

## ABSTRAK

Hindrato Tanzil/19970016/ Mengoptimalkan Pendayagunaan Modal dan Sumber Dana Bank Peserta Rekapitalisasi, Studi Kasus Pada PT. Bank Lippo Tbk./Pembimbing: Amal Abadi Sidarto.

Program rekapitalisasi perbankan yang diputuskan oleh Pemerintah Republik Indonesia pada saat krisis ekonomi berlangsung merupakan suatu langkah darurat yang tepat untuk memperbaiki sekaligus memperkuat struktur perekonomian negara berpenduduk lebih dari dua ratus juta orang ini. Dampak positif dari keberhasilan program tersebut tidak hanya diharapkan dapat dinikmati oleh sektor keuangan namun yang lebih penting harus mampu menggerakkan roda usaha pada sektor riil yang sudah sangat terpuruk akibat tingginya suku bunga dan tingkat fluktuasi nilai tukar mata uang.

Peserta dari program rekapitalisasi tersebut adalah bank-bank nasional yang diseleksi terlebih dahulu oleh Bank Indonesia. Kriteria utama yang ditetapkan, selain dari angka-angka rasio kecukupan modal, adalah bank-bank tersebut harus mempunyai rencana usaha (*business plan*) yang jelas dan terprogram di waktu-waktu mendatang, seiring dengan standar/prinsip-prinsip perbankan yang berlaku secara internasional.

Secara teoritis program ini diyakini mampu mewujudkan segala tujuan yang diharapkan, namun tidaklah demikian pada kenyataannya. Kepercayaan masyarakat kepada perbankan nasional yang mulai pulih setelah penutupan beberapa bank pada waktu lalu dan membaiknya struktur permodalan bank ternyata tidak cukup kuat untuk merangsang perbankan nasional meyalurkan kembali dana yang dihimpunnya dari masyarakat dalam bentuk kredit. Padahal dari penyaluran kredit inilah diharapkan sektor riil mampu bergerak lagi dan mampu berpengaruh positif terhadap faktor kehidupan lainnya seperti keamanan dan sosial. Sektor riil yang kokoh, aktif dan dinamis akan dapat menampung tenaga kerja dalam jumlah besar yang berarti mengurangi pengangguran, salah satu faktor yang ditengarai sebagai sumber utama membesarnya tingkat kriminalitas pada saat ini.

Cita-cita yang diharapkan dari keberhasilan program rekapitalisasi ini ternyata masih membutuhkan waktu untuk mencapainya. Perbankan nasional ternyata memilih untuk "sangat berhati-hati" dalam berbisnis. Mereka lebih memilih instrumen investasi yang walaupun tingkat keuntungannya tidak besar namun risikonya rendah, seperti Sertifikat Bank Indonesia dan Pinjaman Antar Bank (dijamin pemerintah). Hal ini wajar dilakukan akibat trauma masa lalu yang belum hilang dan situasi maupun kondisi negara yang masih belum pasti walaupun telah terbentuk pemerintahan baru yang sah dan didukung rakyat (*legitimate*).

Menyikapi perkembangan tersebut, penulis mencoba memberikan masukan melalui penulisan thesis ini. Dalam analisa kuantitatifnya, penulis melakukan suatu studi kasus berdasarkan laporan keuangan PT. Bank Lippo Tbk. yang dipublikasikan. PT. Bank Lippo Tbk. sendiri adalah bank pertama yang menjadi peserta program rekapitalisasi. Thesis ini berisikan dua pembahasan utama yakni pertama, penulis mencari tahu terlebih dahulu apakah pendayagunaan modal dan sumber dana bank sudah optimal atau belum; kedua, penulis memberikan solusi atas masalah tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendayagunaan modal dan sumber dana oleh PT. Bank Lippo Tbk. belum optimal dan situasi ini juga hampir merata terjadi pada bank-bank peserta program rekapitalisasi. Atas dasar tersebut, penulis memberikan jalan keluar atau solusinya berupa rekomendasi atas sektor-sektor usaha beserta tingkatan pelaku pasar yang dianggap baik atau layak untuk diberikan fasilitas kredit. Selain itu, penulis juga memberikan pandangannya secara umum atas strategi ke depan yang dapat dilakukan bank-bank peserta rekapitalisasi.

