

**PENINGKATAN PRODUK KREDIT PRODUKTIF PADA PELAKU
UMKM DI PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR, TBK**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
Derajat Magister Manajemen



oleh

ERLANG NALA YUDHA

041314353052

Program Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga

2016

PERNYATAAN

Saya, (Erlang Nala Yudha, NIM : 041314353052), menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil penipuan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 29 Januari 2016

Yang membuat pernyataan,



(Erlang Nala Yudha)

NIM : 041314353052

**PENINGKATAN PRODUK KREDIT PRODUKTIF PADA PELAKU UMKM DI
PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR TBK**

Diajukan oleh

ERLANG NALA YUDHA
041314353052

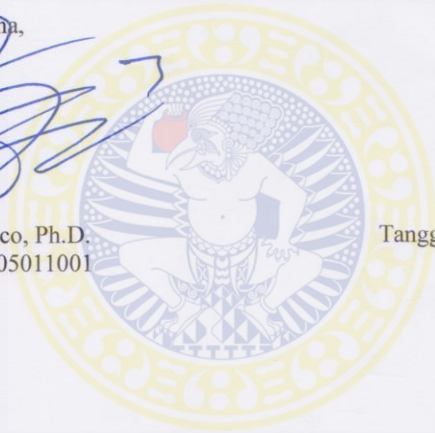
Telah disetujui oleh:

Pembimbing Utama,



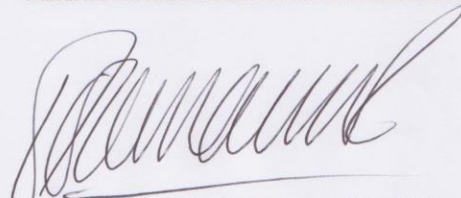
Badri Munir Sukoco, Ph.D.
NIP. 197809112005011001

Tanggal :



Mengetahui,

Koordinator Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



Dr. Gancar Candra Premananto, SE., M.Si.
NIP. 197407221999031001

Tanggal :

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa:

Nama : Erlang Nala Yudha
NIM : 041314353052

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul **PENINGKATAN PRODUK KREDIT PRODUKTIF PADA PELAKU UMKM DI PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR TBK** sebagaimana disarankan oleh tim penguji pada tanggal 15 Februari 2016.

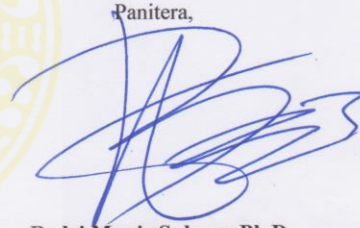
Ketua,



Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti, SE., MSi.

Tim Penguji

Panitera,



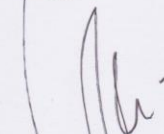
Badri Munir Sukoco, Ph.D

Penguji 1



Dr. Indrianawati Usman, SE., MSc.

Penguji 2



Dr. Sri Hartini, SE., MSi.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan tepat waktu. Adapun tesis ini berjudul :

“Peningkatan Produk Kredit Produktif Pada Pelaku UMKM di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk”

Adapun tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM). Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna karena itu banyak kritik dan saran yang diharapkan penulis dalam rangka penyempurnaan tesis ini. Terelesaikannya tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak yang telah membantu dalam proses pengerjaan tesis ini. Pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Dr. Gancar Candra Premananto, SE., M.Si selaku koordinator program studi Magister Manajemen Universitas Airlangga.
2. Bapak Sri Gunawan, DBA selaku mantan ketua program studi Magister Manajemen Universitas Airlangga yang telah memberi arahan penulisan tesis serta persetujuan *Term of Reference* (TOR).
3. Bapak Badri Munir Sukoco, SE.,MBA., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan sabar memberikan bimbingan kepada penulis.

