

**Analisis Manajemen Kredit Guna Menekan Terjadinya Kredit Bermasalah  
Dalam Pelaksanaan Program Kemitraan Pada Pt.Telekomunikasi Indonesia  
(Studi Kasus Di *Community Development* Sub Area Malang)**

**Leila Melati M. (0910220127)**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Dosen Pembimbing:

**Dr. Djumahir SE., MM**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

*Abstract*

*PT.Telekomunikasi Indonesia is one of a BUMN Company. The purpose of the research is to investigate the implementation of Partnership Program is one of the corporate social responsibility programs which is managed by PT. Telekomunikasi Indonesia Sub Area Malang in helping small-businesses. Funding for this program comes from 1-3% net profit. PT.Telekomunikasi Indonesia form a Community Development (CD) to manage a partnership program in their company. The results of this study indicate that credit management used at CD PT.Telekomunikasi Indonesia Sub Area Malang in managing credits are credit planning, organizing, actuating and controlling. In other hand, the cooperation also conducts 5C analysis including character, capacity, capital, collateral and condition of economic to minimize and depress the risks of bad debt.*

*Keywords: credit management, partnership program, bad debt.*

**PENDAHULUAN**

Ketika krisis global terjadi pada tahun 2011 yang melanda banyak negara di dunia, Indonesia merupakan salah satu negara yang dapat bertahan dan mampu bersaing dalam perdagangan global. Pada kuartal pertama 2011 ketika negara lain terkena dampak krisis, Indonesia malah mengalami pertumbuhan ekonomi mencapai 6,3%. Ketika krisis sedang berlangsung yang membuat ekspor menurun, pertumbuhan ekonomi Indonesia tetap positif karena pertumbuhan konsumsi dalam negeri dan sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) terus menggeliat menjadi motor ekonomi.

Sektor UMKM menyumbang 43,42% dari seluruh nilai transaksi perekonomian Indonesia setiap tahunnya. Data statistik menunjukkan jumlah unit UMKM mendekati 99,98% terhadap total unit usaha di Indonesia. Sementara jumlah tenaga kerja yang terlibat mencapai 91,8 juta orang atau 97,3% terhadap seluruh tenaga kerja Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa peran UMKM sangat besar dalam pertumbuhan ekonomi nasional dengan menumbuh-ratakan ekonomi negara, selain itu ikut meredam gejolak sosial akibat angka pengangguran yang kian besar. Jika pertumbuhan UMKM terus digenjut, dampak yang diharapkan adalah pertumbuhan ekonomi secara nasional pun terangkat.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran dan fungsi strategi sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan swasta dan membantu pengembangan usaha kecil/koperasi. Dalam UU No.19 Tahun 2003 tentang BUMN yang mulai berlaku sejak tanggal 19 Juni 2003. Pada pasal 2 ayat (1) huruf e dalam UU tersebut menyebutkan bahwa salah satu maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah untuk aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan lemah, koperasi dan masyarakat. Selanjutnya didalam pasal 88 ayat (1) UU BUMN disebutkan bahwa BUMN dapat menyediakan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil dan koperasi serta pembinaan masyarakat BUMN atau disebut *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Salah satu perusahaan yang telah melaksanakan CSR adalah PT Telekomunikasi Indonesia Tbk yang selanjutnya disebut PT.Telkom dengan komposisi kepemilikan sahamnya 53,24% milik pemerintah dan sisanya dimiliki oleh publik. BUMN ini ikut berperan terhadap perkembangan UMKM dalam pelaksanaan CSR.