## KATA PENGANTAR

Thesis ini dibuat dalam rangka memenuhi persyaratan studi Pasca Sarjana Magister Manajemen di Universitas Pelita Harapan. Topik yang dipilih untuk penulisan thesis ini berkaitan dengan perkembangan situasi perekonomian belakangan ini, terutama yang terjadi pada sektor keuangan.

Krisis keuangan yang diawali dari negeri tetangga, Thailand ternyata berdampak pula ke negara kita sejak pertengahan tahun 1997. Tidak tanggung-tanggung, krisis tersebut mampu memporak porandakan struktur perekonomian Indonesia yang memang sudah sangat rapuh jauh sebelumnya. Dampak yang dihasilkan, pada kenyataannya, tidak hanya meruntuhkan perekonomian negara melainkan juga mampu mengubah peta perpolitikan di tanah air. Krisis ekonomi tersebut mampu menumbangkan rezim Orde Baru, rezim yang ternyata telah memupuk akumulasi kerapuhan sendi-sendi perekonomian selama lebih dari 30 tahun dengan strategi Pertumbuhan Ekonomi-nya yang "kebablasan".

Sektor keuangan sebagai salah satu sektor vital perekonomian negara juga ikut merasakan dampak krisis tersebut. Dampak yang ditimbulkan bisa dilihat dari dua sudut pandang, yakni negatif dan positif. Negatif karena kemampuan perbankan dalam mendukung sektor riil sangat jauh berkurang; akibat penutupan sejumlah bank banyak karyawan yang terkena PHK; dan pada

kasus penutupan sejumlah bank gelombang I banyak masyarakat atau deposan yang dirugikan karena dana simpanannya lenyap begitu saja. Dampak positifnya antara lain: perbankan nasional semakin transparan serta mulai mengacu pada prinsip/standar internasional yang berlaku dan bank-bank nasional yang masih bertahan pasca krisis ini merupakan bank yang lebih sehat dari periode-periode sebelumnya sehingga lebih aman bagi para deposan.

Salah satu cara yang ditempuh oleh pemerintah dalam membenahi sektor keuangan pada saat itu adalah dengan memberlakukan program rekapitalisasi perbankan. Program ini ditujukan untuk memperkuat struktur permodalan bank yang pada waktu itu negatif akibat terjadinya *negative spread* antara suku bunga pinjaman dan simpanan.

Thesis ini pada intinya mengkaji perkembangan program rekapitalisasi beserta dampak yang dihasilkan. Fokus utama pembahasan terletak pada kondisi pendayagunaan modal dan sumber dana bank. Setelah menelaah fokus utama pembahasan tersebut, penulis memberikan solusi berupa rekomendasi untuk menanggulangi permasalahan yang terjadi dan mengungkapkan pandangannya secara umum atas strategi yang dapat dilakukan di waktu-waktu mendatang terutama setelah periode puncak krisis berlalu.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada semua pihak yang telah memberikan bantuannya baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan thesis ini. Secara khusus penulis ingin berterima kasih kepada:

