

KAJIAN EKONOMI BPR X KOTA TEGAL

Andrian Budi Prasetyo¹ dan Muchamad Syafruddin²

andrianbp1589@gmail.com

^{1,2} Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas
Diponegoro. Jalan Prof. Soedarto, S. H, Tembalang (024) 76486851

Abstrak

BPR X Kota Tegal merupakan sebuah perusahaan yang didirikan dalam rangka mendorong pertumbuhan perekonomian dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat Kota Tegal. Namun, perkembangan kontribusi BPR X Kota Tegal terhadap perkembangan usaha masyarakat Tegal tidak memberikan nilai tambah pada BPR X Kota Tegal sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian terhadap prospek kinerja BPR X Kota Tegal yang akan menjadi bahan masukan bagi pemegang saham serta *stakeholder* lain perusahaan. Kajian ini dilakukan dengan menggunakan model eksploratif deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan analisis kualitatif. Teknik analisis data yang digunakan antara lain yaitu teknik analisis deskriptif; analisis kelayakan teknis operasional yang mencakup rencana spesifik BPR; analisis *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat* (SWOT); analisis *Balanced scorecard*; analisis *Economic Value Added* (EVA); dan analisis keputusan investasi. Berdasarkan seluruh analisis yang telah dilakukan, hasil kajian kinerja menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki dari kinerja BPR X Kota Tegal. Hasil kajian juga memberikan sejumlah rekomendasi guna perbaikan kinerja Perusahaan.

Kata Kunci: Kajian Kinerja, SWOT, EVA, *Balanced Scorecard*, Keputusan Investasi

1. Pendahuluan

Untuk mendorong pertumbuhan perekonomian dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat Kota Tegal dan meningkatkan pelayanan perbankan terhadap kebutuhan masyarakat, perlu dilakukan pemerataan pelayanan perbankan dengan pendirian sebuah BPR di kota Tegal.

BPR X Kota Tegal merupakan salah satu BPR di Kota Tegal yang selama ini telah memberikan pelayanan perbankan terutama kepada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sangat diharapkan untuk dapat lebih meningkatkan peran dan kontribusinya. Sebagai Lembaga Keuangan Mikro (LKM) BPR X Kota Tegal memberikan jasa keuangan berupa penghimpunan dana dan pemberian pinjaman dalam jumlah mikro dan kecil yang khususnya ditujukan untuk kelompok masyarakat berpenghasilan rendah dengan perilaku ekonomi secara aktif agar memberikan nilai tambah dalam aktivitas perekonomian masyarakat Kota Tegal.

Meski begitu, perkembangan kontribusi BPR X terhadap perkembangan usaha masyarakat Tegal tidak memberikan nilai tambah pada BPR X sendiri. Hal ini dapat dilihat dari ekuitas yang menurun dikarenakan akumulasi rugi tahun-tahun lalu

dan jika dilihat dari *profitabilitas*, BPR X berada dibawah rata-rata industri. Mendasari dari kondisi tersebut dipandang perlu untuk melakukan suatu kajian terhadap operasional dan kelayakan usaha BPR X Kota Tegal.

2. Metode Penelitian

Kajian ini dilakukan dengan menggunakan model eksploratif deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan analisis kualitatif. Teknik analisis data yang digunakan antara lain:

- a. Teknik analisis deskriptif yang meliputi:
 - 1) Potensi pasar;
 - 2) Pendapatan perkapita masyarakat dan perkembangan penduduk;
 - 3) Dampak lingkungan;
 - 4) Sosiologis masyarakat;
 - 5) Aksesibilitas;
- b. Teknik analisis kelayakan teknis operasional yang mencakup rencana spesifik BPR.
- c. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*)
- d. Analisis *Balanced scorecard*
- e. Analisis *Economic Value Added* (EVA)
- f. Analisis Keputusan Investasi

Sumber Data

Data yang digunakan dalam kajian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data keuangan menggunakan laporan tahunan BPR X Kota Tegal tahun 2011 sampai dengan tahun 2015. Selain itu, data primer diperoleh dari wawancara dengan Dewan Pengawas, Direksi, staf karyawan serta pihak eksternal bersumber dari nasabah BPR X Kota Tegal.

Diskusi

Dalam metode penyusunan kajian ini dilakukan dengan menggunakan model eksploratif deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan analisis kualitatif. Tim melakukan pencarian data baik data yang bersifat primer maupun sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara baik secara formal dan informal baik dengan pihak internal maupun eksternal dari BPR X Kota Tegal. Pihak internal yang diwawancara yaitu Dewan Pengawas, staf karyawan, sedangkan pihak eksternal yaitu nasabah BPR X Kota Tegal dengan cara mengunjungi tempat tinggalnya yang dipilih secara *random*. Selain dengan cara wawancara, untuk pemerolehan data primer juga dilakukan dengan teknik penyebaran kuesioner baik kepada seluruh karyawan maupun nasabah.

Data sekunder yang digunakan yaitu data yang bersumber dari Laporan Tahunan BPR X Kota Tegal tahun 2011-2015. Selain itu, data-data pendukung juga digunakan antara lain data nasabah, data personalia, data dari BPS Kota Tegal serta data-data sekunder lainnya yang bersumber dari internal BPR X Kota Tegal.

Data-data baik yang bersifat primer dan sekunder, selanjutnya dilakukan analisis oleh tim. Tim tidak hanya melihat dari sudut pandang internal saja akan tetapi juga melihat dari sudut pandang eksternal dan juga secara kualitatif dan kuantitatif. Selain itu, tim juga tidak hanya melihat dari sisi finansial tetapi juga nonfinansial. Sehingga, hasil kajian yang diperoleh akan menjadi komprehensif dalam pengambilan keputusan

3. Hasil dan Pembahasan

A. SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Dan Threat*)

1) Kekuatan (*Strength*)

Berikut merupakan kekuatan yang dimiliki oleh BPR X Kota Tegal:

a. Loyalitas Pegawai BPR X Kota Tegal

Pegawai BPR X Kota Tegal terutama yang sudah menjadi pegawai tetap memiliki sikap yang loyal terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara terhadap sebagian pegawai yang menunjukkan bahwa meskipun dengan kondisi kurangnya kebijakan berkaitan dengan sumber daya manusia di BPR X Kota Tegal seperti kebijakan *reward* dan *punishment*, kebijakan cuti, kebijakan penggajian yang dirasa kurang, namun para pegawai tetap berusaha melayani nasabah dengan sebaik mungkin dan mencapai target sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

b. Kualitas Pelayanan terhadap Nasabah BPR X Kota Tegal

Berdasarkan hasil olah data internal dan wawancara dengan beberapa nasabah kredit maupun tabungan BPR X Kota Tegal, dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas nasabah sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu, nasabah merasa nyaman dan berpikiran positif atas seluruh layanan dan produk yang ditawarkan oleh BPR X Kota Tegal. Nasabah BPR X Kota Tegal sebagian besar juga setia terhadap perusahaan.

c. Sarana Prasarana BPR X Kota Tegal yang bagus

Kekuatan BPR X Kota Tegal lainnya adalah *layout* yang nyaman serta bagus seperti bank-bank besar lainnya. Hal ini merupakan nilai positif bagi perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa nasabah menyatakan bahwa salah satu alasan memilih BPR X Kota Tegal adalah karena tempatnya yang nyaman dan bagus, antrian setoran yang sedikit, dan pelayanannya yang cepat.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Berikut merupakan kekuatan yang dimiliki oleh BPR X Kota Tegal:

