



UPT PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS
WIDYATAMA



FOKUS

JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BANDUNG

ISSN: 1411-1594

Volume 1 No. 4, Mei 2000

Pengaruh Manajemen Dana Bank
Terhadap Profitabilitas
Tendi Haruman, S.E., M.M.

Bank Syariah.
Diana Nurhayati, S.E.

Pemilihan Model Sistem Mutu ISO Seri 9000
Nia Kaniawati, S.E.

Peranan *Differential Cost*
Dalam Pengambilan Keputusan
Tetty Lasniroha, S.E.

Brand Strategy : Menciptakan Nilai Bagi Pelanggan
Irma Nilasari, S.E., M.M.

Unit Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BANDUNG

PENGARUH MANAJEMEN DANA BANK TERHADAP PROFITABILITAS

Tendi Haruman, S.E., M.M.

ABSTRAK

Krisis multi dimensi, khususnya krisis ekonomi/moneter yang dialami bangsa Indonesia berdampak negatif terhadap profitabilitas bank. Salah satu faktor utamanya adalah lemahnya penerapan manajemen dana bank. Makalah ini disusun untuk mencoba menjelaskan secara singkat mengenai berbagai aspek manajemen dana bank dan pengaruhnya terhadap profitabilitas secara teoritis

1. Latar Belakang

Krisis multi dimensi, khususnya krisis ekonomi/moneter yang dialami bangsa Indonesia sejak pertengahan 1997 berdampak pada kelangkaan investasi, baik oleh swasta maupun pemerintah. Hal ini berdampak pada kinerja keuangan disemua sektor bisnis, termasuk perbankan telah digerogeti. Terlebih bagi pelaku bisnis yang melakukan transaksi dengan menggunakan mata uang asing, khususnya dolar Amerika Serikat, dimana nilai rupiah yang terus terdepresiasi menyebabkan nilai riil rupiah semakin menurun. Hal ini mengakibatkan pembayaran kewajiban kepada berbagai pihak yang dinyatakan dalam mata uang rupiah semakin meningkat secara signifikan.

Pemerintah secara proaktif berupaya mencegah dampak buruk dari krisis ini. Namun demikian, seperti kebijakan yang diambil tidak segera membawa perbaikan, bahkan cenderung memperparah situasi. Seperti kasus kebijakan likuidasi yang diterapkan pada sejumlah bank, menyebabkan kepercayaan masyarakat terhadap bank khususnya bank swasta nasional turun secara tajam. Dampak Lebih lanjut mudah ditebak, yaitu adanya kelangkaan sumber dana. Keadaan ini menjadikan bank terpaksa menaikkan suku bunga untuk meraih dana masyarakat. Pemerintah menyokong dengan memberikan jaminan bagi dana masyarakat yang disimpan di bank, baik swasta ataupun pemerintah. Walaupun demikian, usaha perbankan tidak mampu menghindarkan diri dari

"negative spread" sebagai akibat tingginya beban bunga simpanan yang tidak sebanding dengan bunga pinjaman.

Keadaan di atas menyebabkan bank tidak mampu menjalankan fungsinya dengan baik terutama fungsi menyalurkan dana (intermediasi) kepada masyarakat. Kondisi ini mendorong bank untuk menggali sumber pendapatan bank selain bunga atau dalam dunia perbankan dikenal dengan sebutan fee based income. Agar dana yang berhasil dihimpun dapat dialokasikan dengan tepat, maka diperlukan manajemen dana bank yang baik sehingga menghasilkan profitabilitas yang memadai. Ukuran profitabilitas bank yang lazim digunakan adalah Return on Assets (ROA) dan Return on Equity (ROE).

2. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi inti permasalahan adalah bagaimana pengaruh manajemen dana terhadap profitabilitas bank.

3. Pembahasan

3.1. Konsep Manajemen Dana Bank

3.1.1. Pengertian

Manajemen dana atau sering juga disebut *asset and liabilities management* selalu berkaitan dengan masalah bagaimana mengoptimalkan dana yang dihimpun dari berbagai sumber dan mengalokasikannya dalam berbagai bentuk aktiva produktif yang paling menguntungkan dengan tetap menjaga

agar posisi likuiditas dalam batas aman guna mempertahankan kepercayaan masyarakat dan kreditur lainnya. Keberhasilan manajemen dana akan sangat tergantung pada kebijakan dan strategi yang ditempuh bank. Kebijakan dan strategi tersebut dapat berubah dari waktu ke waktu sesuai dengan kondisi keuangan internal bank, pasar yang berubah secara dinamis, prediksi atau harapan pada waktu yang akan datang, keuntungan yang diinginkan serta tingkat risiko yang bersedia diambil (*risk appetite*).

Dalam kaitan ini, Haslem dalam bukunya *Bank Funds Management* (1994:114) mengemukakan sebagai berikut

"Bank funds management is the key to short to intermediate term decision making in today's dynamic and volatile banking environment. Broadly defined, funds management includes all policies and approaches designed to obtain fund from deposits and borrowings and allocate them to loans and investment".

Kemudian Sinkey Jr. dalam bukunya *Commercial Bank Finance Management* yang dikutip oleh Koetin (1988) menyatakan

"Fund management is the managerial process of developing and evaluating overall objective, policies and strategies based upon a number of factor, including the environmental conditions and outlook, opportunities in the market place, risk preferences and risk reward characteristic. Implementation is carried out through asset creation and funding activities".

Selanjutnya Sinungan dalam bukunya *Manajemen Dana Bank* (1992:55) mendefinisikan manajemen dana yaitu :

"Suatu proses pengelolaan penghimpunan dana-dana masyarakat ke dalam bank dan mengalokasikan dana-dana tersebut bagi kepentingan bank dan masyarakat pada umumnya serta pemupukannya secara optimal melalui pergerakan semua sumber daya yang tersedia demi mencapai tingkat rentabilitas yang memadai

sesuai dengan batas ketentuan peraturan yang berlaku".

