

Analisa Penerapan Strategi *All-Financial Management* Pada Bank Rakyat Indonesia di Era Global

*Agus Mujiyono, Suryana Agus Nasrudin

Universitas Muhammadiyah Ponorogo, Jl. Budi Utomo, No.10, Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia

*agusmujiyono79.am@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Submit:
23 January 2021
Accepted:
8 March 2021
Publish:
25 April 2021

Article Type:
Research Article

ABSTRACT

This study uses qualitative methods in the form of literature review with descriptive analysis and banking operational observations, namely a process to produce in-depth knowledge of the 'world of bank management' with the aim of explaining the implementation of all financial management strategies at BRI Tbk in an effort to win competition in the global era. The all-financial management strategy is a combination of several management management related to working capital management, cash and securities management, cash flow management in and out, accounts receivable management, inventory management-, short- and medium-term funding management, credit policy to marketing strategies implemented that lead to on financial condition and focus on increasing profit. BRI Tbk is a financial institution that is always concerned with managing customers' money. It requires complete financial management that is profit-oriented and has a sustainable existence by becoming an Integrated Financial Solution. The implementation of all management finance at BRI Tbk is influenced by internal and external factors. The internal is supported by the strengthening of work culture and innovation, while the external is by always updating the development of competing banks and partnering with the government in an effort to strengthen the bank management ecosystem. By implementing the all-financial management strategy of BRI, it is hoped that operational costs can be reduced and profits will increase and be able to provide the best service for the community.

KEYWORD:

Competition
All-Financial Management
Integrated Financial Solution
PT. BRI Tbk

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif berupa kajian pustaka dengan analisa deskriptif dan pengamatan operasional perbankan yaitu suatu proses untuk menghasilkan pengetahuan mendalam tentang 'dunia pengelolaan bank' dengan tujuan menjelaskan penerapan strategi *all financial management* pada BRI Tbk dalam upaya memenangkan persaingan di era global. Strategi *all financial management* merupakan perpaduan dari beberapa manajemen pengelolaan terkait manajemen modal kerja, manajemen kas dan surat berharga, manajemen arus kas masuk dan keluar, manajemen piutang, manajemen persediaan, manajemen pendanaan jangka pendek dan menengah, kebijakan kredit hingga strategi pemasaran yang diterapkan yang bermuara pada kondisi keuangan dan fokus pada peningkatan laba. BRI Tbk adalah lembaga keuangan yang selalu berkaitan dengan pengelolaan uang nasabah, dibutuhkan pengelolaan manajemen keuangan secara utuh dengan baik yang berorientasi pada laba dan eksistensi yang berkelanjutan dengan menjadi *Integrated Financial Solution*. Penerapan *all management finance* pada BRI Tbk dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Internal didukung dengan penguatan budaya kerja serta inovasi sedangkan eksternal dengan selalu melakukan update perkembangan bank-bank pesaing serta bermitra dengan pemerintah dalam upaya penguatan ekosistem pengelolaan bank. Dengan menerapkan strategi *all financial management* BRI diharapkan biaya operasional dapat ditekan dan laba semakin meningkat serta mampu menyediakan layanan terbaik bagi masyarakat.

Copyright © 2021. Musyarakah: Journal of Sharia Economics (MJSE),
<http://journal.umpo.ac.id/index.php/musyarakah>. All right reserved
This is an open access article under the CC BY-NC-SA license

1. PENDAHULUAN

Lembaga perbankan di Indonesia terdiri dari bank milik pemerintah salah satunya Bank Rakyat Indonesia (BRI), bank swasta nasional dan bank swasta asing yang mempunyai tata kelola atau pola manajemen yang berbeda-beda disesuaikan dengan kondisi internal dan arah kebijakan yang dituju (Albanjari, F. R., Prihatin, R., & Suprianto, S, 2021).

Masyarakat saat ini berada di era global dengan istilah terbaru berada pada revolusi industri 4.0 yang mudah peka dan cerdas terhadap perkembangan perbankan (Rois, A. K., & Sugianto, D, 2021). Informasi perkembangan suatu bank dapat di akses secara mudah dengan dukungan kemajuan teknologi maupun efek yang dapat dirasakan dari strategi pemasaran yang dilakukan masing-masing bank (Albanjari, F. R., & Khafi, R. F, 2020).

Semua bank berkompetisi menjadi yang terbaik, menjadi pilihan masyarakat dan berusaha menjadi pilihan satu-satunya untuk semua kebutuhan transaksi keuangannya, pada bank Bank Rakyat Indonesia Tbk keadaan ideal ini dinamakan *Integrated Financial Solution*. Membahas lebih dalam tentang perbankan maka akan terkait dengan pengeleloan keuangan agar tercipta efisiensi biaya, laba maksimum dan eksistensi bisnis yang berkelanjutan (Raharja, B. S., Anwar, Q. K., Nugroho, A., & Aligarh, F, 2020). Pengelolaan manajemen keuangan yang baik secara utuh sangatlah penting karena kesalahan dalam menentukan anggaran maupun arah kebijakan berdampak pada kerugian yang harus ditanggung oleh perusahaan perbankan (Albanjari, F. R., & Kurniawan, C, 2020).

Bank Rakyat Indonesia Tbk sebagai salah satu bank pemerintah yang tersebar diseluruh Indonesia, penerapan strategi pengelolaan menyeluruh manajemen keuangan (*all financial management*) mutlak harus dilakukan dan agar mampu menciptakan skala prioritas pada saat dana terbatas sementara kebutuhan relatif banyak (Saputro, A. D., Rois, A. K., & Al Bazi, U, 2019), sehingga memenangkan kompetisi dan menjadi bank dengan predikat *integrated financial solution* bagi semua lapisan masyarakat. Strategi *all financial management* pada Bank Rakyat Indonesia merupakan pola manajemen keuangan dengan sistem dan pengelolaan serta pengaturan semua aktivitas operasional (Sumarni, S., et.all, 2020). Sistem manajemen tersebut berhubungan dengan semua kegiatan operasional bank baik untuk menghimpun dana dari kreditur menyalurkan dalam bentuk kredit yang sehat, mengatur asset agar efektif dan efisien dalam upaya mendukung visi dan misi perusahaan (Iman, N., Santoso, A., & Kurniawan, E, 2021). Mengingat fungsi manajemen keuangan sangatlah penting, maka kedudukan manajemen keuangan dapat dikatakan berada pada posisi sentral (Candrakusuma, M., & Santoso, A, 2021). Dalam menghadapi persaingan bisnis secara global yang memunculkan banyak kompetitor baik lembaga keuangan bank maupun lembaga *startup fintech*, sehingga tak jarang para pelaku bisnis melakukan segala cara agar dapat bertahan di tengah persaingan global. Sisi lain bermunculan juga kasus-kasus kriminal perbankan yang berakibat bank kehilangan *trust* dari masyarakat (Candrakusuma, M, 2020). Oleh karenanya, sebuah lembaga keuangan seperti Bank Rakyat Indonesia harus benar-benar mampu menerapkan *all financial management* sehingga mampu bertahan dan memenangkan persaingan apalagi berada pada situasi pandemi Covid-19 yang belum berakhir hingga saat ini.