PT. Telkom memiliki tiga misi dalam pelaksanaan CSR-nya, yaitu: (1) Mengambil peran aktif dalam menciptakan masyarakat yang lebih cerdas melalui pendidikan teknologi *InfoComm*; (2) mengambil peran aktif dalam meningkatkan kualitas hidup dalam masyarakat; (3) Mengambil peran aktif dalam memelihara keseimbangan alam. Untuk memaksimalkan ketiga misi tersebut, PT.Telkom membentuk *Community Development* yang

memiliki Program Kemitraan dengan Usaha Kecil dan Bina Lingkungan (PKBL) sebagai perwujudan dari tanggungjawab sosial perusahaan. Yang kesemuanya telah diatur dalam peraturan Menteri BUMN Nomor PER-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 tentang PKBL. Berdasarkan keputusan menteri tersebut, bentuk kepedulian BUMN dijabarkan kedalam 2 (dua) program yaitu: Program kemitraan dengan usaha kecil dan program bina lingkungan. Program kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Program kemitraan inilah yang menjadi program BUMN termasuk PT.Telkom dalam keikutsertaannya terhadap pengembangan UMKM disekitar wilayahnya.

PT.Telkom meraih Piala Grand Gold Indonesia dalam ajang CSR Award 2011 atas prestasinya dalam pengelolaan CSR secara nasional. Serta meraih penghargaan sebagai Inovasi PKBL BUMN Terbaik dalam ajang Anugerah BUMN 2011. Penghargaan tersebut menjadi salah satu pembuktian atas kinerja PT.Telkom sebagai bentuk pertanggung jawaban BUMN kepada publik serta pemangku kepentingan. Dengan realisasi dana bergulir sebesar Rp1,4 miliar itu tak sampai 1% dari total alokasi dana PKBL Telkom yang tahun ini mencapai Rp230 miliar.

Pemberian pinjaman memiliki risiko kemacetan walaupun telah dilakukan berbagai analisis secara seksama. Karena banyak faktor yang menyebabkan kesalahan dalam pengelolaan pinjaman baik dari internal lembaga yang

menyalurkan pinjaman ataupun kondisi dari peminjam.

Kredit bermasalah adalah suatu keadaan dimana debitur sudah tidak sanggup membayar sebagian atau seluruh kewajibannya kepada kreditur seperti yang telah diperjanjikan dalam perjanjian kredit (Suhardjono, 1987:252)

Kredit macet merupakan salah satu ancaman sektor penyaluran pinjaman tidak hanya dialami oleh bank dan lembaga simpan pinjam yang melaksanakan proses bisnisnya berorientasi pada profit tetapi juga dialami oleh divisi *Community Development* (CD) dalam pelaksanaan program kemitraan yang berorientasi pada sosial. Terhitung sejak tahun 2005 hingga 2009 jumlah MB dengan status kredit bermasalah semakin menurun. Hal tersebut menunjukkan adanya perbaikan sistem manajemen kredit yang dilakukan oleh divisi CD dalam proses pelaksanaan pemberian kredit.

Pengelolaan piutang dan kredit untuk sebuah perusahaan adalah suatu hal yang penting untuk dilakukan agar kegiatan operasionalnya berjalan dengan baik. Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dilakukan dalam pengelolaan kredit, dimana perlu dilakukan perencanaan yang matang dalam mengatur piutang dan kreditnya agar pelaksanaan tersebut lebih terarah. Selanjutnya perusahaan menggunakan manajemen sebagai alat pengelolaannya untuk mencapai tujuan dan terakhir perlu dikendalikan dengan melakukan pengawasan agar pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana pelaksanaan Manajemen Kredit yang diterapkan dalam Program Kemitraan oleh divisi CD PT.Telekomunikasi Indonesia Sub Area Malang? Dengan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pelaksanaan manajemen kredit yang diterapkan dalam Program Kemitraan oleh divisi CDC dalam pemberian pinjaman pada Program Kemitraan.

## LANDASAN TEORI

### Manajemen Kredit

Pengungkapan manajemen kredit adalah suatu proses yang memiliki tahapan-tahapan berkesinambungan untuk mengelola sejumlah dana mulai dari meminjamkan hingga mengembalikannya beserta bunga dalam jangka waktu tertentu yang telah disepakati.