3.1.2. Ruang Lingkup dan Tujuan Manajemen Dana Bank

Bertitik tolak dari pengertian manajemen dana bank sebagaimana dijelaskan tersebut di atas, maka ruang lingkup kegiatan manajemen dana bank adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan sasaran dari manajemen dana bank, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang dengan berdasarkan pada rencana perusahaan secara keseluruhan (*annual planning* dan *corporate planning*).
- 2) Menetapkan kebijakan yang akan ditempuh dalam rangka mencapai sasaran tersebut dengan tetap berpedoman pada visi dan misi bank serta ketentuan yang berlaku.
- 3) Merumuskan strategi yang akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan, yang antara lain mencakup strategi pendanaan (*funding strategic*), strategi penetapan tingkat bunga atau harga (*pricing strategic*) dan strategi penetapan posisi (*positioning strategic*).
- 4) Pelaksanaan segala kegiatan yang berhubungan dengan realisasi penghimpunan dana dan penanaman dana, dari mulai kegiatan pemasaran sampai dengan akses ke pasar dan penyelesaian transaksi (*settlement*).

Sasaran, kebijakan dan strategi manajemen dana bank lazimnya dibahas dan diputuskan dalam suatu komite yang khusus dibentuk untuk itu yaitu *Asset and Liability Committee (ALCO)*. Pada umumnya *ALCO* bank diketuai oleh Direktur Tresuri dan beranggotakan beberapa Direktur lainnya serta pimpinan unit kerja terkait. Sementara itu, pelaksanaan kegiatan penghimpunan dana dan penanaman dana dilakukan oleh unit kerja operasional, baik di kantor pusat maupun di kantor cabang bank, seperti unit kerja tresuri, unit kerja pemasaran dan unit kerja perkreditan.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa tujuan manajemen

dana bank secara garis besarnya adalah diperolehnya hasil (*return*) yang tinggi dan likuiditas yang aman. Adapun penjabaran lebih lanjut daripada tujuan manajemen dana tersebut adalah :

- 1) Diperoleh sejumlah dana dari berbagai sumber dengan struktur yang yang paling menguntungkan, baik dilihat dari jenis sumber dana, jangka waktu pengendapan, jenis valuta maupun tingkat bunganya.
- 2) Penanaman dana dalam berbagai bentuk yang dapat memberikan hasil optimal, baik dilihat dari bentuk penanaman, tingkat bunga, jenis valuta maupun jangka waktunya.
- 3) Komposisi yang ideal antara berbagai sumber dana dan penanaman dana sehingga diperoleh hasil (*return*) yang tinggi serta ketersediaan dana untuk membayar seluruh kewajiban dan komitmen tepat waktu sesuai yang diperjanjikan.
- 4) Risiko yang terkendali.

Dalam penerapan prinsip kehati-hatian yang diberlakukan kepada perbankan, maka risiko dimaksud utamanya adalah risiko kredit, risiko likuiditas, risiko tingkat bunga, risiko harga dan risiko nilai tukar. Risiko kredit adalah risiko kerugian yang ditanggung bank karena kegagalan usaha debitur sehingga tidak mampu melunasi kewajibannya kepada bank. Risiko likuiditas adalah risiko kerugian karena kegagalan bank untuk membayar kewajibannya secara tepat waktu atau mampu membayar tetapi dengan biaya yang lebih besar dari yang diperkirakan sebelumnya. Risiko tingkat bunga adalah risiko kerugian sebagai akibat perubahan tingkat* bunga yang dikaitkan dengan struktur sumber dana dan penanaman dana bank. Risiko harga adalah risiko kerugian sebagai akibat perubahan harga surat berharga yang dimiliki bank. Risiko nilai tukar adalah risiko kerugian sebagai akibat perubahan nilai tukar yang dikaitkan dengan struktur sumber dana dan penanaman dana dalam valuta asing.

Setiap bank dipastikan menghadapi risiko-risiko tersebut,

walaupun besar-kecilnya risiko antara satu bank dengan bank yang lain berbeda. Setiap risiko tersebut harus dapat diidentifikasi, diukur, dikendalikan dan diawasi sehingga seluruh kerugian yang mungkin terjadi tetap dapat ditanggulangi dan tidak mengganggu kelancaran dan kelangsungan usaha bank. Oleh karena itu setiap bank sentral di setiap negara mengharuskan setiap bank menerapkan manajemen risiko, termasuk didalamnya risiko yang bersedia diambil (*risk appetite*) dan permodalan yang cukup.

3.1.3. Prinsip-prinsip Manajemen Dana Bank

Tiga permasalahan pokok yang perlu mendapat perhatian dalam manajemen dana bank, yaitu bagaimana mencukupi kebutuhan dana dengan biaya yang rendah serta persyaratan yang ringan, bagaimana dana tersebut ditanamkan dalam berbagai bentuk aktiva yang memberikan hasil (*return*) tinggi, dan bagaimana mengendalikan risiko atas pengelolaan keduanya. Untuk memecahkan permasalahan tersebut diperlukan pemahaman mengenai prinsip-prinsip manajemen dana dan risiko yang menyertainya. Ditinjau dari konsep pembelanjaan parsial, maka prinsip umum dan sederhana yang dapat dijadikan acuan dalam manajemen dana adalah :

- a. Kebutuhan dana jangka pendek harus dipenuhi dari sumber dana jangka pendek,
- b. Kebutuhan dana jangka panjang harus dipenuhi dari sumber dana jangka panjang, dan
- c. Kebutuhan dana dalam mata uang tertentu harus dipenuhi dari sumber dana dalam mata uang yang sama.

Penerapan prinsip-prinsip tersebut mudah dipahami, karena telah mengeleminir risiko likuiditas, risiko tingkat bunga dan risiko nilai tukar. Sebagai contoh apabila kebutuhan dana jangka pendek dipenuhi dari sumber dana jangka panjang, maka akan terjadi *idle fund* pada saat dana tersebut dilunasi oleh debitur tetapi belum waktunya dibayarkan kepada kreditur. Sebaliknya apabila penanaman

dana jangka panjang dibiayai dari sumber dana jangka pendek, maka akan mengalami kesulitan likuiditas karena bank sudah harus membayar kewajiban kepada kreditur tetapi belum menerima pelunasan dari debitur. Kebutuhan dana jangka pendek yang dipenuhi dari sumber dana jangka panjang juga menanggung risiko tingkat bunga yang mengakibatkan kerugian apabila terjadi penurunan tingkat bunga pada periode tersebut, dan sebaliknya. Demikian pula kebutuhan dana dalam mata uang tertentu yang dipenuhi dari sumber dana dalam mata uang yang berbeda melekat risiko nilai tukar yang mengakibatkan kerugian apabila terjadi perubahan nilai tukar atas kedua mata uang tersebut.