Persaingan perbankan menjadi sebuah tantangan bagi semua perbankan yang ingin masuk ke pasar global, strategi *all financial management* mulai dari manajemen modal kerja, manajemen kas dan surat berharga, manajemen arus kas masuk dan keluar, manajemen piutang, manajemen persediaan, manajemen pendanaan jangka pendek dan menengah, kebijakan kredit (Kasmir, 2010), hingga strategi pemasaran yang diterapkan menjadi kunci keberhasilan

khususnya pada Bank Rakyat Indonesia yang menjadi kajian menarik (Candrakusuma, M, 2018). Penulisan artikel, setidaknya ingin mengungkap dan menganalisa perihal strategi *all financial management* pada Bank Rakyat Indonesia di era global; kontribusi secara konseptual, teoritik dan aplikatif dalam mewujudkan konsep *Integrated Financial Solution* pada Bank Rakyat Indonesia; dan pengembangan ilmu perbankan yang berkelanjutan bagi penulis, pihak-pihak lain yang terkait maupun peduli pada perbankan Indonesia khususnya Bank Rakyat Indonesia.

2. KAJIAN PUSTAKA

a. Manajemen Modal Kerja

Manajemen modal kerja berkenaan dengan *management current account* perusahaan (aktiva lancar dan utang lancar). Manajemen modal kerja ini merupakan salah satu aspek terpenting dari perusahaan perbankan (Syam, A. R., et.al, 2018). Menurut J. Fred Weston dan Thomas E. Copeland Modal kerja adalah selisih antara aktiva lancar dengan hutang lancar. Dengan demikian modal kerja merupakan investasi dalam kas, surat-surat berharga, piutang dan persediaan dikurangi hutang lancar yang digunakan untuk melindungi aktiva lancar (Alwi dan Riyanto, 2013).

- 1) Tujuan manajemen modal kerja. Tujuan dari penerapan manajemen modal kerja adalah untuk mengelola masing-masing pos aktiva lancar dan utang lancar sedemikian rupa, sehingga jumlah *net working capital* (aktiva lancar dikurangi dengan utang lancar) yang diinginkan tetap dapat dipertahankan (Alwi dan Riyanto, 2013).
- 2) *Trade off* Antara Profitabilitas Dan Risiko. *Trade off* antara profitabilitas dan resiko yang dihadapi oleh perusahaan perbankan akan selalu timbul dari waktu ke waktu. Dalam konteks ini profitabilitas diukur dengan jumlah keuntungan, sementara resiko diukur dengan probabilitas suatu perusahaan untuk berada dalam keadaan “*technically insolvent*” (ketidakmampuan membayar kewajiban-kewajiban/utang-utang pada saat jatuh tempo). Keuntungan perusahaan dapat ditingkatkan dengan dua cara: meningkatkan penjualan (baik volume maupun harga jual) dan menekan biaya-biaya. Resiko untuk berada dalam keadaan “*technically insolvent*” pada umumnya diukur dengan jumlah *net working capital* atau *current capital* dalam konteks ini pengukuran yang akan digunakan adalah atas dasar *net working capital* diasumsikan bahwa semakin besar jumlah *net working capital* yang dimiliki oleh suatu perusahaan maka semakin kecil resiko yang dihadapinya.
- 3) Klasifikasi Modal Kerja. Modal kerja dapat diklasifikasikan berdasarkan pada hal-hal berikut ini: (a) Komponen: kas, sekuritas yang dapat diperdagangkan, piutang dan persediaan; (b) Waktu, terdiri dari dua hal, pertama, modal kerja permanen adalah modal kerja dimana jumlah aktiva lancar dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan minimum jangka panjang perusahaan dan kedua, modal kerja musiman adalah modal kerja dimana jumlah aktiva lancar yang berbeda dengan permintaan musiman.
- 4) Penentuan Komposisi pembelanjaan . Salah satu dari keputusan yang paling penting sehubungan dengan aktiva lancar dan utang lancar adalah, bagaimana utang lancar akan digunakan untuk membiayai aktiva lancar. Terdapat sejumlah pendekatan

yang dapat digunakan dalam menentukan bagaimana pengaturan komposisi pembelanjaan perusahaan. Salah satu faktor penting yang harus selalu diingat adalah bahwa jumlah pembelanjaan jangka pendek (utang lancar) adalah terbatas. Adapun faktor-faktor yang membatasi jumlah modal jangka pendek terdiri dari hal-hal berikut ini: (a) jumlah utang dagang dibatasi oleh pembelian bahan-bahan secara kredit; (b) jumlah biaya yang masih harus dibayar *accrual* dan (c) jumlah pinjaman yang dianggap pantas oleh para kreditur. Selain itu, ada beberapa cara yang dapat dipergunakan dalam menentukan komposisi pembelanjaan perusahaan. Terdapat tiga pendekatan yang digunakan untuk menentukan komposisi pembelanjaan, yaitu sebagai berikut: (a) pendekatan agresif, yaitu kebutuhan modal kerja jangka pendek harus dibiayai dengan pinjaman jangka pendek, sedangkan kebutuhan-kebutuhan jangka panjang harus dibiayai dengan pinjaman ataupun modal jangka panjang pula; (b) pendekatan konservatif, yaitu seluruh kebutuhan modal perusahaan harus dibiayai dengan modal jangka panjang sedangkan jangka pendek hanya akan dipergunakan apabila timbul keadaan yang darurat atau karena adanya arus kas keluar (*cash outflows*) yang tidak terduga-duga; dan (c) pendekatan rata-rata, yaitu: pendekatan ini merupakan pendekatan titik tengah antara pendekatan agresif dengan pendekatan konservatif.