Manajemen Kredit adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana suatu lembaga atau institusi dengan mempergunakan sumber daya yang dimilikinya untuk merencanakan, mengorganisasi, mengendalikn, dan memimpin selubung dan ruang lingkup dan berbagai kebijakan yang berhubungan dengan kredit beserta aturannya (Irfan, 2010). Menurut Kasim (2000:72), manajemen kredit adalah bagaimana mengelola pemberian kredit mulai dari kredit tersebut diberikan sampai dengan kredit tersebut lunas.

### Prinsip Pemberian Kredit

Prinsip pemberian kredit dikenal dengan analisis 5C yaitu :

a. *Character*. Sifat atau watak seseorang yang akan diberikan pinjaman.

b. *Capacity*. Analisis untuk mengetahui kemampuan calon mitra binaan dalam membayar kredit dilihat dari mengelola bisnisnya.

c. *Capital*. Analisis dari sumber mana saja modal yang digunakan untuk membiayai usaha bisnis yang dijalankan

d. *Condition of economy*. Analisis yang dinilai dari kondisi ekonomi, sosial dan politik yang ada sekarang dan prediksi untuk masa yang akan datang

e. *Collateral*. Nilai agunan yang menjadi jaminan untuk pengajuan kredit

#### Perencanaan Kredit

Perencanaan adalah Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa (Handoko, 1993). Sedangkan James F. Stoner (2002:81) mengatakan perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran dimana rencana ini mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.

#### Kredit Bermasalah dan Pemecahannya

Penggolongan kualitas kredit menurut SK Direktur Bank Indonesia Nomor 30/267/KEP/DIR pada Pasal 4 terdiri atas Kredit Lancar (*pass*), Kredit Dalam Perhatian Khusus (*special mention*), Kredit Kurang Lancar (*substandard*), Kredit

Diragukan (*doubtful*) dan Kredit Macet. Dan kriteria sebagai kredit macet apabila terdapat tunggakan angsuran pokok dan/atau bunga yang telah melampaui 270 hari; atau kerugian operasional ditutup dengan pinjaman baru; atau dari segi hukum maupun kondisi pasar, jaminan tidak dapat dicairkan pada nilai wajar.

Langkah pencegahan kredit bermasalah dapat dilakukan oleh pihak bank antara lain:

a. Mentaati prosedur dan persyaratan pemberian kredit.

b. Tidak bersikap subjektif dalam pengambilan keputusan kredit.

c. Tidak bertindak spekulatif dalam pengambilan keputusan kredit.

d. Memuskan hubungan dengan debitur hanya dapat dilakukan

Sedangkan penanganan kredit bermasalah sebelum diselesaikan secara yudisial dilakukan melalui penjadwalan (*rescheduling*), persyaratan (*reconditioning*), dan penataan kembali (*restructuring*).

#### Program Kemitraan

Mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (PER-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

#### UMKM

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan

bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dan suatu gejala tertentu.

Dalam penelitian deskriptif ini digunakan untuk melukiskan secara sistematis fakta dibidang manajemen kredit. Menetapkan apa yang dilakukan oleh seluruh *officer* CD Sub Area Malang dalam menghadapi dan mengelola kredit bermasalah serta menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data berupa angka-angka yang berupa dokumen perusahaan berupa laporan keuangan tahun 2010 dan 2011, laporan penyaluran pinjaman triwulanan, laporan kolektibilitas pengembalian pinjaman. Serta data kualitatif yang bersumber dari hasil wawancara dan observasi dengan pengamatan langsung di CD Sub Area Malang.

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang bersumber dari laporan keuangan, laporan penyaluran pinjaman, laporan kolektibilitas serta hasil wawancara dengan *Officer* 1 Program Kemitraan Bina Lingkungan mengenai tahapan proses manajemen kredit yang

dilaksanakan oleh CDC Sub Area Malang dan mitra binaan.

### Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan-catatan, aturan Menteri mengenai pelaksanaan program kemitraan, buku pedoman pelaksanaan program kemitraan yang dibuat oleh dewan direksi, laporan keuangan, laporan penyaluran pinjaman triwulanan.