Bank yang likuid dan atau mempunyai ekspektasi bahwa tingkat bunga cenderung menurun akan memilih sumber dana jangka pendek, dan sebaliknya bank yang tidak likuid dan atau mempunyai ekspektasi bahwa tingkat bunga cenderung meningkat akan memilih sumber dana jangka panjang. Namun demikian, persoalan memilih sumber dana jangka pendek atau jangka panjang dengan menggunakan instrumen tingkat bunga untuk mendapatkannya tidak sederhana dan tidak mudah. Hal ini disebabkan penawaran sumber dana juga sangat tergantung pada likuiditas perekonomian dan persepsi pasar terhadap pergerakan tingkat bunga serta kepercayaan masyarakat dan kreditur kepada bank. Oleh karena itu permasalahan seberapa besar sumber dana jangka pendek dan jangka panjang yang berhasil dihimpun dan berapa tingkat bunganya sehingga diperoleh struktur sumber dana yang paling menguntungkan tergantung kondisi bank dan pasar yang dihadapi.

Setiap bentuk penanaman dana dalam aktiva produktif melekat risiko kredit yang akan mengakibatkan kerugian apabila ternyata debitur tidak mampu melunasi kewajibannya kepada bank. Selain kerugian karena bank tidak memperoleh pendapatan bunga dan penghasilan lainnya, juga mengakibatkan

terganggunya aliran uang kas masuk (*cash in flow*) yang telah diproyeksikan sehingga menyulitkan likuiditas bank. Dalam kondisi yang demikian seringkali bank terpaksa mencari dana di pasar uang atau pasar modal untuk memperbaiki likuiditasnya, meskipun untuk keperluan tersebut harus mengeluarkan biaya yang lebih besar.

Dalam kaitan dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen dana tersebut di atas dan dalam rangka memenuhi ketentuan yang berlaku, setiap bank menyusun proyeksi arus kas, *maturity profile* dan posisi devisa neto (*net open position*). Proyeksi arus kas merupakan proyeksi arus kas masuk dan arus kas keluar yang berguna untuk memantau secara dini mengenai posisi likuiditas pada waktu yang akan datang, apakah surplus atau defisit sehingga sejak awal telah dapat direncanakan tindakan untuk mengantisipasinya. *Maturity profile* berisikan data mengenai seluruh pos-pos aktiva dan pasiva yang disusun sedemikian rupa berdasarkan periode jatuh temponya sehingga dapat diketahui apakah terjadi ceruk positif (*positive gap*) atau ceruk negatif (*negative gap*) untuk suatu periode tertentu. Ceruk positif menguntungkan apabila pada periode tersebut terjadi kenaikan tingkat bunga tetapi merugikan apabila terjadi penurunan tingkat bunga, sehingga sejak awal telah dapat direncanakan tindakan untuk mengantisipasinya.

Posisi devisa neto merupakan selisih antara aktiva dalam valuta asing dengan pasiva dalam valuta asing, baik untuk keseluruhan mata uang asing maupun untuk setiap mata uang asing. Posisi *long* berarti aktiva valuta asing lebih besar daripada pasiva valuta asing, sedangkan posisi *short* berarti aktiva dalam valuta asing lebih kecil daripada pasiva dalam valuta asing. Posisi *long* menguntungkan apabila nilai tukar valuta asing mengalami kenaikan, sebaliknya merugikan apabila mengalami penurunan. Bagaimana kebijakan atas posisi devisa neto tersebut akan tergantung pada ekspektasi bank terhadap arah pergerakan nilai tukar. Oleh karena posisi devisa neto,

baik posisi *long* maupun *short* melekat risiko nilai tukar maka Bank Indonesia membatasi setinggi-tingginya 20% dari modal bank.

3.1.4. Sumber-sumber Dana Bank

Peranan dana dalam kegiatan usaha bank sangat penting, bahkan para ahli mengidentikkan dana adalah darah dalam tubuh manusia sehingga ketiadaan dana akan tidak memungkinkan bagi bank untuk melangsungkan usahanya. Kesalahan dalam manajemen dana bank, tidak saja merugikan bank sebagai lembaga dan pihak-pihak terkait dengan bank itu sendiri tetapi juga masyarakat dan kreditur yang telah mempercayakan dananya kepada bank tersebut.

Fungsi dana bagi bank menurut Mulyono dalam bukunya *Budgeting, Profit Planning and Control* (1996:173) adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai alat pembayaran (*financing*) kegiatan usaha bank
- 2) Sebagai sumber likuiditas,
- 3) Sebagai tolok ukur kepercayaan masyarakat, dan
- 4) Sebagai tolok ukur solvabilitas."

Dana yang ada di bank bukan hanya bersumber modal disetor dan laba yang tidak dibagikan, tetapi sebagian besar bersumber dari masyarakat dalam bentuk simpanan serta bersumber dari kreditur lainnya dalam bentuk pinjaman. Tentang kapan dana tersebut akan ditarik kembali oleh pemiliknya tergantung pada kepercayaan terhadap bank dan manfaat yang diterima dari bank serta kebutuhan pemilik atas dana tersebut.

Siamat dalam bukunya *Manajemen Bank Umum* (1993:99) mengemukakan bahwa jenis dana bank dilihat dari sumbernya adalah sebagai berikut :

- 1) Dana pihak ketiga
- 2) Dana pihak ketiga lainnya
- 3) Dana sendiri."

Dana pihak ketiga, dalam Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 disebut simpanan yaitu :

"Dana yang dipercayakan oleh masyarakat kepada bank berdasarkan perjanjian penyimpanan dana dalam bentuk giro, deposito, sertifikat deposito, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dapat dipersamakan dengan itu".