- 5) Konsep-konsep modal kerja, terdiri dari tiga hal, yaitu: *pertama*, konsep kuantitatif, dimana konsep ini mendasarkan pada kuantitas dari dana yang tertanam dalam unsur aktiva lancar (aktiva yang sekali berputar kembali dalam bentuk semula / dana yang tertanam akan bebas lagi dlm jangka waktu yg pendek) disebut sebagai modal kerja bruto (*gross working capital*); *kedua*, konsep kualitatif, sebagian aktiva lancar yang benar-benar dapat digunakan untuk membiayai operasi perusahaan tanpa mengganggu likuiditas. Kelebihan Aktiva lancar di atas hutang lancar (aktiva lancar/hutang lancar) disebut sebagai modal kerja netto (*net working capital*); dan ketiga, konsep fungsional, dimana konsep ini mendasarkan pada fungsi dari dana dalam menghasilkan pendapatan (*income*).
- 6) Penentuan Besarnya Kebutuhan Modal Kerja. Besar Kecilnya Modal Kerja tergantung dari 2 faktor: *pertama*, Periode perputaran atau periode terikatnya modal kerja, yaitu keseluruhan atau jumlah dari periode yang meliputi jangka waktu pemberian kredit beli, lama penyimpanan bahan mentah di gudang, lamanya proses produksi, lamanya barang di simpan digudang, jika waktu penerimaan piutang; dan *kedua*, pengeluaran kas rata-rata setiap hari, yaitu jumlah pengeluaran kas rata-rata setiap hari untuk keperluan bahan mentah, bahan pembantu, pembayaran upah buruh, dan lain-lain (Samsudin, 2001).

b. Manajemen Kas dan Surat Berharga

Kas dan surat berharga yang dimiliki korporasi umumnya disebut sebagai alat likuid. Korporasi melakukan investasi kedalam alat likuid karena terdapat faktor ketidakpastian antara arus kas masuk dan arus kas keluar. Apabila arus kas keluar lebih besar daripada arus kas masuk disertai korporasi tidak memiliki persediaan alat likuid, maka korporasi akan mengalami kesulitan keuangan.

Korporasi akan dapat mengatasi masalah keuangan apabila mampu melakukan penagihan secara baik atas piutang atau mampu melakukan penjualan persediaan barang

untuk mendapatkan kas masuk. Kenyataannya untuk melakukan penagihan atau menjual barang tidak dapat diharapkan terjadi di dalam waktu singkat dan dengan nilai yang penuh (sempurna). Alternatif lain, korporasi juga harus mengatasi kesulitan keuangannya serta dapat meminjam uang, tetapi dengan cara-cara yang tidak mahal dengan beban bunga rendah.

Kebijakan menjual atau memilih antara resiko dengan hasil yang terjadi antara menyimpan kas yang terlampau kecil dan kas yang terlampau besar. Menyimpan kas yang terlalu kecil menyebabkan meningkatnya kemungkinan korporasi mengalami kesulitan keuangan. Di satu sisi, apabila korporasi menyimpan kas yang terlampau besar, dapat menyebabkan korporasi kehilangan peluang untuk melakukan investasi yang menghasilkan pendapatan, disamping korporasi harus berusaha untuk meminimumkan peluang terjadinya kesulitan keuangan.

Dalam manajemen kas dan surat berharga yang merupakan kegiatan pokok adalah melakukan *trade off* antara risiko dan hasil. Model-model sangat berperan sebagai dasar untuk menetapkan kebijaksanaan kas dan surat berharga yang berkaitan dengan keputusan *trade off*.

- 1) Manajemen arus kas masuk dan keluar (*Cash Flow Management*). Dalam membahas manajemen arus kas, yang menjadi permasalahan utama adalah kebijakan apa yang dilakukan korporasi dalam memenuhi kebutuhan untuk pembayaran utang-utang yang timbul dalam usaha untuk mencapai tujuan korporasi. Kebijakan di dalam manajemen arus kas mencakup dua perihal pokok berikut ini: *pertama*, korporasi harus mampu membuat prediksi secara jitu jumlah saldo kas di dalam kurun waktu tertentu; dan *kedua*, koordinasi untuk tiap-tiap bagian yang berkepentingan dengan sumber arus kas masuk dan arus kas keluar untuk melakukan sinkronisasi secara tepat penerimaan dan pengeluaran kas.
- 2) Mengatasi jatuh tempo *cash outflow*, terdiri dari (a) penggunaan draf atau surat pembayaran. Ketika bank menerima draf tersebut maka harus dimintakan dulu persetujuan penerbitan draf kepada penerbitnya sebelum dibayar. Sehingga ketika korporasi akan mengakses draf tersebut, akan dapat dijaga kebutuhan dana pada rekening di bank, dimana keseimbangan dana rata-rata kas atau cek yang jatuh tempo dapat diantisipasi; (b) menerbitkan cek fiat, apabila telah ada hubungan yang permanen dengan bank, akan dapat dilakukan fiat terlebih dahulu kepada penerbit cek; dan (c) menggunakan *credit card*, dimana tanggal jatuh tempo penagihan kartu kredit akan lebih panjang dari jatuh tempo pembayaran barang yang dibeli (Manahan, 2005).

c. Manajemen Piutang

Piutang yang akan dibahas adalah yang timbul karena adanya transaksi penjualan secara kredit oleh perusahaan kepada para langganannya, contohnya adalah penyaluran kredit/pembiayaan dengan berbagai produk sesuai segmentasinya. Untuk mempertahankan nasabah/langganan-langganan yang sudah ada sekarang dan untuk menarik langganan-langganan baru, perusahaan pada umumnya melakukan penjualan secara kredit. Muncul istilah "*credit term*" atau persyaratan-persyaratan kredit yang mungkin berbeda dari satu jenis usaha ke jenis usaha lainnya, tetapi untuk perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam jenis usaha yang sama biasanya memberikan atau

memperlakukan para nasabah dengan persyaratan-persyaratan kredit yang sama atau tidak terlalu jauh berbeda satu sama lain.