Dari dokumen yang ada, diperoleh data tentang profil perusahaan yang berisi gambaran umum PT.Telkom, visi dan misi, struktur organisasi, laporan keuangan serta aturan yang terkait manajemen kredit.

Serta menggunakan metode wawancara. Dalam tahap ini dilakukan serangkaian tanya jawab dengan pihak perusahaan khususnya seluruh *officer* divisi CD. Wawancara terhadap *Officer* 1 PKBL mengenai seluruh tahapan proses manajemen kredit dalam program kemitraan yang dilaksanakan oleh CD Sub Area Malang serta wawancara terhadap beberapa mitra binaan.

### Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif yaitu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data, menyusun, menginterpretasikan sehingga diperoleh gambaran jelas terhadap pelaksanaan manajemen kredit yang dilaksanakan oleh CD Sub Area

Malang dalam menghadapi kredit bermasalah.

Langkah-langkah dalam menganalisis data sebagai berikut:

- a. Memeriksa data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan dokumentasi dari obyek penelitian, apakah data tersebut telah lengkap sehingga siap diproses lebih lanjut. peneliti akan memperoleh data langsung dari hasil wawancara kepada staf divisi yang terlibat dalam Program Kemitraan perusahaan dan pihak yang menjadi mitra binaan serta menerima bantuan Program Kemitraan. Peneliti juga akan mengidentifikasi, menganalisa dan mengevaluasi laporan Program Kemitraan.
- b. Mereduksi data-data yang terkumpul sesuai dengan permasalahan yang ada yaitu proses pemeliharaan penyederhanaan data dan membuat rangkuman ini dari data yang telah diklasifikasi.
- c. Penyajian data berupa teori-teori yang sesuai dengan permasalahan yang ada, yaitu setelah data dianalisis dan diinterpretasi, selanjutnya disajikan dalam bentuk uraian.
- d. Penafsiran kembali secara deskriptif
- e. Pengulangan kembali langkah-langkah pertama sampai keempat

### Definisi Operasional

### Manajemen Kredit

Manajemen kredit adalah suatu proses yang memiliki tahapan-tahapan berkesinambungan untuk mengelola sejumlah dana mulai dari meminjamkan hingga mengembalikannya beserta bunga dalam jangka waktu tertentu yang telah disepakati.

### Kredit Bermasalah

Piutang atau pinjaman yang tidak dapat ditagih kembali.

### Program Kemitraan

Program Kemitraan (PK) adalah program untuk meningkatkan kompetensi usaha kecil/agen menjadi pengusaha kecil yang tangguh dan mandiri, siap bersaing di dunia bisnis melalui penyisihan dana dari laba BUMN.

### Mitra Binaan

Mitra Binaan yang selanjutnya disingkat menjadi MB adalah usaha kecil menengah yang menjadi debitur dari program kemitraan yang dilaksanakan oleh CD Sub Area Malang.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Manajemen Kredit

Manajemen kredit sangat diperhatikan oleh CD Sub Area Malang dalam usahanya untuk menalibera dan meningkatkan *Profitability* dan *Safety*, terutama pada saat melepaskan dana atau memberikan pinjaman kredit terhadap usaha kecil sebagai debitur yang menjadi mitra binaannya.

Penerapan Manajemen Kredit pada program kemitraan selalu berhubungan dengan serangkaian peraturan dan prosedur yang dipakai sebagai kebijakan dalam mengelola dananya, sehingga disamping sebagai

pedoman kerja, juga memberikan motivasi kepada para *officernya* agar dapat melaksanakan pengelolaan

kredit yang terarah dan efektif demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

**Tabel 1**  
**Jumlah Mitra Binaan dengan Status Kredit Bermasalah**

Tunggakan Kredit	Jaminan	
	Ada	Tidak Ada
≤ Rp. 5.000.000	9	40
Rp. 5.000.000 - Rp. 10.000.000	6	
≥ Rp. 10.000.000		
Jumlah		