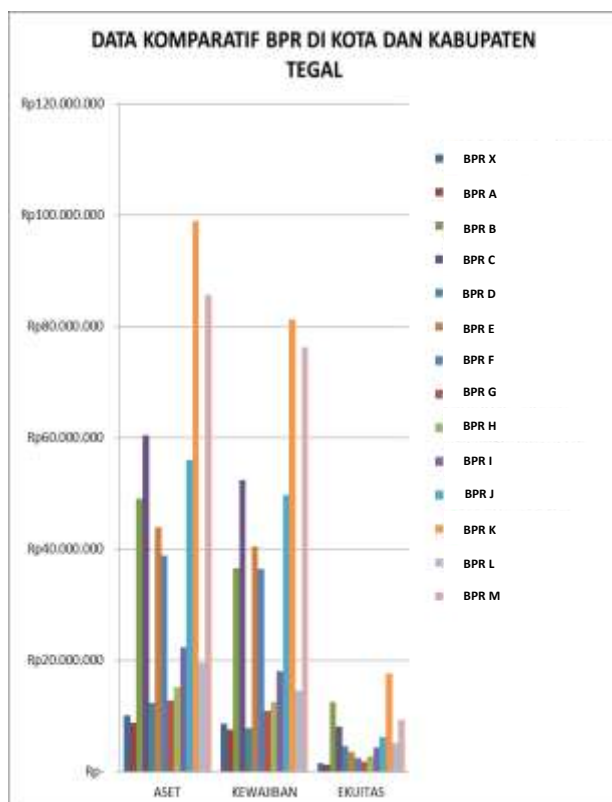
Sumber daya manusia mayoritas lulusan SLTA dan berusia diatas 45 tahun

Saat ini BPR X Kota Tegal memiliki 11 pegawai dari 20 pegawai yang berpendidikan SLTA. Hal ini tentunya mempengaruhi kinerja perusahaan yang masih dianggap kurang baik. Hal ini menyebabkan latar belakang akademik pegawai terkadang tidak sesuai dengan posisi yang harus diisi dalam perusahaan. Selain itu, 60% SDM atau sebesar 12 orang dari 20 orang dalam BPR X Kota Tegal berusia diatas 45 tahun. Hal ini merupakan kekurangan bagi perusahaan karena dengan mayoritas SDM adalah lulusan SLTA dan dengan usia yang sudah 45 tahun akan menyulitkan perusahaan untuk memberikan pendidikan. Hal tersebut akan mempengaruhi kinerja karena SDM dianggap kurang dalam mempelajari posisi baru apabila dilakukan *rolling* pegawai seperti dijelaskan dalam kekurangan perusahaan lainnya.

Rolling pegawai bergantung pada keputusan direksi Berdasarkan hasil wawancara pegawai, kekurangan BPR X Kota Tegal lainnya adalah adanya *rolling* pegawai yang dilakukan oleh direksi tanpa memperhatikan latar belakang akademis. Kebijakan *rolling* pegawai memang sudah cukup bagus, mengingat *rolling* pegawai memang perlu dilakukan untuk menerapkan sistem pengendalian internal yang baik di perusahaan. Namun hal ini dapat menjadi kekurangan karena *rolling* pegawai tersebut tidak memandang latar belakang akademis dari calon pengganti baru. Hal ini ditambah dengan tidak adanya pelatihan baik formal maupun informal, baik dari pihak perusahaan maupun staf divisi di masa lalu. Para pegawai diharapkan dapat membaca serta memahami sendiri hal-hal berkaitan dengan peraturan divisi yang baru, yang akan didudukinya. Hal ini tentunya merepotkan para pegawai dan dapat berdampak pada kurangnya kinerja perusahaan di awal-awal periode setelah *rolling* pegawai dilakukan.

Kebijakan manajemen berkaitan dengan pegawai yang kurang baik. Berikut merupakan beberapa kebijakan BPR X Kota Tegal yang dianggap kurang tepat untuk menciptakan kinerja perusahaan yang baik:

- a. Tidak adanya *reward* dan *punishment* bagi pegawai. Kekurangan lain BPR X Kota Tegal berdasarkan hasil wawancara adalah tidak adanya *reward* dan *punishment* bagi pegawai. Hal ini dapat menyebabkan turunnya motivasi kerja pegawai karena dalam pelaksanaan target kerjanya, pegawai tidak mendapat apapun selain gaji pokok ditambah uang makan, serta tambahan uang bensin bagi staf *marketing*. *Reward* dan *punishment* sebaiknya diterapkan dalam perusahaan untuk menjaga motivasi kerja pegawai.
- b. Kurangnya kesempatan berkembang melalui pelatihan dan pendidikan yang memadai bagi pegawai
- c. Salah satu kekurangan lain dari BPR X Kota Tegal adalah kurangnya kesempatan pelatihan dan pendidikan bagi para pegawai. Sebagian besar pelatihan hanya ditujukan untuk dewan pengawas dan direksi.
- d. Jenjang karir yang tidak jelas
- e. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai perusahaan dan struktur organisasi BPR X Kota Tegal, jenjang karir di BPR X Kota Tegal tidak jelas. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi kerja dan loyalitas pegawai.
- f. Tidak adanya dewan direksi BPR X Kota Tegal
- g. Menurut pernyataan Pegawai, BPR X Kota Tegal tidak memiliki dewan direksi sejak tahun 2014. Hal ini berarti telah terjadi kekosongan dewan direksi lebih dari satu tahun. Tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap mekanisme tata kelola dan kapabilitas manajemen BPR X Kota Tegal yang akan berakibat pada ketidakmampuan perusahaan untuk berkinerja secara maksimal.
- h. Nilai Aset, kewajiban dan ekuitas yang relatif paling rendah dibanding dengan BPR di Kota dan Kabupaten Tegal pada tahun 2015.

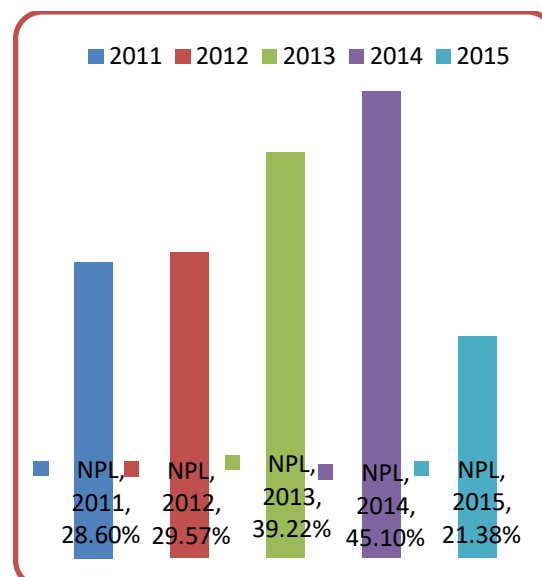


Gambar 1. Grafik Data Komparatif BPR di Kota dan Kabupaten Tegal (dalam ribuan)
Sumber: Data Internal, 2016. (Diolah)

Berdasarkan Gambar 1, dapat dilihat bahwa BPR X Kota Tegal memiliki nominal aset, kewajiban dan ekuitas yang lebih rendah dibandingkan dengan kompetitornya pada laporan publikasi desember 2015 yang ada di website OJK. Hal ini merupakan kelemahan BPR X Kota Tegal karena dengan rendahnya sumber daya yang dimiliki akan mengurangi kemampuan dalam mengelola aset yang nantinya akan berdampak pada kurang kompetitifnya BPR X Kota Tegal dibandingkan BPR pesaing.

i. Nilai NPL (*Non Performing Loan*) tinggi

Berdasarkan data perusahaan, berikut merupakan NPL perusahaan dari tahun 2011-2015.



Gambar 2. Grafik NPL BPR X Kota Tegal
Sumber: Data Internal BPR X, 2016 (Diolah)

Berdasarkan Gambar 2 dapat dilihat bahwa nilai NPL BPR X Kota Tegal turun pada tahun 2015 dari 45,10% menjadi 21,38%. Meskipun ada penurunan presentase NPL, namun nilai NPL selama lima tahun tersebut tetap berada di atas *threshold* yang telah ditetapkan, yaitu kurang dari 5%, sesuai dengan Ketentuan Bank Indonesia.

3) Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh BPR X yaitu:

a. Keunggulan Komparatif

Menurut hasil wawancara dengan beberapa nasabah BPR X Kota Tegal dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan di BPR X Kota Tegal sangat ramah. Selain itu, bunganya relatif kecil bila dibandingkan dengan BPR sejenis. Pelayananannya relatif cepat, setelah syarat kredit keluar maka dana kredit akan cair dalam waktu 1-3 hari kemudian. Kebanyakan nasabah merasa tidak akan berpindah ke BPR lain karena pelayanan di BPR X Kota Tegal yang sudah memuaskan. Selain itu, beberapa nasabah lain menyatakan bahwa kantor yang nyaman, *layout* tampak depan yang bagus, dan *teller* yang tidak ramai atau sepi merupakan salah satu nilai tambah bagi nasabah karena tidak perlu antri

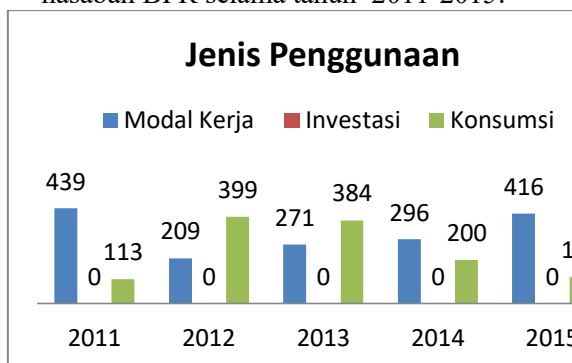
terlalu lama dan tempat menunggu nyaman.

Selain dilihat dari hasil wawancara, keunggulan komparatif juga perlu dilihat dari tingkat aset, kewajiban dan ekuitas perusahaan. Berdasarkan grafik 2.1 dapat dilihat bahwa sebenarnya nilai total aset, kewajiban, dan ekuitas BPR X Kota Tegal adalah yang terkecil kedua diantara BPR sejenis di wilayah Kota dan Kabupaten Tegal.

b. Potensi pasar yang besar

Jumlah penduduk kota Tegal yaitu sebesar 244.998 jiwa. Sedangkan berdasarkan data BPS tahun 2014 jumlah industri kecil dan menengah yang ada di kota Tegal yaitu sebesar 4.036 Usaha kecil dan menengah. Selain itu, pertumbuhan ekonomi yang naik dari 4,9 menjadi 5,1 serta peningkatan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Tegal yang meningkat Hal tersebut dapat menjadi potensi pasar yang besar bagi BPR X Kota Tegal.

Selain hal tersebut potensi pasar BPR X Kota Tegal juga bisa dilihat dari perbandingan Nasabah. Berikut merupakan grafik mengenai jumlah nasabah BPR selama tahun 2011-2015:



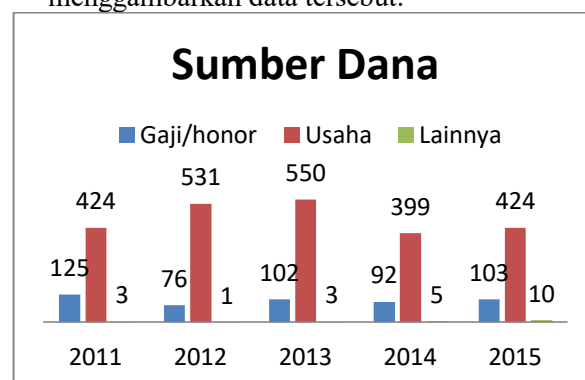
Gambar 3. Grafik Jumlah Nasabah kredit BPR dari jenis penggunaan kreditnya

Sumber: data internal yang diolah (2016)

Berdasarkan Gambar 3 dapat dilihat bahwa kredit yang digunakan untuk modal kerja mengalami peningkatan dari tahun 2012 hingga 2015. Sebaliknya semenjak tahun 2012 hingga 2015 kredit yang digunakan untuk konsumsi semakin menurun. Dari grafik tersebut dapat disimpulkan bahwa hal ini adalah potensi

yang besar apabila BPR X Kota Tegal terus meningkatkan kredit untuk jenis penggunaan modal kerja.

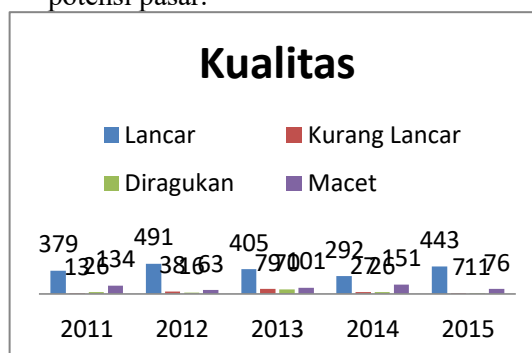
Selain kenaikan jumlah nasabah, Perusahaan juga mengalami kenaikan dan penurunan jumlah nasabah berdasarkan sumber dana pelunasan kredit. Berikut merupakan gambar 4 yang menggambarkan data tersebut:



Gambar 4. Grafik Jumlah Nasabah kredit BPR dari Sumber Dana Pelunasan Kredit

Sumber: data internal yang diolah (2016)

Sejalan dengan gambar 3, gambar 4 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan jumlah nasabah yang menggunakan sumber dana pelunasan kredit dari usaha pada tahun 2012-2013 dan 2014-2015. Dilihat dari tren semacam ini, maka BPR X Kota Tegal mestinya mampu melihat prospek kredit yang diambil oleh para pengusaha kecil menengah sebagai potensi pasar.



Gambar 5. Grafik Jumlah Nasabah kredit BPR dari Kualitas Kredit

Sumber: data internal yang diolah (2016)

Berdasarkan gambar 5 dapat dilihat bahwa jumlah jumlah nasabah dengan kualitas kredit lancar meningkat pesat

pada tahun 2015. Hal ini merupakan sinyal positif bagi BPR X Kota Tegal karena terbukti dapat meningkatkan jumlah pendapatan melalui peningkatan kualitas kredit lancar pada tahun 2015.

c. Potensi kerjasama dengan lembaga keuangan

Potensi kerjasama dengan lembaga keuangan dapat dilihat sebagai suatu kebutuhan oleh BPR. Hal ini merupakan peluang yang baik bagi BPR X Kota Tegal. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kerjasama dengan lembaga keuangan lain adalah dengan meningkatkan jumlah penempatan di bank lain. Hal ini dilakukan agar menjaga keamanan kas yang berasal dari simpanan nasabah BPR dan juga untuk memperoleh bunga yang lebih besar bagi BPR melalui penempatan di Bank lain.

d. Dukungan Investor BPR X Kota Tegal

Investor BPR X memiliki rencana untuk meningkatkan modal dasar BPR hingga sejumlah Rp. 10.000.000.000,- (sepuluh miliar rupiah). Berdasarkan hal tersebut, terdapat peluang bagi BPR X Kota Tegal untuk mendapatkan tambahan modal untuk mencapai jumlah modal sebesar Rp 10.000.000.000,- (sepuluh miliar rupiah).

4) Tantangan (*Threat*)

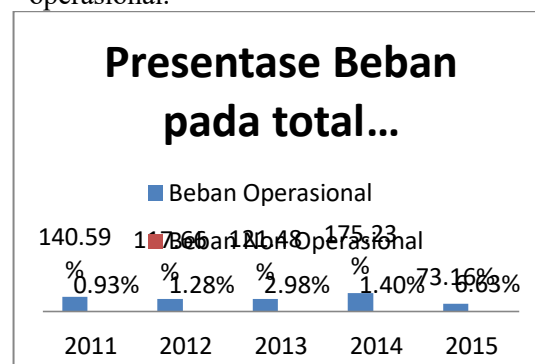
a. Penguatan Modal

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 5 /POJK.03/2015 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Dan Pemenuhan Modal Inti Minimum Bank Perkreditan Rakyat mensyaratkan modal inti sebesar Rp6.000.000.000,00 (enam miliar rupiah). Saat ini modal inti BPR X Kota Tegal hingga 2015 adalah sebesar Rp1.512.690.519,89. Hal ini merupakan tantangan bagi BPR X Kota Tegal untuk memenuhi modal inti sebesar Rp3.000.000.000,00 hingga paling lambat 31 desember 2019. Selanjutnya BPR harus memenuhi modal inti minimum sebesar Rp6.000.000.000,00 (enam miliar rupiah) paling lambat pada tanggal 31 Desember

2024. Pemenuhan kewajiban modal inti minimum sebagaimana dimaksud dapat dilakukan antara lain melalui pertumbuhan laba, penambahan modal disetor, penggabungan (merger), peleburan (konsolidasi) atau pengambilalihan (akuisisi). Hal ini merupakan tantangan BPR X Kota Tegal untuk memenuhi modal inti perusahaan.

b. Peningkatan efisiensi BPR X Kota Tegal

Salah satu tantangan terbesar BPR X Kota Tegal untuk meningkatkan efisiensi adalah dengan menurunkan biaya-biaya yang ada. Berikut merupakan grafik persentase beban pada total pendapatan operasional.