Pemasaran atau ekspansi kredit yang pada akhirnya akan menimbulkan hak penagihan atau piutang kepada nasabah, sangat erat hubungannya dengan persyaratan-persyaratan kredit yang diberikan. Sekalipun pengumpulan piutang seringkali tidak tepat pada waktu yang sudah ditetapkan, namun sebagian besar dari piutang tersebut akan terkumpul dalam jangka waktu yang kurang dari satu tahun. Dengan alasan itulah maka piutang dimasukkan sebagai salah satu komponen aktiva lancar perusahaan.

Pos piutang dalam neraca biasanya merupakan bagian yang cukup besar dari aktiva lancar dan oleh karenanya perlu mendapat perhatian yang cukup serius agar perkiraan piutang ini dapat dimanage dengan cara yang seefisien mungkin. Semakin cepat suatu perusahaan mengumpulkan piutang-piutangnya maka akan semakin kecil jumlah *operating cash* yang dibutuhkan. Setidaknya ada 4 (empat) aspek penting dari piutang sehubungan dengan jumlah uang yang tertanam dalam perkiraan tersebut, yaitu:

- 1) Kebijakan Kredit, yaitu: kebijakan penyaluran kredit merupakan pedoman yang dibuat oleh perusahaan perbankan dalam menentukan kelayakan usaha calon nasabah, agunan dan *type* kredit sesuai dengan prakarsa dan analisa. Sumber-sumber informasi dan analisa-analisa prakarsa kredit merupakan suatu hal yang penting bagi keberhasilan manajemen piutang perusahaan. Penerapan yang tepat dari kebijaksanaan yang tidak tepat ataupun penerapan yang tidak tepat dari kebijaksanaan yang tepat tidak akan dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Standar penyaluran kredit dari suatu perusahaan perbankan didefinisikan sebagai kriteria minimum yang harus dipenuhi nasabah sebelum dapat diberikan kredit. Dengan mengetahui faktor-faktor utama yang harus dipertimbangkan maka perbankan dapat menentukan atau membuat peraturan yang menjadi pembeda dari kompetitor.
- 2) Persyaratan Kredit (*credit term*). Persyaratan kredit atau *credit term* menunjuk kepada *term* pembayaran yang disyaratkan kepada para nasabah atau debitur. Misalnya nasabah akan menerima potongan tunai atau *cash discount* atau pengembalian bunga sebesar 0.5% apabila pembayaran kredit dilakukan dalam waktu paling lama 7 hari setelah awal periode kredit.
- 3) Kebijaksanaan Pengumpulan/penagihan Piutang. Kebijaksanaan pengumpulan piutang suatu perusahaan perbankan merupakan prosedur yang harus diikuti dalam mengumpulkan piutang-piutangnya bilamana sudah jatuh tempo. Sebagian dari keefektivan perusahaan dalam menerapkan kebijaksanaan pengumpulan piutangnya dapat dilihat dari jumlah kerugian piutang atau *bad debt expense*, karena jumlah piutang yang dianggap sebagai kerugian tersebut tidak hanya tergantung pada kebijaksanaan pengumpulan piutang tetapi juga kepada kebijaksanaan-kebijaksanaan penjualan kredit yang diterapkan.
- 4) Teknik Pengumpulan Piutang. Sejumlah teknik pengumpulan piutang yang biasanya dilakukan oleh perusahaan bilamana nasabah atau pembeli belum membayar sampai dengan waktu yang telah ditentukan adalah sebagai berikut: *pertama*, melalui surat, bilamana waktu pembayaran utang dari langganan sudah lewat beberapa hari tetapi belum juga dilakukan pembayaran maka perusahaan dapat mengirim surat; *kedua*, melalui telepon, apabila setelah dikirimkan surat

teguran ternyata utang-utang tersebut belum juga dibayar, maka bagian kredit dapat menelpon langganan dan secara pribadi memintanya untuk segera melakukan pembayaran; *ketiga*, kunjungan personal, teknik pengumpulan piutang dengan jalan melakukan kunjungan secara personal atau pribadi ketempat langganan seringkali digunakan karena didasarkan sangat efektif dalam usaha-usaha pengumpulan piutang; dan *keempat*, tindakan yuridis, bilamana ternyata nasabah tidak mau membayar utang-utangnya maka perusahaan dapat menggunakan tindakan-tindakan hukum dengan mengajukan gugatan perdata melalui pengadilan (Syamsudin, 2001).

d. Manajemen Persediaan

Persediaan barang terdiri dari keseluruhan barang-barang yang digunakan dalam proses produksi tetapi masih membutuhkan proses lebih lanjut untuk menjadi barang yang siap dijual. Tingkat penyelesaian suatu barang dalam proses sangat tergantung pada panjang serta kompleksnya proses produksi. Dengan demikian dapat dilihat adanya hubungan yang langsung antara jumlah barang yang ada dalam proses dengan panjangnya waktu yang dibutuhkan untuk memproses bahan mentah sampai menjadi barang jadi yang siap untuk dipasarkan. Besarnya persediaan barang dalam proses ini menyebabkan semakin besarnya biaya persediaan tersebut sangat besar. Faktor yang mempengaruhi tingkat persediaan barang adalah karakteristik barang itu sendiri, *factor lead time* dan frekuensi pemakaian harus mendapat perhatian yang lebih besar karena jumlah modal yang akan diinvestasikan dalam persediaan yang mahal ini adalah cukup besar.

- 1) Pandangan beberapa bagian dalam perusahaan terhadap tingkat persediaan. Ada beberapa macam persediaan maka dapat dilihat adanya kemungkinan konflik antara bagian yang satu dengan yang lainnya dalam perusahaan. Bagian-bagian atau fungsi dalam perusahaan yang terlibat dalam konflik tersebut adalah finansial, pemasaran, produksi dan pembelian.
 - a) Bagian Pembelian. Tanggung jawab utama manajer keuangan adalah menjamin adanya manajemen persediaan yang efisien. Dengan demikian manajer keuangan haruslah memonitor keseluruhan aktiva perusahaan, mengatur agar tidak terdapat investasi yang berlebihan sehingga tujuan yang dimaksud dapat tercapai. Tambahan biaya-biaya tersebut tentu memicu jumlah investasi dalam persediaan meningkat.
 - b) Persediaan Barang Jual. Persediaan barang biasa jadi merupakan persediaan barang-barang yang menunjang operasional perbankan. Perencanaan produksi diarahkan dapat menyediakan barang jadi yang dapat memenuhi *forecasting* yang disampaikan oleh bagian pemasaran, perencanaan diatur sedemikian rupa sehingga cukup untuk menutupi estimasi permintaan terhadap produk perusahaan tanpa adanya kelebihan persediaan yang terlalu besar.
 - c) Bagian Pembelian. Bagian pembelian berkepentingan dengan jumlah persediaan bahan mentah karena tanggung jawabnya adalah menjamin tersediannya bahan mentah yang dibutuhkan dalam proses produksi dalam jumlah yang tepat dan waktu yang tepat dan juga melakukan pembelian bahan

mentah dengan harga yang serendah-rendahnya karena merupakan komponen penting untuk menentukan biaya per unit produk.

