i>(OWNERSHIP AND MANAGERSHIP RISK)</i></p>				
22.	<p>Pemilik bank tidak mencampuri kegiatan operasional sehari-hari yang cenderung menguntungkan kepentingan sendiri, keluarga atau grupnya sehingga merugikan bank.</p>				
23.	<p>Pemilik bank mempunyai kemampuan dan kemauan untuk meningkatkan permodalan bank sehingga senantiasa memenuhi ketentuan yang berlaku.</p>				
24.	<p>Direksi bank di dalam melaksanakan kegiatan operasional tidak melakukan hal-hal yang cenderung merugikan diri sendiri, keluarga dan grupnya, atau berpotensi akan merugikan bank.</p>				
25.	<p>Dewan komisaris melaksanakan fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan tugas direksi dalam batasan tugas dan wewenang jelas, yang dilakukan secara efektif.</p>				

No. 30/ 3 /UPPB

Jakarta, 30 April 1997

**SURAT EDARAN**

kepada

**SEMUA BANK PERKREDITAN RAKYAT**  
**DI INDONESIA**Perihal : Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat

Bersama ini disampaikan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 30/12/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat (terlampir). Dengan ditetapkannya Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia tersebut, maka tatacara penilaian tingkat kesehatan Bank Perkreditan Rakyat yang sebelumnya diatur dalam Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 26/23/KEP/DIR dan Surat Edaran Bank Indonesia No. 26/6/BPPP masing-masing tanggal tanggal 29 Mei 1993 mulai penilaian bulan April 1997 digantikan dengan tatacara penilaian tingkat kesehatan Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia tersebut di atas.

Adapun pokok-pokok perbedaan antara tatacara penilaian tingkat kesehatan Bank Perkreditan Rakyat sebagaimana diatur dalam Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia tersebut di atas dengan ketentuan yang lama adalah sebagai berikut :

**1. Faktor Permodalan**

Berdasarkan ketentuan yang berlaku Bank-bank diwajibkan untuk memelihara Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPM) sekurang-kurangnya 8%.

Oleh



Lanjutan SE No. 30/3/UPPB tanggal 30 April 1997

---

Oleh karena itu, cara penilaian terhadap rasio modal yang kurang dari 8% dalam ketentuan yang baru diberikan predikat kurang sehat maksimum dengan nilai kredit 65. Perlu dikemukakan bahwa sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No. 26/4/BPPP tanggal 29 Mei 1993 perihal Kualitas Aktiva Produktif dan Pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif, mulai akhir Desember 1996 perhitungan besarnya modal inti Bank Perkreditan Rakyat dalam penilaian tingkat kesehatan faktor permodalan akan dikurangi dengan kekurangan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk (PPAPWD) terhadap Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) yang telah dibentuk.

## 2. Faktor Kualitas Aktiva Produktif

Salah satu komponen dalam penilaian faktor Kualitas Aktiva Produktif (KAP) dalam ketentuan lama yaitu perbandingan antara jumlah PPAP terhadap jumlah Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan (APD), dalam ketentuan baru digantikan dengan komponen jumlah PPAP yang telah dibentuk terhadap PPAPWD.

## 3. Faktor Manajemen

Penilaian faktor manajemen yang dalam ketentuan lama didasarkan pada penilaian terhadap 125 aspek yang terkait dengan manajemen permodalan, kualitas aset, rentabilitas dan likuiditas diubah menjadi penilaian yang didasarkan pada 25 aspek dengan memberikan penekanan pada manajemen umum dan manajemen risiko yang melekat pada berbagai kegiatan usaha Bank Perkreditan Rakyat.

4. Faktor

Lanjutan SE No. 30/3/UPPB tanggal 30 April 1997

---

#### 4. Faktor Likuiditas

Dalam penilaian faktor likuiditas yang semula hanya terdiri dari rasio rasio Kredit terhadap Dana yang Diterima oleh Bank, ditambah dengan komponen lain yaitu rasio Alat Likuid terhadap Hutang Lancar. Dengan rasio kredit terhadap dana yang diterima sebagai salah satu komponen dalam faktor likuiditas yang semula dinilai tidak sehat dengan nilai kredit terhadap rasio 110% atau lebih dan sehat dengan nilai kredit 100 untuk rasio kredit dan 110%, dalam penilaian yang baru pengukurannya dilakukan secara berimbang sejalan dengan penilaian terhadap komponen lainnya.