Perbedaan mendasar dari berbagai bentuk simpanan tersebut terletak pada persyaratan penarikan dan tingkat bunganya. Simpanan dalam bentuk giro pada umumnya dimiliki oleh perorangan atau badan usaha yang dimaksudkan terutama untuk membantu kelancaran transaksi keuangan atas kegiatan usahanya. Jangka waktu pengendapan dana giro relatif pendek dan jumlahnya fluktuatif karena frekuensi penyetoran dan penarikannya sangat cepat sehingga menimbulkan konsekuensi risiko likuiditas tinggi. Berdasarkan tujuan penyimpanannya dan risiko likuiditas tersebut maka tingkat bunga atau yang lazim disebut jasa giro adalah rendah. Meskipun simpanan giro sangat berfluktuasi, tetapi gabungan dari sekian banyak rekening giro individual akan menghasilkan suatu jumlah giro tertentu yang mengendap secara terus menerus (*core*). Dikaitkan dengan biaya yang harus dibayarkan bank, maka semakin besar jumlah *core* tersebut semakin menguntungkan.

Simpanan dalam bentuk tabungan biasanya dimiliki oleh perorangan yang mempunyai kelebihan dana untuk sementara waktu sebelum digunakan untuk keperluan lain, dengan maksud agar lebih aman dan memperoleh penghasilan. Jangka waktu pengendapan dana tabungan biasanya lebih lama daripada giro, jumlah tabungan perorangan tidak terlalu besar dan fluktuasinya cenderung mengikuti pola tertentu. Selain itu tabungan tidak sensitif terhadap perubahan tingkat bunga karena motivasi penabung juga dipengaruhi oleh *feature* yang melekat pada produk tabungan tersebut. Bagi bank lebih mudah memprediksikan arus masuk dan arus keluar dana tabungan sehingga risiko likuiditas lebih rendah. Tingkat bunga tabungan lebih tinggi daripada jasa

giro tetapi lebih rendah daripada tingkat bunga deposito dan sertifikat deposito.

Simpanan dalam bentuk deposito dan sertifikat deposito dimiliki oleh perorangan dan badan usaha yang dimaksudkan terutama untuk memperoleh penghasilan. Pada umumnya deposito dan sertifikat deposito berjangka waktu antara satu bulan sampai dengan satu tahun. Tingkat bunga deposito atau diskonto sertifikat deposito berjangka waktu pendek berbeda dengan berjangka waktu panjang, dengan catatan tingkat bunga deposito atau diskonto sertifikat deposito yang berjangka waktu lebih pendek tidak selalu lebih rendah. Tingkat bunga deposito atau diskonto sertifikat deposito lebih tinggi daripada jasa giro atau tingkat bunga tabungan, sehingga deposito dan sertifikat deposito dikelompokkan sebagai dana mahal sedangkan giro dan tabungan dikelompokkan sebagai dana murah.

Dana pihak ketiga lainnya yang dapat dihimpun bank sebagian besar berupa pinjaman atau utang dan hanya sebagian kecil berupa titipan, setoran jaminan dan kewajiban lainnya. Cara untuk memperoleh pinjaman dapat dilakukan dengan suatu perjanjian pinjam-meminjam antara bank dengan kreditur atau dengan cara menerbitkan surat berharga pasar uang dan pasar modal. Tingkat bunga pinjaman biasanya tidak jauh berbeda dengan tingkat bunga deposito, sehingga dana pihak ketiga lainnya dikelompokkan sebagai dana mahal.

Keseluruhan sumber-sumber dana tersebut di atas secara jelas tertera dalam neraca setiap bank di sisi pasiva, sehingga dengan mudah akan dapat diketahui dan dihitung jumlah setiap jenis sumber dana dan struktur dananya. Struktur dana antara satu bank dengan bank yang lain dapat berbeda, paling tidak komposisi dari setiap jenis sumber dana terhadap jumlah keseluruhan sumber dana.

3.1.5 Penggunaan Dana Bank

Dana yang dihimpun oleh bank dari berbagai sumber ditanamkan kembali dalam dalam berbagai bentuk aktiva, baik aktiva produktif (*earning assets*) maupun

aktiva tidak produktif (*non-earning asset*). Jumlah aktiva tidak produktif relatif kecil dibandingkan terhadap keseluruhan aktiva bank, antara lain berupa uang kas dan giro di bank sentral baik dalam rupiah maupun valuta asing serta aktiva tetap dan inventaris. Mengenai aktiva produktif, sebagaimana dalam Surat Keputusan Bank Indonesia No.31/147/KEP/DIR tanggal 12 Nopember 1998 tentang Kualitas Aktiva Produktif didefinisikan :

"Aktiva produktif adalah penanaman dana bank baik dalam rupiah maupun valuta asing dalam bentuk kredit, surat berharga, penempatan dana antarbank, penyertaan, termasuk komitmen dan kontijensi pada transaksi rekening administratif".

Disamping memperhitungkan hasil yang diperoleh dari setiap penanaman dana yang berupa pendapatan bunga, keuntungan karena kenaikan harga surat berharga, deviden dan pendapatan lainnya, maka bank juga harus memperhatikan dan mengendalikn risiko yang melekat pada setiap bentuk aktiva produktif tersebut. Kegagalan untuk memperoleh kembali dana yang ditanamkan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, tidak saja akan meniadakan hasil (*return*) yang diinginkan dari penanaman dana tersebut tetapi juga mengganggu arus kas masuk (*cash in flow*) yang pada gilirannya akan menyulitkan likuiditas bank.

Sementara itu, prioritas penanaman dana bank menurut Robinson dalam bukunya *The Management of Bank Funds* (1962 : 13) adalah sebagai berikut :

- 1) *The highest priority : primary reserve*
- 2) *The second priority : protective investment (secondary reserve)*
- 3) *The third priority : customer credit demand*
- 4) *The fourth priority : open market investment for income."*

Demikian juga Coleman & Simoson dalam bukunya *Bank Management* yang dikutip Sihombing (1993 : 46) mengemukakan empat langkah untuk penggunaan dana oleh bank yaitu :

- 1) Pemenuhan *legal reserve requirement*
- 2) Cadangan untuk pemenuhan likuiditas

- 3) Memenuhi kebutuhan kredit nasabah
- 4) Selebihnya diinvestasikan dalam portofolio investasi."