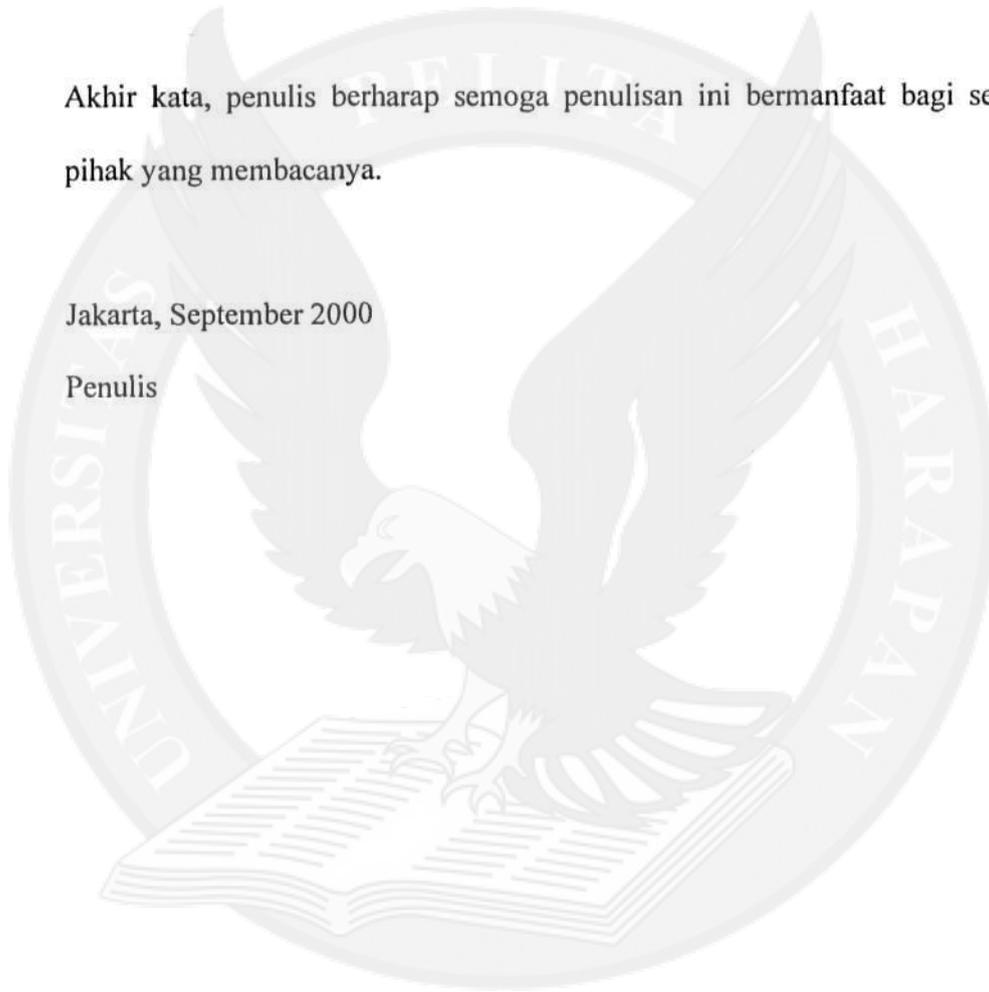
1. Bp. Amal Abadi Sidarto Ph.D., selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan pengarahan, pandangan, saran dan pendapat yang sangat bermanfaat sehingga penulis mampu merampungkan penulisan thesis ini.
2. Ibu Prof. Dr. Muliawati G. Siswanto, M. Eng.Sc. selaku Direktur Program Pascasarjana, Universitas Pelita Harapan.
3. Bp. Prof. Jonathan Soemirat S., M.Sc; Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pelita Harapan.
4. Pimpinan, para dosen, staf akademik maupun non-akademik Universitas Pelita Harapan yang telah sangat membantu kelancaran proses perkuliahan sampai dengan diselesaikannya penyusunan thesis ini.
5. Bp. Tjindrasa Ng dan Bp. Ivan Budiono, anggota Direksi PT. Bank Lippo Tbk., yang melalui pandangan-pandangannya yang tajam dan jelas dalam berbagai kesempatan, secara tidak langsung, telah membantu penulis dalam melakukan analisa pembahasan topik penulisan thesis ini.
6. Bp. Citra Yohandra, mantan *Credit Restructuring and Collection Group Head* PT. Bank Lippo Tbk. yang telah banyak memotivasi penulis dalam penyelesaian thesis ini.