Sumber: Hasil data diolah 2013

**Faktor Terjadinya Kredit Bermasalah**

Kredit bermasalah adalah suatu keadaan dimana debitur sudah tidak sanggup membayar sebagian atau seluruh kewajibannya kepada kreditur seperti yang telah diperjanjikan dalam perjanjian kredit (Suhardjono, 1987). Pemberian pinjaman memiliki resiko kegagalan walaupun telah dilakukan berbagai analisis secara seksama. Karena banyak faktor yang menyebabkan kesalahan dalam pengelolaan pinjaman baik dari internal lembaga yang menyalurkan pinjaman ataupun kondisi dari peminjam. Tabel menunjukkan data mitra binaan dengan status kredit bermasalah mulai tahun 2002 hingga 2009.

Ada berbagai faktor yang dapat menyebabkan kredit menjadi macet, secara garis besar dapat dibedakan berikut ini.

**Faktor Internal (*Officer*)**

- a. Tidak yang kurang baik dari pihak *officer*
- b. Kurang selektif dalam memilih calon mitra binaan
- c. Tidak menjalani prosedur yang ditetapkan
- d. Kebijakan perkreditan yang kurang selektif
- e. Kurangnya sistem pengawasan kredit

**Faktor dari Mitra Binaan**

- a. Itikad yang kurang baik dari pihak mitra binaan.
- b. Mitra binaan kabur, pindah atau melarikan diri.

Faktor dari luar (Ekstern)

Kredit macet bisa terjadi karena faktor dari debitur maupun kreditur. Terdapat Kejadian-kejadian yang secara langsung berpengaruh terhadap kelangsungan usaha debitur. Dari data diatas dapat ditemukan bahwa relokasi tempat usaha yang semula ramai menjadi sepi pengunjung sehingga pihak mitra binaan tidak dapat mengangsur pinjamannya kepada pihak PT.Telkom.

**Alternatif Pemecahan Masalah**

Pemecahan masalah atas kejadian diatas, yaitu

- a. Bagi mitra binaan yang pindah/melarikan diri dan tidak memiliki agunan. Hal ini disebabkan adanya itikad kurang baik dari pihak mitra binaan dalam memenuhi kewajibannya, sehingga pihak CD PT.Telkom Sub Area Malang kehilangan jejak dan memiliki peluang yang kecil akan kembalinya pinjaman. CD PT.Telkom Sub Area Malang tetap terus melaksanakan pemantauan terhadap mitra binaan dengan melakukan pencarian jejak mitra binaan semaksimal mungkin.
- b. Bagi mitra binaan yang mengalami kepailitan dan masih memiliki agunan. Agunan yang dipegang oleh CD PT.Telkom Sub Area

Malang dapat menjadi alat yang bisa menarik para mitra binaan untuk kemudian membayar angsuran. Mitra binaan yang mengalami kepailitan dan masih mempunyai jaminan dengan nilai yang lebih besar dari tunggaknya dapat dilakukan restrukturisasi. Mitra binaan dapat diberikan pinjaman baru yang dapat menggerakkan kondisi ekonominya sehingga dapat nilai mengangsur pinjaman kepada pihak CD PT.Telkom Sub Area Malang.

- c. Bagi mitra binaan yang masih memiliki jaminan dan berjanji mengangsur. Kepada mitra binaan yang berjanji mengangsur dapat terus diingatkan dengan *reminding call* dan *reminding letter* atau langsung datang kerumahnya untuk menagih piutang karena masih adanya peluang piutang tersebut tertagih.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Berdasarkan paparan sebelumnya, dapat diambil kesimpulan tentang analisis manajemen kredit guna menekan terjadinya kredit bermasalah pada Program Kredit yang dilakukan oleh pihak CD Sub Area Malang.