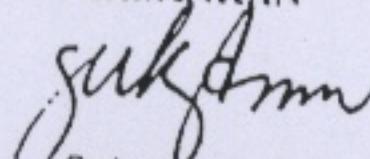
#### 5. Pembobotan Faktor Penilaian

Faktor permodalan yang dalam ketentuan lama diberi bobot 25% dalam ketentuan yang baru diberi bobot 30%, sedangkan bobot faktor manajemen yang semula 25% diubah menjadi 20%.

Dengan dikeluarkannya Surat Edaran ini maka Surat Edaran Nomor 26/6/BPPP tanggal 29 Mei 1993 perihal Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

Demikian agar Saudara maklum.

URUSAN PENGATURAN DAN PENGEMBANGAN  
PERBANKAN

  
Sukarwan  
Kepala Urusan



DIREKSI

No. 30/12/KEP/DIR

SURAT KEPUTUSAN  
DIREKSI BANK INDONESIA

TENTANG

TATACARA PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN  
BANK PERKREDITAN RAKYAT

DIREKSI BANK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa kesehatan suatu bank merupakan kepentingan semua pihak yang terkait, baik pemilik dan pengelola bank, masyarakat pengguna jasa bank maupun Bank Indonesia selaku pembina dan pengawas bank;
  - b. bahwa dengan pesatnya perkembangan yang terjadi di bidang keuangan dan perbankan maka telah terjadi perubahan yang cukup berpengaruh terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan kesehatan bank, termasuk kesehatan Bank Perkreditan Rakyat;
  - c. bahwa oleh karena itu dipandang perlu untuk menyempurnakan tatacara penilaian tingkat kesehatan Bank Perkreditan Rakyat dalam Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia;

Mengingat ...

- Mengingat :
1. Undang-undang Nomor 13 Tahun 1968 tentang Bank Sentral (Lembaran Negara Tahun 1968 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2865);
  2. Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan (Lembaran Negara Tahun 1992 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3472);
  3. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 1992 tentang Bank Perkreditan Rakyat (Lembaran Negara Tahun 1992 Nomor 118, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3504);
  4. Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 1992 tentang Bank Berdasarkan Prinsip Bagi Hasil (Lembaran Negara Tahun 1992 Nomor 119, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3505);

## MEMUTUSKAN

- Menetapkan : SURAT KEPUTUSAN DIREKSI BANK INDONESIA TENTANG TATACARA PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BANK PERKREDITAN RAKYAT.

### BAB I

#### KETENTUAN UMUM

##### Pasal 1

Dalam ketentuan ini yang dimaksud dengan Bank adalah Bank Perkreditan Rakyat sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Nomor 7 Tahun 1972 tentang Perbankan.

Pasal 2

- (1) Tingkat kesehatan Bank pada dasarnya dinilai dengan pendekatan kualitatif atas berbagai aspek yang berpengaruh terhadap kondisi dan perkembangan suatu Bank.
- (2) Pendekatan kualitatif sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan dengan penilaian terhadap faktor-faktor permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, rentabilitas dan likuiditas.
- (3) Setiap faktor yang dinilai sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), terdiri atas beberapa komponen sebagaimana dimaksud dalam Lampiran I Surat Keputusan ini.

Pasal 3

Pelaksanaan penilaian tingkat kesehatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) pada tahap pertama dilakukan dengan mengkuantifikasi komponen dari masing-masing faktor sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) dan ayat (3).

a. Cukup Sehat

b. Kurang Sehat

c. Tidak Sehat

Pasal 4

- (1) Faktor dan komponen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dan Pasal 3 diberikan bobot sesuai dengan besarnya pengaruh terhadap kesehatan Bank, dan tercantum dalam Lampiran I Surat Keputusan ini.

- (2) Penilaian faktor dan komponen dilakukan dengan sistem kredit (*reward system*) yang dinyatakan dalam nilai kredit 0 sampai dengan 100.
- (3) Hasil penilaian atas dasar bobot dan nilai kredit sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan (2) dapat dikurangi dengan nilai kredit atas pelaksanaan ketentuan-ketentuan yang sanksinya dikaitkan dengan penilaian tingkat kesehatan Bank.