- d) Bagian Produksi. Tanggung jawab dari bagian produksi adalah menjamin bahwa rencana-rencana produksi diterapkan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sehingga dapat menghasilkan jumlah barang jadi yang diinginkan. Penilaian yang dilakukan terhadap bagian produksi tidak hanya menyangkut masalah keputusan masalah ketetapan dalam penyelesaian proses produksi tetapi juga atas usaha-usahanya untuk menekan biaya per unit produksi serendah mungkin. Akan tetapi manajer keuangan yang memandang persediaan sebagai suatu bentuk investasi akan selalu berusaha untuk mempertahankan jumlah persediaan pada tingkat yang dianggap wajar.
- 2) Teknik manajemen serta jumlah persediaan dan piutang berhubungan dengan satu sama lain, apabila suatu produk tersebut dipindahkan dari pos persediaan ke pos piutang dan akhirnya ke pos kas. Adanya hubungan yang begitu erat diantara komponen-komponen aktiva lancar ini, maka persediaan barang seharusnya tidak dipandang secara terpisah sama sekali dengan manajemen utang. Persyaratan kas untuk kredit juga akan membawa pengaruh terhadap jumlah investasi dalam persediaan dan piutang perusahaan. Persyaratan kredit atau jangka waktu kredit yang lebih lama akan memungkinkan perusahaan untuk mentransfer produk-produk lebih lama (Widyarini, 2012).

e. Manajemen Pendanaan Jangka Pendek dan Menengah

1) Pendanaan Jangka Pendek

Manajemen pendanaan jangka pendek merupakan pengelolaan aktiva lancar (kas, surat berharga, piutang, persediaan) dan pasiva lancar perusahaan (hutang dagang, wesel bayar, kewajiban yang masih harus dibayar) untuk mencapai keseimbangan antara laba dan risiko agar memberi kontribusi nilai positif terhadap nilai perusahaan. Misalnya pasiva lancar dalam jumlah besar berakibat pada peningkatan risiko tidak dapat membayar pada saat jatuh tempo.

Manajemen modal kerja membutuhkan pendanaan modal kerja yang bersifat sementara dan dapat dibiayai dengan pendanaan jangka pendek. Sumber dana jangka pendek pada prinsipnya merupakan bentuk pendanaan yang harus dilunasi dalam jangka waktu satu tahun. Masalah yang paling penting yang harus diperhitungkan dalam menentukan pilihan sumber dana jangka pendek adalah tersedianya dana pada saat diperlukan dan biaya dan yang paling efektif.

a) Jenis Sumber Dana Jangka Pendek

Sumber pendanaan jangka pendek dapat dikelompokkan menjadi dua: *pertama*: pinjaman dengan jaminan, adalah suatu sumber pendanaan yang dijamin dengan kebendaan atau tagihan untuk menutup kerugian apabila peminjam tidak dapat melunasi hutangnya. Contoh dari pinjaman dengan jaminan adalah kredit bank, anjak piutang, dan jaminan piutang; dan *kedua*, pinjaman tanpa jaminan adalah semua bentuk sumber dana yang tidak dijamin dengan kebendaan atau tagihan dan peminjaman. Pinjaman hanya diberikan berdasarkan kepercayaan dari pemberi pinjaman serta kemampuan pembayaran dari pembayar untuk melunasi utangnya. Contoh dari pinjaman

tanpa jaminan adalah utang dagang, *commercial paper*, dan kredit bank tanpa jaminan.

b) Karakteristik Pendanaan Jangka Pendek

Karakteristik dari pendanaan jangka pendek dalam pembiayaan modal kerja antara lain: (a) setiap ragam pendanaan jangka pendek memiliki keunggulan dan kelemahan dari masing-masing sumber tersebut; (b) pendanaan jangka pendek dibutuhkan hanya dalam satu tahun atau beberapa bulan saja; (c) pendanaan jangka pendek dipergunakan secara musiman dan dalam jangka waktu tertentu dalam posisi pendanaan yang dibutuhkan dalam mengantisipasi perkembangan dalam dunia bisnis; (d) pendanaan jangka pendek dipergunakan untuk menambah modal kereja, seperti untuk membiayai aktiva lancar (kas, surat berharga, piutang, persediaan); (e) pendanaan jangka pendek lebih mudah pengaturannya, tidak membutuhkan biaya yang mahal, dan hanya membutuhkan agunan yang sifatnya fleksibel dibandingkan dengan pendanaan jangka panjang; (f) pengembalian pendanaan jangka pendek sangat tergantung pada tinggi rendahnya tingkat bunga; dan (g) sumber utama pendanaan jnagk pendek adalah kredit dagang, pinjamn dari bank, surat-surat berharga, piutang, dan persediaan barang dagangan.

c) Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam seleksi dari sumber pendanaan jangka pendek

Selain itu terdapat beberapa faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam seleksi dari sumber pendanaan jangka pendek yaitu: biaya (*cost*); Risiko (*risk*); keterbatasan (*restrictions*); fleksibilitas (*flexibility*); sangat tergantung kondisi pasar uang (*expected money market*); sangat tergantung pada tingkat inflasi; kemampuan korporasi untuk menghasilkan laba dan possi tingkat likuiditas korporasi; dan stabilitas operasional koperasi (Samsudin, 2001).