Gambar 6. Grafik Persentase Beban pada Total Pendapatan Operasional
Sumber: data internal yang diolah (2016)

Dari grafik ini dapat dilihat bahwa dari tahun 2014-2015 terjadi penurunan beban operasional namun beban non operasional perusahaan justru meningkat. Hal ini merupakan tantangan bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dengan menurunkan persentase beban non operasi pada total pendapatan operasi.

c. Masalah Likuiditas dan Pendanaan BPR X Kota Tegal

Aspek likuiditas didasarkan atas kemampuan bank dalam membayar semua kewajiban-kewajibannya terutama simpanan tabungan, giro, dan deposito. Rasio yang digunakan dalam aspek likuiditas adalah *Cash Ratio* (CR) dan *Loan to Deposit Ratio* (LDR). Pada tahun

2015 diketahui bahwa *Cash Ratio* BPR X Kota Tegal adalah sebesar 27,21%. *Cash Ratio* tersebut masih dapat dikategorikan sebagai rasio yang sehat. LDR BPR X Kota Tegal pada tahun 2015 adalah sebesar 61,07% yang dapat dikategorikan sehat. Jika melihat dari sisi tantangan, karena sebenarnya rasio likuiditas perusahaan dalam kondisi sehat maka tantangan perusahaan adalah membuat *Cash Ratio* dan LDR perusahaan tetap berada dalam kategori sehat namun tetap berani meningkatkan jumlah kredit yang diberikan kepada masyarakat agar dapat memperoleh pendapatan lebih banyak.

d. Persaingan yang lebih ketat di masa depan

Persaingan di masa yang akan datang bagi BPR X Kota Tegal tidak hanya berasal dari BPR sejenis yang berada di kota tegal. Menurut hasil wawancara nasabah, dapat disimpulkan bahwa BPR X Kota Tegal juga bersaing dengan Bank BRI kota tegal yang berfokus pada kredit mikro, dan koperasi swamitra Kota Tegal. Selain itu, BPR X Kota Tegal juga bersaing dengan beberapa BPR yang ada di kabupaten Tegal, mengingat bahwa kabupaten Tegal dan Kota tegal memiliki jarak wilayah yang sangat berdekatan.

e. Peningkatan penyebaran dan jangkauan

Tantangan lain dari BPR X Kota Tegal adalah peningkatan penyebaran dan jangkauan perusahaan. Karena melalui hasil wawancara, diketahui bahwa terdapat beberapa nasabah yang merasa kesulitan dalam menjangkau kantor BPR X Kota Tegal yang saat ini berada di daerah yang kurang strategis. Salah satu cara untuk mengatasi tantangan ini adalah dengan membuka kantor cabang baru atau kantor kas di daerah-daerah yang ramai dan mudah dijangkau oleh berbagai pihak baik dari kota maupun Kabupaten Tegal.

f. Perlindungan nasabah

Salah satu tantangan dalam hal perlindungan nasabah adalah memastikan bahwa nasabah mampu untuk membayar

kredit pada waktu yang tepat. Serta menjaga bahwa nasabah tabungan dan deposito terjaga keamanannya dalam menyimpan uang di BPR X Kota Tegal. Untuk nasabah tabungan dan deposito, perlindungan tersebut dapat dilakukan dengan mendaftarkan BPR dalam Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). Sedangkan bagi nasabah kredit, BPR X Kota Tegal harus menerapkan SOP yang baik agar mampu melindungi nasabah kredit. Salah satu cara perlindungan bagi nasabah kredit mungkin dapat dilakukan dengan cara pemberian pendampingan atas nasabah yang jenis penggunaan kreditnya untuk modal kerja. Selain itu, dalam melakukan penagihan terhadap debitur yang menunggak, BPR X Kota Tegal harus berhati-hati agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti rusaknya citra perusahaan. Hal ini merupakan tantangan bagi perusahaan, untuk tetap menjalankan kegiatan *collecting*-nya namun tetap sesuai dengan hukum-hukum perlindungan nasabah.

g. Peraturan OJK berkaitan dengan ketentuan *Corporate governance* BPR
Corporate governance bagi BPR diatur berdasarkan POJK No 4/POJK.03/2015 yang mulai berlaku sejak 31 Maret 2015. Saat ini, BPR X Kota Tegal memiliki modal inti kurang dari Rp50 miliar sehingga seharusnya BPR memiliki dua orang direksi dan menunjuk pejabat yang melaksanakan pengendalian internal dan manajemen risiko. Ini merupakan tantangan bagi BPR untuk menyesuaikan dengan peraturan OJK hingga paling lambat dua tahun sejak berlakunya POJK No.4/POJK.03/2015 tepatnya pada tanggal 31 Maret 2017.

h. Hasil Penghitungan Rasio CAMEL BPR X Kota Tegal

Berikut ini merupakan tabel dan gambar hasil perhitungan nilai rasio CAMEL BPR X Kota Tegal :

Tabel 1. Nilai Rasio CAMEL BPR X Kota Tegal

Nilai Rasio CAMEL BPR X Kota Tegal

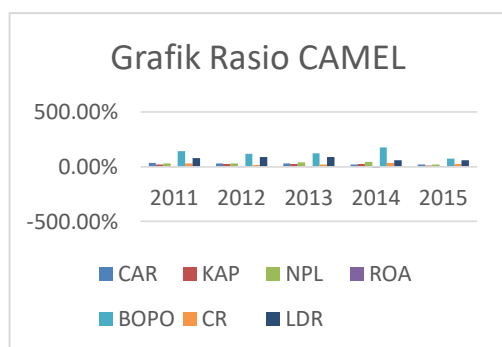
	2011		2012		2013		2014		2015	
CAR	33,14%	S	30,83%	S	28,92%	S	21,48%	S	22,81%	S
KAP	19,78%	TS	23,38%	TS	26,94%	TS	24,08%	TS	11,62%	CS
NPL	28,62%	TS	29,57%	TS	39,22%	TS	45,10%	TS	21,38%	TS
ROA	-3,36%	TS	-2,35%	TS	-2,41%	TS	-7,81%	TS	3,72%	S
BOPO	140,59%	TS	117,66%	TS	121,48%	TS	175,23%	TS	73,16%	S
CR	30,42%	S	13,85%	S	19,33%	S	35,51%	S	27,23%	S
LDR	80,06%	S	88,66%	S	90,23%	S	60,17%	S	60,00%	S

Keterangan:

S : Sehat

CS : Cukup Sehat

TS : Tidak Sehat

**Gambar 7.** Grafik Rasio CAMEL

Sumber: data internal yang diolah (2016)

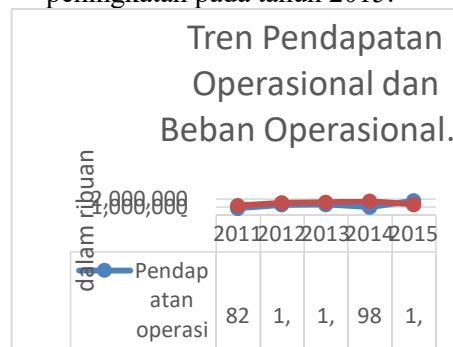
Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai rasio CAR mengalami penurunan dari tahun 2011 hingga 2015. Hal ini disebabkan karena menurunnya jumlah ekuitas tahun berjalan dari tahun 2011 hingga tahun 2015. Selain itu, rasio KAP tahun 2015 mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. KAP yang meningkat menunjukkan bahwa BPR X Kota Tegal telah dapat manajemen risiko dengan lebih baik.

Rasio NPL pada tabel 1 menunjukkan terdapat penurunan jumlah kredit bermasalah pada BPR X Kota Tegal pada tahun 2015. Meskipun, rasio NPL tahun 2015 tersebut belum dapat dikategorikan sehat. Hal ini dikarenakan *staff collecting* yang bekerja lebih baik, dan terdapat *BI checking* yang digunakan untuk melihat riwayat nasabah sebelum memutuskan akan memberikan kredit kepada nasabah.