#### Pasal 5

- (1) Hasil kuantifikasi dari komponen-komponen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan Pasal 4 dinilai lebih lanjut dengan memperhatikan informasi dan aspek-aspek lain yang secara materiil berpengaruh terhadap kondisi dan perkembangan masing-masing faktor.
- (2) Berdasarkan penilaian sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan empat predikat tingkat kesehatan Bank sebagai berikut:
  - a. Sehat;
  - b. Cukup Sehat;
  - c. Kurang Sehat;
  - d. Tidak Sehat.

#### Pasal 6

Predikat tingkat kesehatan Bank yang sehat atau cukup sehat atau kurang sehat akan diturunkan menjadi tidak sehat apabila terdapat :

- a. perselisihan ...

- a. perselisihan intern yang diperkirakan akan menimbulkan kesu- dalam Bank yang bersangkutan;
- b. campur tangan pihak-pihak di luar Bank dalam kepengurusan (manajemen) Bank, termasuk di dalamnya kerjasama yang tidak wajar yang mengakibatkan salah satu atau beberapa kantornya berdiri sendiri;
- c. "window dressing" dalam pembukuan dan atau laporan Bank yang secara materiil dapat berpengaruh terhadap keadaan keuangan Bank sehingga mengakibatkan penilaian yang keliru terhadap Bank;
- d. praktek "bank dalam bank" atau melakukan usaha bank di luar pembukuan Bank.
- e. kesulitan keuangan yang mengakibatkan ketidakmampuan untuk memenuhi kewajibannya kepada pihak ketiga; atau
- f. praktek perbankan lain yang menyimpang yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank dan/atau menurunkan kesehatan Bank.

## BAB II

### PELAKSANAAN PENILAIAN

#### Faktor Permodalan

#### Pasal 7

- (1) Penilaian terhadap faktor permodalan didasarkan pada rasio modal terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) sebagaimana diatur dalam Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 26/20/KEP/DIR tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank, dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 26/2/BPPP tentang Kewajiban Penyediaan

Modal Minimum Bank Bagi Bank Perkreditan Rakyat masing-masing tanggal 29 Mei 1993.

- (2) Penilaian terhadap pemenuhan KPMM ditetapkan sebagai berikut :
- a. pemenuhan KPMM sebesar 8% diberi predikat "Sehat" dengan nilai kredit 81, dan untuk setiap kenaikan 0,1% dari pemenuhan KPMM sebesar 8% nilai kredit ditambah 1 hingga maksimum 100;
  - b. pemenuhan KPMM kurang dari 8% sampai dengan 7,9% diberi predikat "Kurang Sehat" dengan nilai kredit 65 dan untuk setiap penurunan 0,1% dari pemenuhan KPMM sebesar 7,9% nilai kredit dikurangi 1 dengan minimum 0.

#### Faktor Kualitas Aktiva Produktif

##### Pasal 8

- (1) Penilaian terhadap faktor Kualitas Aktiva Produktif (KAP) didasarkan pada 2 rasio yaitu :
- a. rasio Aktiva Produktif Yang Diklasifikasikan terhadap Aktiva Produktif;
  - b. rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang dibentuk oleh Bank terhadap Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang wajib dibentuk oleh Bank.
- (2) Aktiva Produktif, Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan serta Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang wajib dibentuk sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Surat Keputusan Direksi Bank



Indonesia Nomor 26/22/KEP/DIR, dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 26/4/BPPP tentang Kualitas Aktiva Produktif dan Pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif masing-masing tertanggal 29 Mei 1993, sebagaimana telah diubah dengan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 26/167/KEP/DIR, dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 26/9/BPPP tentang Penyempurnaan Pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif masing-masing tanggal 29 Maret 1994.

- (3) Rasio Aktiva Produktif Yang Diklasifikasikan terhadap Aktiva Produktif sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a sebesar 22.5% atau lebih diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap penurunan 0,15% mulai dari 22,5% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.
- (4) Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang dibentuk oleh Bank terhadap Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang wajib dibentuk oleh Bank sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b sebesar 0% diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap kenaikan 1% dimulai dari 0 nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.

#### Faktor Manajemen

#### Pasal 9

- (1) Penilaian terhadap faktor manajemen mencakup 2 (dua) komponen yaitu manajemen umum dan manajemen risiko,

dengan ..

dengan menggunakan daftar pertanyaan/ Pernyataan sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 2 Surat Keputusan ini.