Cadangan Primer, atau *primary reserve* yaitu sejumlah dana yang harus tersedia di bank atau yang dikuasai oleh bank yang setiap saat dapat digunakan untuk memenuhi kewajibannya. Dengan demikian dana tersebut bersifat likuid seperti uang kas di bank dan dana yang tersimpan dalam bentuk giro di bank sentral. Setiap bank umum di Indonesia diwajibkan memelihara giro dalam rupiah di Bank Indonesia sekurang-kurangnya 5% dari total dana pihak ketiga dalam rupiah dan giro dalam valuta asing sekurang-kurangnya 3% dari total dana pihak ketiga dalam valuta asing, yang biasa disebut Giro Wajib Minimum (*legal reserve requirement*). Mengenai seberapa besar cadangan primer yang harus dipelihara oleh bank akan tergantung pada struktur sumber dana dan struktur penanaman dana serta kemampuan bank mengakses dana ke pasar uang dan pasar modal. Penanaman dana untuk cadangan primer tidak dimaksudkan untuk memperoleh hasil.

Cadangan Sekunder, atau *secondary reserve* adalah sejumlah dana yang disisihkan untuk berjaga-jaga dalam rangka memenuhi kebutuhan likuiditas yang jangka waktunya relatif pendek. Pada umumnya cadangan sekunder berbentuk surat berharga pasar uang yang dapat dengan mudah dan cepat dijual kembali. Menurut Sihombing (1993 : 26), cadangan sekunder harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

- 1) *High quality (low default risk)*
- 2) *Short term maturity* (berjangka waktu kurang dari satu tahun)
- 3) *Marketable* (dapat diperjualbelikan dengan *short notice*)".

Tujuan penempatan dana dalam bentuk surat berharga pasar uang tidak semata-mata dimaksudkan untuk pemenuhan likuiditas tetapi lebih sebagai alternatif investasi, apabila dikaitkan dengan tingkat bunga dan harga pasar surat berharga yang relatif cepat berubah. Pada dewasa ini, volume surat berharga

pasar uang sudah sedemikian besar dan sangat aktif ditransaksikan sehingga tidak mudah untuk memastikan apakah surat berharga yang dimiliki bank dimaksudkan sebagai cadangan sekunder atau dalam rangka kegiatan perdagangan (*trading*).

Kredit yang diberikan, atau *loan* pada umumnya merupakan bagian terbesar dari aktiva produktif bank. Oleh karena itu, penghasilan bank terbesar berasal dari pendapatan atas kegiatan pemberian kredit yaitu pendapatan bunga, provisi dan administrasi. Mengenai pengertian kredit sesuai Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998, yaitu :

"Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga".

Investasi, atau *investment* merupakan penanaman dana dalam aktiva produktif yang berjangka panjang biasanya dalam bentuk surat berharga pasar modal seperti obligasi, saham dan derivatifnya serta penyertaan pada anak perusahaan. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam portofolio surat berharga pasar modal menurut Siamat (1993 : 127) adalah :

- 1) Tingkat bunga atau *capital gain*
- 2) Kualitas atau kemandirian
- 3) Mudah diperjualbelikan
- 4) Jangka waktu jatuh tempo
- 5) Pajak
- 6) Diversifikasi
- 7) Ekspektasi"

Bank Indonesia melarang setiap bank di Indonesia memiliki dan ikut serta dalam jual beli saham di pasar modal, dan melakukan penyertaan modal pada perusahaan bukan di bidang keuangan kecuali dalam rangka restrukturisasi kredit. Adapun jumlah seluruh penyertaan modal pada perusahaan di bidang keuangan,

termasuk penyertaan modal pada bank lain tidak boleh melebihi 25% dari modal bank.

Struktur penanaman dana dikaitkan dengan struktur sumber dana seringkali menimbulkan permasalahan antara kepentingan untuk memperoleh keuntungan yang tinggi dengan kepentingan memelihara likuiditas yang cukup. Haslem (1984 : 120) mengemukakan dua pendekatan untuk membantu memecahkan permasalahan tersebut yaitu :

- 1) *The Pool Funds Approach*
- 2) *The Assets Allocation Approach (Conversion of Funds)*

Selanjutnya Haslem (1984 : 119) menjelaskan *the pool of funds approach* sebagai berikut :

"This approach holds that bank funds sources comprise a pool of funds from which assets allocation are made. Allocation from the pool are based, first, on meeting liquidity needs and, second, on achieving provitability objectives. The priorities for the allocation of funds from the pool are (1) liquidity reserve assets, (2) loans, and (3) investment for income".

The pool of funds approach didasarkan pada asumsi bahwa semua dana yang dihimpun bank dari berbagai sumber digabungkan dan diperlakukan sebagai sumber dana tunggal tanpa membedakan jenis, jangka waktu dan tingkat bunga dari setiap sumber dana. Konsep pendekatan ini memiliki beberapa kelemahan, yaitu :

- 1) Tidak diberikan dasar untuk memperkirakan standar likuiditas.
- 2) Tidak terdapat pertimbangan terhadap karakteristik perubahan giro, tabungan, deposito, dan sumber dana lainnya.
- 3) Mengabaikan likuiditas yang berasal dari portofolio kredit melalui pembayaran cicilan pokok dan bunga secara terus menerus.
- 4) Memperkecil peranan cadangan sekunder sebagai sumber likuiditas.
- 5) Mengaburkan kenyataan mengenai kemampuan bank untuk memperoleh laba dari kegiatan usahanya.

- 6) Mengabaikan peran interaksi aktiva dan pasiva dalam penyediaan likuiditas secara musiman.

Adapun kelebihan dari konsep *the pool funds approach* adalah dari perhitungan biaya dana relatif mudah dan sederhana serta pengelolanya tidak kompleks.