Selain itu, tabel 1 juga menunjukkan nilai ROA mengalami peningkatan dari

tahun 2014 ke tahun 2015. Hal ini disebabkan karena BPR X Kota Tegal pada tahun 2015 mengalami peningkatan laba. Selain itu, dari rasio BOPO dapat terlihat bahwa BPR X Kota Tegal mengalami peningkatan pendapatan dan penurunan beban. Hal ini didukung dengan grafik tren pendapatan operasional dan biaya operasional, yang menunjukkan terjadi kenaikan pendapatan dan penurunan beban.

Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa rasio CR pada tahun 2015 mengalami penurunan. Akan tetapi, rasio CR tahun 2015 masih dapat dikategorikan sebagai rasio yang sehat. Selain itu, rasio LDR dari tabel 2.1 menunjukkan bahwa BPR X Kota Tegal dapat dikategorikan sehat. Secara keseluruhan tingkat kesehatan BPR X Kota Tegal mengalami peningkatan pada tahun 2015.

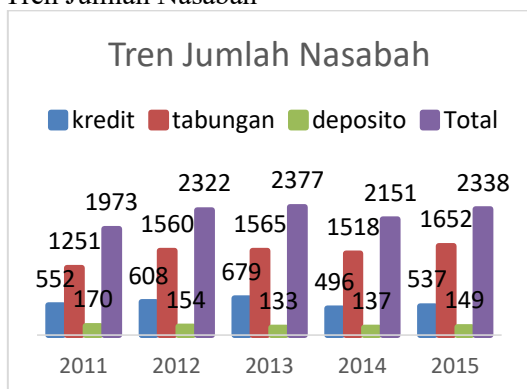
**Gambar 8.** Grafik Tren Pendapatan Operasional dan Beban Operasional

Sumber: data internal yang diolah (2016)

Tabel .2 Hasil Dari Kuisioner Yang Telah Dilakukan.

Aspek 12. Pohon Daun Raisinier Yang Telah Diakarkan.		
NO	PERNYATAAN	RATA-RATA
Fasilitas Pelayanan		4,2
1	BPR X Kota Tegal menawarkan berrbagai macam produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan	
2	BPR X Kota Tegal terletak ditempat yang strategis	
Tingkat Pelayanan		4,24
3	Sikap petugas BPR X Kota Tegal sopan dan ramah melayani saya	
4	Petugas BPR X Kota Tegal mempunyai pengetahuan yang cukup untuk melayani saya	
5	Petugas BPR X Kota Tegal memberikan pelayanan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka atau menutup rekening	
6	Petugas BPR memberikan pelayanan informasi kredit secara jelas	
7	BPR X Kota Tegal memberikan keuntungan dalam bentuk pendapatan bunga	
Kondisi Karyawan		3,9
8	Walaupun BPR X Kota Tegal memberikan potongan, nasabah masih bisa mendapatkan keuntungan dari hasil tabungannya.	
9	Kondisi eksterior BPR X Kota Tegal sudah baik, misalnya: kebersihan luar gedung	
10	Desain interior BPR X Kota Tegal tertata rapi, sehingga mempermudah transaksi yang saya lakukan	
11	Produk baru yang ditawarkan oleh petugas BPR dapat memberikan kepuasan kepada saya	
Ketenangan dan Kenyamanan		4,5
12	Pertugas BPR X Kota Tegal memberikan kemudahan dalam menangani transaksi secara cepat dan tepat	
13	Saya percaya BPR X Kota Tegal adalah jelas yang terbaik	
Rata-rata keseluruhan		4,17

Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa rata-rata keseluruhan kepuasan pelanggan menunjukkan nilai 4,17. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh BPR X Kota Tegal. BPR X Kota Tegal telah berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.

Tren Jumlah Nasabah**Gambar 9.** Grafik Tren Jumlah Nasabah Perorangan

Sumber: data internal yang diolah (2016)

Gambar 9 menunjukkan bahwa jumlah nasabah mengalami peningkatan dari tahun 2011-2015. Meskipun, pada tahun 2014 jumlah nasabah mengalami penurunan, tetapi meningkat kembali

pada tahun 2015. Hal ini menunjukkan bahwa BPR X Kota Tegal dapat menarik pelanggan baru serta dapat mempertahankan pelanggan lama untuk tetap loyal kepada BPR X Kota Tegal. Grafik tersebut didukung dengan hasil wawancara kepada para pelanggan (nasabah). Beberapa nasabah menyatakan sudah beberapa kali mengambil kredit pada BPR X Kota Tegal karena kemudahan prosedur administrasi yang diberikan dan tingkat suku bunga yang relatif lebih kecil dibandingkan dengan pesaing yang ada di Tegal. Sedangkan, menurut keterangan nasabah tabungan diketahui bahwa meskipun terdapat potongan namun para nasabah tetap mendapatkan keuntungan dari bunga tabungan.

i. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan. Untuk memberikan kerangka kerja yang diperlukan perspektif ini mendefinisikan rantai nilai proses. Rantai nilai proses terdiri dari tiga proses: proses inovasi, proses operasional, dan proses

pascapenjualan. Perspektif ini akan diukur menggunakan kuisioner yang mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Di dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan (nasabah) berisi hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal. Diukur melalui *instrument* yang meliputi: fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, serta ketenangan dan kenyamanan.

Tabel .2 menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan pelayanan yang baik di kalangan pelanggan (nasabah) sehingga pelanggan merasa nyaman dan berpikiran positif dengan pelayanan maupun barang yang ditawarkan oleh BPR X Kota Tegal. BPR X Kota Tegal harus melakukan terobosan atau perubahan yang baik dan secara terus menerus untuk meningkatkan kepuasan maupun penawaran produk yang berkualitas kepada pelanggan karena selama ini BPR X Kota Tegal hanya memiliki tiga produk (tidak ada inovasi produk). Hal ini ditujukan agar minat terhadap produk yang diperdagangkan BPR X Kota Tegal dapat dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan. Menurut para pelanggan, kemudahan memenuhi prosedur kredit serta kenyamanan ruangan juga merupakan nilai tambah untuk BPR X Kota Tegal. Para nasabah merasa pada saat melakukan setoran baik angsuran maupun setoran untuk tabungan, para nasabah dilayani secara cepat dan tidak perlu berada dalam antrian yang panjang.

Akan tetapi, dari hasil wawancara (interview) dengan nasabah diketahui bahwa BPR X Kota Tegal kurang memperhatikan nasabah kredit yang telat membayarkan angsurannya. BPR X Kota Tegal akan mendatangi nasabah kredit yang telat membayarkan angsuran apabila sudah mengalami keterlambatan selama 1 bulan. Sebaiknya, BPR X memberikan pemberitahuan ketika para nasabah yang telah mengalami keterlambatan pembayaran angsuran selama beberapa hari. Pemberitahuan tersebut digunakan untuk mengingatkan

bahwa nasabah mengalami keterlambatan. Pemberitahuan dapat diberikan melalui telepon ataupun surat.

j. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pencapaian tujuan tiga perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tiga tujuan utama, yaitu: peningkatan kemampuan pegawai; peningkatan motivasi, pemberdayaan, dan keterlibatan pegawai; serta peningkatan kemampuan sistem informasi. Penilaian kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan kuisioner. Skala Likert digunakan dalam kuesioner dengan 5 pilihan bobot skor, yaitu nilai 1 untuk sangat tidak setuju (STS), nilai 2 untuk tidak setuju (TS), nilai 3 untuk ragu-ragu (R), nilai 4 untuk setuju (S) dan nilai 5 untuk sangat setuju (SS). Kepuasan karyawan dikatakan bagus apabila mencapai nilai target skor. Target nilai skor adalah di atas 3 yang dianggap mencerminkan kepuasan karyawan.