2) Pendanaan Jangka Menengah

Pendanaan jangka menengah pada umumnya merupakan alternatif bagi korporasi untuk mengatasi pendanaan dalam pengoperasian bisnis apabila pinjaman jangka panjang dengan syarat yang lunak sulit diperoleh. Pendanaan jangka menengah adalah salah satu jenis pembiayaan jangka menengah yang dikeluarkan oleh *commercial bank*, asuransi dana pensiun, lembaga pembiayaan pemerintah dan supplier. Pendanaan jangka menengah memiliki biaya yang lebih rendah dibanding dengan penerbitan obligasi atau saham, karena adanya biaya emisi, pendaftaran dan biaya lainnya sehubungan dengan penerbitan obligasi atau saham. Selain itu juga tidak semua perusahaan mempunyai persyaratan yang cukup untuk menerbitkan saham atau obligasi.

Dibandingkan dengan pembiayaan jangka pendek, pendanaan jangka menengah mempunyai kelebihan pada panjangnya periode pinjaman sehingga peminjam dapat memanfaatkan pinjaman tersebut lebih lama dan bagi kreditur Pendanaan jangka menengah ini dapat diperjual belikan jika sewaktu kreditur membutuhkan pembembalian dana segera.

Karakteristik pendanaan jangka menengah, terdiri dari: pendanaan jangka menengah merupakan pendanaan dengan jangka waktu 1 tahun atau lebih; pendanaan jangka menengah dapat dialihkan menjadi pendanaan jangka pendek dengan jaminan atau tidak, sesuai dengan kebutuhan bisnis; tingkat bunga pendanaan jangka menengah bersifat bervariasi dan dapat berubah dari tingkat bunga utama; biaya pendanaan berjangka menengah variasinya tergantung pada jaminan dan kemampuan finansial suatu korporasi; dan pendanaan jangka menengah dibayar secara periodik, dimana pembayaran pertama sampai akhir sama serta membutuhkan biaya yang relatif tinggi (Tampubolon, 2005).

Teknologi informasi dapat berupa seluruh data yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Data ini bisa berupa ramalan kondisi pasar, pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, dan data-data ekonomi lainnya (Hidayat, M. C., & Syam, A. R, 2020). Beberapa ahli juga menganggap sumber daya informasi sebagai sebuah faktor produksi mengingat semakin pentingnya peran informasi di era globalisasi ini.

Modal adalah barang atau peralatan yang dapat digunakan untuk melakukan proses produksi. Modal dapat digolongkan berdasarkan sumbernya, bentuknya, berdasarkan pemilikan, serta berdasarkan sifatnya. Berdasarkan sumbernya, modal dapat dibagi menjadi dua yaitu modal sendiri dan modal asing. Modal sendiri adalah modal yang berasal dari dalam perusahaan sendiri. Misalnya setoran dari pemilik perusahaan. Sementara itu, modal asing adalah modal yang bersumber dari luar perusahaan. Misalnya modal yang berupa pinjaman bank.

Berdasarkan bentuknya, modal dibagi menjadi modal konkret dan modal abstrak. Modal konkret adalah modal yang dapat dilihat secara nyata dalam proses produksi. Sedangkan yang dimaksud dengan modal abstrak adalah modal yang tidak memiliki bentuk nyata, tetapi mempunyai nilai bagi perusahaan. Misalnya hak paten, nama baik, dan hak merek. Berdasarkan pemilikannya, modal dibagi menjadi modal individu dan modal masyarakat. Modal individu adalah modal yang sumbernya dari perorangan dan hasilnya menjadi sumber pendapatan bagi pemiliknya. Contohnya adalah rumah pribadi yang disewakan atau bunga tabungan di bank. Sedangkan yang dimaksud dengan modal masyarakat adalah modal yang dimiliki oleh pemerintah dan digunakan untuk kepentingan umum dalam proses produksi. Modal dibagi berdasarkan sifatnya yaitu modal tetap dan modal lancar. Modal tetap adalah jenis modal yang dapat digunakan secara berulang-ulang.

Menurut Muhammad Syakir strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik *eksplisit* maupun *implisit*) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya (Syakir, 2006). Strategi pemasaran yang berorientasi dan bermuara pada kondisi keuangan perusahaan perbankan dapat dipahami sebagai logika pemasaran dengan menyatukan dan membuat model terbaik secara menyeluruh penuh dengan inovasi, efisiensi dan saling mendukung antar unit usaha untuk mencapai tujuan organisasi perbankan, kesatuan strategi tersebut dapat dinamakan sebagai *all financial management*. Strategi *All Financial Management* adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberikan arahan kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan

dalam menghadapi lingkungan dan keadaan pesaing yang selalu berubah, khususnya pada Bank Rakyat Indonesia menjadi bank dengan status sebagai *integrated financial solution*.

3. METODE PENELITIAN

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Metode deskriptif adalah satu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu subjek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau pun kelas peristiwa pada masa sekarang (Syam, A. R., et.al, 2020). Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2011). Dengan cara mendeskripsikan tentang penerapan strategi all-financial management pada Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Mengingat materi dan penelitian yang masih belum memadai maka penulis akan mendeskripsikan hasil penelitian melalui beberapa sumber dan mengambil kesimpulan dari beberapa artikel maupun jurnal terkait.

4. PEMBAHASAN

Strategi *all financial management* merupakan perpaduan dari beberapa manajemen pengelolaan terkait manajemen modal kerja, manajemen kas dan surat berharga, manajemen arus kas masuk dan keluar, manajemen piutang, manajemen persediaan, manajemen pendanaan jangka pendek dan menengah, kebijakan kredit hingga strategi pemasaran yang diterapkan yang bermuara pada kondisi keuangan dan fokus pada peningkatan laba. Secara umum dapat dijelaskan bahwa kondisi Bank Rakyat Indonesia sudah menerapkan *all financial management* dengan baik dan efektif. Hal tersebut sesuai dengan data yang difokan oleh media CNBC Indonesia, berdasarkan laporan bulanan Bank Rakyat Indonesia mencatatkan laba bersih periode semester I tahun 2019 sebesar 16,3 triliun mengalami kenaikan 12.01% dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 14,55 triliun, jumlah yang besar dan fantastis.