4. Bapak dan Ibu dosen program studi Magister Manajemen yang telah memberikan ilmu bermanfaat kepada penulis.
5. Staf karyawan Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Airlangga, yang telah membantu penulis dalam hal administrasi maupun akademik.
6. Manajemen dan karyawan Bank Jatim yang telah rela meluangkan waktu untuk wawancara dan bersedia memberikan data. Bapak Herry Setya Yudakka Pimpinan Cabang Lumajang selaku atasan langsung penulis.
7. Kedua orang tua, terima kasih atas doa dan restunya untuk kelancaran penulisan tesis ini.
8. Istri yang senantiasa memberikan dukungan dan doa-doanya terhadap penulis.

Akhirnya semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan Rahmat serta Hidayah-Nya dan membalas budi baik kepada semua pihak di atas. Amien. Dengan tersusunnya tesis ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya.

Surabaya, 29 Januari 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK B. INDONESIA	xiv
ABSTRAK B. INGGRIS.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	12
1.5 Sistematika Penulisan Tesis	12
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Sistem Perbankan di Indonesia.....	15
2.2 Manajemen Stratejik.....	19
2.3 Analisis Lingkungan Bisnis.....	23
2.3.1 Analisis Lingkungan Internal	23
2.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal	34
2.4 <i>Diamond Strategy</i>	38

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Alasan Logis Pemilihan Pendekatan Penelitian.....	44
3.2 Komponen Desain Penelitian.....	44
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	48
3.4 Prosedur Pengumpulan Data.....	49
3.5 Teknik Analisis Data.....	60
3.6 Kerangka Pikir Penelitian	63

BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. Sejarah Perusahaan.....	64
4.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	67
4.3 Struktur Organisasi.....	68
4.4. Produk Kredit.....	69
4.5. Laporan Keuangan.....	70

BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5.1. Profil Narasumber.....	77
5.2. Misi dan Visi Stratejik.....	79
5.3. Analisis Lingkungan Bisnis.....	82
5.3.1. Analisis Lingkungan Internal.....	82
5.3.2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	98
5.4. Analisis Strategi Five Diamond.....	97
5.4.1. Arenas.....	97
5.4.2. Vehicles.....	113
5.4.1. Differentiator.....	117

5.4.1. Staging	121
5.4.1. Economic Logic	124
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	126
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	128
6.1. Saran.....	130
6.2.1. Implikasi Manajerial.....	130
6.2.2. Implikasi Teoretis	131
6.2.3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya	132
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	
LAMPIRAN.....	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Market Cap Perbankan.....	3
Tabel 1.2 Kebijakan Umum Direksi 2015.....	6
Tabel 1.3 Kredit BPD Berdasarkan Penggunaan.....	7
Tabel 3.1 Logika Data dan Proposisi	46
Tabel 4.1 Skim Kredit Bank Jatim	69
Tabel 4.2 Neraca <i>Unaudited</i>	70
Tabel 4.3 Kredit yang Diberikan (Agustus 2015).....	71
Tabel 5.1 Tahapan Penelitian	74
Tabel 5.2 Register Aplikasi Masuk	76
Tabel 5.3 Data Perkembangan NPL Bank Jatim	84
Tabel 5.4 Perbandingan Tingkat Suku Bunga Bank	87
Tabel 5.5 Data Jumlah UMKM Jatim	93
Tabel 5.6 Skim Kredit Produktif Bank Jatim	98
Tabel 5.7 Kredit UMKM Bank Jatim (Juli 2015)	100
Tabel 5.8 Perbandingan Suku Bunga Pundi Kencana dan KUR	101
Tabel 5.9 Alasan Pemilihan Skim Pundi Kencana	101
Tabel 5.10 Market Share debitur UMKM Jatim	103
Tabel 5.11 Kredit UMKM Bank Jatim April 2015	103
Tabel 5.12 Tabel Perbandingan Segmen Unggulan Bank Jatim	109
Tabel 5.13 Perkembangan Kinerja Bank Jatim Terhadap Target Renbis	125