- (2) Jumlah pertanyaan/ pernyataan ditetapkan sebanyak 25 yang terdiri atas 10 pertanyaan/ pernyataan manajemen umum dan 15 pertanyaan/ pernyataan manajemen risiko.
- (3) Skala penilaian untuk setiap pertanyaan/ pernyataan ditetapkan antara 0 sampai dengan 4 dengan kriteria :
  - a. nilai 0 mencerminkan kondisi yang lemah;
  - b. nilai 1, 2, dan 3 mencerminkan kondisi antara;
  - c. nilai 4 mencerminkan kondisi yang baik.

#### Faktor Rentabilitas

#### Pasal 10

- (1) Penilaian terhadap faktor rentabilitas didasarkan pada 2 (dua) rasio yaitu :
  - a. rasio Laba Sebelum Pajak dalam 12 bulan terakhir terhadap Rata-rata Volume Usaha dalam periode yang sama;
  - b. rasio Biaya Operasional dalam 12 bulan terakhir terhadap Pendapatan Operasional dalam periode yang sama.
- (2) Rasio Laba Sebelum Pajak dalam 12 bulan terakhir terhadap Rata-rata Volume Usaha dalam periode yang sama sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a sebesar 0% atau

negatif

- negatif diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap kenaikan 0,015% mulai dari 0% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.
- (3) Rasio Biaya Operasional dalam 12 bulan terakhir terhadap Pendapatan Operasional dalam periode yang sama sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b sebesar 100% atau lebih diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap penurunan sebesar 0,08% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.

### Faktor Likuiditas

#### Pasal 11

- (1) Penilaian terhadap faktor likuiditas didasarkan pada 2 (dua) rasio yaitu :
- rasio Alat Likuid terhadap Hutang Lancar;
  - rasio Kredit terhadap Dana Yang Diterima oleh Bank .
- (2) Alat Likuid sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a meliputi kas dan penanaman pada bank lain dalam bentuk giro dan tabungan dikurangi dengan tabungan bank lain pada Bank.
- (3) Hutang Lancar sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 huruf a meliputi Kewajiban Segera, Tabungan dan Deposito.
- (4) Kredit sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 huruf b meliputi :
- kredit yang diberikan kepada masyarakat dikurangi dengan bagian kredit sindikasi yang dibiayai bank lain;
  - penanaman ...

- b. penanaman kepada bank lain, dalam bentuk kredit yang diberikan dengan jangka waktu lebih dari 3 (tiga) bulan;
  - c. penanaman kepada bank lain, dalam bentuk kredit dalam rangka kredit sindikasi.
- (5) Dana Yang Diterima sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 huruf b meliputi :
- a. Deposito dan tabungan masyarakat ;
  - b. Pinjaman bukan dari bank lain dengan jangka waktu lebih dari 3 (tiga) bulan (diluar pinjaman subordinasi);
  - c. Deposito dan pinjaman dari bank lain dengan jangka waktu lebih dari 3 bulan;
  - d. Modal inti; dan
  - e. Modal Pinjaman.
- (6) Rasio Alat Likuid terhadap Hutang Lancar sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 huruf a sebesar 0 % diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap kenaikan 0,05 % nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.
- (7) Rasio Kredit terhadap Dana Yang Diterima oleh Bank sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b sebesar 115% atau lebih diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap penurunan 1% mulai dari rasio 115% nilai kredit ditambah 4 dengan maksimum 100.

#### Pelaksanaan Ketentuan Lain

#### Pasal 12

- (1) Sesuai dengan Pasal 4 ayat (3) pelaksanaan ketentuan yang sanksinya dikaitkan dengan penilaian tingkat kesehatan Bank

adalah ...

adalah pelanggaran terhadap ketentuan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK).

- (2) Pelanggaran terhadap ketentuan BMPK sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dihitung berdasarkan jumlah kumulatif pelanggaran BMPK kepada debitur individual, debitur kelompok dan pihak terkait dengan Bank, terhadap modal Bank.
- (3) Pelanggaran sebagaimana dimaksud ayat (2) mengurangi nilai kredit hasil penilaian tingkat kesehatan dengan perhitungan :
  - a. untuk setiap pelanggaran BMPK, nilai kredit dikurangi 5% dan
  - b. untuk setiap 1% pelanggaran BMPK nilai kredit dikurangi lagi dengan 0,05 dengan maksimum 10.