Peningkatan laba diatas, didukung oleh peningkatan kredit menjadi 844,95 triliun dari posisi sebelumnya 758,97 triliun. Sedangkan dari sisi penghimpunan dana, terjadi peningkatan dana pihak ketiga menjadi Rp. 898,48 triliun dari sebelumnya pada posisi 796,63 triliun. Faktor lain yang mendorong peningkatan laba berasal dari pendapatan berbasis komisi dari Bank Rakyat Indonesia Tbk yang naik menjadi Rp. 6,2 triliun dibandingkan sebelumnya Rp. 5,5 triliun. Sehingga layak disematkan Bank Rakyat Indonesia sebagai bank yang paling menguntungkan di Indonesia dengan catatan total asset sebesar 1.220,69 triliun pada akhir bulan Juni 2019, mengalami kenaikan 11,247 YOY tahun sebelumnya.

Selain peningkatan laba yang signifikan pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, tidak kalah penting dan menarik adalah tujuan menjadi bank dengan predikat sebagai *integrated financial solution*, sebagai bank utama dan menjadi pilihan setiap transaksi keuangan nasabah. Penerapan *all management finance* dirasa belum cukup lantaran hanya sebatas mempertahankan laba saja. Perlu upaya riil membentuk sebuah sistem yang mampu mempertahankan kinerja dalam jangka waktu yang lama, berjalan otomatis, dengan biaya seefektif mungkin namun menghasilkan jaminan laba tinggi dan kondisi keuangan tetap sehat serta memenangkan kompetisi dengan kompetitor lain misalnya perusahaan *startup* berupa *fintech* dan lembaga keuangan lainnya.

Merujuk pernyataan diatas maka Bank Rakyat Indonesia harus mampu melakukan inovasi atau memperkuat strategi *all financial management* yang sudah ada dengan

menciptakan *effective financial culture* yang tersemat dalam budaya kerja Brivolution serta dimasukkan ke *Key Performance Indicator* semua pekerja, semua pengelolaan manajemen keuangan harus dilandasi dengan semangat keuangan yang efektif, biaya murah dan berorientasi laba. *Effective financial culture* berperan penting sebagai sarana adaptasi dengan lingkungan yang cepat berubah. Budaya kerja tersebut di implementasikan dan diinternalisasikan oleh seluruh pekerja Bank Rakyat Indonesia dengan menguatkan peran *change agent* dan memberikan reward bila diperlukan.

Penerapan strategi *all financial management* mempunyai prinsip *profit oriented* sehingga pada manajemen surat berharga dan persediaan, khususnya arus kas masuk perlu mendapat perhatian serius. Kas masuk yang besar tidak menjamin laba bertambah besar, justru meningkatkan *idle money* dan tidak produktif, kas harus dibuat seminim mungkin dengan mekanisme setor kas setiap hari serta mengarahkan nasabah menggunakan *e-channel* dan setoran ke agen brilink sehingga menambah pendapat *off balanced* dengan surplus *fee based income* yang diperoleh unit kerja Bank Rakyat Indonesia. Inovasi yang dilakukan terkait dengan pengelolaan arus kas dengan menjajaki pembuatan *mobile branch* yang khusus mengelola kas dari seluruh unit kerja Bank Rakyat Indonesia, sebagai uker yang berdiri sendiri dan langsung bisa melakukan pengelolaan kas misalnya setor dan tambahan kas antar uker internal dan juga eksternal ke Bank Indonesia maupun bank lain. *Mobile Branch* juga melakukan kegiatan marketing untuk penghimpunan dana murah yang mendukung penguasaan CASA (*Current Account Saving Account*) di wilayah binaannya.

Penerapan strategi *all financial management* pada manajemen piutang dalam kaitan ini berhubungan dengan penyaluran kredit. Pada Bank Rakyat Indonesia penyaluran kredit disalurkan sesuai dengan segmentasinya, sebagai contoh pada segmen mikro terdapat produk Kupedes (Kredit Umum Pedesaan) dan KUR (Kredit Usaha Rakyat). Segmentasi mikro yang unik membutuhkan strategi yang berbeda pula, salah satu strategi promosi yang dapat dilakukan adalah *personal selling* dan menggunakan strategi tempat atau *Place* yang tepat. *Place* tidak hanya tempat namun juga berarti sebuah komunitas. BRI khususnya BRI Unit merupakan bank yang berbasis komunitas sosial, bank yang sangat dekat dengan masyarakat dari kota sampai pelosok desa. Dengan tetap berada pada sebuah komunitas sosial maka BRI Unit akan tetap eksis. *Place* atau tempat yang tepat dalam hal ini adalah Desa sebagai satuan pemerintahan terkecil yang memiliki akses langsung ke semua nasabah dan tentunya desa sebagai pintu masuk semua program pemerintah.

Mantri sebagai tenaga pemasar BRI Unit harus memiliki akses ke desa sehingga mempermudah proses pemasaran produk-produk BRI Unit. Diperlukan inovasi pemasaran dan istilah yang digunakan adalah Mantri Bina Desa. Konsep Mantri Bina desa merupakan bentuk strategi pemasaran promosi dengan lebih mengutamakan cara *personal selling*. Fokus pemasarannya adalah pada diri mantri yang harus mampu mengembangkan kemampuannya dalam melakukan pemasaran produk BRI Unit kepada nasabah yang ada di wilayah binaannya dan lebih dekat dengan nasabah karena berada di desa sebagai satuan pemerintahan terkecil.

Manajemen persediaan pada Bank Rakyat Indonesia sudah berjalan dengan baik pula, karena dengan jaringan yang sangat luas diseluruh Indonesia, distribusi perangkat penunjang jasa perbankan sudah efektif. Misalnya ATM/CRM, Buku Tabungan, bilyet deposito, form setoran/penarikan maupun warkat berharga lainnya. Penerapan *all management finance* pada persediaan seharusnya lebih fokus pada upaya paperless, cashless dan penggunaan *e-channel* untuk semua transaksi nasabah, sehingga biaya untuk percetakan dapat ditekan sebanyak

mungkin. Inovasi dapat berupa pengayaan dan selalu update menu BRIMO (BRI Mobile), satu aplikasi namun semua keinginan nasabah terpenuhi, sehingga terbangun *trust* meskipun tanpa surat berharga yang dicetak. BRIMO harus lebih dipasarkan dan dikenalkan kepada semua segmen nasabah Bank Rakyat Indonesia.