Sementara itu mengenai *assets allocation approach* atau *conversion of funds*, Haslem (1984 : 120) mengemukakan sebagai berikut :

"Asset allocation recognizes a number of asset/liability linkages. It based on the promises that available funds should be allocated to assets of the type and maturity appropriate to the velocity (turnover) of these funds"

Menurut konsep ini tidak realistis menganggap total pasiva sebagai suatu sumber dana tunggal, karena pada kenyataannya setiap sumber dana memiliki karakteristik, baik jangka waktu, cara penarikan, tingkat bunga maupun cadangan yang wajib dibentuk menurut ketentuan. Atas dasar alasan-alasan tersebut maka para manajer bank lebih dapat menerima dan mempraktekkan konsep *the assets allocation approach* dalam manajemen dana bank. Pendekatan ini memperlakukan setiap sumber dana secara individu dengan terlebih dahulu mempertimbangan karakteristik masing-masing sumber dana.

Kelebihan konsep *the assets allocation approach* adalah mengalihkan orientasi manajemen dana dari penekanan pada masalah likuiditas kepada masalah profitabilitas. Pendekatan ini menjadikan jumlah rata-rata cadangan likuiditas yang dimiliki bank mengalami penurunan sehingga bagian dana yang dapat ditanamkan dalam aktiva produktif (*loanable funds*) menjadi lebih besar.

Kelemahan konsep *the assets allocation approach* antara lain :

- 1) Keputusan mengenai jumlah likuiditas dilakukan berdasarkan atas perputaran simpanan. akibatnya keuntungan dapat berkurang karena mungkin saja terjadi kelebihan perkiraan kebutuhan likuiditas.

- 2) Konsep ini memperlakukan potofolio kredit sama sekali tidak likuid dan karenanya tidak menganggap kredit sebagai sumber likuiditas potensial.
- 3) Menganggap bahwa keputusan mengenai manajemen aktiva dan pasiva dibuat secara independen.

3.2. Profitabilitas

3.2.1. Pengertian

Profitabilitas merupakan hasil yang dicapai dalam suatu aktivitas yang menggunakan sumberdaya finansial. Ukuran profitabilitas yang umum digunakan untuk suatu badan usaha yang bergerak di bidang komersial, termasuk bank komersial adalah rentabilitas. Mengenai pengertian rentabilitas, Riyanto dalam bukunya *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan* (1983 : 27) mengemukakan bahwa ;

"Rentabilitas menunjukkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut atau dengan kata lain rentabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu".

Demikian pula yang dijelaskan oleh Wasis dalam bukunya *Perbankan Pendekatan Manajerial* (1993 : 117) sebagai berikut :

"Profitability atau Rentabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam hal ini adalah bank, untuk memperoleh laba"

Perhitungan rentabilitas dinyatakan dalam rumus sebagai berikut :

$$\text{Rentabilitas} = \frac{\text{Laba}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

Di dalam menilai rentabilitas suatu perusahaan ada berbagai cara yang dapat digunakan, tergantung kepada laba mana dan aktiva atau modal mana yang akan diperbandingkan. Dengan adanya berbagai cara dalam menilai rentabilitas tersebut, maka tidak mengherankan apabila ada beberapa perusahaan yang berbeda dalam menghitung rentabilitasnya, yang penting ialah rentabilitas mana yang akan

digunakan setidaknya harus sesuai dengan tujuan penentuan rentabilitas tersebut.

Misalnya, Cross, Howard and Hempel dalam bukunya *Management Policies for Comercial Banks* (1993 : 94) menghitung rentabilitas atau profitability atas dasar modal yang digunakan oleh bank. Profitability atas dasar modal, juga memperhatikan pendapatan bruto (*revenues*) dan biaya-biaya yang meliputi biaya modal, overhead, biaya yang berhubungan dengan proses pemberian pinjaman, dan investasi portofolio, serta yang berhubungan dengan kewajiban-kewajiban pajak. Dengan demikian profitability dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{R - (CL + CM + O + T)}{C}$$

Dimana,

P = Profitability atau Rentabilitas

R = Pendapatan Bruto (Revenues)

CL = Biaya yang berhubungan dengan proses pinjaman dan portofolio

CM = Bunga yang harus dibayar atau cost of money

O = Biaya Overhead atau biaya-biaya tetap

T = Pajak Pendapatan

C = Modal yang dipergunakan

Perhitungan rentabilitas atas dasar modal dikenal dengan nama *Return on Equity (ROE)* atau Rentabilitas Modal Sendiri. ROE merupakan alat ukur yang sangat penting untuk menilai tingkat pengembalian modal sendiri atau tingkat pengembalian yang diterima oleh investor. Disamping itu, ROE juga merupakan ukuran yang dapat mencerminkan kemampuan dalam membentuk pendapatan, efisiensi kegiatan usaha, struktur keuangan dan kebijakan perpajakan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Hempel, Simoson, and Coleman (1994 : 62) sebagai berikut :

"Probably the most important measure is the return on equity in which income after all expenses and taxes is divided by common equity capital (par value, paid in surplus, undivided profit and capital

reserve). *Return on equity tells bank management the amount that has been earned on the book value of common shareholder's investment in the bank. This measure also reflects revenue generation, operational efficiency, financial leverage, and the tax planning*"

Selanjutnya Reed, Catter, Gill and Smith dalam bukunya Commercial Banking (1976:464), menghitung profitability dari jumlah harta atau operating assets. Cara ini dikenal dengan nama Return on Assets (ROA), dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$\text{ROA} = \text{Profit Margin} \times \text{Assets Productivity}$$

dimana,

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Income before tax}}{\text{Revenues}}$$

$$\text{Assets Productivity} = \frac{\text{Revenues}}{\text{Assets}}$$

Dengan menghitung ROA dapat diketahui berapa besar prospek tingkat pengembalian dari operating assets yang diinvestasikan ke dalam bank. Sedangkan dengan menghitung ROE dapat diketahui berapa besarnya tingkat pengembalian yang diterima oleh pemilik modal sendiri.

Rentabilitas juga merupakan salah satu faktor yang diperhitungkan dalam menilai tingkat kesehatan bank, disamping faktor permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen dan likuiditas atau yang diistilahkan dengan CAMEL (*Capital, Asset Quality, Management, Earning, Liquidity*). Dalam Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No.30/11/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum ditetapkan bahwa penilaian rentabilitas didasarkan atas hasil perhitungan 2 (dua) rasio, yaitu :

- 1) Rasio laba sebelum pajak dalam 12 bulan terhadap rata-rata volume usaha dalam periode yang sama.
- 2) Rasio biaya operasional dalam 12 bulan terhadap pendapatan operasional dalam periode yang sama.

Rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) sebagai salah satu komponen penilaian rentabilitas dalam kaitannya dengan tingkat kesehatan bank, dimaksudkan untuk mengetahui tingkat efisiensi kegiatan usaha dan kualitas perolehan laba bank. Rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional kurang dari 100% menunjukkan bahwa bank bekerja secara efisien sehingga kualitas laba yang diperoleh pada kondisi yang demikian dapat dijadikan sebagai landasan yang kuat untuk mendukung pengembangan usaha bank dalam jangka panjang.

Berangkat dari pemikiran bahwa bahwa fungsi utama bank sebagai lembaga intermediasi antara *surplus spending unit* dan *deficit spending unit* serta kenyataan yang menunjukkan bahwa sampai saat ini jumlah pendapatan bunga dan biaya bunga masih sangat dominan dalam struktur pendapatan dan biaya bank maka pengukuran *net interest margin* menjadi sangat penting. Artinya apabila bank masih mempunyai *positive spread* yaitu pendapatan bunga lebih besar dibandingkan biaya bunga maka setiap penanaman dana bank pada aktiva produktif menguntungkan dan sebaliknya apabila terjadi *negative spread* merugikan. Dengan demikian *net interest margin* digunakan untuk mengukur kinerja bank atas kegiatan yang menjadi tumpuan utamanya.

3.2.2. Analisis Rentabilitas

Untuk melakukan penilaian terhadap rentabilitas suatu bank maka teknik yang digunakan adalah dengan analisis rasio atau perbandingan. Hasil perhitungan dari analisis rasio ini kemudian dibandingkan dengan bank yang mempunyai peringkat satu kelas atau sejenis (*peer group*), dibandingkan dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya atau dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Mengenai hal ini, Duane B Graddy, Austin H. Spencer and William H. Brunsen (1985 : 175) mengemukakan sebagai berikut :

"Ratio analysis is a technique for assessing the operating characteristic of the banking firm by developing standardized performance measures. For example, the analyst may want to know whether the bank is adequately capitalized or if sufficient profits are being generated from the assets base. This ratios can also be used to evaluate the bank performance relative to its profit plan. To answer these and other question about a bank's operating efficiency, it is necessary to have a set of financial measures which focus on the key area of managerial performance. The measures can that be compared to peer group normn, to the bank's historical record, or the bank's profit plan".

Lebih lanjut Duane B. Graddy et. al. (1985 : 181) menyatakan bahwa rasio rentabilitas atau *profitability ratios* mengukur efektivitas dari sebuah bank dalam menciptakan *net income* atau laba bersih. Tingkat pengembalian yang cukup merupakan hal yang esensial untuk menompang aliran sumber modal bagi bank. Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan sebagai berikut :
"These ratios measure the effectiveness of a bank in generating net income. Moreover, as monitor of financial health, these indicates are extremely important because adequate return are essential to sustaining the flow of capital resources to depository institution".

Menurut Koch (1995 : 112) untuk melakukan analisis rentabilitas atau *profitability analysis* sebuah bank beberapa rasio yang umumnya digunakan adalah sebagai berikut :
"Aggregate bank profitability is typically measured and compared in terms of return on equity (ROE) and return on assets (ROA). The ROE model simply relates ROE to ROA and financial leverage, then decomposes ROA into its contributing elements. By definition,

$$ROE = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Equity}}$$

ROE equals net income divided by total equity and thus measures the percentage return each dollar of stockholders equity. It is the aggregate return to stockholders before dividends. The higher the return the better, as bank can add more to retained earnings and pay more in cash devidends when profits are higher. ROA equals net income divided by total assets and thus measures net income per dollar of average assets owned during in the period.

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}}$$

ROE is the linked to ROA by the equity multiplier (EM), which equals total assets divided by total equity, such that

$$\begin{aligned} ROE &= \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}} \times \frac{\text{Total Assets}}{\text{Total Equity}} \\ &= ROA \times EM \end{aligned}$$

A bank's equity multiplier compares assets with equity such that large values indicate a large amount of debt financing relative to equity. EM thus measures financial leverage and represent both a profit and a risk measures.

Sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia tersebut di atas, bahwa rumusan rasio rentabilitas yang terdiri dari rasio laba sebelum pajak terhadap volume usaha (*return on asset*) dan rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) dihitung dalam suatu periode tertentu yaitu 12 bulan. Adapun volume usaha atau asset dalam rumusan tersebut dihitung secara rata-rata yaitu penjumlahan dari asset pada posisi setiap akhir bulan selama 12 bulan dibagi dengan 12, bukan asset pada suatu posisi tertentu. Konsep perumusan ini mudah dipahami, mengingat pendapatan dan biaya yang membentuk laba atau rugi pada periode tersebut dihasilkan dari pengelolaan asset selama periode tersebut. Dengan demikian hasil penilaian menjadi lebih realistis karena telah meminimalkan dampak dari suatu posisi yang ekstrim.

Sejalan dengan itu maka modal yang digunakan dalam perumusan rasio laba setelah pajak terhadap modal (*return on equity*) dihitung secara rata-rata yaitu penjumlahan dari modal pada posisi setiap akhri bulan selama 12 bulan dibagi dengan 12. Demikian pula aktiva produktif yang menghasilkan bunga dalam rumusan rasio pendapatan bunga dikurangi biaya bunga terhadap aktiva produktif yang menghasilkan bunga (*net interest margin*) dihitung secara rata-rata selama 12 bulan.

3.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Rentabilitas

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, bahwa masalah rentabilitas lebih penting daripada hanya sekedar masalah perolehan laba, karena rentabilitas digunakan sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja dan tingkat kesehatan suatu bank. Dengan demikian yang lebih penting diperhatikan bagi pengelola bank adalah bagaimana upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan rentabilitas dibandingkan dengan upaya untuk memperbesar laba. Berdasarkan rumusan perhitungan *return on asset (ROA)*, *return on equity (ROE)*, *net interest margin (NIM)* dan rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) tersebut diatas, maka faktor-faktor yang membentuk rentabilitas bank yaitu pendapatan, biaya, asset dan modal.