DAFTAR GAMBAR DAN DIAGRAM

Gambar 2.1 Proses Manajemen Stratejik.....	21
Gambar 2.2 Pola Hubungan Visi Misi dan Strategi.....	22
Gambar 2.3 Lima Persaingan Porter.....	38
Gambar 2.4 The Five Major Elements of Strategy.....	40
Gambar 3.1 Kerangka Pikir Penelitian.....	63
Gambar 4.1 Milestone Bank Jatim.....	66
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Bank Jatim.....	68
Diagram 5.1 Kredit yang Diberikan.....	81
Gambar 5.1 Lima Kekuatan Porter.....	92
Diagram 5.2 Kontribusi Skim Kredit Terhadap Outstanding.....	99
Gambar 5.2 Logo Bank BPR UMKM Jatim.....	120



DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1 Grafik Perkembangan Kredit Koperasi.....	108
Grafik 5.2 Rencana Bisnis dan Posisi Eksisting.....	123



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Daftar Pertanyaan Terhadap Narasumber
- Lampiran 2: Transkrip Wawancara
- Lampiran 3: Kuesioner dan Hasil Survei Pendahuluan
- Lampiran 4: Kebijakan Umum Direksi (KUD) 2015



**PENINGKATAN PRODUK KREDIT PRODUKTIF PADA PELAKU
UMKM DI PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR, TBK**

Erlang Nala Yudha

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Latar belakang dari penelitian ini adalah penetapan BUKU III yang memaksa Bank Jatim wajib menyalurkan kredit produktifnya minimal 60% dari portofolio kredit. Berdasarkan latar belakang tersebut dirumuskan rumusan masalah: Bagaimana strategi Bank Jatim dalam memasarkan kredit produktif?.

Metode penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa *Diamond Strategy*. *Diamond strategy* ini memiliki 5 unsur yang dapat menjawab setiap persoalan penelitian yakni *arenas, vehicle, differentiator, staging, economic logic*. Narasumber yang dilibatkan meliputi manajemen Bank Jatim, pengamat perbankan, nasabah. Metode pengumpulan data melalui wawancara secara mendalam (*in depth interview*).

Hasil analisa *diamond strategy* menunjukkan bahwa, *Arenas* : Bank Jatim harus memanfaatkan luas jaringan kantor untuk menambah personil kemudian disebar untuk bertanggungjawab terhadap wilayah masing-masing. *Vehicles* : Penetapan skim kredit prioritas, sangat dibutuhkan agar fokus terhadap penyaluran volume kredit produktif. *Differentiators* : Bank Jatim hendaknya mengambil *positioning* sebagai bank milik masyarakat Jawa Timur. *Staging* : Jangka pendek melakukan perbaikan pada pola pemasaran. Rencana jangka panjang memberikan target kredit produktif ke tiap cabang. *Economic logic* : perbaikan pola pemasaran akan meningkatkan laba yang optimal.

Kata kunci : Strategi, Bank Jatim, Kredit Produktif, *Diamond Strategy*.

**THE INCREASING OF USAGE OF PRODUCTIVE CREDIT ON MICRO,
SMALL, MEDIUM ENTERPRISES (UMKM) AT PT BANK OF EAST
JAVA**

Erlang Nala Yudha

ABSTRACT

This study is a qualitative research by using case study strategy approach. The problem is the dominance of the consumer credit is greater than productive credit. Based on this background, the writer formulates the statement of the problem, that is: How is the strategy of Bank Jatim in marketing the productive credit?

The data are analyze by using *Diamond Strategy*. *Diamond Strategy* has five elements that can be able to answer any question of this research. The five element as follows: *arenas*, *vehicle*, *differentiator*, *staging*, *economic logic*. The interviewees of this study are the management of Bank Jatim, banking analyst, *customers*. The method of the data collection has two steps. First, the writer conducted a preliminary survey to distribute the quistionnaires and then followed by in-depth interviews.

The results of the analysis showed that, *Arenas*: Bank Jatim should utilize their wide network. *Vehicles*: The establishment of priorities credit scheme. *Differentiators*: Bank Jatim should take *positioning* as a bank belonging to the community of East Java. *Staging*: Short-term plan by improving the marketing patterns. Long-term plan that is assign targets of productive credit for each branch. *Economic logic*: Improving the quality of human resources, would be increase the optimal profit.

Keyword : Strategy, Bank Jatim, Productive Credit, Diamond Strategy