Saat ini terjadi semacam kanibalisasi teselubung pada persaingan di semua bank. Sehingga fungsi bank yang harus dapat melakukan pengalihan aset (*aset transmutation*), transaksi (*transaction*), likuiditas (*liquidity*) dan efisiensi (*efficiency*) tidak terjadi sesuai yang diharapkan pemerintah dalam hal ini OJK dan BI. Dengan menerapkan strategi *all financial management* maka Bank Rakyat Indonesia akan selalu menjadi pilihan dan pemenang di semua segmen masyarakat sehingga kondisi ideal sebagai bank dengan predikat *Integrated Financial Solution* dapat benar-benar terwujud.

5. KESIMPULAN

Upaya pengelolaan manajemen keuangan pada lembaga keuangan merupakan suatu hal yang sangat vital dan mendasar. Dimana dalam manajemen ini perlu adanya perhatian yang khusus dan terorganisir secara baik, sehingga keuangan dalam Bank Rakyat Indonesia dapat selalu terkontrol dan terus dipertahankan pada posisi terbaiknya. Dalam pembahasan mengenai strategi *all financial management* berikut merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan: *pertama*, Bank Rakyat Indonesia adalah lembaga keuangan yang selalu berkaitan dengan pengelolaan uang nasabah, dibutuhkan pengelolaan manajemen keuangan secara utuh dengan baik yang berorientasi pada laba dan eksistensi yang berkelanjutan dengan menjadi *Integrated Financial Solution*; *kedua*, penerapan *all management finance* pada Bank Rakyat Indonesia dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Internal didukung dengan penguatan budaya kerja serta inovasi sedangkan eksternal dengan selalu melakukan update perkembangan bank-bank pesaing serta bermitra dengan pemerintah dalam upaya penguatan ekosistem pengelolaan bank; dan *ketiga*, penerapan strategi *all financial management* Bank Rakyat Indonesia diharapkan biaya operasional dapat ditekan dan laba semakin meningkat serta mampu menyediakan layanan terbaik bagi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Albanjari, F. R., Prihatin, R., & Suprianto, S. (2021). Analisa Dampak Kebijakan Pemerintah Terhadap Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah di Indonesia Pada Era Pandemi Corona Virus Disease-19. *MUSYARAKAH: JOURNAL OF ISLAMIC ECONOMIC (MJSE)*, 1(1), 9-19.
- Albanjari, F. R., & Khafi, R. F. (2020). Analisis Pergerakan Harga Saham PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk Ditengah Pandemi Corona Virus Disease 2019. *Investama*, 4(1).
- Albanjari, F. R., & Kurniawan, C. (2020). Implementasi Kebijakan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 11/POJK. 03/2020 Dalam Menekan Non Performing Financing (NPF) Pada Perbankan Syariah. *EKSYPAR: Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam*, 7(01), 24-36.
- Alwi, S., & Riyanto, B. Manajemen Modal Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(3), 2013
- Ashari, R., Syam, A. R., & Budiman, A. (2017, November). The World Challenge Of Islamic Education Toward Human Resources Development. In *Proceeding of International Conference on Islamic Education (ICIED)* (Vol. 2, No. 1, pp. 169-175).

- Candrakusuma, M., & Santoso, A. (2021). Tinjauan Komprehensif Konsep Uang Taqiyuddin An-Nabhani. *MUSYARAKAH: JOURNAL OF ISLAMIC ECONOMIC (MJSE)*, 1(1), 20-33.
- Candrakusuma, M. (2020). Teladan Rasulullah SAW Sebagai Dasar Implementasi Sumber Daya Insani. *Journal of Islamic Banking*, 1(2), 149-167.
- Candrakusuma, M. (2018, October). IMPLEMENTASI SETENGAH HATI PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA. In *Seminar Nasional dan Call for Paper III Fakultas Ekonomi* (pp. 290-300).
- Hidayat, M. C., & Syam, A. R. (2020). Urgensitas perencanaan strategis dan pengelolaan sumber daya manusia madrasah era revolusi industri 4.0. *AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, 4(1), 1-13.
- Iman, N., Santoso, A., & Kurniawan, E. (2021). Wakif's Behavior in Money Waqf: an Approach to Theory of Planned Behavior. *Ekulilibrium: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 16(1), 12-23.
- Kasmir. (2010). *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo.
- Rois, A. K., & Sugianto, D. (2021). Kekuatan Perbankan Syariah di Masa Krisis. *MUSYARAKAH: JOURNAL OF ISLAMIC ECONOMIC (MJSE)*, 1(1), 1-8.
- Raharja, B. S., Anwar, Q. K., Nugroho, A., & Aligarh, F. (2020). The Moderating Role of Investment Opportunity Set on The Firms' Dividend Decisions.
- Samsudin, Lukman. (2001). *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo.
- Saputro, A. D., Rois, A. K., & Al Bazi, U. (2019). Heart Half Implementation Sharia Banking In Indonesia. *Ikonomika*, 3(2), 127-138.
- Sarmada, Z. M., & Candrakusuma, M. (2021). SINERGI AMIL ZAKAT INDONESIA: KONTEKSTUALISASI KONSEP AMIL ZAKAT BERDASAR PERUNDANG-UNDANGAN. *Al-Mabsut: Jurnal Studi Islam dan Sosial*, 15(1), 75-91.
- Sumarni, S., Syam, A. R., & Sir, P. (2020). Analysis of archives management in the administration section in elementary schools. *AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, 5(1), 69-78.
- Susanto, H. (2020). Analisis Dampak Sosial Ekonomi dalam Pembangunan Bandara Yogyakarta International Airport (YIA) di Kabupaten Kulonprogo. *Majalah Ilmiah Bijak*, 17(1), 1-9.
- Susanto, H. (2019). Kemiskinan dan Ekonomi Kesejahteraan. *Jurnal Enersia Publik: Energi, Sosial, dan Administrasi Publik*, 2(1).
- Syam, A. R., Supriyanto, A., & Mustiningsih, M. (2020). Democratic Leadership and Decisions Making on Education in Islamic Perspective. *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 33-47.
- Syam, A. R., & Arifin, S. (2018). Islamic Educational Institution Policies Based on Creative Economic the Asean Era Economic Community. *EDUKASI: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1), 049-063.
- Tampubolon, Manahan P. (2005). *Manajemen Keuangan*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Widyarini. (2012). *Manajemen Bisnis*. Yogyakarta: Ekonisia.