1) Pendapatan.

Pendapatan yang diperoleh bank dapat dikelompokkan menjadi pendapatan operasional dan pendapatan non-operasional. Komponen pendapatan operasional terdiri dari pendapatan bunga, keuntungan karena kenaikan nilai surat berharga, keuntungan karena transaksi valuta asing/derivatif, deviden dan pendapatan komisi/provisi/fee. Adapun kompoñen pendapatan non-operasional terdiri dari keuntungan karena penjualan aktiva tetap dan inventaris, penyesuaian penyisihan penghapusan aktiva produktif dan keuntungan karena selisih kurs.

2) Biaya.

Biaya yang dikeluarkan bank dapat dikelompokkan menjadi biaya operasional dan biaya non-operasional. Komponen biaya operasional terdiri dari biaya bunga, kerugian karena penurunan nilai surat berharga, kerugian karena transaksi valuta asing/derivatif, biaya komisi/provisi/fee, biaya tenaga kerja, biaya penyusutan aktiva tetap dan inventaris, biaya penghapusan aktiva produktif, biaya promosi dan lainnya. Adapun komponen biaya non-operasional terdiri dari kerugian karena penjualan/ kehilangan aktiva tetap dan inventaris, kerugian karena restrukturisasi kredit, kerugian karena selisih kurs dan denda/sanksi.

3) Asset.

Asset bank dapat dikelompokkan menjadi aktiva produktif (*earning assets*) dan aktiva yang tidak produktif (*non-earning assets*). Aktiva produktif terdiri dari aktiva produktif yang menghasilkan bunga yaitu kredit yang diberikan, surat berharga yang dimiliki dan penempatan pada bank lain serta aktiva produktif yang tidak menghasilkan bunga yaitu penyertaan pada anak perusahaan. Aktiva yang tidak produktif terdiri dari uang kas, giro pada bank sentral serta aktiva tetap dan inventaris.

4) Modal.

Modal atau equity yang ada di bank berasal dari setoran modal oleh pemilik, termasuk agio saham dan hasil yang diperoleh dari kegiatan usaha bank itu sendiri seperti cadangan umum, cadangan tujuan dan laba yang tidak dibagi. Dikaitkan dengan ketentuan yang berlaku, maka besar kecilnya modal sangat menentukan sampai sejauh mana pengembangan usaha bank dapat dimungkinkan. Selanjutya, semakin besar volume usaha bank maka akan dapat dicapai tingkat efisiensi yang lebih baik yang pada gilirannya akan meningkatkan rentabilitas bank.

4. Kesimpulan

Bank adalah suatu organisasi/badan usaha yang berfungsi mengumpulkan dan menyalurkan dana kepada pihak yang membutuhkan. Dilihat dari kedudukan dan perannya, bank merupakan lembaga keuangan yang penting dan strategis, serta turut memberikan kontribusi pada pembangunan ekonomi. Jadi bank tidak sekedar lembaga yang menghimpun dan menyediakan dana saja, akan tetapi juga memotivasi dan mendorong inovasi dalam berbagai cabang kegiatan ekonomi.

Dari berbagai sumber dana yang dihimpun, bank harus mempersiapkan strategi penempatan dana berdasarkan rencana alokasi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan sebagai berikut :

- a. Mencapai tingkat profitabilitas yang cukup
- b. Mempertahankan kepercayaan masyarakat dengan menjaga posisi likuiditas agar tetap aman.

Berdasarkan kedua tujuan tersebut di atas maka alokasi dana harus dilakukan sedemikian rupa agar pada saat yang diperlukan semua kepentingan nasabah dapat terpenuhi. Tujuan ini akan dicapai apabila bank tersebut dapat melaksanakan manajemen dana yang memadai.

Dengan demikian sumber-sumber dana yang dihimpun oleh bank harus dialokasikan secara optimal dimana salah satu sasaraannya adalah dalam rangka meningkatkan profitabilitas (rentabilitas).



DAFTAR PUSTAKA

1. Abell, Derek F and John S. Hammond, Strategic Market Planning : Problems and Analytical Approaches, International Edition, Prentice Hall Company, Reston, Virginia, 1979.
2. Bank Indonesia, Undang-undang No. 7 tahun 1992 dan Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, Jakarta: 1992.
3. Graddy, Duanne B, Austin Spencer, William H. Brunsen, Commercial Banking and The Financial Services Industry, First Edition, Reston Publishing Company, Reston, Virginia: 1985.
4. Haslem, John A., Commercial Bank Management. First Edition, Reston Publishing Company, Reston, Virginia: 1985.
5. Hempel, George H., Simonson Donald G., Coleman Alan B., Bank Management Text and Cases, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: 1994.
6. Koch, Timoty W., Bank Management, International Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando : 1995.
7. Mishkin, Frederic S., The Economics of Money, Banking, and Financial Markets, Fourth Edition, Harper Collins College Publishers, New York: 1995.
8. Mulyono, Teguh Pudjo, Bank Budgeting Profit Planning & Control, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1996.
9. Riyanto, Bambang, Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan, BPFE, Yogyakarta, 1983.
10. Siamat, Dahlan, Manajemen Bank Umum, Cetakan Pertama, CV Intermedia, Jakartam 1993.
11. Siamat, Dahlan, Manajemen Lembaga Keuangan, Cetakan Pertama, CV Intermedia, Jakarta 1995.
12. Sihombing, Jonker, Pengantar Funds Management untuk Perbankan, Cetakan Kedua, Institut Bankir Indonesia, Jakarta, 1993.
13. Sinungan, Muchdarsyah, Manajemen Dana Bank, Cetakan Kedua, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta 1992.
14. Thusen, G.J., and Fabrycky, Engineering Economy, seventh edition, Reston Publishing Company, A. Prentice Hall Company, Reston Virginie: 1989.
15. Wasis, Perbankan Pendekatan Manajerial, Edisi Keempat, Penerbit Satya Wacana, Semarang, 1993.
16. Weston J. Fred, Managerial Finance, seventh edition, The Dryden Press Hindsdale, Illions, 1984; 85; 86; 90.

Tendi Haruman SE. M.M. adalah dosen biasa STIEB
Mengajar Mata Kuliah Budgeting