Tabel 3. Rata-rata Kuisioner Kepuasan karyawan

NO	PERNYATAAN	RATA-RATA
Kepemimpinan		4
1	BPR X Kota Tegal telah menerapkan manajemen yang baik.	
2	BPR X Kota Tegal mengkomunikasikan visi dan misinya kepada saya dengan jelas.	
Motivasi		4,15
3	Pemimpin BPR X Kota Tegal memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang sangat bagus.	
4	Saya melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan BPR X Kota Tegal selama ini	
5	Untuk meningkatkan produktivitas kerja, BPR X Kota Tegal memberikan program pelatihan karyawan	
Semangat Kerja		4,02
6	BPR X Kota Tegal menentukan jadwal kerja yang sudah sesuai dengan kemampuan saya.	
7	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di BPR X Kota Tegal	
8	BPR X Kota Tegal memberikan fasilitas kerja yang lengkap kepada karyawan	
Kondisi Fisik		4,18
9	Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat, akurat diberikan oleh BPR X Kota Tegal kepada saya.	
Kepuasan Karyawan		4,08
10	Saya puas dengan pemberian gaji dan insentif dari BPR X Kota Tegal selama ini.	
11	Saya puas dengan pemberian ijin/cuti yang diberikan BPR X Kota Tegal	
12	BPR X Kota Tegal memberikan gaji setiap bulan dengan tepat waktu.	
Rata-Rata Keseluruhan		4,08

Nilai rata-rata keseluruhan karyawan didapatkan dari kuisioner yang telah diisi oleh karyawan. Kuisioner tersebut diisi oleh seluruh pegawai kecuali dua dewan pengawas, satu pegawai kontrak yang tidak masuk kerja pada tanggal 10 Juni 2016, serta *office boy*. Kuisioner yang didapatkan kembali berjumlah 16 kuisioner.

Dari tabel 3 diketahui bahwa rata-rata keseluruhan karyawan menunjukkan nilai 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selama ini merasa puas bekerja di BPR X Kota Tegal. Akan tetapi, hasil kuisioner tersebut tidak sejalan dengan hasil wawancara (*interview*) dengan beberapa karyawan. Dari hasil wawancara diketahui beberapa ketidakpuasan karyawan terhadap BPR X Kota Tegal, yaitu:

- Tidak ada pemberitahuan mengenai hak cuti;
- Tidak ada penghargaan berupa bonus apabila target kinerja tercapai ataupun sanksi apabila target kinerja tidak tercapai. Hal ini menyebabkan

kurangnya motivasi kerja pada karyawan;

- Tidak ada jenjang karir di BPR X Kota Tegal, semua karyawan dianggap staf oleh BPR X Kota Tegal;
- Tidak ada kepastian tentang pengangkatan karyawan kontrak menjadi karyawan tetap.

Dari hal yang disebutkan di atas, BPR X Kota Tegal perlu memperbaiki pengelolaan internalnya. Hal ini, diperuntukkan untuk menimbulkan motivasi kerja pada karyawan. Sehingga, karyawan BPR X Kota Tegal akan bekerja lebih optimal.

B. *Economic Value Added* (Nilai Tambah Ekonomi)

Berikut merupakan tabel hasil perhitungan dari *Economic Value Added (EVA)* atau nilai tambah ekonomi yang telah dilakukan:

Tabel 4 Tabel Perhitungan *Economic Value Added* (EVA) (dalam ribuan)

Net Operating Profit After Taxes					
Year	2011	2012	2013	2014	2015
Operating Profit	(336.469)	(227.544)	(279.418)	(742.139)	475.864
Taxes	-	-	(18.661)	(1.382)	(23.184)
NOPAT	(336.469)	(227.544)	(298.079)	(743.521)	452.680

Total Invested Capital and Cost of Capital					
Year	2011	2012	2013	2014	2015
Capital Employed :					
Debt	-	-	-	-	-
Equity	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000
Book Value of Capital	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000
Adjustments:					
Capitalized R&D	-	-	-	-	-
Depreciation	-	-	-	-	-
Goodwill	-	-	-	-	-
Present Value of Operating Leases	-	-	-	-	-
Total Adjusted Capital	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000

WACC	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%
------	-------	-------	-------	-------	-------

EVA	(515.219)	(406.294)	(476.829)	(922.271)	273.930
-----	-----------	-----------	-----------	-----------	---------

Berdasarkan tabel 4 yang merupakan tabel perhitungan *economic value added* (EVA) dapat dilihat bahwa selama tahun 2011-2014 nilai EVA BPR X Kota Tegal negatif. Selama tahun 2011 hingga 2014 nilai EVA BPR X Kota Tegal berturut-turut adalah sebesar negatif Rp.515.219.000; negatif Rp.406.294.000; negatif Rp.476.829.000 dan negatif Rp.922.271.000. Hal ini merupakan petunjuk bahwa manajemen BPR X Kota Tegal selama ini telah menyia-nyiakan modal yang ada dalam perusahaan. Nilai EVA perusahaan baru meningkat positif ketika pada tahun 2015 dimana nilai EVA-nya menjadi

Rp.273.930.000. Hal ini berarti manajemen BPR X telah mampu menciptakan kekayaan bagi perusahaan.

1) Analisis Keputusan Investasi

Analisis investasi dilakukan dengan menggunakan berbagai asumsi. Beberapa asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Asumsi nilai investasi yang digunakan dalam kajian ini adalah selama 3 kali tambahan modal dari Investor BPR X yaitu sebesar Rp.2.300.000.000,- (dua miliar tiga ratus juta rupiah) pada tahun 2017, Rp.2.400.000.000,- (dua miliar empat ratus juta rupiah) pada 2018 dan Rp.2.550.000.000,- (dua miliar lima ratus lima puluh juta rupiah) pada 2019. Ketiga aliran investasi tersebut nantinya akan memenuhi modal dasar yang telah direncanakan oleh BPR X sebesar Rp10.000.000.000,- (sepuluh miliar rupiah).
- Pertumbuhan EAT BPR X Kota Tegal setiap tahunnya diasumsikan 10%, hal ini didasarkan pada presentase rata-rata peningkatan produk domestik regional bruto menurut lapangan usaha keuangan di kota tegal pada periode 2008-2012 yang merupakan data terakhir yang bisa diperoleh dari Badan Pusat Statistik Kota Tegal.
- Depresiasi BPR X Kota Tegal diasumsikan turun setiap tahunnya, hal ini didasarkan pada laporan tahunan perusahaan yang menyatakan bahwa perusahaan menggunakan metode depresiasi saldo menurun dengan asumsi bahwa perusahaan tidak melakukan pembelian aset baru setelah investasi.
- Tingkat suku bunga yang diharapkan atas investasi yang digunakan dalam analisis diasumsikan sebesar 6,5 %, hal ini didasarkan pada BI Rate tanggal 16 Juni 2016.
- Jangka waktu pengembalian investasi yang diharapkan untuk investasi diasumsikan 5 tahun.

Berikut merupakan hasil analisis investasi yang telah dilakukan berdasarkan beberapa asumsi yang telah disebutkan:

*Accounting Rate of Return / Average Rate of Return***Tabel 5** Hasil Analisis Keputusan Investasi Menggunakan Perhitungan *Accounting Rate of Return (ARR)*

Investasi	Rata-Rata EAT	Rata-Rata Investasi	Accounting Rate of Return (ARR)	Keputusan Investasi
Tanpa tambahan modal (ekuitas sebesar Rp. 1.512.690.519)	473.609.740	756.345.260	62,62%	Investasi layak
Tahun 2017 (Rp. 2.300.000.000)	520.970.714	1.150.000.000	45,30%	Investasi layak
Tahun 2018 (Rp. 2.400.000.000)	573.067.785	1.200.000.000	47,76%	Investasi layak
Tahun 2019 (Rp. 2.550.000.000)	630.374.563	1.275.000.000	49,44%	Investasi layak

Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan perhitungan yang sudah dilakukan atas asumsi yang telah dibuat, tabel 2.5 menunjukkan ARR keempat investasi yang dilakukan berturut-turut untuk tanpa tambahan modal, tahun 2017, 2018, dan 2019 adalah sebesar 62,62%; 45,30%; 47,76%; dan 49,44%. Keempat investasi yang dilakukan dinilai layak karena presentase ARR dari keempatnya berada

dias presentase keuntungan yang disyaratkan yaitu sebesar 6,5%.