- 1. Dalam memberikan kredit CD Sub Area Malang mempunyai perencanaan yang matang sebelum kredit diberikan pada calon mitra binaan, CD Sub Area Malang terlebih dahulu menganalisis, merencanakan, dan

mengawasi kredit yang telah tersalurkan, bagaimana caranya agar kredit yang disalurkan pada mitra binaan bisa kembali tepat waktu.

2. Pelaksanaan manajemen kredit mulai dari analisis kredit hingga penyaluran kredit kepada mitra binaan sudah melalui prosedur yang ditentukan. Hal ini didukung dengan pelaksanaan prinsip kehati-hatian dalam manajemen kredit yang dilakukan oleh CD Sub Area Malang.

3. Pengawasan yang dilakukan oleh CD Sub Area Malang dalam pelaksanaan program kemitraan sudah cukup baik. Pengawasan dengan melihat dari 2 (dua) sisi, pihak Bank yang melaporkan rekening koran setiap bulannya dan pihak mitra binaan yang memberikan laporan triwulanan mengenai kondisi keuangan usaha mereka.

4. Pelaksanaan analisis 1-5C meliputi *character, capacity, capital, collateral* dan *condition* agar bisa meminimalisir dan menekan terjadinya kredit bermasalah sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tahun ketahun jumlah mitra binaan yang mengalami kredit bermasalah berangsur-angsur menurun.

### Saran

Dari kesimpulan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat dibuat adalah:

1. Dalam melaksanakan manajemen kredit lebih ditingkatkan dengan ditunjang peningkatan kinerja sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalitas kinerja karyawan misalnya dengan cara mengikuti pelatihan manajemen kredit

2. Perlu dibentuk tim khusus dalam melakukan analisis kredit seperti halnya di Bank yang memiliki *Account Officer*. Hal ini untuk menjadikannya lebih aman, sehingga diharapkan pengelolaan risiko kredit bermasalah akan semakin berkurang

### DAFTAR PUSTAKA

Budiwanta, A, Prasejo, A, Rudito, B, 2004, *Corporate Social Responsibility: Jawaban bagi Model Pembangunan Indonesia Masa Kini*. Indonesia Center for Sustainable Development (ICSD), Jakarta

Dahlan, Siamat., 2001, *Manajemen Lembaga Keuangan*. Lembaga Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta

Djohan, Warman., 2000, *Kredit Bank, Edisi 1*. PT. Mutiara Sumber Widya, Jakarta

Effendi, Marihot, Tua., 2002, *Manajemen*. PT. Raja Grasindo Persada, Jakarta

Engel, James F, et.al., 1995, *Consumer Behavior*, Alih Bahasa: Budiwanto, Jilid 1

- dan 2, Bina Rupa Aksara, Jakarta
- Fahmi, Irham., 2010, *Pengantar Manajemen Perkreditan*, Alfabeta, Bandung
- Handoko, Hani T., 1997, *Manajemen (edisi 2)*. BPF, Yogyakarta.
- Ismail, Solihin., *Corporate Social Responbility From Charity to Sustainnability*, Salemba Empat, Jakarta
- Kasmir, 2005. *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya Edisi Keenam*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kasmir, 2002. *Dasar-Dasar Perbankan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kasmir, 2000, *Manajemen Perbankan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Mahnoeddin, As. 2002, *Melacak Kredit Bermasalah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta
- Moleong, Lexy, 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Firdaus, Bachmat dan Maya Ariyanti, 2004, *Manajemen Perkreditan Bank Umum*, Edisi Dua., Alfabeta, Bandung
- Sinungan, 1995, *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Stoner, James A.F., 2002. *Manajemen Jilid I*, Salemba Empat, Jakarta.
- Suhardjono, 1987, *Manajemen Perkreditan Usaha Kecil Dan Menengah*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Sunardi, Astiko., 1996, *Pengantar Manajemen Perkreditan*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Tunggal, Widjaja, Amin. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Harvarindo, Jakarta
- Weston, Fred. 1990. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Erlangga, Jakarta
- Winardi, 2000, *Manajemen dan Manajemen*, Bandung, Citra Aditya Bakti