7. Istri beserta anak pertama kami yang dikandungnya. Berkat dukungan, dorongan dan kesediaan mengorbankan waktu untuk berkumpul, telah memungkinkan penulis menyelesaikan tugas akhir perkuliahan ini.
8. Ibunda dan saudara-saudara tercinta lainnya, sahabat, rekan kerja maupun rekan kuliah atas bantuan dan dorongan yang selama ini diberikan.

Akhir kata, penulis berharap semoga penulisan ini bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Jakarta, September 2000

Penulis



## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
BAB I : MASALAH DAN LATAR BELAKANG PERMASALAHAN	
1.1. Pendahuluan .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
1.4. Ruang Lingkup Penelitian .....	6
1.5. Sistematika Pembahasan .....	8
1.6. Daftar Istilah .....	10
BAB II : STUDI KEPUSTAKAAN	
2.1. Konsep Umum Mengenai Asset & Liability Management..	13
2.2. Liability Management .....	15
2.2.1. Biaya Dana (Cost of Fund) .....	18
2.2.2. Perhitungan Tingkat Rata-rata Biaya Dana Riil (Average Real Cost of Fund) .....	20
2.3. Asset Management .....	23
2.4. Konsep Umum Mengenai Kredit .....	27

2.4.1. Jenis Kredit .....	30
2.4.2. Bentuk Kredit .....	33
2.5. Pemberian Kredit Berdasarkan Sektor Ekonomi .....	35
2.6. Perhitungan Tingkat Suku Bunga Pinjaman (Lending Rate) yang Wajar .....	41

### BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian .....	45
3.2. Metode Penelitian .....	46
3.3. Pengumpulan Data .....	47

### BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Liability and Asset Management .....	49
4.1.1. Liability Management .....	49
4.1.2. Asset Management .....	55
4.2. Pendayagunaan Dana dan Modal .....	60
4.2.1. Prioritas Pemberian Kredit untuk Sektor Tertentu ...	63
4.2.1.1. Kebijakan Pemerintah .....	63
4.2.1.2. Konsep Piramid .....	65
4.2.1.3. Analisa Lebih Lanjut Mengenai Konsep Piramid .....	68
4.2.2. Perhitungan Tingkat Suku Bunga Pinjaman yang Wajar .....	73

4.3. Fee Based Income Sebagai Alternatif Utama Sumber	
---	--

Pendapatan Bank .....	77
4.4. Langkah Strategis yang Dapat Dilakukan Bank Pasca Krisis .....	79
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	84
5.2. Saran .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 4-1. Jumlah, Sumber dan Biaya Dana .....	51
Tabel 4-2. Tingkat Rata-rata Biaya Dana .....	52
Tabel 4-3. Dana yang Dicadangkan untuk Keperluan Likuiditas .....	53
Tabel 4-4. Cadangan & Tingkat Rata-rata Biaya Dana Riil .....	54
Tabel 4-5. Tingkat Rata-rata Biaya Dana dan Biaya Dana Riil .....	54
Tabel 4-6. Komponen Aktiva Produktif .....	56
Tabel 4-7. Pendapatan Bunga dan Tingkat Rata-rata Pendapatan Investasi .....	56
Tabel 4-8. Tingkat Rata-rata Pendayagunaan Dana .....	57
Tabel 4-9. Perbandingan Tingkat Rata-rata Pendayagunaan dan Biaya Dana .....	57
Tabel 4-10. Penentuan Sektor Usaha untuk Penyaluran Kredit .....	71
Tabel 4-11. Penentuan Tingkat Suku Bunga Pinjaman Komersial .....	74
Tabel 4-12. Penentuan Tingkat Suku Bunga Pinjaman Komersial dengan Memperhitungkan <i>Compensating Balances</i> Debitur .....	75
Tabel 4-13. Produk dan Jasa Pelayanan yang Menghasilkan <i>Fee Based Income</i> .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4-1 Konsep Piramid .....	65
Gambar 4-2 Langkah Strategis Bank Pasca Krisis .....	83