### BAB III

### HASIL PENILAIAN

#### Nilai Kredit dan Predikat Tingkat Kesehatan

#### Pasal 13

- (1) Atas dasar nilai kredit dari faktor-faktor yang dinilai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 sampai dengan Pasal 11 diperoleh nilai kredit gabungan.
- (2) Nilai kredit gabungan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) setelah dikurangi dengan nilai kredit sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 diperoleh hasil penilaian tingkat kesehatan.

- (3) Penilaian tingkat kesehatan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) ditetapkan dalam empat golongan predikat tingkat kesehatan Bank sebagai berikut :
- nilai kredit 81 sampai dengan 100 diberi predikat Sehat.
  - nilai kredit 66 sampai dengan kurang dari 81 diberi predikat Cukup Sehat.
  - nilai kredit 51 sampai dengan kurang dari 66 diberi predikat Kurang Sehat.
  - nilai kredit 0 sampai dengan kurang dari 51 diberi predikat Tidak Sehat.

#### BAB IV PENUTUP

##### Pasal 14

Ketentuan-ketentuan dalam Surat Keputusan ini belum diberlakukan bagi Bank Desa dan Lumbung Desa yang didirikan berdasarkan Staatsblad Tahun 1929 Nomor 357, Rijksblad Tahun 1937 Nomor 9 dan Rijksblad Tahun 1938 Nomor 3/H.

##### Pasal 15

Pelaksanaan tata cara penilaian tingkat kesehatan Bank sebagaimana diatur dalam Surat Keputusan ini berlaku mulai penilaian bulan April 1997.

##### Pasal 16

Surat Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman  
Keputusan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara  
Republik Indonesia.

Ditetapkan di : Jakarta

Pada tanggal : 30 April 1997

---

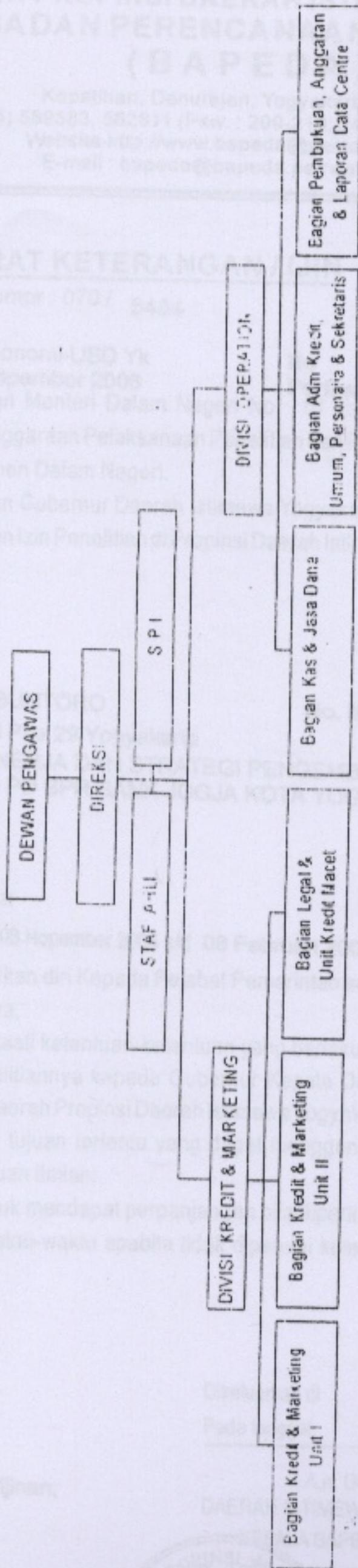
DIREKSI  
BANK INDONESIA



Mansjurdin Nurdin

Heru Soepraptono

STRUKTUR ORGANISASI  
PD. BPR BANK JOGJA KOTA YOGYAKARTA



Yogyakarta, 30 Desember 2003  
PD. BPR BANK JOGJA  
KOTA YOGYAKARTA



*Mochamad Sutjowo*

MOCHAMMAD SUTJOWO  
Direktur Utama

PEMERINTAH PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
BADAN PERENCANAAN DAERAH  
( B A P E D A )

Kepatihan, Danurejan, Yogyakarta - 55213  
Telepon : (0274) 589583, 562811 (Psw. : 209-219, 243-247) Fax. : (0274) 586712  
Website <http://www.bapeda@pemda-diy.go.id>  
E-mail : [bapeda@bapeda.pemda-diy.go.id](mailto:bapeda@bapeda.pemda-diy.go.id)

**SURAT KETERANGAN / IJIN**

Nomor : 070 / 5484

Membaca Surat : Dekan Fak. Ekonomi-USD Yk **No : 31/Kaprodi Akt/304/XI/2006**  
**Tanggal : 7 Nopember 2006** **Perihal : Ijin Penelitian**

Mengingat : 1. Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 61 Tahun 1983 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri.  
2. Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No. 38 / I 2 / 2004 tentang Pemberian Izin Penelitian di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dijijinkan kepada :

Nama : **CB GUNTUR BUNTORO** **No. Mhs./NIM : 022114078**

Alamat Instansi : **Mrican, Tromol Pos 29 Yogyakarta**

Judul : **EVALUASI KINERJA DAN STRATEGI PENGEMBANGAN BUMD (STUDI KASUS PADA PD BPR BANK JOGJA KOTA YOGYAKARTA)**

Lokasi : **Kota Yogyakarta**

Waktunya : **Mulai tanggal 08 Nopember 2006 s/d 08 Februari 2007**

1. Terlebih dahulu menemui / melaporkan diri Kepada Pejabat Pemerintah setempat ( Bupati / Walikota ) untuk mendapat petunjuk seperlunya;
2. Wajib menjaga tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat;
3. Wajib memberi laporan hasil penelitiannya kepada Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta ( Cq. Kepala Badan Perencanaan Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta );
4. Ijin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah;
5. Surat ijin ini dapat diajukan lagi untuk mendapat perpanjangan bila diperlukan;
6. Surat ijin ini dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila tidak dipenuhi ketentuan - ketentuan tersebut di atas.

Tembusan Kepada Yth. :

1. Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta ( Sebagai Laporan )
2. Walikota Yogyakarta c.q. Kadis. Perijinan;
3. Dekan Fak. Ekonomi- USD Yk;
4. Ybs

Dikeluarkan di : Yogyakarta

Pada tanggal : **08 Nopember 2006**

A.n. GUBERNUR  
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
KEPALA BAPEDA PROPINSI DIY

KEPALA BIDANG PENGENDALIAN



**Ir. NANANG SUWANDI, MMA**

488 855 448



PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA

**DINAS PERIZINAN**

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 514448, 515865, 515866, 562682

EMAIL : perizinan@jogja.go.id EMAIL INTRANET : perizinan@intra.jogja.go.id

**SURAT IZIN**

NOMOR : 070/1895  
4651/34

- Dasar : Surat izin / Rekomendasi dari Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta  
Nomor : 070/5484 Tanggal : 08/11/2006
- Mengingat : 1. Keputusan Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Yogyakarta  
Nomor 072/KD/1986 tanggal 6 Mei 1986 tentang Petunjuk Pelaksanaan  
Keputusan Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta, Nomor : 33/KPT/1986  
tentang : Tatalaksana Pemberian izin bagi setiap Instansi Pemerintah  
maupun non Pemerintah yang melakukan Pendataan / Penelitian  
2. Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor : 38/I.2/2004  
tentang : Pemberian izin / Rekomendasi Penelitian/Pendataan/Survei/KKN/  
PKL di Daerah Istimewa Yogyakarta
- Dijijinkan Kepada : Nama : CB. GUNTUR BUNTORO NO MHS / NIM : 022114078  
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ekonomi - UAD Yogyakarta  
Alamat : Mrican, Tromol Pos 29 Yogyakarta  
Penanggungjawab : Firma Sulistiyowati, SE, M.Si  
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal: EVALUASI KINERJA DAN  
STRATEGI PENGEMBANGAN BUMD ( Studi Kasus pada PD BPR Bank  
Jogja Kota Yogyakarta)

- Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta  
Waktu : 08/11/2006 Sampai 08/02/2007  
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan  
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberi Laporan hasil Penelitian kepada Walikota Yogyakarta  
(Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)  
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat  
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan  
Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah  
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya  
ketentuan -ketentuan tersebut diatas
- Kemudian diharap para Pejabat Pemerintah setempat dapat memberi  
bantuan seperlunya

Tanda tangan  
Pemegang Izin

CB. GUNTUR BUNTORO

Dikeluarkan di : Yogyakarta  
pada Tanggal : 12/11/2006

Kepala Dinas Perizinan



Tembusan Kepada :

- Yth. 1. Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)  
2. Ka. BAPEDA Prop. DIY  
3. Direktur PD. BPR Bank Jogja Kota Yogyakarta  
4. Yang bersangkutan