C. Net Present Value (NPV)

Berikut merupakan tabel yang menunjukkan hasil dari perhitungan analisis *Net Present Value (NPV)* berdasarkan asumsi yang telah dibuat.

Tabel 6. Hasil Analisis Keputusan Investasi Menggunakan Perhitungan *Net Present Value (NPV)*

Investasi	PV Proceeds	PV outlays	Net Present Value (NPV)	Keputusan Investasi
Tanpa tambahan modal (ekuitas sebesar Rp. 1.512.690.519)	2.141.048.733	1.512.690.519	628.358.214	Investasi layak
Tahun 2017 (Rp. 2.300.000.000)	2.319.815.485	2.300.000.000	19.815.485	Investasi layak
Tahun 2018 (Rp. 2.400.000.000)	2.519.285.962	2.400.000.000	119.285.962	Investasi layak
Tahun 2019 (Rp. 2.550.000.000)	2.741.304.372	2.550.000.000	191.304.372	Investasi layak

Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan tabel 6 yang merupakan analisis investasi menggunakan perhitungan NPV, dapat dilihat bahwa apabila BPR X tidak melakukan investasi, atau dengan kata lain hanya menggunakan modal yang saat ini sudah tersedia dalam perusahaan maka perusahaan akan mampu mendapatkan pengembalian layak apabila mengandalkan kenaikan arus kas karena adanya pertumbuhan industri keuangan. Begitu juga apabila perusahaan menginvestasikan uang senilai Rp.2.300.000.000,- (dua miliar tiga ratus juta rupiah) pada tahun 2017, Rp.2.400.000.000,- (dua miliar empat ratus juta rupiah) di tahun 2018, dan Rp Rp.2.550.000.000,- (dua miliar lima ratus lima puluh juta rupiah) di tahun 2019 BPR X akan tetap memperoleh pengembalian yang layak atas investasinya. Hal ini dapat dilihat dari tabel 6 yang menunjukkan bahwa hasil

keempat investasi tersebut memiliki NPV secara berturut-turut adalah sebesar Rp.628.358.214, Rp.19.815.485, Rp.119.285.962, Rp.191.304.372. Keempat hasil NPV yang positif menunjukkan bahwa investasi layak dilakukan.

D. Internal Rate of Return (Tingkat Pengembalian Internal)

Berikut merupakan tabel yang menunjukkan hasil dari perhitungan analisis *Internal Rate of Return (IRR)* berdasarkan asumsi yang telah dibuat.

Tabel 7 Hasil Analisis Keputusan Investasi Menggunakan Perhitungan *Internal Rate of Return (IRR)*

Tabel 7 Hasil Analisis Keputusan Investasi Menggunakan Perhitungan *Internal Rate of Return* (IRR)

Investasi	Estimasi <i>Internal Rate of Return</i> (IRR)	<i>Internal Rate of Return</i> (IRR) Aktual	Keputusan Investasi
Tanpa tambahan modal (ekuitas sebesar Rp. 1.512.690.519)	6,5%	19,99%	Investasi layak
Tahun 2017 (Rp. 2.300.000.000)	6,5%	6,80%	Investasi layak
Tahun 2018 (Rp. 2.400.000.000)	6,5%	8,22%	Investasi layak
Tahun 2019 (Rp. 2.550.000.000)	6,5%	9,08%	Investasi layak

Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan tabel 7 yang merupakan analisis investasi menggunakan perhitungan IRR, dapat dilihat bahwa apabila BPR X tidak melakukan investasi, atau dengan kata lain hanya menggunakan modal yang saat ini sudah tersedia dalam perusahaan maka perusahaan akan mampu mendapatkan pengembalian layak dapat dilihat dari nilai IRR estimasi yang berada dibawah IRR aktual sebesar 19,99%. Investasi pada tahun 2017 juga merupakan investasi yang layak untuk dilakukan karena IRR aktualnya sebesar 6,80%, masih diatas estimasi IRR yaitu sebesar 6,5%. Investasi pada tahun 2018 juga masih layak dilakukan mengingat IRR aktual pada investasi tahun 2018 adalah sebesar 8,22%. Begitu juga dengan investasi pada tahun 2019 dinyatakan sebagai investasi yang masih layak dilakukan mengingat IRR aktual pada investasi tahun 2019 berdasarkan perhitungan adalah sebesar 9,08%

E. *Profitability Index*

Berikut merupakan tabel yang menunjukkan hasil dari perhitungan analisis *Profitability Index (PI)* berdasarkan asumsi yang telah dibuat.

Tabel 8. Hasil Analisis Keputusan Investasi Menggunakan Perhitungan *Profitability Index (PI)*

Investasi	<i>PV Proceeds</i>	<i>PV outlays</i>	<i>Profitability Index (PI)</i>
Tanpa tambahan modal (ekuitas sebesar Rp. 1.512.690.519)	2.141.048.733	1.512.690.519	1,42
Tahun 2017 (Rp. 2.300.000.000)	2.319.815.485	2.300.000.000	1,01
Tahun 2018 (Rp. 2.400.000.000)	2.519.285.962	2.400.000.000	1,05
Tahun 2019 (Rp. 2.550.000.000)	2.741.304.372	2.550.000.000	1,08

Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan tabel 8 yang merupakan tabel hasil keputusan investasi menggunakan perhitungan *Profitability index (PI)* menunjukkan bahwa apabila BPR X Kota Tegal menggunakan modal perusahaan saat ini, melakukan investasi pada tahun 2017, 2018 dan 2019 akan menghasilkan perbandingan nilai arus kas bersih yang akan datang dengan nilai investasi yang sekarang yang lebih besar dari 1. Secara berturut turut, nilai PI dari keempat investasi adalah sebesar 1,42; 1,01; 1,05; dan 1,08. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa keempat investasi tersebut dapat dijalankan.

Berdasarkan keempat analisis keputusan investasi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa apabila Investor ingin melakukan investasi pada BPR X Kota Tegal maka lebih baik dilakukan secara berturut-turut dengan investasi yang tidak lebih dari Rp.2.550.000.000,- (dua miliar lima ratus lima puluh juta rupiah) untuk setiap kucuran modal setiap tahunnya. Hal ini dilakukan agar Investor selaku pemilik modal BPR X Kota Tegal dapat melakukan evaluasi kinerja perusahaan.

Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Investor tersebut digunakan untuk menilai apakah BPR X Kota Tegal telah mampu menghasilkan kinerja yang sesuai dengan peningkatan modal yang diberikan. Apabila nantinya BPR X Kota Tegal dalam prosesnya mampu meningkatkan kinerja sesuai dengan peningkatan modal yang diberikan maka Investor diharapkan mampu mengucurkan modal untuk memenuhi modal dasar sebesar Rp.10.000.000.000,- (sepuluh miliar rupiah) sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian **SWOT** (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Kekuatan (*Strength*)

BPR X Kota Tegal saat ini memiliki beberapa kekuatan yaitu mempunyai pegawai yang loyalitasnya cukup tinggi; kualitas pelayanan yang dianggap baik oleh nasabah; dan sarana dan prasarana serta IT yang sudah cukup bagus untuk menunjang pelayanan yang lebih baik.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan BPR X Kota Tegal saat ini adalah sumber daya manusia yang mayoritas lulusan SLTA dan berusia lebih dari 45 tahun; kebijakan *rolling* pegawai yang tidak mempertimbangkan latar belakang akademis serta kurangnya pelatihan pasca *rolling* pegawai; kebijakan manajemen yang berkaitan dengan SDM kurang baik sehingga tidak mampu memotivasi kinerja para pegawai seperti tidak adanya *reward* dan *punishment*, kurangnya kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan dan pendidikan yang memadai, dan jenjang karir yang tidak jelas; tidak adanya dewan direksi BPR X Kota Tegal selama lebih dari satu tahun; nilai aset, kewajiban dan ekuitas BPR X Kota Tegal yang berada dalam urutan kedua terendah dibandingkan dengan BPR-BPR lain di kota dan kabupaten Tegal; dan nilai NPL BPR X Kota Tegal yang melebihi ketentuan Bank Indonesia.

c. Peluang (*Opportunity*)

Beberapa peluang yang harus dimanfaatkan oleh BPR X Kota Tegal adalah mempertahankan berbagai keunggulan komparatif yang saat ini sudah diperoleh, seperti pelayanan yang dianggap sudah cukup baik oleh nasabah; peluang potensi pasar yang besar; potensi kerjasama yang lebih besar untuk memanfaatkan dana untuk menjaga keamanan simpanan nasabah; dan peluang peningkatan modal perusahaan mengingat adanya rencana dari investor mengenai peningkatan modal dasar BPR X Kota Tegal hingga sebesar Rp.10.000.000.000,- (sepuluh miliar rupiah) yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.

d. Tantangan (*Threat*)

Beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh BPR X Kota Tegal saat ini adalah tantangan untuk penguatan modal demi memenuhi peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 5/POJK.03/2015 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum dan Pemenuhan Modal Inti Minimum Bank Perkreditan Rakyat yang mensyaratkan modal inti Rp.6.000.000.000,- (enam miliar rupiah) yang dapat dicapai dengan memenuhi modal inti BPR X Kota Tegal sebesar Rp3.000.000.000,0 (tiga miliar rupiah) hingga paling lambat 31 Desember 2019 dan mencapai modal inti Rp. 6.000.000.000,- (enam miliar rupiah) hingga paling lambat 31 Desember 2024; tantangan untuk meningkatkan efisiensi BPR X Kota Tegal; tantangan yang berkaitan dengan masalah likuiditas dan pendanaan BPR X Kota Tegal; tantangan meningkatnya persaingan di masa yang akan datang; tantangan untuk meningkatkan penyebaran dan jangkauan BPR X Kota Tegal untuk meningkatkan pangsa pasar; tantangan untuk menyediakan perlindungan bagi nasabah kredit modal usaha; dan tantangan untuk memenuhi ketentuan *corporate governance* yang telah diatur dalam POJK No 4/POJK.03/2015 yang mensyaratkan

adanya berbagai ketentuan *corporate governance* yang harus diikuti oleh BPR X.

Berdasarkan hasil kajian **Balanced Scorecard** yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Tingkat kesehatan keuangan BPR X berdasarkan CAMEL telah meningkat menjadi sehat pada tahun 2015. Meskipun nilai NPL yang masih cukup tinggi yaitu sebesar 21,38% yang masih sangat jauh diatas ketentuan Bank Indonesia yang sebesar 5%. Akan tetapi, nilai NPL tersebut sudah mengalami penurunan yang cukup signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil survey terhadap nasabah dapat ditarik kesimpulan bahwa nasabah selama ini merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh BPR X Kota Tegal. Selain itu, kantor yang nyaman, tingkat bunga yang lebih rendah dari BPR lainnya, kemudahan administrasi, kecepatan ketersediaan dana serta skim kredit yang lebih fleksibel. Sehingga, nasabah menjadi loyal terhadap BPR X Kota Tegal.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kegiatan proses bisnis internal selama ini sudah berjalan dengan baik. BPR X Kota Tegal sudah memiliki SOP (*Standard Operating Procedure*) serta *Job Description* yang jelas. SOP pada BPR X Kota Tegal juga sudah dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, tidak adanya inovasi produk yang ditawarkan terhadap nasabah menjadi masalah BPR X Kota Tegal untuk menarik pelanggan baru.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Karyawan merasa cukup puas bekerja di BPR X Kota Tegal. Akan tetapi, BPR X Kota Tegal harus mengelola SDM dengan lebih baik lagi, seperti menjalankan sistem *reward* dan *punishment* dalam perusahaan, serta meningkatkan pelatihan-pelatihan yang terkait yang dapat menunjang

keberlangsungan BPR X Kota Tegal. Dengan demikian, SDM dapat menunjang kesuksesan BPR X Kota Tegal, serta dapat lebih siap dalam menghadapi persaingan dengan para pesaingnya.

Berdasarkan hasil kajian **Economic Value Added (EVA)** yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai EVA BPR X Kota Tegal selama tahun 2011-2014 secara berturut-turut adalah sebesar negatif Rp.515.219.000; negatif Rp.406.294.000; negatif Rp.476.829.000 dan negatif Rp.922.271.000. Hal ini pertanda bahwa perusahaan pada tahun 2011-2014 telah menyia-nyiakan modal perusahaan.
2. Nilai EVA perusahaan meningkat positif ketika tahun 2015. Nilai EVA 2015 adalah sebesar Rp.273.930.000. Hal ini berarti manajemen BPR X Kota Tegal telah mampu menciptakan kekayaan bagi perusahaan.

Sedangkan, berdasarkan hasil kajian Analisis Keputusan Investasi yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan keempat analisis keputusan investasi yang telah dilakukan yaitu perhitungan *Average Rate of Return*, *Net Present Value*, *Internal Rate of Return* dan *Profitability Index* menunjukkan bahwa apabila perusahaan tidak melakukan investasi, menambah investasi pada tahun 2017, 2018, dan 2019 akan mendapatkan pengembalian yang sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini berarti bahwa investasi layak dilakukan.
2. *Average Rate of Return* (ARR) dari keempat investasi yang dilakukan berturut-turut untuk tanpa tambahan modal, tahun 2017, 2018, dan 2019 adalah sebesar 62,62%; 45,30%; 47,76%; dan 49,44%. Keempat investasi yang dilakukan dinilai layak karena presentase ARR dari keempatnya berada diatas presentase keuntungan yang disyaratkan yaitu sebesar 6,5%.

3. *Net Present Value* (NPV) dari keempat investasi yang dilakukan berturut-turut untuk tanpa tambahan modal, tahun 2017, 2018, dan 2019 adalah sebesar Rp.628.358.214, Rp.19.815.485, Rp.119.285.962, dan Rp.191.304.372. Keempat hasil NPV yang positif menunjukkan bahwa investasi layak dilakukan.
4. *Internal Rate of Return* (IRR) dari keempat investasi yang dilakukan berturut-turut untuk tanpa tambahan modal, tahun 2017, 2018, dan 2019 adalah sebesar 19,99%; 6,80%; 8,22%; dan 9,08%. Keempat hasil perhitungan ini semuanya diatas nilai IRR yang diharapkan yaitu sebesar 6,5%. Hal ini menunjukkan bahwa investasi layak dilakukan.
5. *Profitability index* (PI) dari keempat investasi yang dilakukan berturut-turut untuk tanpa tambahan modal, tahun 2017, 2018, dan 2019 adalah sebesar 1,42; 1,01; 1,05; dan 1,08. Hasil ini menunjukkan bahwa perhitungan untuk semua investasi adalah lebih besar dari 1, yang berarti investasi layak dilakukan.
6. Investor sebaiknya melakukan kucuran modal kepada BPR X Kota Tegal secara berturut-turut dengan nilai investasi kurang dari Rp.2.550.000.000 (dua miliar lima ratus lima puluh juta rupiah). Hal ini perlu dilakukan agar Investor mampu melakukan evaluasi kinerja perusahaan setelah adanya kucuran modal.

5. Daftar Pustaka

- [1] Bank Indonesia, Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/11/KEP/DIR tanggal 30 April 1997, tentang penilaian kesehatan bank dan BPR.
- [2] Badan Pusat Statistik Kota Tegal. (2015). Kota Tegal dalam Angka Tahun 2015. Kota Tegal: BPS.
- [3] Hansen, Don R., dan Mowen, Maryanne M. (2009). *Akuntansi Manajerial Buku 2 Edisi 8*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- [4] Laporan Profil Industri Perbankan Kwartal IV Tahun 2015.
- [5] Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 22 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Bank Perkreditan Rakyat Milik Daerah.
- [6] Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4/POJK.03/2015 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Perkreditan Rakyat.
- [7] Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 5 /POJK.03/2015 Tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Dan Pemenuhan Modal Inti Minimum Bank Perkreditan Rakyat.
- [8] Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 20/POJK.03/2014 tentang Bank Perkreditan Rakyat.
- [9] Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland. (2014). *Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases Global Edition*.Singapore; McGraw-Hill Education.
- [10] Undang-Undang nomor 10 Tahun 1998 perubahan atas Undang-Undang nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan.
- [11] Undang-Undang nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan.