



UNIVERSITAS INDONESIA

**FORMULASI STRATEGI BERSAING
UNIT MITRA USAHA RAKYAT (MUR) – BANK BTPN
UNTUK PRODUK TANPA JAMINAN
DI REGION KALIMANTAN, SULAWESI DAN PAPUA
(KASULPA)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**MUHAMMAD REZA RENDITIA
0806433312**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk,
telah saya nyatakan dengan benar**



Nama : Muhammad Reza Renditia

NPM : 0806433312

Tanda Tangan :

Tanggal :

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Muhammad Reza Renditia
NPM : 0806433312
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Formulasi Strategi Bersaing Unit Mitra Usaha Rakyat
(MUR) – BTPN Untuk Produk Tanpa Jaminan Di Region
Kalimantan, Sulawesi dan Papua (Kasulpa)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Jimmy Sadeli, MM

Penguji : Muslim E. Harahap, MBA

Penguji : Jeddy Januarydy, Msc



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 6 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT karena Penulis bisa menyelesaikan tesisnya yang berjudul “Formulasi Strategi Bersaing Unit Mitra Usaha Rakyat (MUR) – Bank BTPN Untuk Produk Tanpa Jaminan Di Region Kalimantan, Sulawesi dan Papua (Kasulpa)” guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Untuk itu, Penulis menerima saran dan kritik membangun yang semakin menyempurnakan tesis ini.

Selama penyusunan tesis, Penulis merasa sangat didukung oleh banyak pihak melalui berbagai cara. Oleh karenanya, pada kesempatan ini Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ketua Program, Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D, beserta segenap staf pengajar dan karyawan Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Bapak Jimmy Sadeli, MM, selaku dosen pembimbing saya yang selalu memberikan arahan, pencerahan ilmu, semangat dan waktunya untuk membantu saya dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Agung Prihantoro, selaku Analytics & MIS Head – UMK yang sangat membantu saya dalam memberikan saran dan masukan dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Arif Andi, selaku Credit Planning Head – UMK yang sangat berperan dalam mengingatkan saya untuk terus konsisten dalam menyelesaikan tesis ini
5. Bapak Yudif Surya, selaku Analytics Manager – UMK yang dengan sabar selalu mendukung saya untuk menyelesaikan tesis ini
6. Ibu Kharirotul Mizaniah, Bapak Arvie Sangian, Bapak Christian Indra Putra, Ibu I Gusti Karmalia, dan segenap karyawan MUR – BTPN yang membantu saya dengan data, fasilitas, masukan, dan kesediaan waktunya

untuk penyusunan tesis ini yang kiranya juga dapat bermanfaat bagi perusahaan.

4. Mama & Papa saya yang senantiasa mendukung, menyemangati, dan mendoakan saya serta tak lelah mengingatkan saya sehingga memotivasi saya dalam penyusunan tesis
5. Ibu Nini Febriani, Skom, yang tak lelah mengingatkan, menyemangati, dan memberikan bantuan dalam penyusunan tesis ini.
6. Rekan-rekan seperjuangan di Program Magister Manajemen angkatan 2008, terutama kelas G-081 yang selalu saling menyemangati, saling mendukung, dan saling membantu.
7. Vini Agustin Putri, Reviandi, Gufroni Asyrafuddin, Fahmi Hanif, Rifki Farabi, Ahmad Hafiz, Hana Fikria dan keluarga juga sahabat – sahabat saya yang lain atas dukungan dan doanya, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Terima kasih.

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Jakarta, 2 Juni 2010

Muhammad Reza Renditia

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Reza Renditia
NPM : 0806433312
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Formulasi Strategi Bersaing Unit Mitra Usaha Rakyat (MUR) – BTPN Untuk Produk Tanpa Jaminan Di Region Kalimantan, Sulawesi dan Papua (Kasulpa)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : Juni 2010
Yang Menyatakan,

Muhammad Reza Renditia

ABSTRAK

Nama : Muhammad Reza Renditia
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : **Formulasi Strategi Bersaing Unit Mitra Usaha Rakyat (MUR) – Bank BTPN Untuk Produk Tanpa Jaminan Di Region Kalimantan, Sulawesi dan Papua (Kasulpa)**

Peran perbankan nasional dalam menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat haruslah lebih memperhatikan pembiayaan kegiatan sektor perekonomian nasional dengan prioritas kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) serta kepada berbagai lapisan masyarakat tanpa adanya diskriminasi, sehingga bila dilakukan dengan baik maka akan memperkuat struktur perekonomian nasional. Hal ini dikarenakan UMKM merupakan suatu bentuk kegiatan usaha yang paling banyak terdapat di tengah masyarakat.

Besarnya potensi UMKM tersebut merupakan salah satu faktor yang menyebabkan Bank BTPN (Bank Tabungan Pensiunan Nasional) membuka unit usaha Mitra Usaha Rakyat (MUR) yang khusus bermain di segmen pembiayaan UMKM. Studi ini memberikan acuan bahwa strategi pertumbuhan dan strategi stabil dihasilkan melalui formulasi strategi berdasarkan kaidah teoritis dan praktis. Dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah pemberian kredit dan menekan jumlah kredit macet.

Kata kunci:

Formulasi Strategi, Strategi Bersaing, Manajemen Strategi, Industri Perbankan

ABSTRACT

Name : Muhammad Reza Renditia
Study Program : Magister Manajemen
Title : ***Competitive Strategy Formulation Unit Mitra Usaha Rakyat (MUR) – Bank BTPN To Unsecure Products In The Region Kalimantan, Sulawesi and Papua (Kasulpa)***

Role of national banks in the gather and distribute funds to the community, should be giving more attention to financing the activities of the Small and Medium Enterprises (SME) and to various segments of society without discrimination, so that if done properly it will strengthen the national economic structure. This is because the SME is a form of business activity, most commonly found in the community.

The amount of the potential of the SME is one of the factors that cause the Bank BTPN open SME - business units specifically to play in the financing of micro financing segment. This study provides growth strategy and stable strategy based on the rule through theoretical and practical. With a view to increasing the number of credit and press the amount of non performing loans.

Keywords:

strategy formulation, competitive strategy, strategic management, banking industry

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Batasan Penelitian	7
1.5. Metodologi Penelitian	8
1.6. Sistematika Pembahasan	9
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Konsep Strategi	11
2.1.1 Pengertian Strategi	11
2.1.2 Strategi dan Keunggulan Bersaing	12
2.1.3 Formulasi Strategi	13
2.1.4 Analisis Eksternal.....	16
2.1.4.1 Analisis Lingkungan Makro (PEST).....	16
2.1.4.2 Analisis Industri	17
2.1.5 Analisis Internal	19
2.1.5.1 Sumber Daya.....	20
2.1.5.2 Kompetensi Inti	21
2.1.4 Model Analisis	21
2.1.4.1 Matriks TOWS	22
2.1.4.2 Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (<i>SPACE</i>)	23
2.1.4.3 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (<i>QSPM</i>)	25
2.2 Tipe Strategi	26
2.2.2 Strategi Intensif	27
2.2.3 Strategi Diversifikasi	28
2.3. Kredit Perbankan.....	28
3. GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN	32
3.1 Industri Perbankan	32
3.1.1 Gambaran Umum Industri Perbankan.....	33
3.1.2 Gambaran Umum Industri Perbankan Sektor UMKM.....	37
3.2 Gambaran Umum Perusahaan.....	40
3.2.1 Latar Belakang Perusahaan.....	40
3.2.2 Visi, Misi, dan Nilai – nilai	41

3.2.3	Lingkup Bisnis, Produk dan Jasa	43
3.2.4	Mitra Usaha Rakyat (MUR) – Bank BTPN	44
3.2.4.1	Strategi Umum MUR – Bank BTPN	46
3.2.4.2	Struktur Organisasi MUR – Bank BTPN	47
3.2.5	Region Kasulpa	49
3.2.5.1	Pertumbuhan Kredit Region Kasulpa	51
3.2.5.2	Komposisi Kredit Bermasalah Region Kasulpa	52
4.	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	55
4.1	Analisis Lingkungan Eksternal	56
4.1.1	Analisis Lingkungan Makro	56
4.1.1.1	Analisis Faktor Politik	56
4.1.1.2	Analisis Faktor Ekonomi	58
4.1.1.3	Analisis Faktor Sosial	60
4.1.1.4	Analisis Faktor Teknologi	64
4.1.2	Analisis Industri	65
4.1.2.1	Pengaruh Ancaman Pendatang Baru	67
4.1.2.2	Pengaruh Kekuatan Pembeli	68
4.1.2.3	Pengaruh Kekuatan Pemasok	69
4.1.2.4	Intensitas Persaingan	70
4.1.2.5	Ancaman Produk Pengganti	72
4.1.3	Rangkuman Analisis Lingkungan Eksternal	73
4.2	Analisis Lingkungan Internal	74
4.2.1	Sumber Daya	75
4.2.1.1	Jumlah Karyawan	75
4.2.1.2	Lokasi Cabang	76
4.2.2	Kompetensi Inti	78
4.2.3	Proses Kredit MUR – Bank BTPN	79
4.3	Analisis dan Formulasi Strategi	80
4.3.1	Analisis <i>TOWS</i>	80
4.3.1.1	Evaluasi Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)	80
4.3.1.2	Evaluasi Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)	82
4.3.1.3	Analisis Matriks <i>TOWS</i>	83
4.3.2	Analisis <i>SPACE</i> (Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan)	85
4.3.2.1	Stabilitas Lingkungan – Kekuatan Industri	86
4.3.2.2	Kekuatan Finansial – Keunggulan Kompetitif	87
4.3.2.3	Matriks <i>SPACE</i>	89
4.3.3	Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (<i>QSPM</i>)	91
5.	KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1	Kesimpulan	95
5.2	Saran	96
	DAFTAR REFERENSI	98

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jenis Produk MUR – Bank BTPN.....	2
Tabel 1.2	Region, Jumlah Area dan Jumlah Cabang MUR – Bank BTPN Desember 2009.....	3
Tabel 1.3	Pencapaian Target Outstanding Region MUR – Bank BTPN Desember 2009.....	4
Tabel 1.4	Jumlah Debitur dan <i>Outstanding</i> MUR – Bank BTPN.....	5
Tabel 2.1	Faktor Yang Memetakan Sumbu Matriks SPACE.....	22
Tabel 4.1	Sebaran Jumlah Kecamatan, Jumlah Desa, Jumlah Penduduk Total, Jumlah Penduduk Berdasarkan Sektor Pertanian dan Perdagangan Kalimantan.....	59
Tabel 4.2	Sebaran Jumlah Kecamatan, Jumlah Desa, Jumlah Penduduk Total, Jumlah Penduduk Berdasarkan Sektor Pertanian dan Perdagangan Sulawesi.....	60
Tabel 4.3	Sebaran Jumlah Kecamatan, Jumlah Desa, Jumlah Penduduk Total, Jumlah Penduduk Berdasarkan Sektor Pertanian dan Perdagangan Papua.....	61
Tabel 4.4	Perbandingan Strategi Produk Bebas MUR – Bank BTPN dan Kompetitor di Wilayah Kalimantan, Sulawesi dan Papua.....	68
Tabel 4.5	Jumlah Kantor Wilayah dan Unit Pegadaian Pada Wilayah Kalimantan, Sulawesi dan Papua.....	69
Tabel 4.6	Jumlah Karyawan Pemasaran, Karyawan Verifikasi dan Penagihan Pada Region Kasulpa.....	72
Tabel 4.7	Analisis TOWS.....	80
Tabel 4.8	Analisis SPACE Stabilitas Lingkungan dan Kekuatan Industri.....	82
Tabel 4.9	Analisis SPACE Kekuatan Finansial dan Keunggulan Kompetitif.....	83
Tabel 4.10	Matriks SPACE Region Kasulpa.....	85
Tabel 4.11	Analisis QSPM.....	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Komposisi Produk MUR – Bank BTPN Desember 2009	2
Gambar 1.2	Alur Metodologi Penelitian	8
Gambar 2.1	Proses Manajemen Strategi	12
Gambar 2.2	Proses Formulasi Strategi	14
Gambar 2.3	<i>The Five Forces that Shapes Industri Competition</i>	17
Gambar 2.4	Analisis TOWS Dan Implikasi Strategi TOWS	24
Gambar 2.5	Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> - SPACE	23
Gambar 3.1	Perkembangan Jumlah Bank Umum dan Jumlah Kantor Cabang Bank Umum di Indonesia Periode 1988 – 2010.....	30
Gambar 3.2	Pertumbuhan Jumlah Kredit, Sumber Dana, Aset dan Jumlah Bank Umum di Indonesia (2005 – 2009).....	31
Gambar 3.3	Perkembangan Jumlah Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia (2005 – 2009).....	34
Gambar 3.4	Perkembangan Kredit UMKM di Indonesia (2005 – 2009).....	36
Gambar 3.5	Komposisi Pemegang Saham MUR – Bank BTPN.....	38
Gambar 3.6	Pertumbuhan Usaha Pembiayaan Bank BTPN (2005 – 2009).....	39
Gambar 3.7	Pertumbuhan Pinjaman MUR – Bank BTPN (2009)	42
Gambar 3.8	Komposisi Kredit Bermasalah Per Produk MUR – Bank BTPN, dibawah 90 hari (SM) dan Kredit Bermasalah diatas 90 hari (NPL)	43
Gambar 3.9	Struktur Organisasi MUR – Bank BTPN	46
Gambar 3.10	Struktur Organisasi MUR – Bank BTPN Region Kasulpa.....	47
Gambar 3.11	Pertumbuhan Kredit Region Kasulpa MUR – Bank BTPN	48
Gambar 3.12	Perbandingan Jumlah RO dan Pencairan Per Bulan (2009).....	49
Gambar 3.13	Jumlah Total Portofolio Kredit dan Kredit Bermasalah pada Region Kasulpa MUR – Bank BTPN (2009).....	50
Gambar 3.14	Komposisi SM dan NPL Per Produk Pada Region Kasulpa	51
Gambar 4.1	Kerangka Formulasi Strategi	52
Gambar 4.2	Grafik Pendapatan Domestik Bruto Indonesia Kurun Waktu 2004 - 2008	55
Gambar 4.3	Grafik Pendapatan Domestik Bruto Tanpa Migas Region Kasulpa Kurun Waktu 2004 - 2008	56
Gambar 4.4	Grafik Jumlah Penduduk Indonesia 2005 - 2009	57
Gambar 4.5	Grafik Jumlah Penduduk Kalimantan, Sulawesi dan Papua Kurun Waktu 2005 - 2009	58
Gambar 4.6	Pertumbuhan Kredit UMKM di Wilayah Kalimantan, Sulawesi dan Papua Tahun 2005 - 2009.....	63
Gambar 4.7	Market Share Kredit Tanpa Jaminan Sektor UMKM di Wilayah Kalimantan, Sulawesi dan Papua Triwulan 1 2010.....	67
Gambar 4.8	Five Forces Porter MUR – Bank BTPN Region Kasulpa	70
Gambar 4.9	Lokasi Area MUR – Bank BTPN Region Kasulpa	73
Gambar 4.10	Proses Kredit MUR – Bank BTPN.....	76
Gambar 4.11	Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> – SPACE MUR – Bank BTPN Region Kasulpa.....	86
Gambar 4.12	Kerangka Pengambilan Keputusan Menggunakan Matriks QSPM	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Wawancara penentuan kerangka matriks SPACE.....	L-1
Lampiran 2	Wawancara penentuan bobot matriks QSPM.....	L-2
Lampiran 3	Laporan keuangan Bank BTPN 2009	L-3



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran perbankan nasional dalam menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat haruslah lebih memperhatikan pembiayaan kegiatan sektor perekonomian nasional dengan prioritas kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) serta kepada berbagai lapisan masyarakat tanpa adanya diskriminasi, sehingga bila dilakukan dengan baik maka akan memperkuat struktur perekonomian nasional. Hal ini dikarenakan UMKM merupakan suatu bentuk kegiatan usaha yang paling banyak terdapat di tengah masyarakat.

Kredit yang ditawarkan oleh lembaga perbankan, pada umumnya sering mempersyaratkan pihak peminjam untuk menyerahkan jaminan kepada pihak pemberi pinjaman, atau dengan kata lain, bank dalam memberikan kredit lebih berorientasi kepada masalah jaminan. Namun pada tahun 2007, pemerintah mengeluarkan kebijakan baru dalam pemberian kredit untuk mengatasi permasalahan tersebut yaitu dengan adanya program kredit tanpa jaminan. Dengan adanya kebijakan perkreditan ini, walaupun tanpa menyerahkan suatu jaminan, orang sudah bisa mendapatkan kredit tanpa jaminan ini.

Kredit jenis ini tidak terdapat penyerahan jaminan dalam bentuk fisik, karena bank telah menggunakan analisis karakter (*character*) dan kemampuan (*capacity*) membayar angsuran dari usaha yang telah dimiliki dan dijalankan oleh nasabah sebagai pengganti jaminan fisik. Sehingga untuk mendapatkan kredit tanpa jaminan ini, maka nasabah haruslah memiliki karakter yang baik dan usaha yang telah berjalan lancar untuk membayar kembali angsuran.

Data Biro Pusat Statistik (BPS) 2007 menunjukkan jumlah UMKM di Indonesia sebanyak 51,3 juta unit dan hanya sebesar 30% diantaranya yang mendapatkan akses pinjaman dari perbankan. Sehingga jika pihak perbankan lebih memperhatikan potensi tersebut dan juga memberikan kemudahan dalam pemberian kredit kepada UMKM, diharapkan usaha ini bisa semakin tumbuh dan berkembang. Hal ini tentu akan mengurangi kemiskinan dan tingkat pengangguran di masyarakat, dan tentu saja akan berakibat semakin baiknya

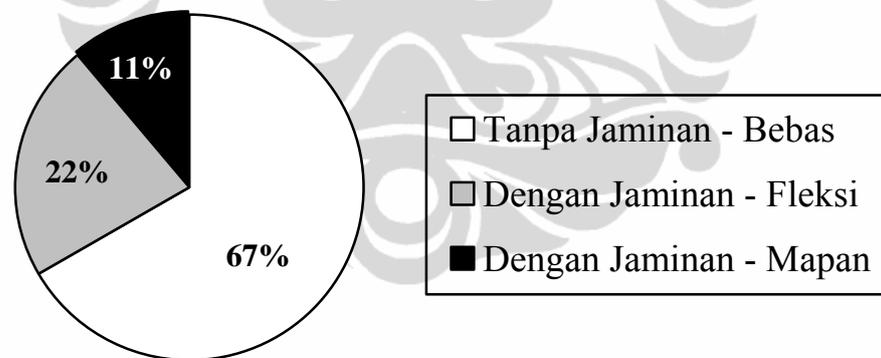
perekonomian nasional. Besarnya potensi tersebut merupakan salah satu faktor yang menyebabkan Bank BTPN (Bank Tabungan Pensiunan Nasional) membuka unit usaha Mitra Usaha Rakyat (MUR) yang khusus bermain di segmen UMKM.

Tabel 1.1 Jenis Produk MUR - BANK BTPN

Produk	Plafon (Rp)	Suku Bunga Pinjaman
Tanpa Jaminan – Bebas	5 Juta – 50 Juta	2,75% - 3%
Dengan Jaminan – Fleksi	50 Juta – 100 Juta	2,25% - 2,5%
Dengan Jaminan – Mapan	100 Juta – 500 Juta	1,4% - 1,9%

Sumber : Data Internal MUR – BTPN

Jenis produk yang ditawarkan oleh MUR – Bank BTPN terdiri atas produk dengan jaminan dan produk tanpa jaminan. Plafon yang ditawarkan tergantung dari jenis produknya yaitu antara 5 juta rupiah hingga 50 juta rupiah untuk produk tanpa jaminan dan 50 juta rupiah hingga 500 juta rupiah untuk produk yang membutuhkan jaminan.



Gambar 1.1 Komposisi Produk MUR – Bank BTPN Desember 2009

Sumber : Data Internal MUR – Bank BTPN diolah oleh penulis

Komposisi produk dari total keseluruhan pinjaman yang telah diberikan adalah sebesar 67% untuk produk bebas, 22% untuk produk fleksi, dan 11% untuk produk mapan. Apabila dilihat posisi akhir tahun 2009, berdasarkan jenis produk yang dimiliki sebagian besar portofolio kredit MUR – Bank BTPN adalah produk bebas (tanpa jaminan).

Unit usaha MUR – Bank BTPN mulai dijalankan sejak November 2008, dan secara bertahap dilakukan pembukaan cabang dengan target total di seluruh Indonesia yaitu sebanyak 550 cabang. Hingga Desember 2009 lalu MUR - Bank BTPN telah memiliki 10 Region, 75 Area, dan 539 Cabang di seluruh Indonesia.

**Tabel 1.2 Region, Jumlah Area dan Jumlah Cabang
MUR – Bank BTPN Desember 2009**

Region	Jumlah Area	Jumlah Cabang
Reg. Sumbagut	6	47
Reg. Sumbagteng	7	52
Reg. Sumbagsel	7	53
Reg. Jabar	6	44
Reg. Solo	7	56
Reg. Semarang	7	49
Reg. Jatim 1	9	60
Reg. Jatim 2	8	60
Reg. DKI – Banten	8	53
Reg. Kasulpa	10	65

Sumber : Data Internal MUR – Bank BTPN diolah oleh penulis

Menggunakan data pada bulan Desember 2009 lalu, total debitur yang dimiliki MUR – Bank BTPN adalah sebanyak 100.517, total pokok pinjaman (*outstanding*) kredit yang telah diberikan sebesar 2,1 triliun rupiah, dengan rasio debitur menunggak sampai dengan 90 hari sebesar 2,42% dan rasio debitur menunggak lebih dari 90 hari sebesar 0,88% dari total seluruh *outstanding*. Dari total 10 region, Region Kalimantan, Sulawesi dan Papua (Kasulpa) memiliki area dan cabang yang paling banyak bila dibandingkan dengan region lainnya. Dengan total 65 cabang hingga akhir 2009 lalu, Region Kasulpa telah memiliki debitur sebanyak 12.099 debitur dan total *outstanding* kredit lebih dari 294 milyar rupiah.

Region Kasulpa merupakan yang tertinggi dalam hal jumlah debitur dan besarnya *outstanding* kredit bila dibandingkan dengan Region lainnya. Dengan jumlah cabang yang banyak dan cakupan wilayah yang luas ditambah dengan

potensi yang dimiliki bukan tidak mungkin bagi Region Kasulpa untuk selalu mencapai target penjualan yang diberikan oleh manajemen MUR Bank BTPN.

Tabel 1.3 Pencapaian Target *Outstanding* Region MUR – Bank BTPN Desember 2009

Region	<i>Outstanding</i> (Juta)	Target (Juta)	Pencapaian Target
Reg. Sumbagut	200.982	214.256	93,8%
Reg. Sumbagteng	188.080	246.229	76,4%
Reg. Sumbagsel	227.279	327.271	69,4%
Reg. Jabar	196.032	243.893	80,4%
Reg. Solo	177.388	255.259	69,5%
Reg. Semarang	200.041	174.774	114,5%
Reg. Jatim 1	237.796	215.530	110,3%
Reg. Jatim 2	238.901	239.760	99,6%
Reg. DKI – Banten	229.198	241.662	94,8%
Reg. Kasulpa	294.689	276.310	106,7%

Sumber : Data Internal MUR – Bank BTPN diolah oleh penulis

Berdasarkan data pada bulan Desember 2009, terlihat bahwa manajemen memberikan target kredit sebesar 276 miliar rupiah untuk Region Kasulpa. Hingga akhir Desember 2009 Region Kasulpa berhasil mencapai sebanyak 294 miliar rupiah atau sebesar 106,7% melebihi target yang diberikan oleh manajemen. Dengan sumber daya yang dimiliki dan jumlah potensi yang besar, dapat dikatakan bahwa Region Kasulpa tidak mengalami kesulitan berarti dari sisi penjualan produk.

Akan tetapi sebaliknya, pencapaian yang baik dari sisi penjualan oleh Region Kasulpa, tidak diiringi dengan pencapaian yang baik dari sisi kualitas kredit yang diberikan. Sifat penjualan produk bagi perbankan yaitu penjualan yang terus menerus berkesinambungan, setelah bank berhasil memberikan kredit kepada debitur, maka untuk meraih keuntungan bank juga harus menjaga agar

debitur tersebut berhasil memenuhi kewajibannya. Karena apabila debitur gagal dalam memenuhi kewajiban membayar angsuran, maka bank berpotensi untuk kehilangan dana yang telah dipinjamkan kepada debitur, pada akhirnya bank dapat mengalami kerugian. Dalam hal kredit tidak lancar Region Kasulpa ternyata memiliki rasio yang cukup tinggi yaitu sebesar 2,97% untuk debitur menunggak sampai dengan 90 hari dan sebesar 0,71% untuk debitur yang menunggak lebih dari 90 hari. Ternyata Region Kasulpa juga memiliki jumlah debitur tidak lancar yang paling tinggi dibandingkan dengan region lainnya yaitu sebanyak 624 debitur.

Tabel 1.4 Jumlah Debitur dan *Outstanding* (OS) MUR – Bank BTPN

Region	Total		Total Tidak Lancar	
	Debitur	OS (Juta)	Debitur	OS (Juta)
Reg. Sumbagut	8.165	200.982	476	9.504
Reg. Sumbagteng	8.445	188.080	520	7.677
Reg. Sumbagsel	11.557	227.279	470	6.748
Reg. Jabar	9.111	196.032	446	8.399
Reg. Solo	9.038	177.388	333	4.351
Reg. Semarang	10.117	200.041	421	5.508
Reg. Jatim 1	11.125	237.796	451	6.759
Reg. Jatim 2	11.403	238.901	478	7.127
Reg. DKI – Banten	9.453	229.198	417	7.991
Reg. Kasulpa	12.099	294.689	624	10.841

Sumber : Data Internal MUR – Bank BTPN diolah oleh penulis

Dengan jumlah cabang yang paling tinggi dan wilayah cakupan yang luas, membuat Region Kasulpa menjadi region yang memiliki jumlah debitur terbanyak dan memiliki total *outstanding* terbesar apabila dibandingkan dengan Region lainnya. Sebanyak 13,45% dari total *outstanding* MUR – BTPN (2,1 trilyun rupiah), berasal dari region kasulpa. Hal ini menjadikan Region Kasulpa menjadi region yang cukup penting bagi unit usaha MUR – Bank BTPN secara

keseluruhan. Tingginya angka pertumbuhan kredit tetapi juga diiringi dengan tingginya angka pertumbuhan kredit bermasalah, ditambah dengan karakteristik pengusaha UMKM yang tidak terlalu sensitif terhadap harga tetapi lebih cenderung berisiko untuk menunggak, membuat penentuan strategi menjadi salah satu faktor yang cukup penting untuk memenangkan persaingan, tidak hanya terhadap Region Kasulpa tetapi juga terhadap unit usaha MUR – Bank BTPN secara keseluruhan.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian dilakukan pada unit usaha MUR – Bank BTPN yang fokus pada bisnis UMKM. Permasalahan yang akan dibahas pada karya akhir ini dititikberatkan pada kajian dalam penentuan strategi untuk bersaing dan menekan pertumbuhan rasio kredit bermasalah untuk produk tanpa jaminan pada Region Kasulpa MUR – Bank BTPN.

Untuk itu pembahasan masalah yang akan diteliti adalah mengenai cara untuk menentukan strategi yang akan digunakan MUR – Bank BTPN untuk Region Kasulpa dengan rumusan sebagai berikut :

- Bagaimana cara membangun strategi untuk meningkatkan jumlah pemberian kredit produk Bebas MUR – Bank BTPN?
- Bagaimana cara membangun strategi untuk mengurangi jumlah kredit bermasalah produk Bebas MUR – Bank BTPN?

1.3. Tujuan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diberikan dalam penulisan karya akhir ini bagi Bank BTPN adalah adanya suatu tinjauan yang lebih sistematis secara menyeluruh serta mempertimbangkan berbagai faktor yang penting berdasarkan suatu metodologi konseptual. Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan karya akhir ini adalah :

- Memberikan usulan strategi yang sesuai dengan karakteristik Region Kasulpa untuk meningkatkan jumlah pemberian kredit produk Bebas MUR - Bank BTPN.

- Memberikan usulan strategi yang sesuai dengan karakteristik Region Kasulpa untuk mengurangi jumlah kredit bermasalah produk Bebas MUR - Bank BTPN.

Penulisan karya akhir ini merupakan bentuk aplikasi berbagai konsep teoritis yang diterapkan ke dalam kasus nyata di suatu perusahaan.

1.4. Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam rangka studi analitis yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang sangat berpengaruh. Namun demikian, penelitian ini memiliki batasan pada beberapa hal yaitu :

- a. Pembahasan lingkungan eksternal dan internal yang fokus pada industri perbankan dalam kurun waktu tahun 2008 hingga tahun 2009, serta prospek bisnis dan strategi yang diarahkan untuk menghadapi persaingan pada tiga sampai lima tahun ke depan.
- b. Penelitian ini terbatas hanya pada produk tanpa jaminan (Bebas) MUR – Bank BTPN untuk menopang kinerja Bank BTPN yang saat ini fokus kepada pemberian kredit kepada pengusaha UMKM.
- c. Wilayah yang akan diteliti hanya pada Region Kasulpa.
- d. Penelitian ini hanya fokus kepada tahap formulasi strategi produk Bebas MUR - Bank BTPN.
- e. Beberapa asumsi digunakan untuk menganalisis pasar dan kompetitor karena belum tersedianya data valid pangsa pasar dan kompetitor.

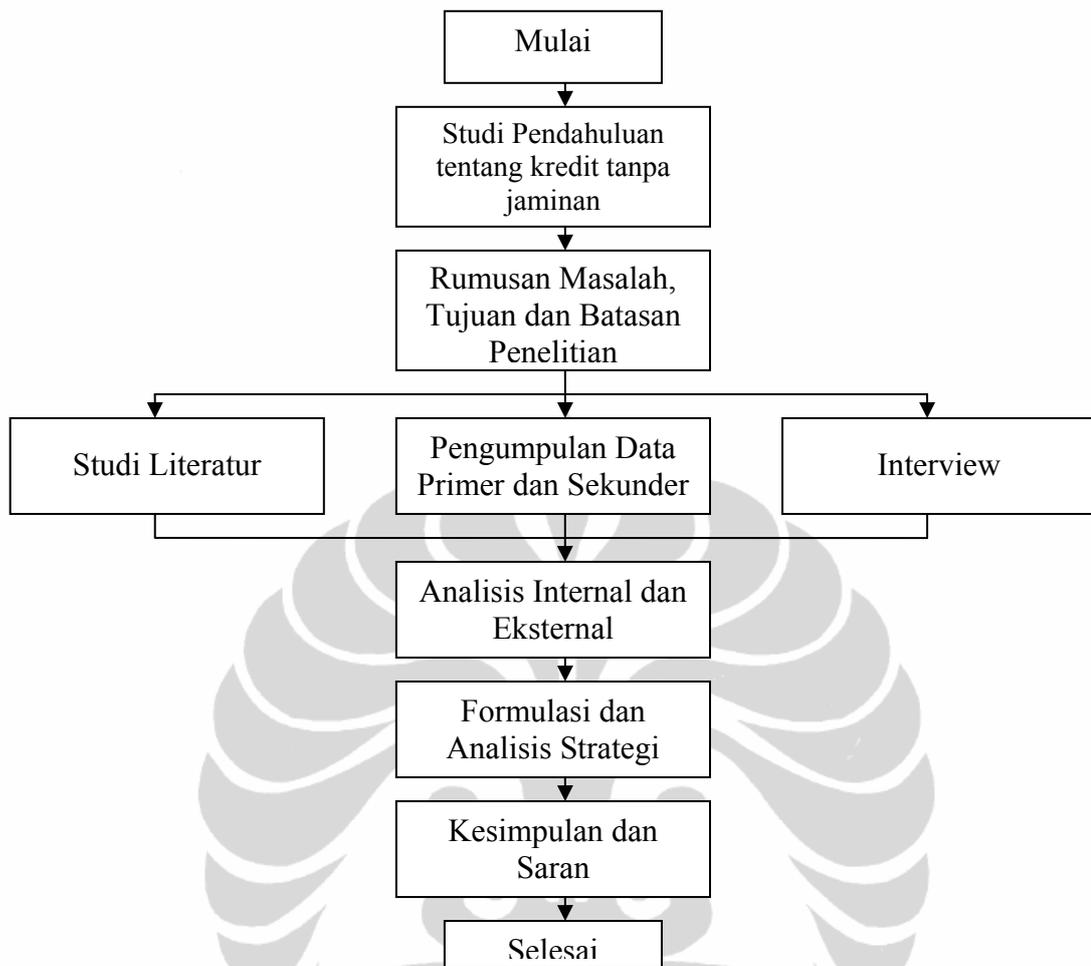
Pemilihan Region Kasulpa sebagai area penelitian dikarenakan beberapa hal berikut :

- Pemberian kredit produk Bebas di Region Kasulpa adalah yang tertinggi dibandingkan dengan Region lainnya.
- Region Kasulpa memiliki karakteristik yang unik, karena selain memiliki jumlah kredit tertinggi, Region Kasulpa juga memiliki jumlah kredit macet yang tertinggi apabila dibandingkan dengan Region lainnya.

1.5. Metodologi Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif menggunakan metode *Descriptive Research* menggunakan data primer dan data sekunder. Sumber data primer akan didapat dari internal perusahaan dan sumber data sekunder yaitu data – data yang berasal dari eksternal perusahaan. Bank BTPN memiliki dua sistem utama yaitu sistem untuk inisiasi proses kredit dan *core banking system* untuk proses pembukuan dan pelaporan serta untuk *performance* debitur Bank BTPN. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk data primer adalah menggunakan data yang terdapat pada database (*data mining*) di kedua sistem tersebut dan juga melalui wawancara langsung kepada pihak – pihak terkait.

Sedangkan untuk data sekunder didapat dari studi literatur dan wawancara langsung kepada debitur Bank BTPN atau kepada para pelaku bisnis UMKM yang berpotensi untuk menjadi debitur Bank BTPN. Analisis data dilakukan berdasarkan teori – teori yang berkaitan dengan permasalahan yang didukung dengan data yang dikumpulkan. Penelitian ini menggunakan alur metodologi penelitian seperti gambar 1.2.



Gambar 1.2 – Alur Metodologi Penelitian

Sumber : Diolah oleh penulis

1.6. Sistematika Pembahasan

Bab I Pendahuluan

Berisi mengenai masalah yang akan dibahas, yaitu mencakup latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, metodologi penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Menguraikan mengenai landasan teori yang relevan dan lengkap dengan permasalahan yang akan dibahas, yang mencakup analisis lingkungan makro, analisis industri, analisis internal, analisis eksternal, kerangka perancangan

strategi dan tinjauan atas beragam pilihan strategi yang dimungkinkan untuk dapat dipilih dan diimplementasikan.

Bab III Gambaran Umum Industri dan Perusahaan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum dan karakteristik dari industri perbankan di Indonesia serta kondisi dan karakteristik perusahaan dalam peta persaingan tersebut. Dukungan penelitian melalui data dan informasi yang relevan dan memadai menjadi dasar dalam formulasi yang sistematis dan komprehensif.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Berisi mengenai aspek – aspek yang mempengaruhi para pengambil keputusan dalam melakukan formulasi strategi bersaing, serta memberikan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, termasuk didalamnya telaah atas faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi bersaing.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta saran – saran yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Strategi merupakan salah satu hal yang penting bagi suatu perusahaan untuk dapat bersaing dalam suatu industri tertentu. Tentu saja banyak hal yang akan mempengaruhi perusahaan untuk dapat terus bertahan atau untuk memenangkan persaingan. Penting bagi suatu perusahaan untuk dapat memahami keadaan, kondisi atau tren yang terjadi saat ini, baik itu dari luar perusahaan atau dari dalam perusahaan karena dapat berpengaruh secara langsung kepada perusahaan tersebut. Strategi yang tepat dapat membawa nilai yang positif bagi suatu perusahaan.

Menurut Kluyver (2009), strategi adalah tentang bagaimana mendapatkan posisi perusahaan agar memiliki keunggulan kompetitif yang menyangkut pilihan industri yang akan dimasuki, penentuan produk atau jasa yang ditawarkan, serta bagaimana mengalokasikan sumber daya. Strategi ditujukan dalam rangka menciptakan value bagi shareholder dan stakeholder melalui penciptaan dan penyampaian nilai bagi konsumen. Dengan kata lain strategi menentukan arah dan ruang lingkup bisnis perusahaan, bagaimana menciptakan suatu value bagi konsumen untuk mendapatkan keuntungan, sumber daya apa saja yang dimiliki dan bagaimana memaksimalkan sumber daya yang ada dengan lingkungan luar perusahaan.

Sementara itu menurut Hill dan Jones (2008) dalam bukunya *Strategic Management* mendefinisikan strategi sebagai suatu serangkaian tindakan yang terkait yang diperlukan oleh manager untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan strategis adalah tentang bagaimana mengelola paling efektif strategi perusahaan, proses pembuatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Proses pembuatan strategi adalah proses di mana manager memilih dan kemudian menerapkan serangkaian strategi yang bertujuan untuk mencapai keuntungan kompetitif. Kepemimpinan strategis berkaitan dengan mengelola proses pembuatan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dengan demikian

meningkatkan nilai dari perusahaan kepada para pemiliknya (para pemegang saham). Untuk meningkatkan nilai pemegang saham, manajer harus mengejar strategi yang meningkatkan profitabilitas perusahaan dan memastikan bahwa keuntungan tumbuh. Untuk melakukan ini, perusahaan harus mampu mengungguli para pesaingnya atau dengan kata lain perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif.

2.1.2 Strategi dan Keunggulan Bersaing

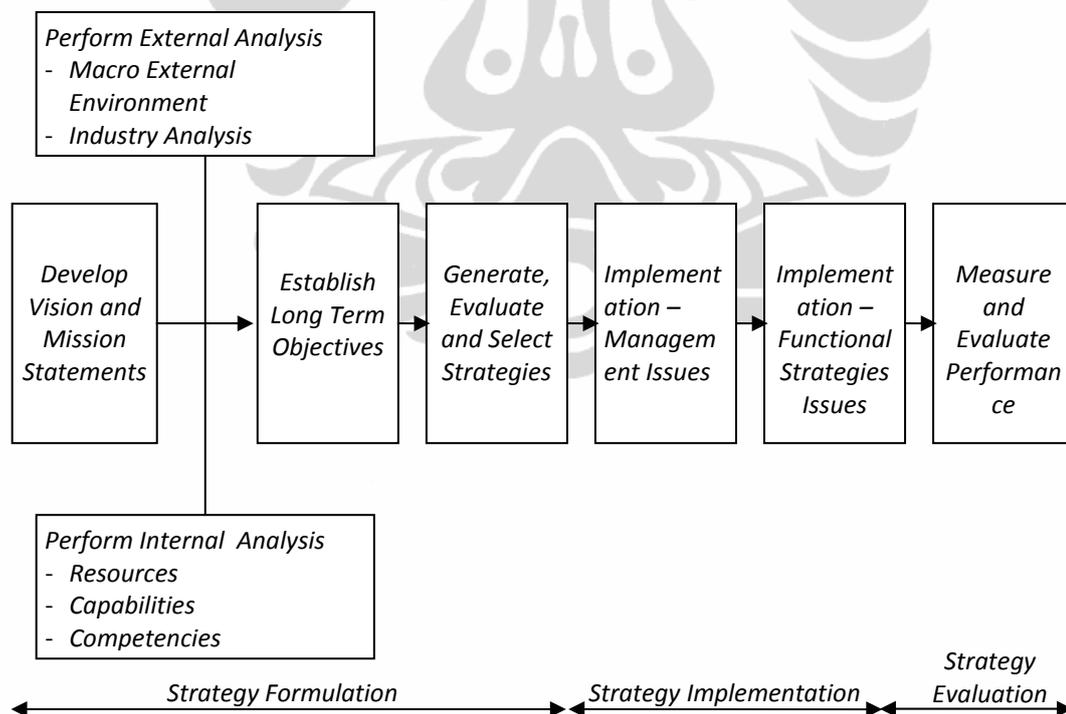
Menurut David (2009) pada intinya manajemen strategis adalah tentang bagaimana memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Istilah ini dapat diartikan sebagai "segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan – perusahaan saingan". Ketika suatu perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuat oleh perusahaan saingan, atau memiliki sesuatu yang sangat diinginkan oleh perusahaan saingan, hal tersebut dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif. Memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan. Sebuah perusahaan hanya dapat mempertahankan suatu keunggulan kompetitifnya selama periode tertentu saja karena perusahaan – perusahaan saingan akan segera meniru dan mendesak keunggulan tersebut. Sebuah perusahaan harus berjuang untuk meraih keunggulan kompetitif dengan cara terus menerus beradaptasi pada perubahan dalam tren serta kegiatan eksternal dan kemampuan, kompetensi, serta sumber daya internal dan dengan efektif merumuskan, menerapkan dan menilai berbagai strategi yang semakin menguatkan faktor – faktor tersebut.

Untuk menciptakan nilai kepada pemegang saham, manajer harus merumuskan dan menerapkan strategi yang memungkinkan perusahaan mereka untuk menjadi lebih unggul dari perusahaan saingan dan kemudian memberikan keunggulan kompetitif. Sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif atas perusahaan saingan ketika keuntungan perusahaan tersebut lebih besar daripada rata – rata keuntungan dan pertumbuhan keuntungan perusahaan – perusahaan lain yang bersaing untuk konsumen yang sama. Semakin tinggi perbedaan keuntungan dengan perusahaan saingan, maka semakin besar

keunggulan kompetitif dari perusahaan tersebut (Hill, & Jones, 2008). Carpenter (2009) menyatakan bahwa strategi merupakan konsep yang terpusat, terintegrasi dan berorientasi pada faktor eksternal dalam mencapai sasaran perusahaan, sangat terkait dengan bagaimana perusahaan tersebut melandaskan setiap akitivitasnya pada suatu keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan menciptakan value yang tidak dapat dilakukan oleh pesaingnya.

2.1.3 Formulasi Strategi

David (2009) menyebutkan perencanaan strategi perusahaan merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan – keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu perusahaan mencapai tujuannya. Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu perumusan (formulasi) strategi, penerapan strategi dan penilaian strategi.



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi

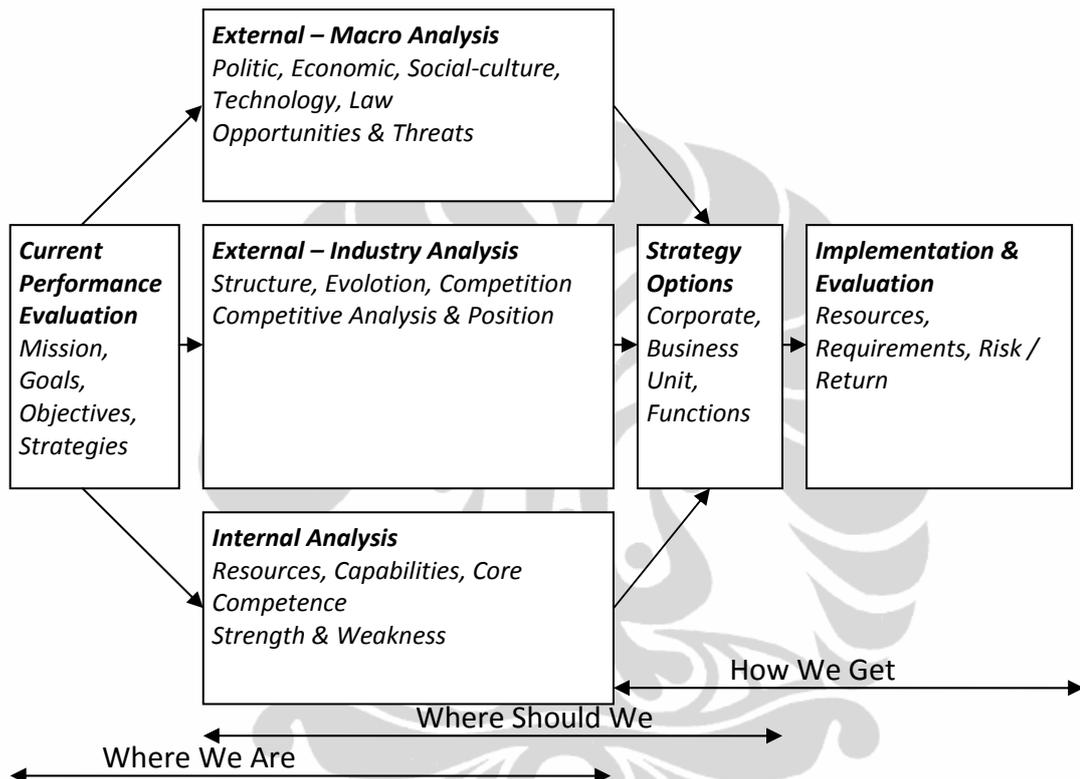
Sumber : David (2009, hal 15)

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan jangka panjang, pencarian strategi – strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isu – isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar Internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.

Menurut Kluyver (2009), garis besar proses formulasi strategi dilakukan dengan tiga langkah (proses) yaitu :

- a. Identifikasi kondisi saat ini (*where are we now*).
Tahapan ini diawali dengan isu – isu fundamental seperti visi dan misi perusahaan dan siapa saja para *stakeholder* perusahaan. Kemudian tahap selanjutnya adalah evaluasi dari posisi atau keadaan perusahaan pada saat ini (*Sociopolitical, economic, legal, technology*). Terakhir adalah analisis peluang dan ancaman, juga kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- b. Menetapkan sasaran yang akan di tempuh (*where do we go*).
Tujuan dari analisis sasaran yang akan ditempuh adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang didasarkan pada analisis langkah pertama. Contoh strategi alternatif pada level unit bisnis adalah konsentrasi pada pasar yang sedang tumbuh, dapat bekerja sama dengan perusahaan lain atau tidak bekerja sama dengan perusahaan lain. Strategi alternatif lainnya adalah fokus terhadap meningkatkan nilai perusahaan atau solusi biaya rendah terhadap para konsumen. Baik level unit bisnis atau level korporat hasil yang diharapkan adalah sebuah pernyataan strategi yang sebenarnya (*the stated strategic intent*) dan dapat mengidentifikasi panduan dalam konsep bisnis perusahaan atau faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan kedepannya.
- c. Merumuskan langkah – langkah yang akan ditempuh (*how do we get there*).

Hal terpenting dalam proses ini adalah bagaimana caranya untuk dapat menjembatani perbedaan kemampuan perusahaan saat ini dengan kemampuan yang harus dimiliki perusahaan dan sesuai dengan pernyataan strategi yang sebenarnya (*the stated strategic intent*).



Gambar 2.2 Proses Formulasi Strategi

Sumber : Kluyver (2009, hal 20)

Pendekatan proses formulasi menurut David (2009) dan Kluyver (2009) diawali dengan tahapan awal yaitu melakukan evaluasi kondisi perusahaan saat ini dengan pertimbangan faktor eksternal maupun faktor internal perusahaan. Tahap selanjutnya adalah merumuskan dan melakukan eksplorasi seluruh strategi alternatif yang dapat menjadi solusi dari permasalahan di tahap awal. Pada tahapan akhir adalah melakukan identifikasi *gap* yang terjadi antara kapabilitas perusahaan saat ini dan kapabilitas yang dibutuhkan untuk strategi yang telah diputuskan, serta menciptakan suatu cara untuk mengurangi atau menghilangkan *gap* tersebut.

2.1.4 Analisis Eksternal

Tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Perusahaan harus mampu merespons entah secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak dari ancaman potensial (David, 2009).

Untuk melakukan analisis eksternal, perusahaan harus terlebih dulu mengumpulkan informasi mengenai berbagai tren dari faktor kekuatan eksternal, setelah terkumpul informasi tersebut harus disesuaikan dan dievaluasi.

2.1.4.1 Analisis Lingkungan Makro (PEST)

Lingkungan Makro mencakup elemen – elemen yang luas yang dapat mempengaruhi suatu industri. Analisis lingkungan lingkungan makro menjadi landasan awal memahami, melakukan identifikasi dan mengevaluasi faktor – faktor penting yang berpengaruh pada industri dan menjadi dasar dalam formulasi strategi perusahaan.

Hill dan Jones (2008) menyatakan bahwa secara langsung kekuatan eksternal mempengaruhi baik pemasok maupun distributor. Melakukan identifikasi dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal memungkinkan organisasi untuk mengembangkan suatu misi yang jelas, merancang strategi guna mencapai tujuan jangka panjang, dan mengembangkan berbagai kebijakan untuk meraih tujuan tahunan. Menurut Kotler (1998) analisis PEST adalah alat bantu strategi yang sangat berguna untuk memahami pertumbuhan dan penurunan pasar, posisi bisnis, potensi dan arah untuk beroperasi.

Analisis PEST (*Political, Economic, Social, Technological*) dapat digunakan untuk mengidentifikasi elemen – elemen tersebut terhadap suatu industri. Berikut adalah elemen – elemen yang terdapat pada analisis PEST :

1. *Political*

Beberapa hal yang termasuk dalam elemen politik adalah regulasi, kebijakan, penentuan tarif pajak yang dapat mempengaruhi suatu industri.

2. *Economic*

Kondisi ekonomi, tingkat suku bunga, tingkat inflasi dan termasuk juga pola konsumsi merupakan beberapa hal yang termasuk dalam elemen *economic*.

3. *Social*

Elemen sosial terdiri dari budaya masyarakat, demografi dan populasi suatu wilayah.

4. *Technology*

Aspek yang berhubungan dengan penciptaan, pengembangan, dan inovasi produk suatu perusahaan.

2.1.4.2 Analisis Industri

Menurut Porter (1980), salah satu fungsi dari strategi adalah untuk memahami dan mengatasi kekuatan – kekuatan yang berpengaruh terhadap kompetisi dalam suatu industri. Kekuatan – kekuatan dalam suatu industri tidak terbatas hanya kepada kompetitor saja, tetapi juga termasuk pembeli, pemasok, potensi pendatang baru dan produk substitusi. Kerangka *Five Forces Porter* adalah kerangka yang sering digunakan dalam analisis industri, yang terdiri dari kekuatan – kekuatan berikut :

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threats Of New Entrants*)

Masuknya pendatang baru dalam suatu lingkungan industri dapat merupakan sebuah ancaman bagi perusahaan – perusahaan yang sudah lebih dahulu hadir. Besarnya faktor ancaman ditentukan oleh strategi yang digunakan oleh pendatang baru tersebut.

2. Ancaman Produk / Jasa Pengganti (*Threats Of Substitutes Products Or Services*)

Produk / Jasa pengganti menawarkan fungsi yang sama dengan produk / jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dalam bentuk yang berbeda. Ketika ancaman suatu produk / jasa pengganti tinggi maka keuntungan industri akan ikut terkena dampak.

3. Kekuatan tawar menawar pemasok (*Bargaining Power Of Suppliers*)

Pemasok yang memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi dapat menentukan posisi perusahaan. Pemasok yang memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi juga akan sangat berpengaruh terhadap keuntungan / kerugian perusahaan.

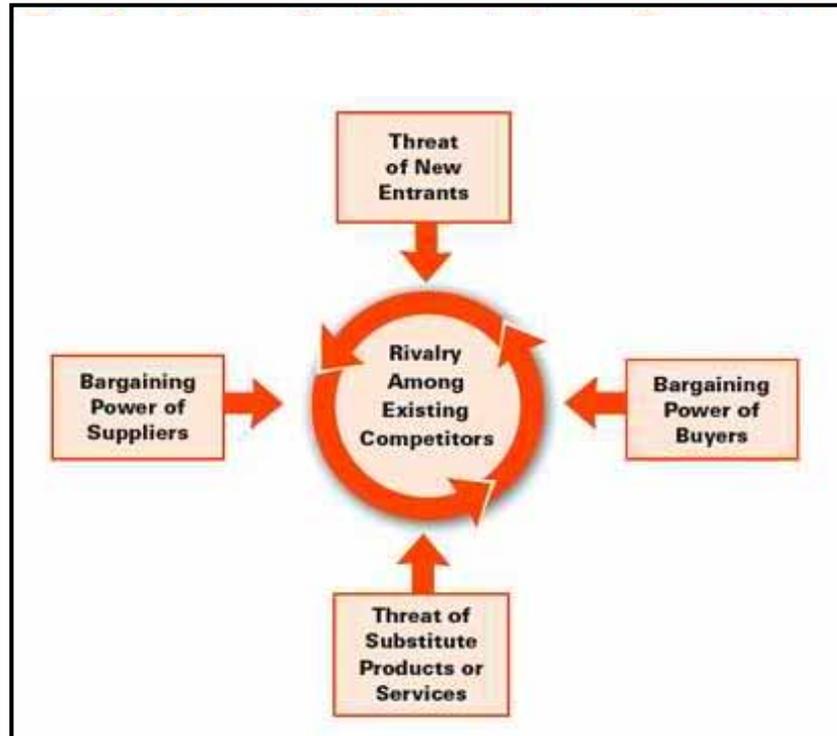
4. Kekuatan tawar menawar pembeli (*Bargaining Power Of Buyers*)

Kekuatan ini berhubungan dengan hal – hal terkait kebijakan yang diberikan penjual atas kondisi pasar.

5. Intensitas persaingan (*Rivalry Among Existing Competitors*)

Perusahaan pastinya mengharapkan keuntungan yang tinggi dalam suatu industri. Tingginya tingkat persaingan dalam suatu industri, akan berpengaruh terhadap menurunnya keuntungan perusahaan.

Kerangka Five – Forces Porter dapat menunjukkan kekuatan – kekuatan mana saja yang paling berpengaruh dalam suatu industri.



Gambar 2.3 *The Five Forces That Shapes Industry Competition*

Sumber : Porter (2008, hal 4)

2.1.5 Analisis Internal

Analisis Internal perusahaan membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset & pengembangan, sistem informasi manajemen. Menurut David (2009) fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengontrolan. Untuk melakukan analisis internal dibutuhkan usaha pengumpulan, penyesuaian, dan pengevaluasian mengenai operasi perusahaan. Faktor – faktor keberhasilan penting yang mencakup baik kekuatan atau kelemahan, dapat diidentifikasi dan diprioritaskan.

Kluyver (2009) berpendapat, untuk melakukan analisis internal perusahaan memiliki 2 prinsip utama yaitu :

- Mendaftar dan melakukan penilaian atas sumber daya perusahaan saat ini dan kompetensi inti yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan daya saing.

- Melakukan identifikasi tekanan internal untuk perubahan dan kekuatan perlawanan.

David (2009) juga mengatakan, tahapan analisis internal perusahaan, terdiri dari melakukan identifikasi dari sumber daya internal yang dimiliki perusahaan yaitu finansial, sumber daya manusia, dan aset – aset perusahaan. Sumber daya internal adalah kompetensi yang spesifik, proses, keahlian, dan pengetahuan dibawah kendali perusahaan. Termasuk juga kualitas – kualitas seperti pengalaman manufaktur perusahaan, ekuitas merek, inovasi perusahaan tersebut, posisi biaya relatif, dan kemampuan untuk dapat cepat beradaptasi dengan keadaan yang dinamis.

2.1.5.1 Sumber Daya

Sumber daya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lain. Menurut Kluyver (2009), sumber daya strategis suatu perusahaan terdiri dari sumber daya finansial, sumber daya manusia, dan aset perusahaan. Aset fisik perusahaan seperti kantor cabang yang dekat dengan lokasi pelanggan dapat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Sumber daya perusahaan tidak harus dimiliki secara langsung oleh perusahaan, termasuk juga sumber daya yang dapat dimanfaatkan melalui *outsourcing*, *leasing* atau *partnering*. Contoh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan antara lain :

1. Sumber Daya Finansial

Analisis sumber daya finansial suatu perusahaan dapat menentukan kekuatan perusahaan tersebut dalam hal finansial, yang pada akhirnya dapat menentukan keputusan strategi yang akan digunakan perusahaan tersebut.

2. Sumber Daya Manusia

Suatu perusahaan dijalankan oleh manusia dan untuk manusia. Walaupun beberapa sumber daya strategis dapat ditiru, manusia yang menjalankan perusahaan termasuk para *stakeholder* bersifat unik. Mengerti akan kepentingan, aspirasi, dan kemampuan mereka adalah kunci untuk menentukan pilihan dan posisi strategis perusahaan.

3. Sumber Daya Fisik

Meliputi lokasi cabang yang dekat dengan pelanggan, pusat pelayanan yang tersebar di lokasi yang strategis atau sistem yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat menciptakan nilai bagi pelanggan.

2.1.5.2 Kompetensi Inti

Menurut Thompson, Strickland dan Gamble (2007) kompetensi adalah suatu aktifitas dimana perusahaan telah berpengalaman dan baik dalam menjalankannya. Sedangkan kompetensi inti adalah aktifitas inti suatu perusahaan dan lebih penting dari aktifitas internal lainnya. Kompetensi inti merupakan sumber daya yang lebih berharga dari pada kompetensi karena apabila suatu perusahaan dapat menjalankan aktifitas inti dengan baik, maka dapat menentukan kesuksesan perusahaan tersebut.

Kompetensi inti merupakan intisari yang membuat suatu perusahaan unik dalam kemampuannya memberikan nilai bagi pelanggan. Kompetensi inti harus memberikan akses kepada pasar dan bisnis masa depan yang bisa dimasuki oleh perusahaan. Kompetensi inti haruslah berperan sangat signifikan dalam memberikan nilai bagi pelanggan pada setiap produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Kompetensi inti haruslah sangat sulit ditiru oleh pesaing sehingga akan berfungsi strategis bagi perusahaan. Kompetensi inti yang dimiliki suatu perusahaan, pada prinsipnya meliputi kemampuan yang berhubungan dengan teknologi dan proses keahliannya diperoleh dari hasil belajar. Dengan kata lain, kompetensi inti merupakan fungsi dari teknologi, proses dan hasil belajar.

2.1.4 Model Analisis

David (2009) menyatakan bahwa strategi sering kali didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internalnya serta peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor – faktor eksternalnya. Mencocokkan faktor – faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk menciptakan strategi alternatif yang masuk akal. Terdapat beberapa alat bantu yang dapat digunakan untuk melakukan perumusan strategi, seperti Matriks *TOWS*, Matriks *SPACE*, dan Matriks *QSPM*.

2.1.4.1 Matriks TOWS

Menurut David (2009) matriks Ancaman – Peluang – Kelemahan – Kekuatan (*Threads-Opportunities-Weaknesses-Strengths - TOWS*) adalah sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi *SO* (kekuatan – peluang), strategi *WO* (kelemahan – peluang), strategi *ST* (kekuatan – ancaman) dan strategi *WT* (kelemahan – ancaman). Mencocokkan dengan faktor – faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks *TOWS* dan membutuhkan penilaian yang baik – dan tidak ada satupun panduan yang paling benar.

David (2009) dan Hooley (2008) menyatakan bahwa strategi *SO* memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Strategi *WO* bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang peluang besar muncul tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menjadi penghalang untuk memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi *ST* menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di lingkungan eksternal.

Strategi *WT* merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar – benar posisi yang membahayakan.

TOWS Analysis			TOWS Strategies		
	<i>Internal</i>	<i>External</i>		<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Good Points</i>	<i>Strength</i> What are we good at relative to competitors?	<i>Opportunities</i> What changes are creating new options for us?	<i>Strength</i>	Exploit existing strength in areas of opportunities (Growth)	Use existing strength to counter threats (Stable)
<i>Danger Points</i>	<i>Weaknesses</i> What are we bad at relative to competitors?	<i>Threats</i> What emerging dangers must we avoid?	<i>Weakness</i>	Build new strength first to take advantage of opportunities (Diversification)	Build new strength to counter threats (Retrenchment)

Gambar 2.4 Analisis TOWS Dan Implikasi Strategi TOWS

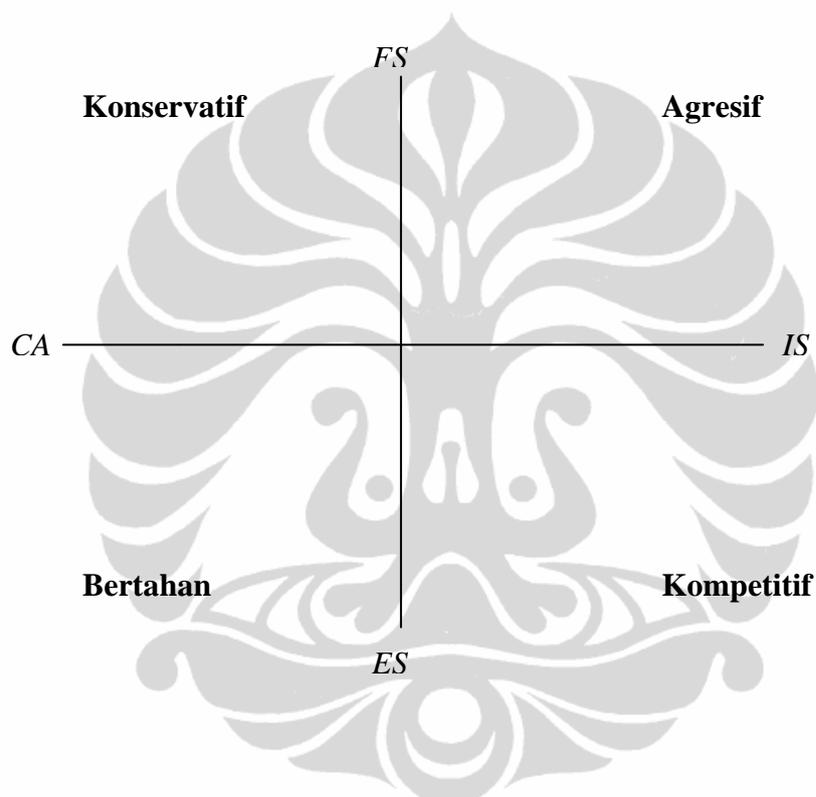
Sumber : Hooley (2008, hal 43)

Maksud dari penggunaan Matriks *TOWS* adalah untuk menghasilkan strategi – strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks *TOWS* akan dipilih untuk diterapkan.

2.1.4.2 Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*SPACE*)

Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation - SPACE*), merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu (David, 2009). Sumbu – sumbu matriks menunjukkan dua dimensi internal Kekuatan Finansial (*Financial Strength – FS*), Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage - CA*) dan dua dimensi eksternal Stabilitas Lingkungan (*Environmental Stability – ES*), Kekuatan Industri (*Industry Strength – IS*). Keempat faktor ini merupakan penentu terpenting dari posisi strategis keseluruhan suatu organisasi.

pengembangan produk dan strategi diversifikasi terkait. Strategi bertahan mencakup strategi penciutan, strategi divestasi, strategi likuidasi dan strategi diversifikasi terkait. Terakhir adalah apabila arah vektor mengarah kepada jenis strategi kompetitif, maka jenis strategi yang paling cocok adalah strategi integrasi ke depan, strategi integrasi horizontal, strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk.



Gambar 2.5 Matriks Strategic Position and Action Evaluation - SPACE

Sumber : David (2009, Hal 333)

2.1.4.3 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Menurut David (2009) *QSPM* adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor – faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya.

Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. *QSPM* menggunakan hasil analisis eksternal dan hasil analisis internal yang digunakan sebagai masukan pada alat bantu untuk menghasilkan strategi alternatif seperti

Matriks *TOWS* dan Matriks *SPACE*. Strategi – strategi alternatif yang dihasilkan dari alat bantu tersebut, dievaluasi menggunakan penilaian bobot pada Matriks *QSPM*.

QSPM dapat mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor – faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses keputusan. Mengembangkan *QSPM* dapat memperkecil kemungkinan bahwa faktor – faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. Walaupun dalam mengembangkan *QSPM* dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan – keputusan kecil di sepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategis akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi. Diskusi diantara para penyusun strategi, manajer, dan karyawan di sepanjang proses perumusan strategi, termasuk pengembangan *QSPM*, merupakan hal yang dapat memperbaiki kualitas keputusan strategis.

Secara konseptual, *QSPM* menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor – faktor keberhasilan penting analisis eksternal dan analisis internal. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik dari beberapa strategi yang dihasilkan (David, 2009).

2.2 Tipe Strategi

David (2009) memiliki pendapat bahwa setiap model strategi alternatif memiliki variasi yang banyak sekali. Sebagai contoh penetrasi pasar dapat mencakup penambahan tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penyebaran kupon promosi, dan penggunaan tindakan – tindakan serupa untuk meningkatkan pangsa pasar di wilayah geografis tertentu.

Banyak perusahaan menjalankan gabungan dari dua atau lebih strategi, tetapi strategi kombinasi bisa jadi sangat berisiko jika dijalankan terlalu lama. Tidak ada perusahaan yang bisa menjalankan seluruh strategi yang dapat menguntungkan perusahaan. Keputusan tetap harus diambil, prioritas harus dibuat, dikarenakan perusahaan seperti halnya individu memiliki sumber daya yang terbatas. Menurut David (2009), terdapat beberapa contoh model strategi, yaitu :

1. Strategi Integrasi
 - a. Integrasi ke depan
 - b. Integrasi ke belakang
 - c. Integrasi horizontal
2. Strategi Intensif
 - a. Penetrasi Pasar
 - b. Pengembangan Pasar
 - c. Pengembangan Produk
3. Strategi Diversifikasi
 - a. Diversifikasi Terkait
 - b. Diversifikasi Tidak Terkait
4. Strategi Bertahan
 - a. Penciutan
 - b. Likuidasi
 - c. Divestasi

2.2.2 Strategi Intensif

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi – strategi intensif (*intensive strategies*) sebab hal – hal tersebut mengharuskan adanya upaya – upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik (David, 2009).

a. Strategi penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya – upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dalam bentuk murni maupun dalam bentuk kombinasi dengan strategi – strategi lainnya.

b. Strategi pengembangan pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah – wilayah geografis yang baru.

c. Strategi pengembangan produk

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

2.2.3 Strategi Diversifikasi

Menurut David (2009) terdapat 2 jenis umum strategi – strategi diversifikasi, yaitu :

1. Diversifikasi Terkait
2. Diversifikasi Tidak Terkait

Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

2.3. Kredit Perbankan

Memperoleh keuntungan adalah tujuan utama berdirinya suatu badan usaha, baik badan usaha yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT), Yayasan maupun bentuk – bentuk badan usaha lainnya. Keuntungan yang diperoleh tidak saja untuk membiayai operasi perusahaan, seperti membayar gaji serta biaya – biaya lainnya, tetapi juga digunakan untuk ekspansi perusahaan melalui berbagai kegiatan yang akan datang. Setiap perusahaan memiliki ciri – ciri dan karakteristik tersendiri sehingga dalam pengelolaannya pun harus disesuaikan dengan ciri dan karakteristik perusahaan tersebut. Bank dalam hal ini adalah salah satu perusahaan yang menjual jasa. Bank merupakan perusahaan yang menyediakan jasa keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat.

Menurut Kasmir (2008) Bank diartikan sebagai lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa bank lainnya. Pengertian bank menurut UU RI nomor 10 tahun 1998 tanggal 10 November 1998 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat

dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk – bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Pengertian bank sebagai lembaga keuangan tidak pernah lepas dari masalah kredit. Bahkan, kegiatan bank sebagai lembaga keuangan, pemberian kredit merupakan kegiatan utamanya. Besarnya jumlah kredit yang disalurkan akan menentukan keuntungan bank. Jika bank tidak mampu menyalurkan kredit, sementara dana yang terhimpun dari simpanan banyak, akan menyebabkan bank tersebut rugi.

Menurut Kasmir (2008) kata kredit berasal dari kata *credere* yang artinya adalah kepercayaan, maksudnya adalah apabila seseorang memperoleh kredit, berarti mereka memperoleh kepercayaan. Sementara itu, bagi si pemberi kredit artinya memberikan kepercayaan kepada seseorang bahwa uang yang dipinjamkan pasti kembali. Pengertian kredit menurut UU Perbankan Nomor 10 tahun 1998 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 melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.

Analisis kredit diberikan untuk meyakinkan bank bahwa si nasabah benar – benar dapat dipercaya, sebelum kredit diberikan bank terlebih dahulu mengadakan analisis kredit. Analisis kredit mencakup latar belakang nasabah atau perusahaan, prospek usahanya, jaminan yang diberikan, serta faktor – faktor lainnya. Tujuan analisis ini adalah agar bank yakin bahwa kredit yang diberikan benar – benar aman dalam arti uang yang disalurkan pasti kembali. Pemberian kredit tanpa dianalisis terlebih dahulu akan sangat membahayakan bank. Nasabah dalam hal ini dengan mudah memberikan data – data fiktif sehingga kredit tersebut sebenarnya tidak layak untuk diberikan. Akibatnya, jika salah melakukan analisis, kredit yang disalurkan akan sulit untuk ditagih atau macet. Jika kredit yang disalurkan mengalami kemacetan, langkah yang dilakukan oleh bank adalah berupaya menyelamatkan kredit tersebut.

Sebelum suatu fasilitas kredit diberikan maka bank harus merasa yakin terlebih dahulu bahwa kredit yang diberikan benar – benar akan kembali.

Keyakinan tersebut diperoleh dari hasil penilaian kredit sebelum kredit tersebut disalurkan. Penilaian kredit oleh bank dapat dilakukan dengan berbagai prinsip untuk mendapatkan keyakinan tentang nasabahnya. Beberapa prinsip penilaian kredit yang sering dilakukan adalah analisis 5C.

Prinsip pemberian kredit dengan analisis 5C kredit dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. *Character*

Pengertian *character* adalah sifat atau watak seseorang dalam hal ini calon debitur. Tujuannya adalah memberikan keyakinan kepada bank bahwa sifat atau watak dari orang – orang yang akan diberikan kredit benar – benar dapat dipercaya. Keyakinan ini tercermin dari latar belakang si nasabah, baik yang bersifat latar belakang pekerjaan maupun yang bersifat pribadi seperti gaya hidup, keadaan keluarga, hobi, dan status sosial. *Character* merupakan ukuran untuk menilai ”kemauan” nasabah membayar kreditnya. Orang yang memiliki karakter baik akan berusaha untuk membayar kreditnya dengan berbagai cara.

b. *Capacity*

Untuk melihat kemampuan calon nasabah dalam membayar kredit yang dihubungkan dengan kemampuannya mengelola bisnis serta kemampuannya mencari laba. Sehingga pada akhirnya akan terlihat *kemampuannya* dalam mengembalikan kredit yang disalurkan. Semakin banyak sumber pendapatan seseorang, semakin besar kemampuannya membayar kredit.

c. *Capital*

Biasanya bank tidak akan bersedia membiayai suatu usaha 100%, artinya setiap nasabah yang mengajukan permohonan kredit harus pula menyediakan dana dari sumber lainnya atau modal sendiri. Dengan kata lain, *capital* adalah untuk mengetahui sumber – sumber pembiayaan yang dimiliki nasabah terhadap usaha yang akan dibiayai oleh bank.

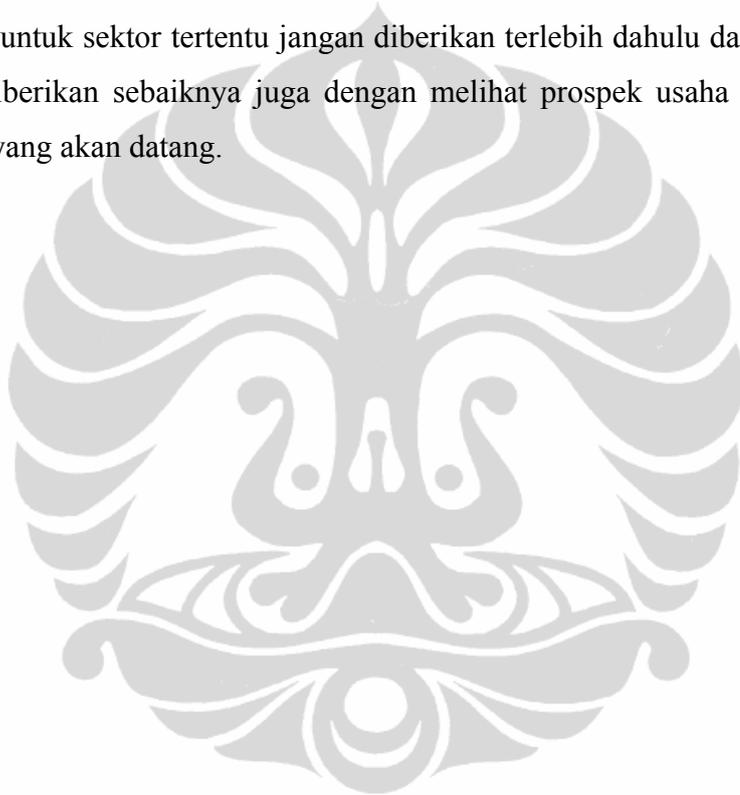
d. *Collateral*

Merupakan jaminan yang diberikan calon nasabah baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang

diberikan. Jaminan juga harus diteliti keabsahannya sehingga jika terjadi suatu masalah, jaminan yang dititipkan akan dipergunakan secepat mungkin. Fungsi jaminan adalah sebagai pelindung bank dari risiko kerugian.

e. *Condition*

Dalam menilai kredit hendaknya juga dinilai kondisi ekonomi sekarang dan untuk di masa yang akan datang sesuai faktor masing – masing. Dalam kondisi perekonomian yang kurang stabil, sebaiknya pemberian kredit untuk sektor tertentu jangan diberikan terlebih dahulu dan kalau pun jadi diberikan sebaiknya juga dengan melihat prospek usaha tersebut di masa yang akan datang.

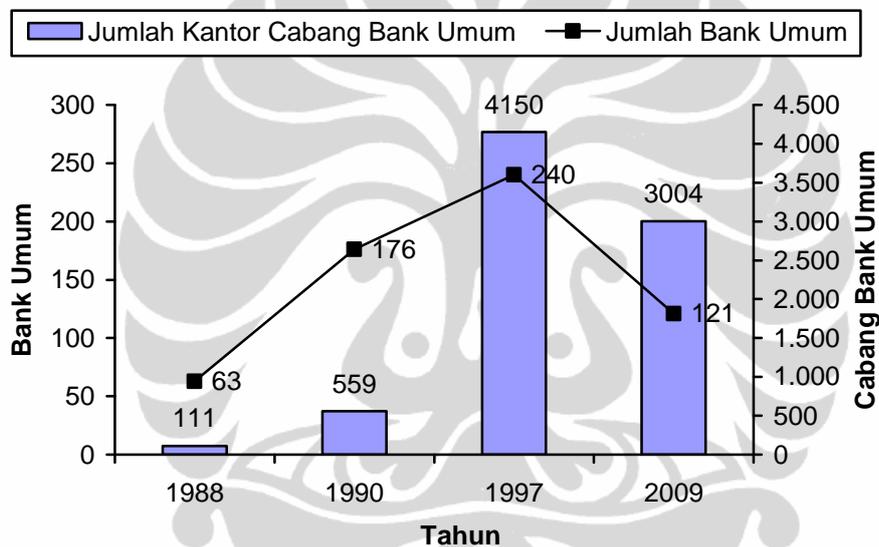


BAB 3

GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN

3.1. Industri Perbankan

Bisnis perbankan di Indonesia pada era tahun 1960 dan 1970 merupakan bisnis yang belum begitu dikenal. Bank masih belum banyak dikenal masyarakat, bank tidak perlu mencari nasabah, tetapi sebaliknya nasabah yang datang mencari bank. Kemudian pada era antara tahun 1980 dan 1990 kesan tersebut menjadi terbalik karena pada era ini justru perbankan mulai aktif mengejar nasabah. Perbankan di Indonesia mulai tumbuh dan puluhan bank mulai berdiri.



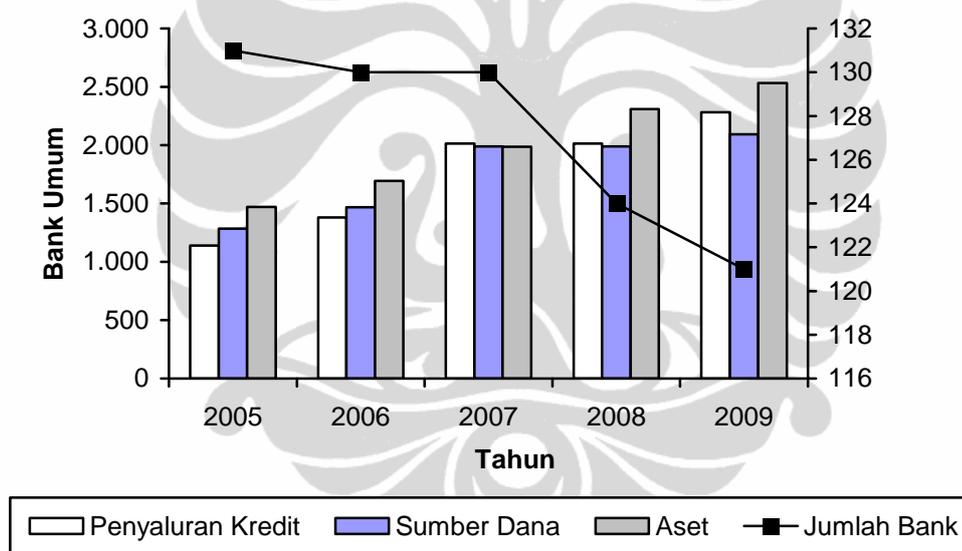
Gambar 3.1 Perkembangan Jumlah Bank Umum dan Jumlah Kantor Cabang Bank Umum di Indonesia periode 1988 – 2009

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia – Bank Indonesia (2010), Manajemen Kredit Perbankan (Kasmir, 2008), www.infobanknews.com, Diolah Kembali Oleh Penulis

Selanjutnya pada awal tahun 1997 sampai tahun 2000 merupakan penurunan pada dunia perbankan Indonesia. Puluhan bank dilikuidasi atau dibubarkan dan puluhan lagi di merger akibat terus menerus mengalami kerugian, baik bank milik pemerintah maupun bank milik swasta nasional. Krisis pada dunia perbankan ini adalah salah satu akibat dari kesalahan dalam pengelolaannya. Dalam mengelola perbankan harus dilakukan secara profesional sehingga dapat memperoleh keuntungan terus – menerus, seperti tujuan utama bank didirikan.

3.1.1. Gambaran Umum Industri Perbankan

Mengelola bank sangat berbeda dengan mengelola usaha industri lainnya, baik dari segi jenis produk yang ditawarkan maupun dari segi waktu penawarannya. Terdapat tiga kelompok jasa bank yang perlu dikelola secara profesional, yaitu kegiatan menghimpun dana (*funding*), menyalurkan dana (*lending*) dan jasa – jasa bank lainnya (*Service*). Ketiga kelompok ini harus dikelola secara profesional, kesalahan dalam pengelolaan dapat mengakibatkan kerugian bagi bank itu sendiri, terutama kegiatan *funding* dan *lending*. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok perbankan, sedangkan kegiatan memberikan jasa – jasa bank lainnya hanyalah merupakan kegiatan pendukung dari kegiatan *funding* dan *lending* tersebut.



Gambar 3.2 Pertumbuhan Jumlah Kredit, Sumber Dana, Aset dan Jumlah Bank Umum di Indonesia (2005 – 2009)

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia - Bank Indonesia (2010, hal 2) diolah kembali oleh penulis

Perkembangan industri perbankan dalam kurun waktu 2005 – 2009 mengalami peningkatan dalam hal penyaluran kredit dan kegiatan menghimpun dana. Periode tahun 2007 dan 2008 tidak mengalami peningkatan yang cukup berarti dikarenakan krisis ekonomi global, tetapi periode tahun 2010 kembali mengalami peningkatan dalam hal kredit dan sumber dana. Dalam hal jumlah,

bank umum mengalami penurunan yang cukup signifikan. Jumlah bank umum diawal 2005 sebanyak 131, kemudian mengalami penurunan di 2010 menjadi 121. Perkembangan industri perbankan yang mengalami peningkatan dalam kredit dan sumber dana, tetapi mengalami penurunan dalam hal jumlah bank, dan juga ketahanan pada saat terjadi krisis ekonomi global tahun 2008 menunjukkan bahwa industri perbankan semakin matang dan membaik dalam hal kualitas.

Praktik perbankan di Indonesia saat ini yang diatur dalam UU Perbankan memiliki beberapa jenis bank. Perbedaan jenis perbankan dapat dilihat dari segi fungsi, kepemilikan dan dari segi menentukan harga. Dari segi fungsi perbedaan yang terjadi terletak pada luasnya kegiatan atau jumlah produk yang dapat ditawarkan maupun jangkauan wilayah operasinya. Kemudian kepemilikan perusahaan dilihat dari segi pemilikan saham yang ada serta akta pendiriannya. Sedangkan dari menentukan harga yaitu antara bank konvensional berdasarkan bunga dan bank syariah berdasarkan bagi hasil.

a. Segi Fungsi

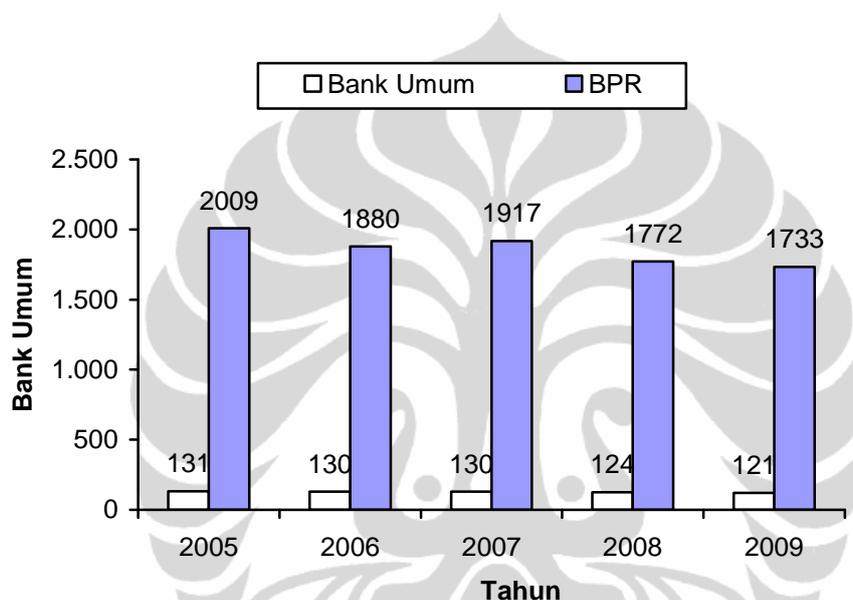
Dalam UU Pokok Perbankan Nomor 7 Tahun 1992 dan ditegaskan kembali dengan keluarnya UU RI Nomor 10 tahun 1998, jenis perbankan menurut fungsinya terdiri dari :

- Bank Umum
- Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Pengertian bank umum sesuai dengan UU nomor 10 tahun 1998 adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sifat jasa yang diberikan adalah umum, dalam arti dapat memberikan seluruh jasa perbankan yang ada. Begitu pula dengan wilayah operasinya dapat dilakukan di seluruh wilayah. Bank Umum sering disebut bank komersil.

Pengertian bank perkreditan rakyat menurut UU nomor 10 tahun 1998 adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Artinya disini kegiatan BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum.

Kegiatan BPR hanya meliputi kegiatan menghimpun dana dan penyaluran dana saja, bahkan dalam menghimpun dana BPR dilarang untuk menerima simpanan giro. Begitu pula dalam hal jagkauan wilayah operasi, BPR hanya dibatasi dalam wilayah – wilayah tertentu saja. Selanjutnya pendirian BPR dengan modal awal yang relatif lebih kecil jika dibandingkan dengan modal awal bank umum. Larangan lainnya bagi BPR adalah tidak diperkenankan ikut kliring serta transaksi valuta asing.



Gambar 3.3 Perkembangan Jumlah Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia (2005 – 2009)

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia - Bank Indonesia (2010, hal 2) diolah kembali oleh penulis

b. Segi Kepemilikan

Jenis bank selanjutnya dapat dilihat dari segi kepemilikannya. Jenis bank dilihat dari segi kepemilikan maksudnya adalah siapa saja yang memiliki bank tersebut. Kepemilikan ini dapat dilihat dari akta pendirian dan penguasaan saham yang dimiliki bank yang bersangkutan. Jenis bank dilihat dari segi kepemilikan adalah sebagai berikut.

– Bank milik pemerintah

Dimana baik akta pendirian maupun modalnya dimiliki oleh pemerintah, sehingga seluruh keuntungan bank ini dimiliki oleh pemerintah pula.

- Bank milik swasta nasional
Merupakan bank yang seluruh atau sebagian besarnya dimiliki oleh swasta nasional serta akta pendiriannya pun terdiri dari pihak swasta, termasuk juga pembagian keuntungannya diambil oleh swasta juga.
- Bank milik asing
Bank milik asing merupakan cabang dari bank yang ada di luar negeri, baik milik swasta asing maupun pemerintah asing suatu negara.
- Bank milik campuran
Bank milik campuran merupakan bank yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh pihak asing dan pihak swasta nasional.

c. Segi Status

Pembagian jenis bank dari segi status merupakan pembagian berdasarkan kedudukan atau status bank tersebut. Kedudukan atau status ini menunjukkan ukuran kemampuan bank dalam melayani masyarakat baik dari segi jumlah produk, modal maupun kualitas pelayanannya. Oleh karena itu, untuk memperoleh status tersebut diperlukan penilaian – penilaian dengan kriteria tertentu. Jenis bank bila dilihat dari segi status dibagi dalam dua macam.

- Bank devisa
Bank devisa merupakan bank yang dapat melaksanakan transaksi ke luar negeri atau yang berhubungan dengan mata uang asing secara keseluruhan, misalnya transfer ke luar negeri, *travellers cheque*, pembukaan dan pembayaran *Letter Of Credit (L/C)*, dan transaksi luar negeri lainnya. Persyaratan untuk menjadi bank devisa ini ditentukan oleh Bank Indonesia setelah memenuhi semua persyaratan yang ditetapkan.
- Bank non devisa
Bank dengan status non devisa merupakan bank yang belum mempunyai izin untuk melaksanakan transaksi sebagai bank devisa, sehingga tidak dapat melaksanakan transaksi seperti halnya bank devisa. Pada bank non devisa transaksi yang dilakukan masih dalam batas – batas suatu negara.

d. Segi Cara Menentukan Harga

Dilihat dari segi cara menentukan harga dapat pula diartikan sebagai cara penentuan keuntungan yang akan diperoleh. Jenis bank jika dilihat dari dari segi atau caranya dalam menentukan harga baik harga jual maupun harga beli terbagi menjadi dua yaitu :

– Bank Konvensional

Mayoritas bank yang berkembang di Indonesia dewasa ini adalah bank yang berorientasi pada prinsip konvensional. Dalam mencari keuntungan dan menentukan harga kepada para nasabahnya, bank yang berdasarkan prinsip konvensional menggunakan dua metode yaitu *spread based* (bunga) dan *fee based* (persentase).

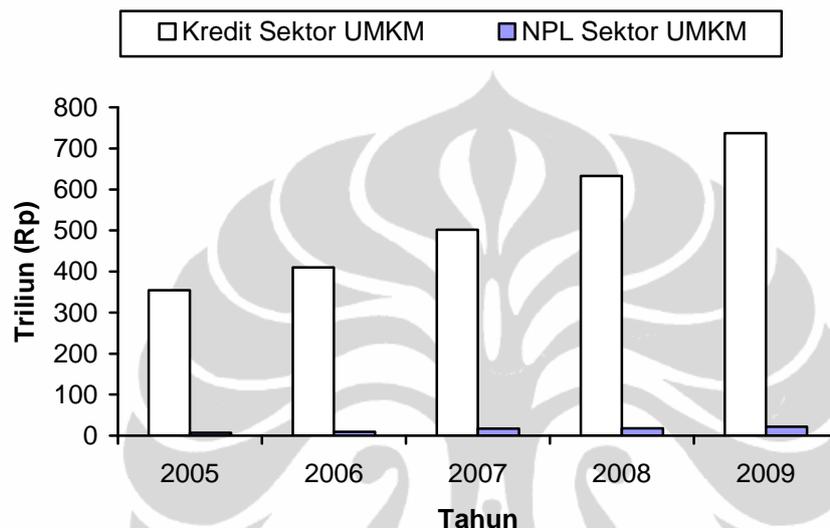
– Bank Syariah

Penentuan harga bank yang berdasarkan prinsip syariah terhadap produknya sangat berbeda dengan bank berdasarkan prinsip konvensional. Bank berdasarkan prinsip syariah menerapkan aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dengan pihak lain baik dalam hal untuk menyimpan dana atau pembiayaan usaha atau kegiatan perbankan lainnya. Penentuan harga atau mencari keuntungan bagi bank yang berdasarkan prinsip syariah adalah dengan cara pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (*mudharabah*), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (*musharakah*), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (*murabahah*), pembiayaan barang modal berdasarkan sewa murni tanpa pilihan (*ijarah*) atau dengan adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak Bank oleh pihak lain (*ijarah wa iqtina*).

3.1.2. Gambaran Umum Industri Perbankan Sektor UMKM

Sektor UMKM mempunyai peran yang sangat penting dalam pembangunan ekonomi, karena lebih fleksibel dalam beradaptasi terhadap perubahan pasar. Pada tahun 2007 pemerintah Indonesia meluncurkan kebijakan pemberian kredit melalui program Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang ditujukan khusus kepada sektor UMKM. Beberapa Bank pelaksana yang ditunjuk oleh

pemerintah adalah Bank BRI, Bank BNI, Bank Mandiri termasuk juga beberapa Bank Pembangunan Daerah (BPD) seperti Bank DKI dan Bank Jabar. Beberapa bank swasta yang memiliki inisiatif untuk menggarap sektor UMKM adalah MUR – BTPN, Danamon Simpan Pinjam (DSP) dan Bank Bukopin.



Gambar 3.4 Perkembangan Kredit UMKM di Indonesia (2005 – 2009)

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia - Bank Indonesia (2010, hal 150)
diolah kembali oleh penulis

Data pertumbuhan kredit sektor UMKM di Indonesia kurun waktu 2005 – 2009 masih positif. Meskipun diiringi peningkatan NPL, tetapi masih dalam proporsi yang wajar. Sektor UMKM saat ini mendapat perhatian yang cukup serius dari bank umum maupun BPR. Hal ini dikarenakan potensi yang tersedia masih tinggi dan sektor UMKM juga terbukti tidak terpengaruh kondisi ekonomi makro yang penuh ketidakpastian.

Salah satu alasan utama bank masih mengalokasikan dana secara efisien kepada sektor UMKM adalah karena tingginya resiko kredit. Beberapa faktor yang menyebabkan tingginya resiko kredit sektor UMKM adalah minimnya pengetahuan dalam manajemen keuangan yang dimiliki para pengusaha UMKM, kurang disiplin dan kurang pengetahuan dalam hal pengembangan pasar dan jaminan yang dimiliki tidak cukup memenuhi besarnya pinjaman. Dilihat dari segi

jaminan produk pinjaman sektor UMKM terdiri dari produk dengan jaminan dan produk tanpa jaminan.

1. Produk Dengan Jaminan

Produk pinjaman dengan jaminan merupakan kredit yang diberikan dengan suatu jaminan tertentu. Jaminan tersebut dapat berbentuk barang berwujud atau tidak berwujud. Artinya, setiap kredit yang dikeluarkan akan dilindungi senilai jaminan yang diberikan si calon debitur. Besarnya pinjaman yang diberikan tergantung dari kebijakan manajemen dalam menentukan persentase *Loan To Value (LTV)*. Besarnya *LTV* dapat bervariasi sesuai dengan jenis jaminan. Pada saat mengajukan permohonan kredit, pihak kreditur melakukan penilaian terlebih dahulu terhadap aset yang akan dijaminkan. Biasanya, besar pinjaman yang diberikan selalu lebih kecil dibandingkan dengan nilai verifikasi jaminan.

2. Produk Tanpa Jaminan

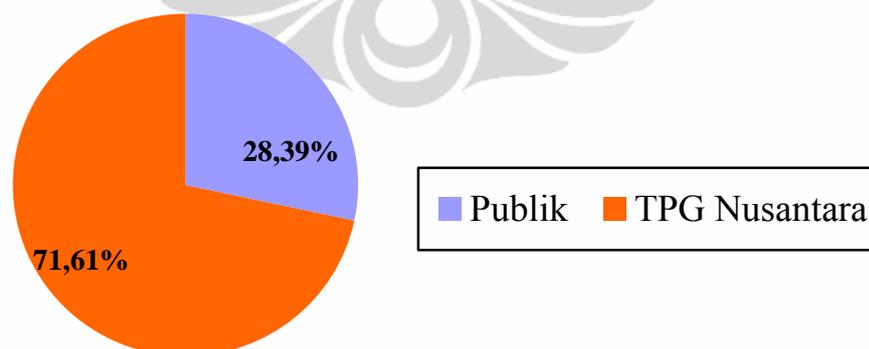
Kredit yang diberikan tanpa jaminan barang atau orang tertentu. Kredit jenis ini diberikan dengan melihat prospek usaha, karakter, serta loyalitas si calon debitur selama berhubungan dengan bank yang bersangkutan. Debitur yang memperoleh kredit tanpa jaminan menyetujui bahwa akan membayar kembali pinjaman tersebut sesuai dengan jangka waktu yang sesuai dengan perjanjian kredit. Besar pinjaman tidak didasari atas jaminan seperti kepemilikan properti atau kendaraan. Pinjaman didasari oleh pengikatan kredit, dan apabila debitur terlambat membayar maka akan dikenakan denda keterlambatan. Sebelum memberikan kredit, bank terlebih dahulu melakukan penilaian kelayakan terhadap calon debitur. Suku bunga pinjaman yang diberikan cenderung lebih tinggi dikarenakan tingkat resiko untuk jenis kredit tanpa jaminan ini.

3.2. Gambaran Umum Perusahaan

PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) merupakan salah satu bank yang fokus kepada pensiunan dan juga kepada para pengusaha UMKM. Unit usaha Mitra Usaha Rakyat (MUR) yang fokus terhadap segmen UMKM baru didirikan pada tahun 2008 lalu dan pada akhir Desember 2009 lalu telah memiliki 539 cabang tersebar di seluruh Indonesia. Pertumbuhan pinjaman yang diberikan cukup signifikan terhitung sejak awal berdiri hingga akhir Desember 2009 telah memiliki 100.517 nasabah.

3.2.1. Latar Belakang Perusahaan

PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) didirikan di Bandung pada 5 Februari 1958, yang awalnya bernama Bank Pegawai Pensiunan Militer (BAPEMIL) dengan status usaha sebagai badan perkumpulan yang menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya. BAPEMIL memiliki tujuan untuk membantu meringankan beban ekonomi para pensiunan, baik angkatan bersenjata maupun sipil. Berkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat maupun mitra usaha, pada tahun 1986 para anggota BAPEMIL membentuk PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional dengan ijin usaha sebagai Bank Tabungan. Pada tahun 1993 status Bank BTPN menjadi Bank Umum.



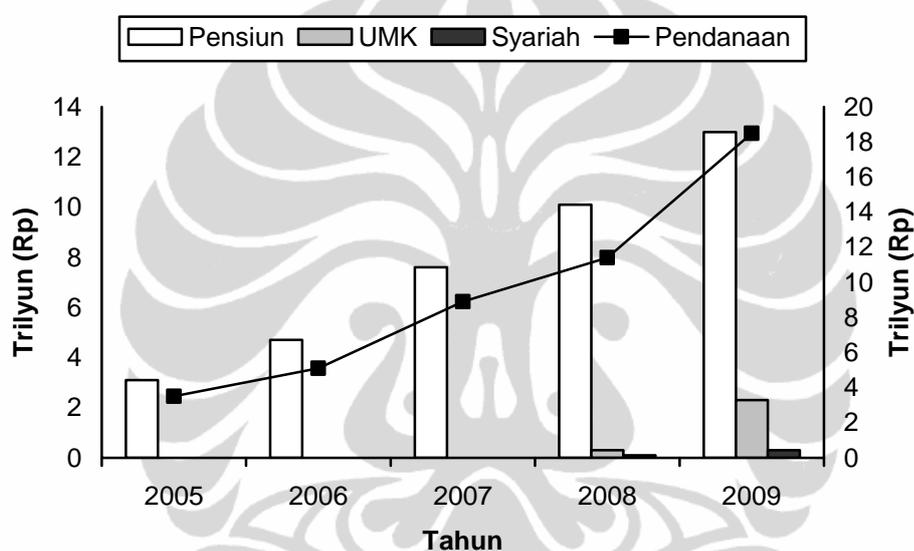
Gambar 3.5 Komposisi Pemegang Saham Bank BTPN

Sumber : Data Internal BTPN diolah oleh penulis

Pada tahun 2008 merupakan tahun penting bagi BTPN. Berbagai pengembangan dan pencapaian signifikan dilakukan. Pada 12 Maret 2008 Bank

BTPN sukses melakukan go public dengan melepas saham milik pemerintah, PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA) sebesar 28,39%. Pada 14 Maret 2008, TPG Nusantara, mengakuisisi 71,6% saham Bank BTPN, sehingga menjadi pemegang saham mayoritas.

Selain terus mengembangkan bisnis inti di pangsa pasar pensiun yang telah menjadi tulang punggung selama 50 tahun, pada akhir 2008 BTPN telah mengembangkan usahanya di pangsa pasar Usaha Mikro Kecil dan Unit Usaha Syariah, dengan rencana akan membuka hingga 550 cabang btpn mitra usaha rakyat di seluruh Indonesia dan 2 Cabang Syariah di Bandung dan Jakarta.



Gambar 3.6 Pertumbuhan Usaha Pembiayaan Bank BTPN (2005 – 2009)

Sumber : Laporan Keuangan Bank BTPN 2009

3.2.2. Visi, Misi, dan Nilai – nilai

Proses menentukan visi, misi dan nilai – nilai merupakan proses yang berkesinambungan. Visi Bank BTPN adalah *”menjadi bank mass market terbaik, mengubah hidup berjuta rakyat Indonesia”*. Misi Bank BTPN adalah *”Bersama, kita ciptakan kesempatan tumbuh dan hidup yang lebih berarti”*. Dalam mewujudkan visi dan misi Bank BTPN berpegang teguh dengan nilai – nilai (*values*) yaitu *”dapat dipercaya, peduli, mencapai yang terbaik, sinergi dan kinerja unggul berkelanjutan”*.

Dari jabaran pernyataan visi ini tampak bahwa MUR – Bank BTPN berorientasi memberikan pinjaman kredit dan solusi keuangan kepada masyarakat berpenghasilan rendah. Di samping itu, konfirmasi lebih lanjut atas pandangan pihak manajemen, disebutkan apa yang menjadi cita – cita Bank BTPN adalah menawarkan produk pinjaman kepada masyarakat yang mampu untuk mengembangkan usaha dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Pembahasan lebih dalam dengan pihak manajemen atas misi dan visi perusahaan, visi yang menggambarkan cita – cita jangka panjang, merupakan perwujudan Bank BTPN saat dibangun, kemudian mengalami beberapa transformasi perusahaan, sehingga meskipun dinamis, visi ini masih sangat relevan. Perwujudan ini berupa upaya untuk memberikan pinjaman kepada masyarakat yang berkualitas sehingga manfaatnya benar – benar dapat merubah hidup dari masyarakat tersebut.

Dalam mencapai visi jangka panjang ini, MUR – Bank BTPN merumuskan beberapa sasaran strategik sebagai tahapan – tahapan yang harus dilalui. Dalam rencana perusahaan disebutkan bahwa sasaran strategik MUR – Bank BTPN di 2010 ini memiliki tiga fokus utama. Fokus pertama adalah *diamond branch*, yang terdiri dari empat fokus bagi cabang untuk menciptakan sinergi, menerapkan disiplin proses, menciptakan nasabah setia dan loyal, yang pada akhirnya akan membentuk kinerja super. Fokus yang kedua adalah *invent for future growth*, investasi dilakukan dalam bidang teknologi informasi, sepanjang tahun 2010 ini cukup banyak sistem yang dibuat dan dikembangkan diantaranya adalah sistem untuk *collection management*, sistem untuk integrasi data (*datawarehouse*), dan pengembangan sistem lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan produk – produk baru yang akan diluncurkan, investasi juga akan diwujudkan dalam hal pembukaan cabang baru di wilayah yang dinilai cukup berpotensi. *Strengthen the pillars* adalah melakukan perekrutan dan peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan – pelatihan teknis dan *non* teknis untuk mendukung kinerja.

3.2.3 Lingkup Bisnis, Produk dan Jasa

Bank BTPN memiliki unit bisnis kredit pensiun, kredit mikro mitra usaha rakyat dan unit usaha syariah. Bisnis pensiun adalah bisnis yang menjadi tulang punggung perkembangan Bank BTPN selama lebih dari 50 tahun. Bisnis model pensiun Bank BTPN adalah jasa pembayaran Tunjangan Hari Tua (THT), pembayaran pensiun bulanan melalui kerja sama dengan mitra usaha strategis yaitu TASPEN dan Dana Pensiunan (Pertamina, Telkom dan Perhutani), Kredit Pensiun dan Kredit Pegawai Aktif.

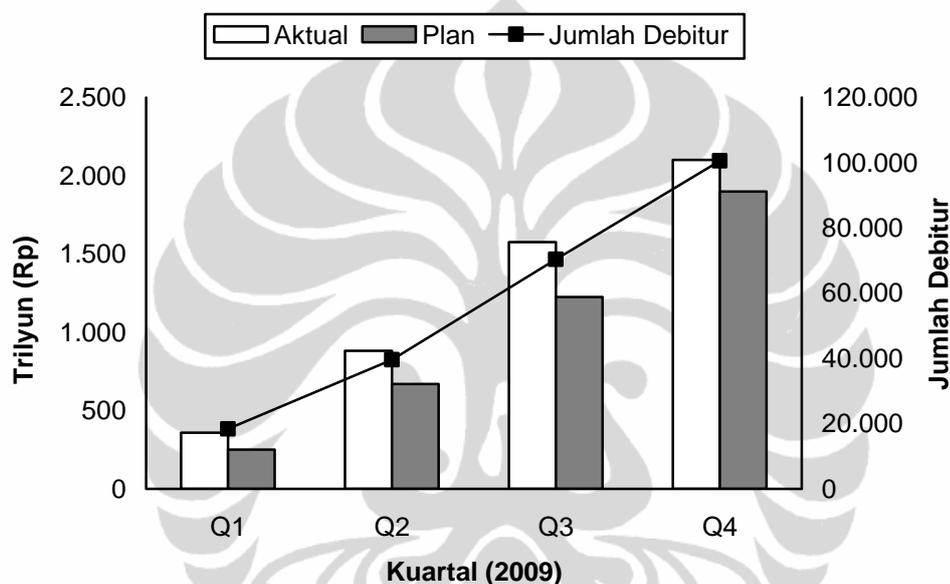
Unit Usaha Syariah adalah unit usaha baru yang didirikan pada awal tahun 2008. Unit Usaha Syariah memiliki produk layanan Pembiayaan Syariah berdasarkan prinsip *Mudharabah*, *Murabahah*, atau *Musyarakah*. Kemudian Unit Usaha Syariah juga memiliki produk Multi Jasa yaitu fasilitas pembiayaan berdasarkan prinsip *Ijarah*.

Pada akhir tahun 2008, seiring dengan masuknya manajemen baru dibentuk unit usaha yang khusus bermain di segmen UMK dengan nama MUR (Mitra Usaha Rakyat). Bisnis ini dirancang untuk melayani Usaha Mikro & Kecil yang membutuhkan kredit antara Rp 5 juta dan Rp 500 juta. MUR – Bank BTPN memiliki produk Bebas (tanpa jaminan), Fleksi (dengan jaminan), dan Mapan (dengan jaminan). MUR – Bank BTPN memberikan jasa pinjaman yang fokus terhadap ketiga produk utama yaitu:

- a. Bebas
Produk pinjaman kredit tanpa jaminan dan dengan plafon antara 5 juta – 50 juta rupiah.
- b. Fleksi
Produk pinjaman kredit dengan jaminan dan dengan plafon antara 50 juta – 100 juta rupiah.
- c. Mapan
Produk pinjaman kredit dengan jaminan dan dengan plafon antara 300 juta – 500 juta rupiah.

3.2.4 Mitra Usaha Rakyat (MUR) – BTPN

Sejak dibuka pertama kali pada akhir 2008 lalu, unit usaha MUR – Bank BTPN hingga saat ini telah memiliki 10 region, 75 area dan 539 cabang tersebar di seluruh Indonesia. Total pinjaman yang telah diberikan sebesar 2,1 trilyun rupiah dan total nasabah yang telah dimiliki sebanyak 100.517. Rata – rata pertumbuhan pinjaman MUR – Bank BTPN per kuartal selama tahun 2009 adalah sebesar 86%.

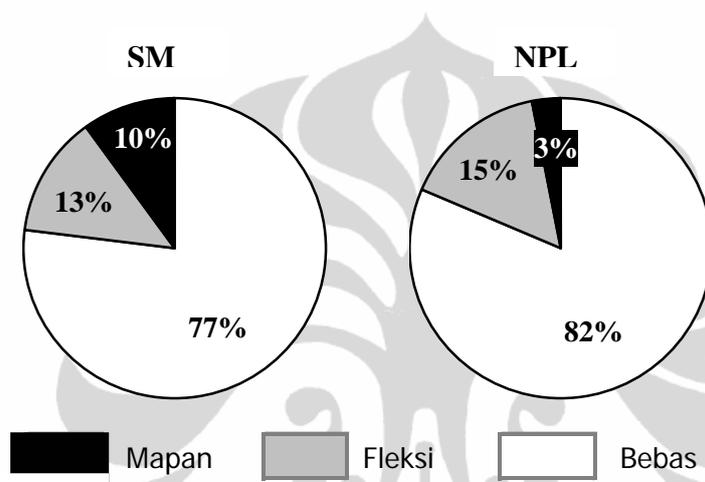


Gambar 3.7 Pertumbuhan Pinjaman MUR – Bank BTPN (2009)

Sumber : Data Internal MUR – Bank BTPN

Secara nasional jumlah total pinjaman yang telah diberikan setiap kuartal selama tahun 2009, selalu berada di atas target (*plan*) yang diberikan oleh manajemen. Total pinjaman yang selalu di atas target yang diberikan oleh manajemen menandakan hasil yang positif, karena ternyata bahwa unit usaha MUR – Bank BTPN ini mendapat tanggapan yang baik dari para pengusaha UMKM. Selain itu hasil positif tersebut juga menandakan bahwa pertumbuhan unit usaha MUR – Bank BTPN masih tumbuh dan berkembang di tahun pertama.

Pada bulan Desember tahun 2009 rasio kredit lancar sebesar 95,3% dari total keseluruhan kredit yang telah diberikan. Rasio kredit bermasalah dibawah 90 hari sebesar 3,6% dan rasio kredit bermasalah diatas 90 hari sebesar 1,1%. Target akhir tahun 2009 untuk rasio kredit tidak lancar dibawah 90 hari adalah sebesar 4,5% dan rasio kredit tidak lancar diatas 90 hari adalah sebesar 0,6%.



Gambar 3.8 Komposisi Kredit Bermasalah Per Produk MUR – BANK BTPN, dibawah 90 hari (SM) dan Kredit Bermasalah lebih dari 90 hari (NPL)

Sumber : Data Internal MUR – Bank BTPN diolah oleh penulis

Pencapaian *performance* dari sisi pemberian kredit bermasalah pada bulan Desember tahun 2009 masih dibawah target yang diberikan manajemen untuk kredit bermasalah dibawah 90 hari, sedangkan untuk kredit bermasalah diatas 90 hari 5% diatas target yang diberikan oleh manajemen.

Berdasarkan jenis produk, rasio kredit bermasalah dibawah 90 hari, dari total keseluruhan komposisi sebesar 77% untuk produk bebas, produk fleksi sebesar 13% dan 10% untuk produk mapan. Rasio kredit bermasalah diatas 90 hari untuk produk bebas sebesar 82%, produk fleksi sebesar 15% dan hanya 3% untuk produk mapan. Dari komposisi kredit bermasalah tersebut, baik dibawah 90

hari maupun diatas 90 hari yang paling dominan adalah produk bebas, kemudian produk fleksi dan yang terkecil komposisinya adalah produk mapan.

3.2.4.1 Strategi Umum MUR – Bank BTPN

Menghadapi persaingan yang semakin ketat, maka pada awal tahun 2010 ini MUR – Bank BTPN menerapkan beberapa strategi tingkat korporat yaitu *diamond branch*, *invent for future growth*, dan *strengthen the pillars*. Secara lebih rinci penjelasan strategi MUR Bank BTPN diwujudkan dalam beberapa inisiatif berikut :

a. *Diamond Branch*

Fokus terhadap meningkatkan produktivitas dengan target volume penjualan lebih dari 6 Trilyun di 2010 ini dan rasio debitur lancar minimal 92%. Membangun tim yang bersinergi dan juga menerapkan disiplin proses yang baik. Meningkatkan program C2G (Capacity to Grow) yang memberikan pelatihan – pelatihan yang mendukung usaha debitur seperti pengetahuan pembukuan atau potensi bisnis terbaru untuk menambah pengetahuan dan kompetensi debitur.

b. *Invent For Future Growth*

Meningkatkan infrastruktur IT untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang cepat. Meningkatkan *performance* Sistem Informasi *real time*, untuk melakukan monitoring kinerja hingga level cabang.

c. *Strengthen The Pillars*

Memberikan pelatihan – pelatihan kepada karyawan agar menambah kompetensi karyawan untuk mendukung kinerja. Pelatihan kepada karyawan tidak hanya diberikan kepada karyawan baru tetapi juga termasuk karyawan yang mutasi, rotasi dan promosi. Selain itu terdapat juga pelatihan – pelatihan yang bersifat untuk menambah kompetensi seperti pelatihan kepemimpinan.

Empat dimensi *key performance indicator* untuk mewujudkan arah stratejik perusahaan di 2010 ini, yaitu :

1. Pertumbuhan pinjaman yang berkualitas yang diukur dengan besarnya keuntungan bersih dan rendahnya rasio kredit bermasalah.

2. Portofolio nasabah setia yang terikat secara emosional, yang dapat ditingkatkan melalui proses pelatihan kepada nasabah, informasi peluang usaha baru, kemudian menawarkan peluang untuk melakukan kerja sama *franchising*.
3. Membangun kerja sama tim yang dapat dipercaya dan membangun suasana tempat untuk bekerja yang baik.
4. Selalu menjalankan proses kredit dan operasional dengan disiplin.

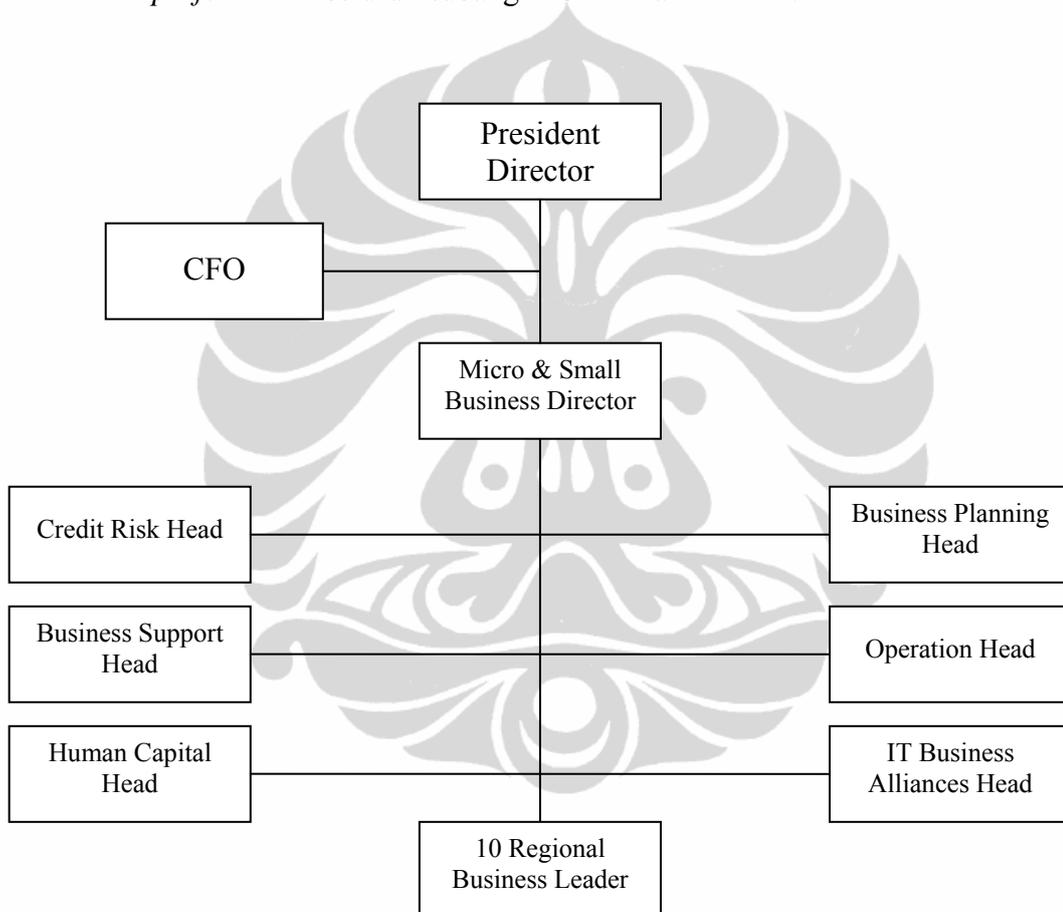
Sasaran strategik MUR – Bank BTPN menitikberatkan pada kinerja super yang berkelanjutan. Dengan target mendapatkan margin keuntungan bersih yang tinggi dan berkualitas dengan cara menerapkan disiplin proses yang baik pada setiap karyawan terutama pada seluruh cabang – cabang MUR – Bank BTPN. Melakukan pelayanan dan menjaga hubungan melalui program – program pelatihan yang terkait usaha debitur, dan juga membuka wawasan debitur mengenai peluang usaha – usaha yang baru akan membuat nilai tambah MUR – Bank BTPN sehingga debitur menjadi loyal dan setia.

3.2.4.2 Struktur Organisasi MUR - BANK BTPN

Secara garis besar struktur organisasi MUR – Bank BTPN terdiri dari direktur dan kepala departemen yang terdiri dari :

- *President Director*, yaitu posisi puncak yang membawahi seluruh bisnis Bank BTPN.
- *Chief Financial Officer (CFO)*, bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pelaporan keuangan seluruh unit bisnis Bank BTPN.
- *Micro & Small Business Director*, memiliki peran dan tanggung jawab terhadap bisnis MUR – Bank BTPN termasuk strategi pemasaran dan pengembangan produk.
- *Operation Head*, bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan operasional MUR – Bank BTPN dan juga memastikan penerapan seluruh standar operasional.

- *Credit Risk Head*, bertanggung jawab mengatur dan menganalisis mengenai resiko pasar, resiko kredit dan resiko operasional seluruh unit bisnis MUR – Bank BTPN.
- *Human Capital Head*, bertanggung jawab dalam evaluasi dan pengembangan strategi pengelolaan SDM dan kinerja dalam pengimplementasian strategi MUR – Bank BTPN.
- *Business Support Head*, bertanggung jawab dalam memastikan *sales performance* seluruh cabang MUR – Bank BTPN.



Gambar 3.9 Struktur Organisasi MUR - Bank BTPN

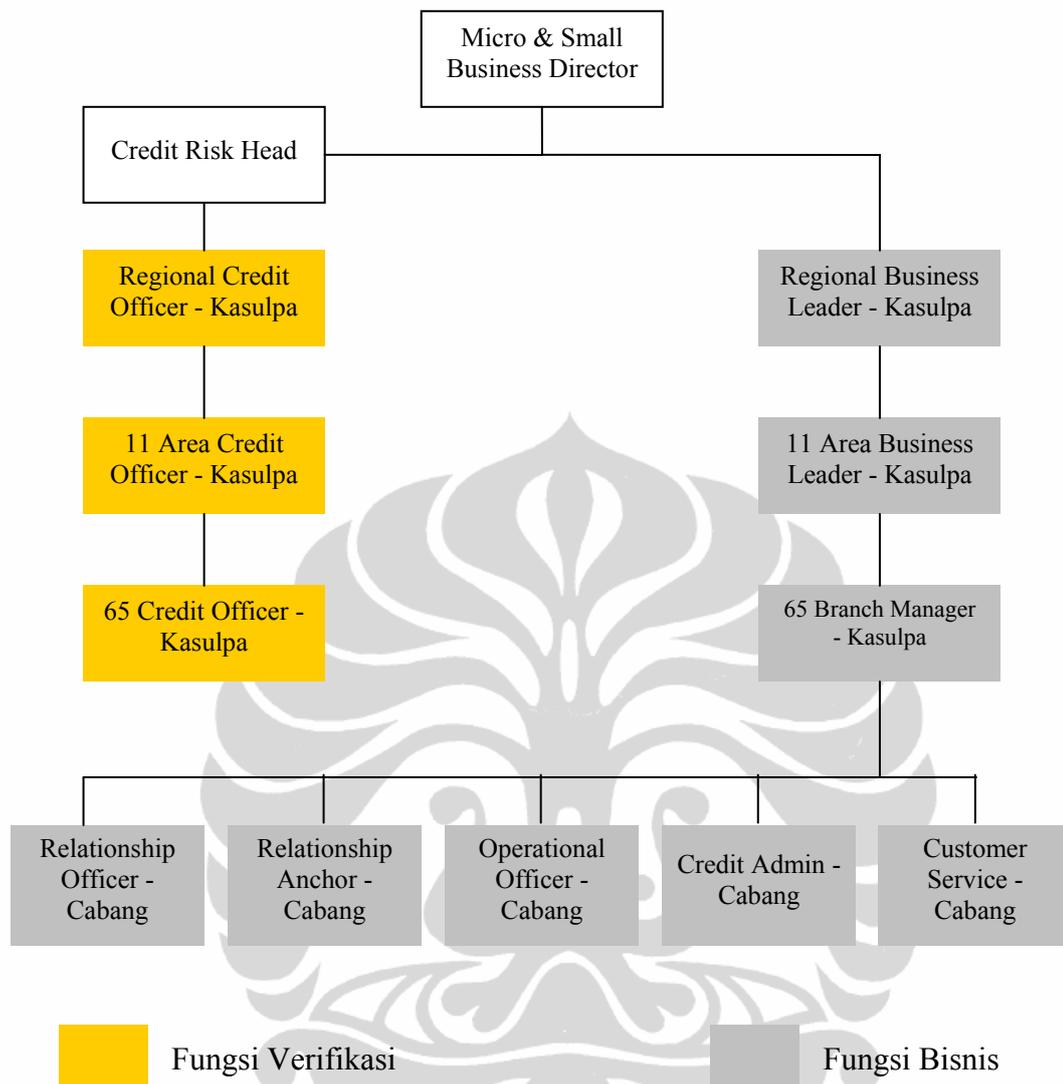
Sumber : Data Internal Perusahaan Diolah Kembali Oleh Penulis

- *Business Planning Head*, bertanggung jawab dalam pengembangan produk dan penentuan strategi bisnis MUR – Bank BTPN.

- *IT Business Alliances Head*, bertanggung jawab terhadap sistem pendukung dan infrastruktur untuk operasional dan penjualan terhadap bisnis MUR – Bank BTPN.
- *Regional Business Leader (RBL)*, terdapat 10 RBL dan masing – masing memiliki area dan cabang dibawah koordinasinya.

3.2.5. Region Kasulpa

Region Kasulpa dipimpin oleh seorang RBL yang bertanggung jawab langsung kepada direksi terhadap seluruh aktifitas bisnis pada area dan cabang yang berada dibawah koordinasi Region Kasulpa. Untuk menjaga kualitas kredit, MUR – Bank BTPN menerapkan struktur yang terpisah antara fungsi verifikasi dan fungsi bisnis. Fungsi untuk menilai kelayakan calon debitur diberikan kepada divisi resiko kredit dan bersifat independen. Artinya fungsi verifikasi tidak berada di bawah koordinasi seorang RBL tetapi langsung berada dibawah koordinasi *Credit Risk Head* MUR – Bank BTPN.



Gambar 3.10 Struktur Organisasi MUR – Bank BTPN Region Kasulpa

Sumber : Data Internal Perusahaan Diolah Kembali Oleh Penulis

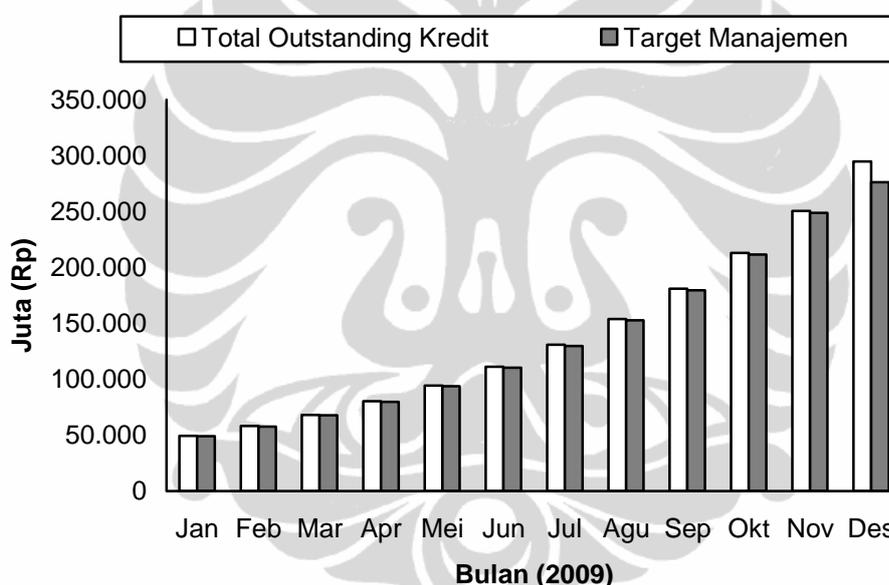
Struktur organisasi Region Kasulpa dipimpin oleh seorang RBL yang bertanggung jawab terhadap seluruh aktifitas bisnis pada area dan cabang yang berada dibawah koordinasi Region Kasulpa. Dari divisi resiko kredit, Region Kasulpa dikepalai oleh seorang *Regional Credit Officer* (RCO) yang juga memiliki bawahan tersebar di setiap area dan cabang pada Region Kasulpa.

Saat ini Region Kasulpa telah memiliki 11 Area dan 65 Cabang yang tersebar di lokasi – lokasi strategis. Sesuai dengan bisnis model MUR – Bank BTPN, yaitu setiap cabang ditempatkan pada lokasi yang dekat dengan pusat

pasar. Rata – rata setiap cabang pada Region Kasulpa memiliki 3 pasar inti yang menjadi target pemberian kredit. Saat ini, kendala yang dihadapi oleh Region Kasulpa adalah tingginya angka kredit bermasalah. Region Kasulpa merupakan Region yang tertinggi dalam angka kredit bermasalah.

3.2.5.1 Pertumbuhan Kredit Region Kasulpa

Pertumbuhan kredit pada Region Kasulpa merupakan yang tertinggi diantara Region lainnya. Terhitung rata – rata pertumbuhan kredit adalah sebesar 15%, hingga akhir Desember 2009 total *outstanding* kredit adalah sebesar 294 milyar Rupiah.

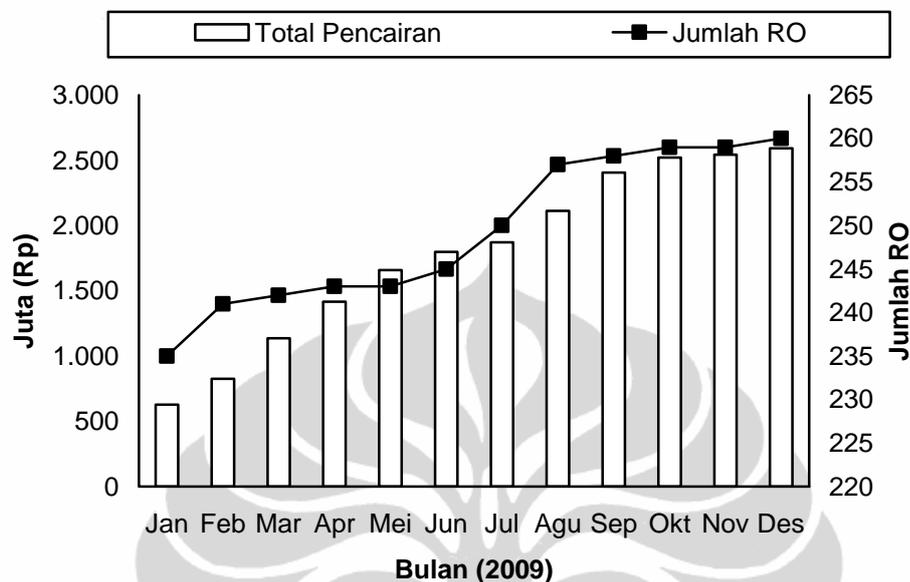


Gambar 3.11 Pertumbuhan Kredit Region Kasulpa MUR – Bank BTPN (2009)

Sumber : Data Internal Bank BTPN Diolah Kembali Oleh Penulis

Hingga akhir tahun 2009 Region Kasulpa berhasil malampaui target yang diberikan oleh manajemen. Hal ini ikut mendorong pertumbuhan kredit MUR – Bank BTPN secara keseluruhan dikarenakan Region Kasulpa memiliki komposisi terbesar yaitu sebanyak 13,45%. Rata – rata pencairan (*disbursement*) selama tahun 2009 adalah sebesar 6% per bulan. Dibandingkan dengan total jumlah *Relationship Officer* (RO) sebagai tenaga penjualan pada Region Kasulpa

sebanyak 260 RO, rata – rata satu orang RO berhasil mendapatkan 9 orang debitur per bulan.



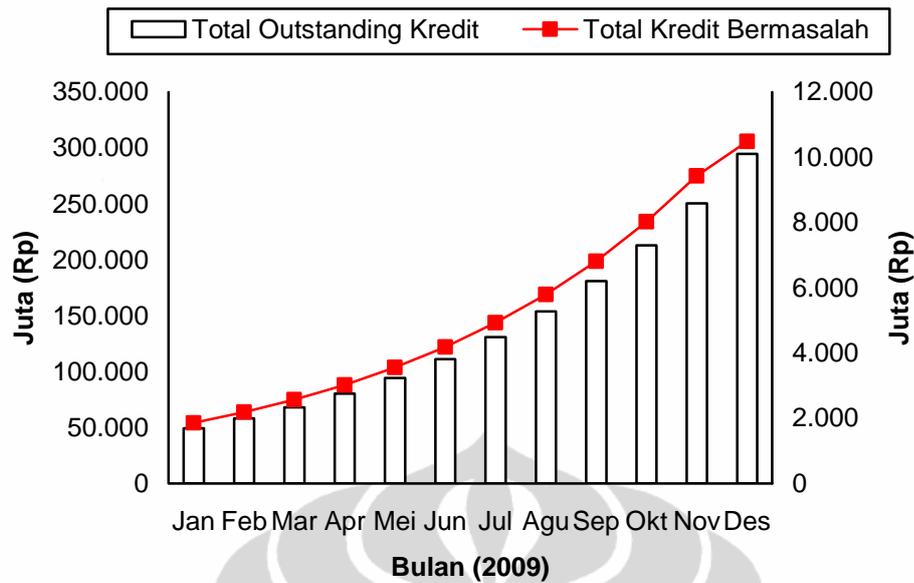
Gambar 3.12 Perbandingan Jumlah RO Dan Pencairan Per Bulan (Tahun 2009)

Sumber : Data Internal Bank BTPN Diolah Oleh Penulis

Hal ini menunjukkan bahwa perbandingan antara jumlah RO dan jumlah pencairan sudah cukup proporsional. Artinya tidak ada kondisi *idle* terhadap sumber daya untuk penjualan yang ada saat ini. Dari sisi produk komposisi produk, komposisi terbesar adalah produk Bebas sebesar 81,8%. Hal ini manandakan bahwa jumlah pemberian kredit yang tinggi pada Region Kasulpa, sebagian besar adalah dari produk bebas.

3.2.5.2 Komposisi Kredit Bermasalah Region Kasulpa

Region Kasulpa juga merupakan Region yang tertinggi dalam hal jumlah kredit bermasalah. Pencapaian yang tinggi pada angka penjualan tetapi juga diimbangi dengan tingginya angka kredit bermasalah seakan – akan prestasi yang didapat tidak berarti apa – apa. Berikut adalah perbandingan jumlah total kredit dan total kredit bermasalah pada Region Kasulpa.

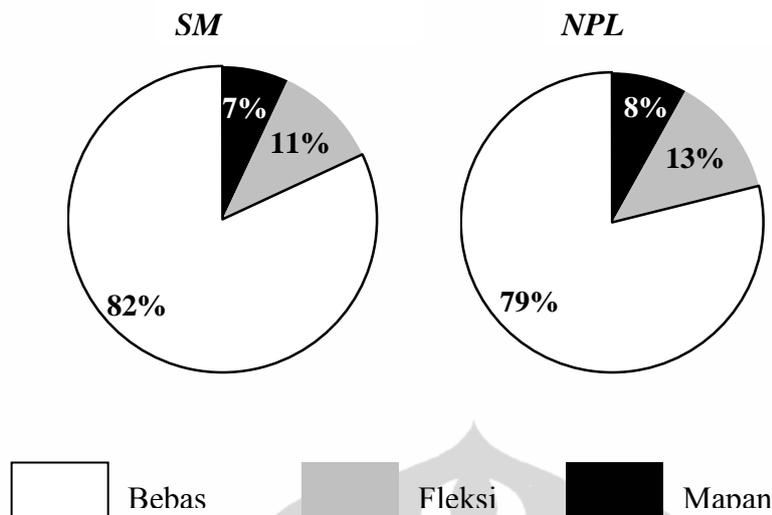


Gambar 3.13 Jumlah Total Portofolio Kredit Dan Kredit Bermasalah Pada Region Kasulpa MUR – Bank BTPN (Tahun 2009)

Sumber : Data Internal Bank BTPN Diolah Oleh Penulis

Dari total keseluruhan kredit bermasalah pada Region Kasulpa, dapat dibagi berdasarkan jumlah hari keterlambatan atau *days past due (dpd)*. *Special Mention (SM)* adalah debitur yang memiliki *dpd* 1 hari hingga *dpd* 90 hari. Debitur yang memiliki keterlambatan diatas 90 hari masuk ke dalam kategori *NPL*. Tingkat pembayaran *Repayment Rate (RR)* juga dapat dilihat untuk mengukur performance bisnis. Pada Region Kasulpa ternyata memiliki komposisi sebesar 15,91% untuk *SM* dan 10,51% untuk *NPL* dari total keseluruhan *SM* dan *NPL* MUR – Bank BTPN.

Kalau dilihat berdasarkan produk, ternyata produk bebas memiliki komposisi yang terbesar untuk kategori *SM* dan *NPL*. Di satu sisi produk bebas juga mendatangkan pendapatan yang besar, di sisi lainnya Region Kasulpa akan mengalami kerugian apabila produk bebas ditutup karena memiliki *SM* dan *NPL* yang tinggi.



Gambar 3.14 Komposisi SM dan NPL Per Produk Pada Region Kasulpa

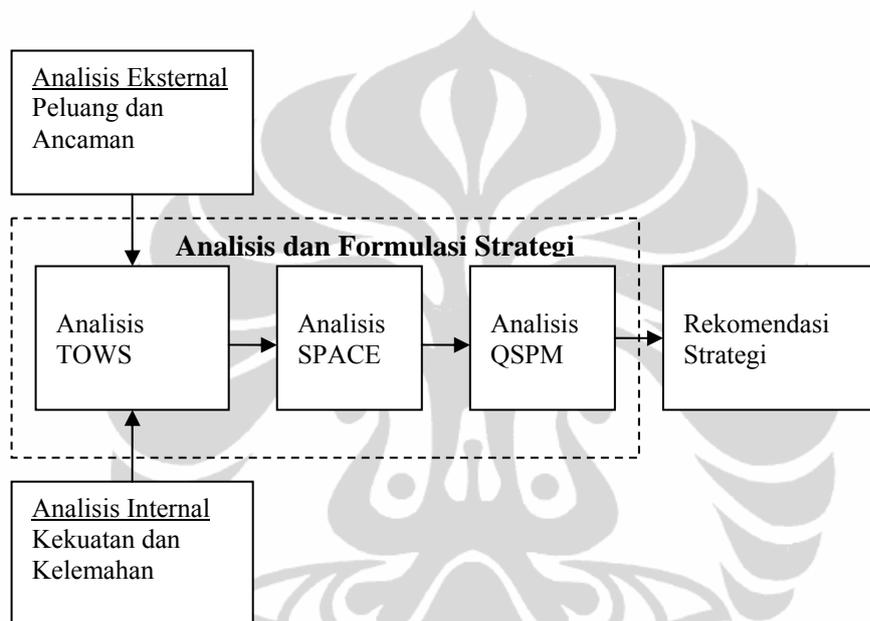
Sumber : Data Internal MUR – Bank BTPN Diolah Oleh Penulis

Besarnya angka kredit bermasalah pada Region Kasulpa dapat berakibat juga terhadap MUR – Bank BTPN secara keseluruhan mengingat komposisi Region Kasulpa merupakan yang terbesar dari total keseluruhan pinjaman MUR – Bank BTPN.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis dan pembahasan tentang strategi bersaing unit usaha MUR – Bank BTPN di Region Kasulpa (Kalimantan, Sulawesi dan Papua), mengacu kepada kerangka formulasi strategi secara teoritis berdasarkan tinjauan atas industri dan perusahaan.



Gambar 4.1 Kerangka Formulasi Strategi

Sumber : Dianalisis Oleh Penulis

Formulasi strategi bersaing unit usaha MUR – Bank BTPN di Region Kasulpa dimulai dari analisis eksternal yang terdiri dari analisis terhadap lingkungan makro dan analisis industri perbankan di Indonesia dan pada Region Kasulpa. Kemudian dilanjutkan dengan analisis lingkungan internal perusahaan, yang fokus kepada sumber daya yang dimiliki perusahaan maupun kapabilitas perusahaan. Formulasi strategi bersaing unit usaha MUR – Bank BTPN Region Kasulpa dihasilkan dari analisis yang mempertimbangkan berbagai pilihan strategi.

4.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Pendekatan yang digunakan untuk melakukan analisis lingkungan makro adalah pendekatan PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi). Analisis lingkungan industri didasarkan pada pendekatan kerangka kerja *Five Forces Porter*.

4.1.1. Analisis Lingkungan Makro

Kegiatan dalam Analisis lingkungan makro adalah meneliti mengenai arah, peluang, ancaman dan permasalahan-permasalahan strategis yang akan berpengaruh terhadap pemilihan strategi. Perhatian diarahkan pada kejadian dengan potensinya yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung pada strategi. Analisis lingkungan adalah kegiatan mengidentifikasi arah, kejadian dan mengadakan penaksiran kemungkinan dampak yang terjadi dalam lingkungan tersebut.

Perubahan kondisi lingkungan makro yang terjadi tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh perusahaan. Perusahaan dalam hal ini harus terus melakukan pemantauan terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan makro. Perubahan yang terjadi dapat berakibat langsung terhadap kelangsungan bisnis perusahaan. Analisis PEST digunakan untuk melihat peluang dan ancaman yang mungkin terjadi sebagai akibat terjadinya perubahan kondisi lingkungan makro.

4.1.1.1. Analisis Faktor Politik

Dalam bidang politik, Indonesia termasuk negara yang mengalami perkembangan yang pesat. Berbagai dinamika dalam bidang politik terjadi di Indonesia selama tahun 2010 ini. Kondisi politik yang terlalu dominan pada akhirnya akan dapat mempengaruhi kondisi perekonomian di Indonesia. Pertumbuhan ekonomi di Indonesia terancam tidak memenuhi target yang ditetapkan pemerintah. Kebijakan – kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah, bisa jadi akan tidak efektif berjalan.

Salah satu kebijakan pemerintah yang dapat berpengaruh langsung terhadap industri perbankan khususnya sektor UMKM adalah program Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang dikeluarkan sejak November 2007. Program KUR memiliki tujuan untuk mempercepat perkembangan sektor riil dan pemberdayaan UMKM sehingga diharapkan mampu untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Pada Januari 2010 pemerintah mengeluarkan kebijakan baru terkait penyaluran KUR yang diantaranya adalah :

1. Memperluas cakupan KUR hingga kredit perumahan dan kredit pemilikan kendaraan bermotor roda dua.
2. Menambah jumlah Bank penyalur dengan melibatkan 13 Bank Pembangunan Daerah. Sehingga total bank penyalur yang terlibat menjadi total 19 bank.
3. Kebijakan untuk menurunkan suku bunga pinjaman KUR dari 24% menjadi 22% untuk kredit dengan plafon dibawah Rp 5 juta.
4. Kebijakan untuk menurunkan suku bunga pinjaman KUR dari 16% menjadi 14% untuk kredit dengan plafon diatas Rp 5 juta hingga Rp 500 juta.
5. Jangka waktu pengembalian kredit diperpanjang dari tiga tahun menjadi enam tahun.
6. Kewajiban sistem informasi debitur ditiadakan untuk kredit dengan plafon dibawah Rp 5 juta.

Faktor politik lainnya yang berpengaruh adalah pergantian menteri keuangan yang sempat mengakibatkan turunnya harga saham walaupun akhirnya kembali menguat. Menanggapi turunnya harga saham tersebut, Menteri Perekonomian Hatta Rajasa menyatakan pelemahan itu sifatnya sementara dan akan membaik karena fundamental ekonomi Indonesia sudah cukup baik.

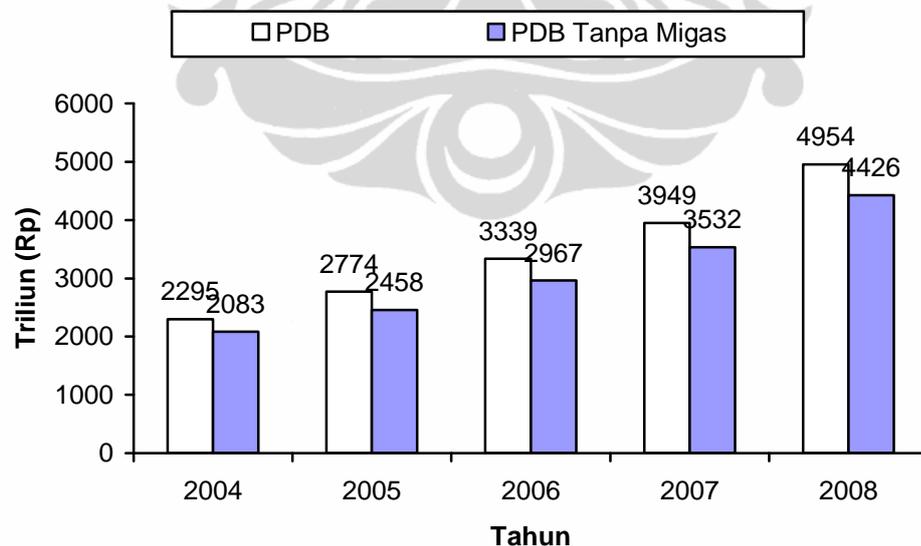
Mengingat pentingnya perbankan dalam menyangga perekonomian nasional maka ketentuan – ketentuan di bidang moneter ini sangat tergantung pada situasi ekonomi yang terjadi. Berbagai ketentuan moneter dan perbankan dikeluarkan pemerintah setiap tahunnya adalah dalam rangka memperbaiki kondisi ekonomi dan menciptakan sistem perbankan nasional yang sehat.

Harapannya adalah perbankan nasional mengalami pertumbuhan yang pesat baik dalam jumlah bank dan kantornya, pengumpulan dana masyarakat maupun ekspansi kredit perbankan.

Pembangunan sistem perbankan yang sehat dan baik di Indonesia dapat memberikan dorongan untuk pertumbuhan ekonomi nasional dan mendukung pembangunan nasional secara berkelanjutan. Semua langkah kebijakan untuk memperkuat pengaturan dan pengawasan perbankan, baik yang menyangkut lembaga – lembaga yang bertanggung jawab maupun industri perbankan sendiri, disusun dan diterapkan dengan maksud untuk memperkokoh perbankan dalam operasinya menghadapi dinamisme yang semakin tinggi dan penuh dengan perubahan.

4.1.1.2. Analisis Faktor Ekonomi

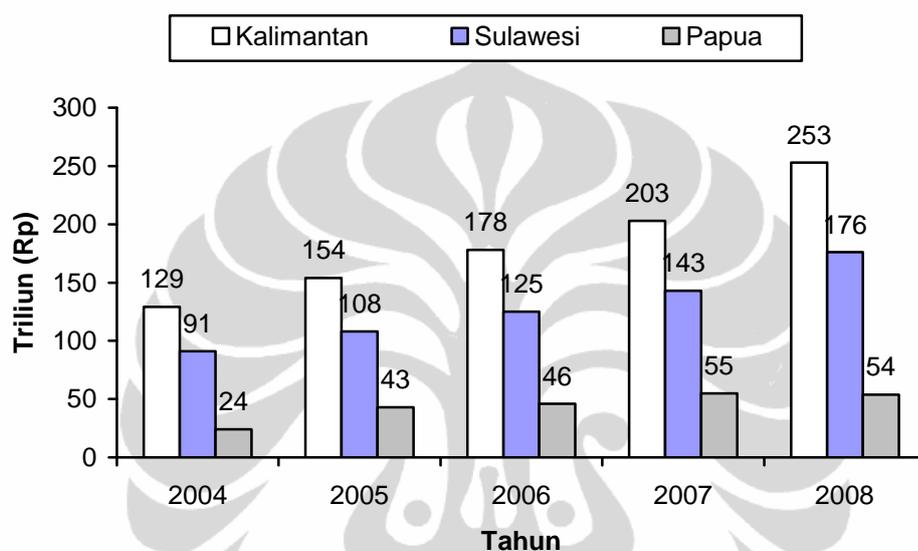
Analisis lingkungan makro termasuk mempertimbangkan tentang ekonomi, terutama inflasi dan dasar kondisi kesehatan ekonomi yang diukur dari tingkat pengangguran dan pertumbuhan ekonomi. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir, perekonomian Indonesia belum menunjukkan perkembangan yang signifikan walaupun perkembangannya terus berkesinambungan.



Gambar 4.2 Grafik Pendapatan Domestik Bruto Indonesia Kurun Waktu 2004 – 2008

Sumber : BPS (2008), Telah Dimodifikasi Kembali

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang berkesinambungan dan pasar keuangan domestik yang kuat membuat Indonesia relatif kebal terhadap krisis keuangan global. Hal ini dapat menjadi landasan kuat dari perekonomian yang stabil dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Permintaan domestik juga cenderung ikut mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia.



Gambar 4.3 Grafik Pendapatan Domestik Bruto Tanpa Migas Region Kasulpa Kurun Waktu 2004 – 2008

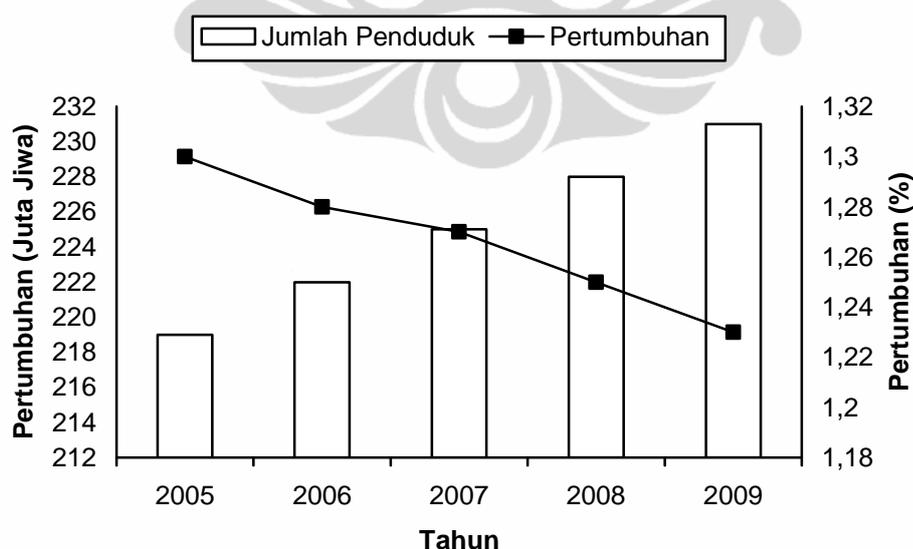
Sumber : BPS (2008), Telah Dimodifikasi Kembali

Berdasarkan Berita Resmi Statistik Biro Pusat Statistik No. 31/05/Th. XIII, 10 Mei 2010, struktur perekonomian Indonesia secara spasial masih didominasi oleh kelompok propinsi di pulau Jawa dan pulau Sumatera. Kelompok propinsi di pulau Jawa memberikan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto sebesar 57,8%, kemudian pulau Sumatera sebesar 23,6% dan untuk pulau Kalimantan, Sulawesi dan Papua sebesar 15,8%. Berdasarkan katalog BPS no 9302001, pada wilayah Kalimantan dan Sulawesi rata – rata pertumbuhan PDB adalah sebesar 18%, terlihat paling signifikan pada wilayah Papua sebesar 26%. Pada wilayah Papua terjadi penurunan PDB sebesar -2% pada akhir tahun 2008.

Tingkat inflasi juga dapat menjadi indikator dalam analisis makro ekonomi. Berdasarkan data BPS (2010) pada bulan Mei 2010 terjadi inflasi sebesar 0,29 %. Inflasi tertinggi terjadi di Maumere 1,51% dan terendah terjadi di Jambi sebesar 0,01%. Sedangkan wilayah Kalimantan memiliki laju inflasi sebesar 0,4%, wilayah Sulawesi sebesar 0,66% dan Papua sebesar -0,07%. Terjadi penurunan tingkat inflasi bila dibandingkan dengan tahun 2009 lalu sebesar 3%. Tingkat inflasi yang rendah akan berdampak pada meningkatnya permintaan akibat harga yang relatif lebih rendah.

4.1.1.3. Analisis Faktor Sosial

Untuk melakukan analisis faktor sosial, penulis menggabungkan antara faktor sosial dan demografi dikarenakan penulis memiliki argumentasi bahwa target market MUR – Bank BTPN adalah para pengusaha UMKM yang sebagian besar merupakan para pedagang pasar. Barang dagangan yang mereka jual adalah kebutuhan pokok terutama pangan. Pasar adalah tempat berkumpul antara penjual dan pembeli, sebagian besar masyarakat dari seluruh kelas sosial – ekonomi akan memenuhi kebutuhan pokok mereka dengan berbelanja ke pasar tradisional. Maka dari itu, indikator yang paling menentukan adalah jumlah penduduk, jumlah pasar dan jumlah pedagang UMKM untuk sektor perdagangan dan sektor pertanian.

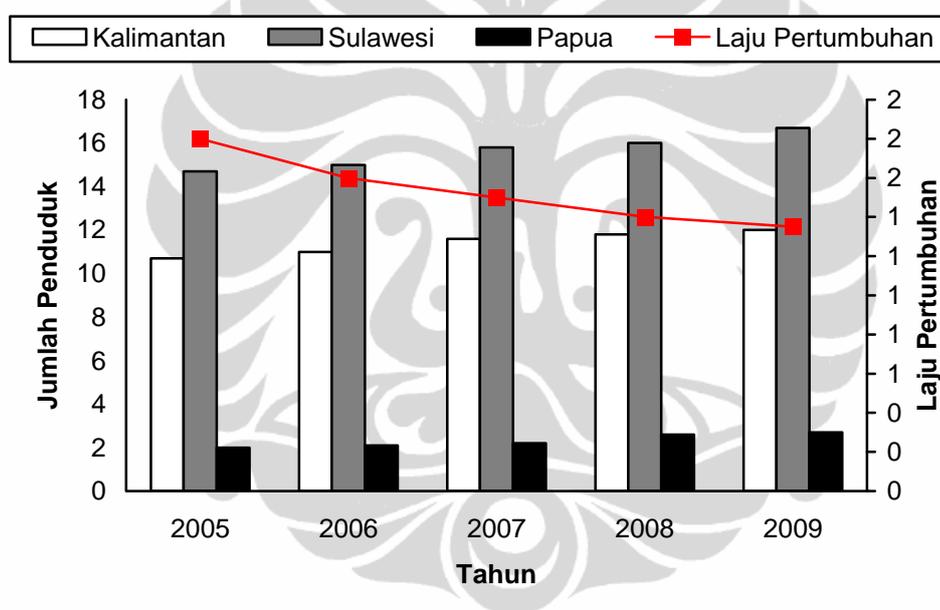


Gambar 4.4 Grafik Jumlah Penduduk Indonesia 2005 – 2009

Sumber : BPS (2009), Telah Dimodifikasi Kembali

Indonesia adalah negara besar yang menempati urutan kelima di dunia dalam hal jumlah penduduk. Dalam 5 tahun terakhir, perkembangan jumlah penduduk Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan. Pertumbuhan ini sebetulnya dipicu oleh kestabilan pertumbuhan ekonomi. Menurut sumber BPS, sampai dengan tahun 2008 jumlah penduduk Indonesia ditaksir hampir mencapai 231 juta jiwa dan tingkat pertumbuhan hampir 1.3% dari tahun sebelumnya.

Bagusnya adalah jumlah penduduk yang besar merupakan potensi pasar yang muncul (*emerging market*) untuk berbagai sektor ekonomi, termasuk sektor perbankan. Pertumbuhan penduduk akan mendorong pertumbuhan kebutuhan akan kredit perbankan terutama bagi para pengusaha UMKM.



Gambar 4.5 Grafik Jumlah Penduduk Kalimantan, Sulawesi dan Papua Kurun Waktu 2005 – 2009

Sumber : BPS (2009), Telah Dimodifikasi Kembali

Pulau Kalimantan merupakan pulau kedua yang terbesar di Indonesia setelah pulau Papua. Pulau Kalimantan memiliki luas 743.330 km² dan terdiri dari empat propinsi yaitu Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Barat. Jumlah penduduk Kalimantan pada tahun 2009 mencapai lebih dari 12 juta jiwa dan laju pertumbuhan rata – rata penduduk sebesar 1,87% (BPS, 2009). Penduduk Kalimantan terdiri dari beragam suku dan etnis, mata

pencaharian penduduk Kalimantan adalah perdagangan yang sebagian besar didapat dari hasil pertanian, perikanan dan perkebunan.

Jumlah kota yang terdapat pada wilayah Kalimantan sebanyak 9 kota besar, tercatat untuk wilayah Kalimantan Barat memiliki 12 kabupaten, 175 kecamatan dan jumlah desa mencapai 1.791. Pada wilayah Kalimantan Tengah memiliki 13 kabupaten, 119 kecamatan dan 1.457 desa. Kalimantan Selatan memiliki jumlah kabupaten mencapai 11 dan jumlah kecamatan sebanyak 149. Jumlah desa pada Kalimantan Selatan adalah sebanyak 1.981. Wilayah Kalimantan Timur memiliki 10 kabupaten, kecamatan sebanyak 136, dan desa mencapai 1.421.

Total jumlah desa yang terdapat pada wilayah Kalimantan mencapai 6.650. Jika diasumsikan setiap 4 desa memiliki 1 pasar, maka total jumlah pasar yang terdapat di wilayah Kalimantan lebih dari 1.600 pasar. Apabila dalam satu pasar yang kecil memiliki 30 pedagang, maka jumlah pedagang total pada wilayah Kalimantan mencapai lebih dari 49 ribu kepala. Potensi yang tersedia masih besar untuk wilayah Kalimantan.

Tabel 4.1 Sebaran Jumlah Kecamatan, Jumlah Desa, Jumlah Penduduk Total, Jumlah Penduduk Berdasarkan Sektor Pertanian Dan Perdagangan Kalimantan

Propinsi	Jumlah Kecamatan	Jumlah Desa	Jumlah Penduduk (Juta Jiwa)	Sumber Pendapatan Penduduk (Jiwa)	
				Sektor Perdagangan	Sektor Pertanian
Kalimantan Barat	175	1,791	4,319	275,574	309,365
Kalimantan Tengah	119	1,457	2,085	121,389	595,915
Kalimantan Selatan	149	1,981	3,496	368,107	762,859
Kalimantan Timur	136	1,421	3,164	258,683	456,968

Sumber : BPS (2009) Dan Diolah Kembali Oleh Penulis

Pada industri UMKM penduduk yang memiliki sumber pendapatan dari sektor perdagangan dan sektor pertanian pada wilayah Kalimantan secara total mencapai lebih dari 3 juta jiwa. Daerah Kalimantan Barat untuk sektor perdagangan sebanyak 275.574 jiwa dan sektor pertanian 309.365 jiwa.

Kalimantan Tengah memiliki 121.389 jiwa penduduk dengan sumber pendapatan dari sektor perdagangan dan 595.915 jiwa sektor pertanian. Di Kalimantan Selatan penduduk dengan sumber pendapatan dari sektor perdagangan sebanyak 368.107 jiwa dan 762.859 jiwa pada sektor pertanian. Sebanyak 258.683 penduduk Kalimantan Timur memiliki sumber penghasilan dari sektor perdagangan dan 456.968 penduduk, Kalimantan Timur juga memiliki sumber penghasilan dari sektor pertanian.

Pulau Sulawesi memiliki luas 174.600 km² dan terdiri dari 5 propinsi yaitu Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Gorontalo dan Sulawesi Selatan. Populasi penduduk pada tahun 2009 sebanyak lebih dari 16 juta jiwa (BPS, 2009). Propinsi Sulawesi memiliki 11 kota, 62 kabupaten, 916 kecamatan dan jumlah desa mencapai 9.286. Menggunakan asumsi yang sama dengan Kalimantan untuk menghitung jumlah pasar dan jumlah pedagang, maka total jumlah pasar pada wilayah Sulawesi sebanyak 2.321 pasar dan total pedagang lebih dari 69.645 kepala.

Tabel 4.2 Sebaran Jumlah Kecamatan, Jumlah Desa, Jumlah Penduduk Total, Jumlah Penduduk Berdasarkan Sektor Pertanian Dan Perdagangan Sulawesi

Propinsi	Jumlah Kecamatan	Jumlah Desa	Jumlah Penduduk (Juta Jiwa)	Sumber Pendapatan Penduduk (Jiwa)	
				Sektor Perdagangan	Sektor Pertanian
Sulawesi Utara	150	1,495	2,228	163,693	362,615
Gorontalo	65	584	984	59,610	184,148
Sulawesi Tengah	147	1,688	2,480	156,381	671,661
Sulawesi Selatan	304	2,946	7,908	578,961	613,949
Sulawesi Barat	66	542	1,047	61,594	305,966
Sulawesi Tenggara	184	2,031	2,118	127,781	538,626

Sumber : BPS (2009) Dan Diolah Kembali Oleh Penulis

Jumlah penduduk yang besar merupakan potensi akan sumber daya penggerak industri UMKM, termasuk di dalamnya penggerak penyaluran kredit bagi perbankan. Pada wilayah Sulawesi jumlah penduduk yang memiliki sumber

pendapatan dari sektor perdagangan total mencapai 1 juta jiwa dan sektor pertanian mencapai lebih dari 2 juta jiwa.

Pulau Papua memiliki luas merupakan pulau terluas di Indonesia, memiliki luas 304.934 km² dan dengan jumlah penduduk lebih dari 3 juta jiwa pada tahun 2009 (BPS, 2009). Propinsi Papua memiliki 2 kota, 34 kabupaten, 499 kecamatan dan jumlah desa mencapai 4.670. Menggunakan asumsi yang sama dengan Kalimantan dan Sulawesi untuk menghitung jumlah pasar dan jumlah pedagang, maka total jumlah pasar pada wilayah Papua lebih dari 1.000 pasar dan total pedagang lebih dari 4.000 kepala.

Tabel 4.3 Sebaran Jumlah Kecamatan, Jumlah Desa, Jumlah Penduduk Total, Jumlah Penduduk Berdasarkan Sektor Pertanian Dan Perdagangan Papua

Propinsi	Jumlah Kecamatan	Jumlah Desa	Jumlah Penduduk (Juta Jiwa)	Sumber Pendapatan Penduduk (Jiwa)	
				Sektor Perdagangan	Sektor Pertanian
Papua	368	3,416	2,097	80,172	746,786
Papua Barat	131	1,244	743	30,685	185,896

Sumber : BPS (2009) Dan Diolah Kembali Oleh Penulis

Adapun faktor sosial dan budaya Indonesia yang sangat beragam, sejauh ini telah menciptakan suatu pengelompokkan akan perilaku masyarakat sebagai modal dasar perilaku konsumen. Tradisi perayaan hari raya, sebagai contoh, menciptakan suatu fenomena tersendiri dalam berbelanja pangan dan pakaian (sandang) prediksi kebutuhan modal kerja bagi para pengusaha UMKM cenderung akan bertambah. Hal ini menciptakan peluang bagi perbankan untuk menawarkan pinjaman kepada para pengusaha UMKM untuk mengembangkan usahanya.

4.1.1.4. Analisis Faktor Teknologi

Teknologi adalah salah satu bidang yang mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang sangat pesat pada lima dasawarsa terakhir. Perkembangan teknologi dewasa ini selain merubah paradigma, sekaligus melakukan perubahan

pola berpikir di masyarakat dunia. Era digitalisasi pada setiap aspek yang mendukung kehidupan umat manusia menjadi pertimbangan penting dalam sebagian besar aktivitas ekonomi perusahaan.

Di bidang perbankan kebutuhan akan data dan informasi yang *real-time* menjadi sangat berguna. Salah satunya adalah untuk meningkatkan pelayanan, efisiensi dalam bidang operasional, dan juga untuk mengetahui posisi dan *performance* bisnis. Teknologi yang digunakan juga bermanfaat untuk pelaporan secara finansial maupun pelaporan untuk kebutuhan monitoring yang pada akhirnya akan digunakan untuk menentukan strategi perusahaan.

Pada tahun 1990 di Indonesia teknologi informasi di bidang perbankan sudah mulai berperan, antara lain cabang – cabang yang sudah mulai terkoneksi. Berkat teknologi inilah bank dapat memberi layanan lebih, yakni setor dan ambil tabungan bisa dilakukan di cabang mana saja. Bahkan beberapa bank telah melengkapi pelayanannya dengan *Automatic Teller Machine (ATM)*, meski jumlahnya masih sangat terbatas. Pada era ini pula perbankan mulai menyadari bahwa untuk "dekat" dengan masyarakat atau pusat-pusat keramaian, tidak perlu harus membuka kantor cabang tetapi cukup dengan menyediakan mesin *ATM*.

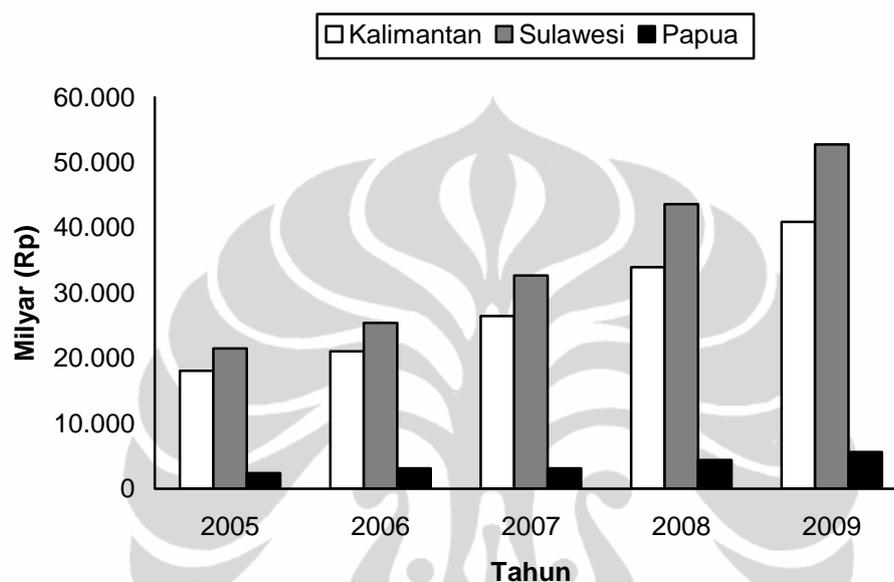
Perkembangan teknologi informasi yang begitu cepat tampaknya memang telah mengubah teknologi perbankan nasional, dari bank yang mengandalkan "kerja mekanis" ke "kerja informasi" yang begitu canggih. Pada awal tahun 2000 infrastruktur di Indonesia juga mulai berkembang sehingga koneksi antar cabang di seluruh wilayah Indonesia sehingga sudah tidak menjadi hambatan. Hanya saja infrastruktur yang dibangun dinilai masih terlalu mahal sehingga menimbulkan besarnya biaya operasional bank.

Pemerintah dalam hal ini seharusnya lebih berperan dalam hal regulasi dan kebijakan. Apabila pemerintah mendukung dengan menetapkan biaya yang lebih murah maka bukan tidak mungkin perbankan nasional akan lebih baik lagi dan dengan demikian akan ikut mendorong perekonomian nasional.

4.1.2. Analisis Industri

Dalam skala global, sejak krisis ekonomi dunia terjadi, di sektor properti, kemudian pasar saham, pasar uang dan pasar utang, perbankan di seluruh dunia

pada dasarnya menahan pemberian kredit ke sektor usaha besar. Hal serupa juga terjadi di Indonesia, dalam hal ini perbankan lebih memilih untuk menyalurkan kredit ke sektor mikro. Setelah kredit pada perusahaan tak lagi bisa diandalkan, bank – bank mulai melirik sektor mikro, kecil dan menengah (UMKM) yang pangsa pasarnya masih sangat besar.



Gambar 4.6 Pertumbuhan Kredit UMKM Di Wilayah Kalimantan, Sulawesi Dan Papua Tahun 2005 - 2009

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia - Bank Indonesia (2010, hal 153) Diolah Kembali Oleh Penulis

Tahun 2010 sektor UMKM bagi industri perbankan dianggap sangat berpotensi dalam menyalurkan kredit. Pada tahun 2009 lalu merupakan periode yang membuktikan bahwa sektor UMKM begitu kokoh dan memegang peranan besar. Karena pada saat krisis global terjadi, penyaluran kredit ke sektor lain pun ikut menurun. Peranan UMKM dalam perekonomian nasional memang sangat besar karena dapat menjadi tulang punggung perekonomian nasional. Selain itu sektor UMKM juga berperan dalam hal penyediaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, maupun pembangunan ekonomi.

Secara geografis, penyaluran kredit UMKM terkonsentrasi di dua propinsi besar yaitu DKI dan Jawa Barat, kemudian diikuti dengan propinsi Jawa Tengah

dan Jawa Timur. Di luar Jawa, propinsi Sumatera Utara dan Sulawesi Selatan merupakan daerah yang penyaluran kreditnya ke sektor UMKM cukup signifikan. Dapat dikatakan bahwa di propinsi – propinsi tersebutlah kegiatan UMKM di Indonesia berkembang pesat. Kesimpulannya, penyaluran kredit UMKM di wilayah Kalimantan, Sulawesi dan Papua masih berpotensi karena penyaluran kredit sektor UMKM masih terkonsentrasi di pulau Jawa dan Sumatera.

4.1.2.1. Pengaruh Ancaman Pendetang Baru

Pada akhir 2009 kredit perbankan pada sektor UMKM mengalami perubahan yang cukup signifikan. Dibandingkan dengan beberapa tahun lalu dimana hanya terdapat beberapa bank saja seperti BRI dan Danamon melalui unit usaha Danamon Simpan Pinjam (DSP) yang serius untuk fokus pada sektor UMKM. Berdasarkan riset Citibank, selama periode 2005 – 2008 jumlah unit UMKM mengalami pertumbuhan rata – rata 8,16% per tahun. Setiap angka pertumbuhan pelaku usaha tersebut akan menciptakan pelaku usaha baru di Indonesia.

Bank CIMB Niaga yang awalnya fokus terhadap kredit perusahaan tahun 2010 menargetkan penyaluran kredit di sektor UMKM sebesar 25% dari tahun 2009 lalu. Bank Mandiri juga mengincar pertumbuhan kredit di sektor UMKM pada tahun 2010 sebesar 20%. Beberapa bank swasta nasional dan juga bank asing pun sudah mulai melihat potensi pada sektor UMKM. BCA menargetkan yaluran kreditnya untuk sektor UMKM sebesar Rp 3,3 triliun di tahun 2010. Selain itu bank Eksekutif akan mengubah segmen menjadi fokus terhadap sektor UMKM. Citibank dan Standard Chartered Bank Indonesia juga mulai fokus memasuki sektor UMKM pada 2010 ini.

Tantangan bagi industri perbankan mikro (UMKM) di tahun 2010 ini akan semakin kompleks dan dinamis, dikarenakan beberapa bank yang semula tidak bermain di sektor UMKM mulai memasuki sektor UMKM tersebut dikarenakan pangsa pasar dan potensi yang masih menjanjikan. Bahkan termasuk juga bank – bank yang pada awalnya belum fokus terhadap sektor UMKM, di tahun 2010 juga mulai serius untuk menyalurkan kredit pada sektor UMKM.

Selain potensi dan pangsa pasar yang masih besar, faktor lain yang juga berpengaruh terhadap para pesaing baru adalah sektor UMKM terbukti cukup kuat dalam menghadapi krisis dan dapat menopang perekonomian nasional. Beberapa faktor tersebut yang menyebabkan beberapa bank nasional dan swasta nasional ikut masuk dalam kredit sektor UMKM ini. Dengan demikian ancaman pendatang baru dapat dikatakan cenderung tinggi

4.1.2.2. Pengaruh Kekuatan Pembeli

Sebagaimana disampaikan sebelumnya bahwa perkembangan ekonomi yang terus mengalami pertumbuhan walaupun tidak terlalu signifikan, memberikan pengaruh yang baik dan positif terhadap kemampuan daya beli masyarakat. Perkembangan pendapatan per kapita penduduk meningkat sejalan dengan perbaikan sistem ekonomi. Pendapatan per kapita tampak memiliki pertumbuhan positif identik dengan pertumbuhan ekonomi. Di sisi lain, demografi penduduk yang tumbuh, bila diiringi dengan pertumbuhan pendapatan per kapita ini, menjadi gambaran potensi yang besar.

Pertumbuhan jumlah penduduk yang tidak diimbangi dengan peningkatan penyaluran kredit perbankan terhadap sektor UMKM akan berakibat tidak seimbang antara permintaan (*demand*) dan ketersediaan barang (*supply*). Jumlah penduduk yang banyak tentu juga akan berakibat besarnya potensi yang dimiliki para pelaku bisnis UMKM. Untuk itu bank berperan besar dalam penyaluran kredit kepada sektor UMKM sebagai tambahan modal untuk pengembangan usaha.

Meskipun pasar memiliki pertumbuhan yang tinggi, namun banyaknya bank yang mulai memasuki sektor UMKM semakin memberikan beragam pilihan bagi konsumen. Konsumen pun akan semakin pintar dalam memilih pinjaman dengan tingkat suku bunga yang rendah atau fitur pinjaman yang lebih baik. Dalam hal ini, kekuatan pembeli akan permintaan suku bunga yang rendah dan fitur yang menarik ditambah dengan layanan yang baik merupakan salah satu tantangan dalam industri perbankan sektor UMKM. Dikarenakan kekuatan tawar menawar pembeli menginginkan sumber dana yang relatif murah, maka dapat disimpulkan pengaruh kekuatan pembeli cenderung sedang.

4.1.2.3. Pengaruh Kekuatan Pemasok

Pemasok dalam industri perbankan adalah kegiatan pendanaan (*funding*). Perolehan dana ini tergantung dari bank itu sendiri, apakah dari simpanan masyarakat atau dari lembaga lainnya. Kemudian untuk membiayai operasinya, dana dapat pula diperoleh dari modal sendiri, yaitu dengan mengeluarkan atau menjual saham. Perolehan dana disesuaikan pula dengan tujuan dari penggunaan dana tersebut. Pemilihan sumber dana akan menentukan besar kecilnya biaya yang ditanggung. Oleh karena itu, pemilihan sumber dana harus dilakukan dengan tepat.

Jika tujuan perolehan dana untuk kegiatan sehari – hari, jelas berbeda sumbernya, dengan jika bank hendak melakukan investasi baru atau untuk melakukan perluasan suatu usaha. Kebutuhan dana untuk kegiatan utama bank seperti penyaluran kredit dapat diperoleh dari berbagai simpanan, sedangkan jika kebutuhan dana digunakan untuk investasi baru atau perluasan usaha, maka diperoleh dari modal sendiri.

Secara garis besar sumber dana bank dapat diperoleh dari :

1. Bank itu sendiri
2. Masyarakat
3. Lembaga lain

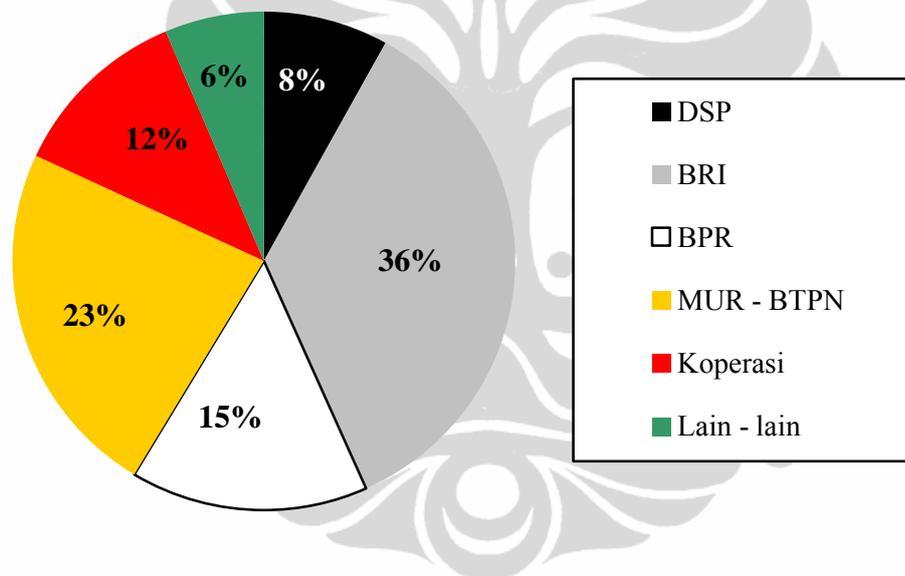
Bagaimana memilih dan mengelola sumber dana yang tersedia merupakan hal yang terpenting bagi bank. Pengelolaan sumber dana dari masyarakat luas, terutama dalam bentuk simpanan giro, tabungan dan deposito sangatlah penting. Dalam pengelolaan sumber dana dimulai dari perencanaan akan kebutuhan dana, kemudian pelaksanaan pencarian sumber dana dan pengendalian terhadap sumber – sumber dana yang tersedia.

Sumber dana yang berasal dari masyarakat luas merupakan sumber dana yang terpenting bagi kegiatan operasi bank. Pencarian dana dari sumber ini relatif mudah dibandingkan dengan sumber lainnya. Mudah dikarenakan apabila dapat memberikan bunga yang relatif tinggi dan ditambah dengan fasilitas yang menarik ditambah dengan pelayanan yang memuaskan, menarik dana dari masyarakat luas tidak akan terlalu sulit. Kekurangan dari sumber dana ini adalah relatif lebih

mahal dikarenakan biaya bunga dan biaya untuk promosi. Oleh karena itu, pengaruh kekuatan tawar pemasok cenderung sedang.

4.1.2.4 Intensitas Persaingan

Pada produk tanpa jaminan pesaing terdekat MUR – Bank BTPN adalah Bank BRI dan DSP, dikarenakan hanya kedua bank tersebut yang memiliki fokus terhadap sektor UMKM. Untuk memenangkan persaingan dalam industri perbankan sektor UMKM, diperlukan beberapa informasi mengenai pesaing. Sebagai contoh perbandingan suku bunga pinjaman, kalau terlalu tinggi maka masyarakat akan lebih memilih pesaing.



Gambar 4.7 Market Share Kredit Tanpa Jaminan Sektor UMKM Di Wilayah Kalimantan, Sulawesi Dan Papua Triwulan I 2010

Sumber : Data Internal MUR – BTPN Region Kasulpa Diolah Oleh Penulis

BRI sebagai salah satu pesaing terdekat, memiliki jaringan sebanyak 395 kantor cabang dan jumlah unit sebanyak 3.809 di seluruh Indonesia. Produk tanpa jaminan yang dimiliki adalah KUR – BRI untuk sektor UMKM dengan suku bunga yang ditawarkan berkisar antara 1,1% - 1,5%. Kelebihan yang dimiliki oleh BRI adalah jaringan yang luas hingga mencapai pedesaan, *brand image* yang kuat

di masyarakat dan suku bunga yang rendah dibandingkan bank lain yang fokus terhadap sektor UMKM.

Pada wilayah Kalimantan, total kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang dimiliki BRI sebanyak 46. Jumlah unit pada wilayah Kalimantan sebanyak 414 unit. Pada wilayah Sulawesi jumlah kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang dimiliki BRI sebanyak 91 dengan total unit sebanyak 819 unit. Untuk wilayah Papua BRI baru membuka kantor wilayah pada bulan April 2010. Rencananya kantor wilayah tersebut akan membawahi 16 kantor cabang dan kantor cabang pembantu dan 54 unit BRI.

Tabel 4.4 Perbandingan Strategi Produk Bebas MUR – BTPN Dan Kompetitor Di Wilayah Kalimantan, Sulawesi Dan Papua

		MUR – BTPN	Kompetitor		
			BRI	DSP	BPR, Koperasi dan Lain - lain
Kebijakan Kredit dan Marketing	Flat Rate Maksimal	2,5%	1,5%	2,5%	3% - 3,5%
	Proses Approval	Survey	Survey	Survey	Survey
	Approval Level	Cabang (setara unit)	KC/KCP	Cabang	Cabang
	Segmentasi	Pedagang	Pedagang dan Karyawan	Pedagang	Karyawan
Proses Kredit	Persyaratan Dokumen	KTP dan KK	KTP dan KK	KTP dan KK	KTP dan KK
	Pembukaan Rekening	Sekaligus Pencairan	Ya	Ya	Ya
	Pencairan Kredit	Ya	Ya	Ya	Ya
Proses Pencairan	1 hari	x	x	X	X
	2 hari	v	x	X	X
	3 hari	x	x	V	X
	≥ 4 hari	x	v	X	X
Jumlah Cabang / Unit		65	1,233	61	Tidak Diketahui

Sumber : Data internal Region Kasulpa Dan Diolah Kembali Oleh Penulis

Pada tahun 2004 lalu Bank Danamon resmi membuka unit usaha Danamon Simpan Pinjam (DSP) yang fokus untuk memberikan kredit sektor UMKM. Secara nasional jumlah unit yang dimiliki pada tahun 2010 sebanyak 1047 tersebar diseluruh Indonesia. Produk tanpa jaminan yang dimiliki oleh DSP adalah Solusi Modal dengan plafon antara Rp 2,5 juta hingga Rp 50 juta. Suku bunga yang ditawarkan sebesar 2,5% flat per bulan. Kelebihan yang dimiliki adalah proses kredit yang mudah dan cepat.

Pada wilayah Kalimantan total unit DSP sebanyak 19, wilayah Sulawesi sebanyak 42 unit dan unit DSP belum terdapat di wilayah Papua . Total karyawan per unit DSP berjumlah total 8 kepala termasuk *Unit Manager (UM)*. Fokus strategi DSP masih terkonsentrasi di pulau Jawa dan pulau Sumatera, mulai tahun 2010 DSP akan mulai fokus terhadap wilayah Kalimantan, Sulawesi dan Papua.

Khusus untuk produk tanpa jaminan (Bebas) yang dimiliki MUR – Bank BTPN, sebetulnya masih memiliki potensi yang cukup menjanjikan. Dikarenakan diketiga wilayah tersebut, Kalimantan, Sulawesi dan Papua masih didominasi oleh BRI, DSP, BPR dan Koperasi. BPR dan Koperasi hanya fokus terhadap pemberian kredit tanpa jaminan kepada karyawan untuk tujuan pinjaman konsumsi. Selain itu BPR dan Koperasi juga menawarkan suku bunga yang tinggi. Sedangkan yang fokus memberikan kredit tanpa jaminan kepada pengusaha UMKM praktis hanya BRI, DSP dan UMK – BTPN. Dengan demikian dapat disimpulkan intensitas persaingan untuk Region Kasulpa masih rendah.

4.1.2.5 Ancaman Produk Pengganti

Produk substitusi untuk produk bebas adalah pegadaian, karena proses yang mudah dan cepat hanya selama satu hari kerja. Pegadaian juga dapat menjadi produk pengganti, akan tetapi pegadaian masih menetapkan jaminan sebagai ganti uang yang diberikan. Pegadaian juga memiliki jangka waktu yang pendek bila dibandingkan dengan kredit perbankan. Dengan demikian ancaman produk / jasa pengganti masih rendah.

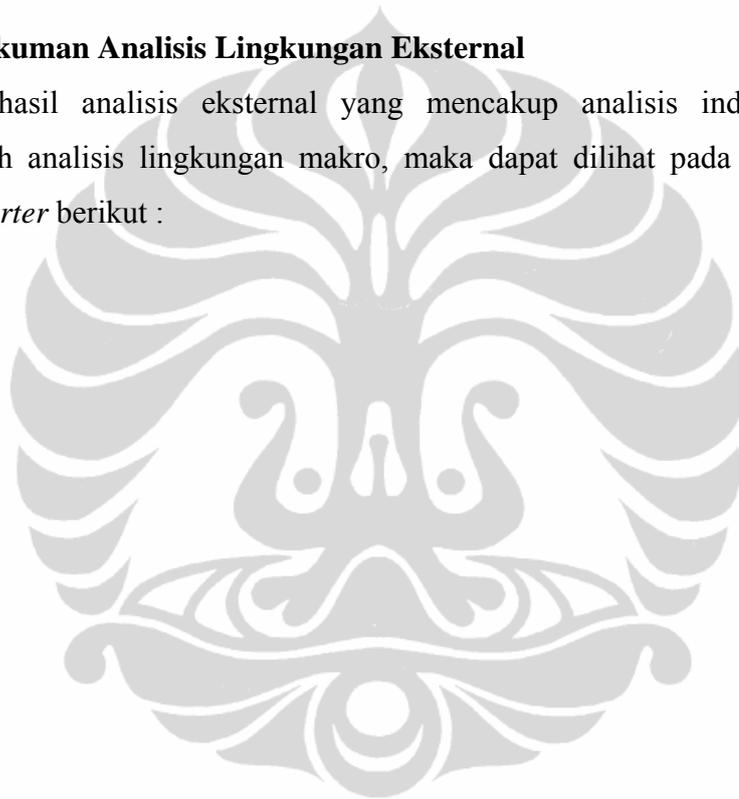
Tabel 4.5 Jumlah Kantor Wilayah Dan Unit Pegadaian Pada Wilayah Kalimantan, Sulawesi Dan Papua

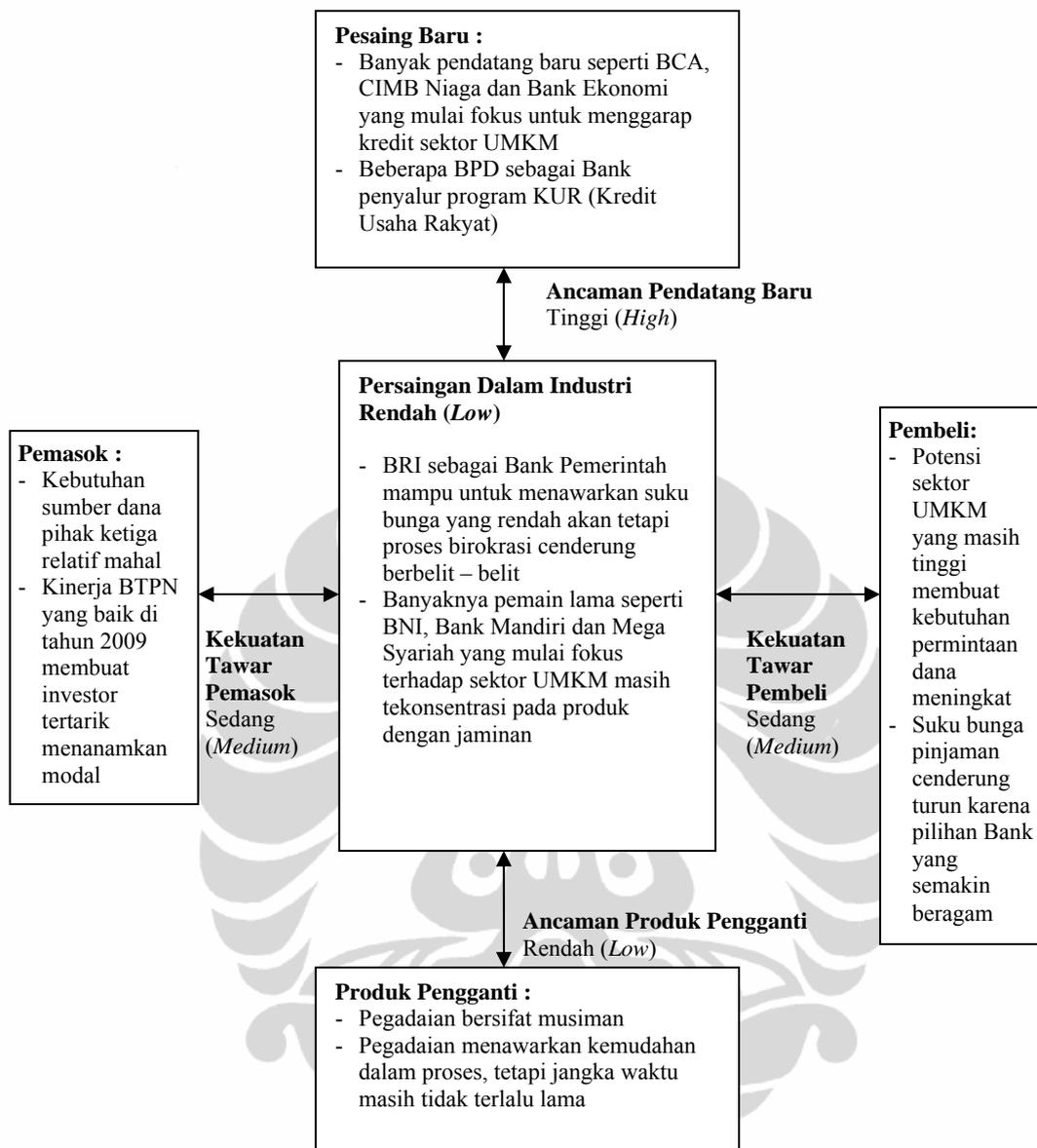
Wilayah	Jumlah Kantor Wilayah	Jumlah Unit
Kalimantan	1	51
Sulawesi	2	476
Papua	1	17

Sumber : www.pegadaian.co.id Dan Diolah Kembali Oleh Penulis

4.1.3. Rangkuman Analisis Lingkungan Eksternal

Dari hasil analisis eksternal yang mencakup analisis industri yang diperkuat oleh analisis lingkungan makro, maka dapat dilihat pada *framework five-forces-porter* berikut :





Gambar 4.8 Five Forces Porter MUR – Bank BTPN Region Kasulpa

Sumber : *Five Forces Porter* Dianalisis Oleh Penulis

4.2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis Internal perusahaan dilakukan dalam rangka melakukan identifikasi dan menggali kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dengan merumuskan kekuatan dan kelemahan, maka perusahaan akan dapat melakukan identifikasi dan mengatasi pemisah antara rumusan yang dihasilkan dan analisis eksternal dengan pemanfaatan kekuatan serta mengatasi kelemahan yang ada.

Dengan segala informasi dan pemahaman yang lebih baik dan menyeluruh mengenai kesempatan, ancaman dan karakteristik persaingan yang ada dalam industri tersebut, perusahaan dapat menyusun strategi bersaing yang paling tepat untuk diterapkan dalam menghadapi persaingan industri di masa kini dan masa depan.

4.2.1. Sumber Daya

4.2.1.1. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan *outsourse* merupakan sumber daya lainnya. Jumlah ini merupakan modal dasar penggerak kegiatan perusahaan apabila memiliki kompetensi yang tinggi pada bidangnya. Program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan terus menerus secara rutin harus berorientasi pada sasaran perusahaan, baik dalam bidang kepemimpinan, manajemen maupun kredit perbankan.

Terdapatnya sumber daya manusia yang berkualitas dapat menjamin kelangsungan usaha dari suatu perusahaan. Region Kasulpa memiliki jumlah area sebanyak 11 area dan jumlah cabang sebanyak 65. Region Kasulpa dipimpin oleh seorang RBL (*Regional Business Leader*) dan setiap area dipimpin oleh ABL (*Area Business Leader*) yang memiliki staf administrasi dan MBM (*Mobile Branch Manager*), seorang ABL juga memiliki beberapa BM (*Branch Manager*) dibawah koordinasinya termasuk staf – staf lainnya.

Petugas verifikasi bersifat independen dan tidak berada dibawah koordinasi Region, Area dan Cabang. Region Kasulpa memiliki seorang RCO (*Regional Credit Officer*) yang masing – masing membawahi 21 ACO (*Area Credit Officer*) dan MCO (*Mobile Credit Officer*), setiap ACO membawahi beberapa CO (*Credit Officer*) petugas verifikasi untuk level cabang. Total seluruh karyawan yang dimiliki adalah sebanyak 823 orang, dengan staf penjualan (*Relationship Officer*) sebanyak 390 orang dan staf lainnya termasuk staf administrasi, *customer service* dan operasional sebanyak 433.

Tabel 4.6 Jumlah Karyawan Pemasaran, Verifikasi Dan Penagihan Pada Region Kasulpa

	2008	2009
Sales		
Relationship Officer	6	390
Relationship Anchor	2	
Area Business Support	0	11
Verifikator		
Regional Credit Officer	1	1
Area Credit Officer	1	11
Credit Officer	1	65
Collection		
Field Collector	0	0

Sumber : Data Internal Region Kasulpa

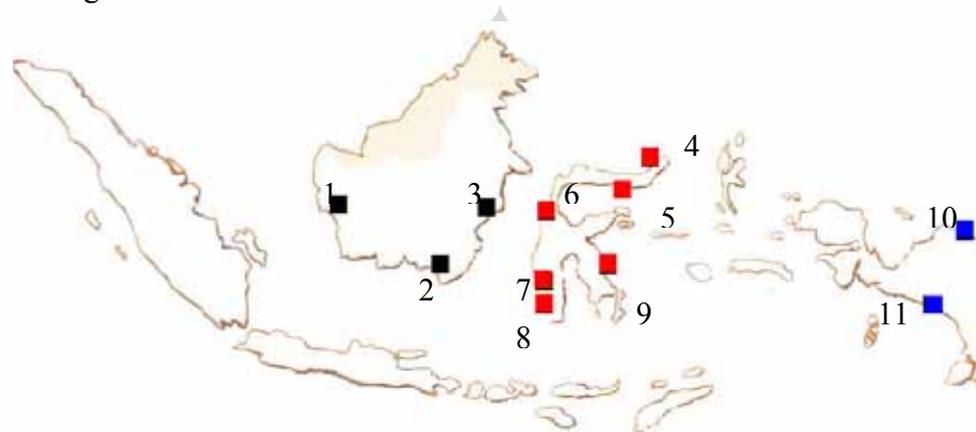
Pada tahun 2008 Region Kasulpa hanya memiliki satu cabang saja, sehingga jumlah karyawan tidak terlalu banyak. Pada tahun 2009 dengan berkembangnya jumlah cabang, maka jumlah karyawan pun semakin bertambah disesuaikan dengan jumlah cabang sebanyak 65 pada Region Kasulpa.

4.2.1.2 Lokasi Cabang

Bisnis model MUR – Bank BTPN selalu menempatkan cabang didekat pasar inti, untuk memberikan kemudahan akses para debitur yang merupakan pedagang pasar apabila ingin bertransaksi di cabang. Dalam satu cabang biasanya terdapat 3 – 4 pasar dalam radius dibawah 10 km yang menjadi target penjualan. Masing – masing RO pun memiliki wilayah penjualannya masing – masing untuk menghindari persaingan sesama RO. RO juga tidak dibatasi hanya kepada pasar inti saja, RO diperbolehkan untuk menawarkan produk kepada wilayah – wilayah di sekitar pasar (Plasma).

Jumlah cabang yang tersebar di propinsi – propinsi strategis di region Kalimantan, Sulawesi dan Papua serta dekat dengan lokasi pasar inti yang menjadi pusat berkumpulnya para pengusaha UMKM menjadikan kekuatan MUR

– Bank BTPN region Kasulpa dalam menawarkan produk pinjamannya. Pada wilayah Kalimantan, terdapat jumlah cabang MUR – Bank BTPN sebanyak 17 kantor cabang. Diantara cabang – cabang yang terletak di wilayah Kalimantan, yang terletak di Area Samarinda adalah Cabang Pasar Pagi, Cabang Klandasan dan Cabang Segiri. Beberapa cabang pada Area Banjarmasin adalah Cabang Malabar, Cabang Antasari dan Cabang Kuripan. Beberapa cabang pada Area Pontianak terdiri dari Cabang Flamboyan, Cabang Dahlia dan Cabang Kurau Singkawang.



No	Nama Area	Jumlah Cabang
1	Area Pontianak	6
2	Area Banjarmasin	7
3	Area Samarinda	4
4	Area Manado	6
5	Area Gorontalo	6
6	Area Palu	7
7	Area Parepare	8
8	Area Makassar	8
9	Area Kendari	4
10	Area Papua	4
11	Area Timika	3

Area MUR – BTPN pada Region Kasulpa di wilayah Kalimantan
 Area MUR – BTPN pada Region Kasulpa di wilayah Sulawesi
 Area MUR – BTPN pada Region Kasulpa di wilayah Papua

Gambar 4.9 Lokasi Area MUR – BTPN Region Kasulpa

Sumber : Data Internal MUR – BTPN Region Kasulpa Diolah Oleh Penulis

Di wilayah Sulawesi diantaranya terdapat Area Makassar dengan beberapa cabangnya yaitu Cabang Sentral Makassar, Cabang Sentral Daya, dan Cabang

Terong. Beberapa cabang yang terdapat di Area Manado diantaranya adalah Cabang Pinasungkulan Karombasan dan Cabang Tomohon. Area Palu memiliki beberapa cabang seperti Cabang Masomba dan Cabang Manonda. Di wilayah Papua terdapat beberapa cabang seperti Cabang Abepura, Cabang Timika dan Cabang Sentani.

4.2.2. Kompetensi Inti

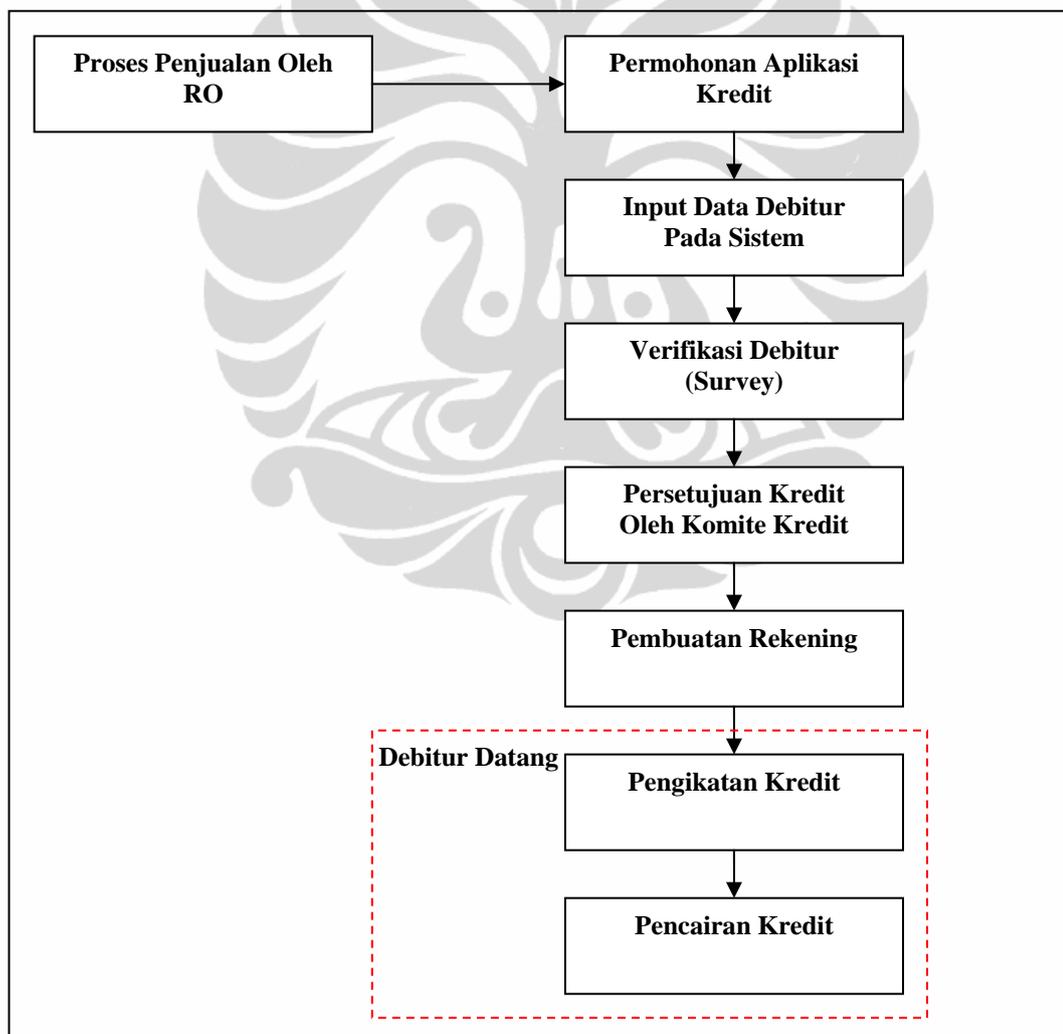
Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan membutuhkan kapabilitas pengelolaan dan pemanfaatan. Kemampuan untuk dapat mengelola dan mensinergikan sumber daya yang dimilikinya menjadi suatu produk atau jasa yang memberikan nilai tambah bagi para debitur merupakan suatu bentuk kapabilitas atau kompetensi MUR - BANK BTPN.

Kompetensi inti dibangun melalui proses – proses pelatihan sumber daya manusia. Dengan memberikan investasi pelatihan pada karyawan, maka kompetensi karyawan akan meningkat, sehingga ide – ide baru dan kreativitas serta inovasi akan terus bermunculan. Tentunya inovasi akan mampu memberikan nilai bagi perusahaan maupun bagi para *stakeholder* yang terlibat dalam aktivitas perusahaan.

Setiap bulan divisi *learning center* Bank BTPN mengadakan pelatihan – pelatihan kepada seluruh karyawan di cabang – cabang seluruh Indonesia. Pada saat pelatihan pun, masing – masing peserta diberikan kesempatan untuk menyampaikan pengalaman – pengalaman yang didapat selama bekerja di cabang. Terdapat juga sesi *brainstorming* untuk memunculkan ide – ide baru yang dapat diunakan sebagai dasar untuk melakukan inovasi. Materi pelatihan diberikan secara bertahap dan berjenjang mulai dari pengenalan, *intermediate* dan *advance*. Instruktur yang menyampaikan juga adalah para *division head* yang memang berkompentensi sesuai dengan materi yang disampaikan. Kompetensi karyawan yang dibangun melalui pelatihan – pelatihan internal merupakan kompetensi inti yang dimiliki oleh Bank BTPN sebagai dasar untuk menjadi keunggulan daya saing Bank BTPN.

4.2.3 Proses Kredit MUR - BANK BTPN

Proses kredit yang dimiliki oleh MUR – Bank BTPN dirancang khusus untuk memudahkan debitur yang mengajukan kredit. Berbeda dengan bank lain, kemudahan proses kredit MUR – Bank BTPN memungkinkan debitur hanya datang sekali ke cabang untuk melakukan pengikatan kredit dan sekaligus melakukan pencairan. Sistem yang digunakan saat ini memungkinkan pembuatan rekening dilakukan sebelum debitur datang, sehingga pada saat debitur datang kemudian melakukan pengikatan kredit, dan pada saat debitur melakukan pencairan petugas *Operation Officer* (OO) hanya tinggal melakukan otorisasi melalui sistem untuk memindahkan dana kredit kepada rekening debitur.



Gambar 4.10 Proses Kredit MUR - BANK BTPN

Sumber : Data Internal *Credit Risk* MUR – Bank BTPN dan diolah kembali oleh penulis

Kemudahan yang diberikan kepada debitur tidak hanya berupa persyaratan, tetapi juga dalam hal proses kredit. Kemudahan lain yang ditawarkan adalah mekanisme *cash pickup*. Debitur yang sudah disetujui proses kreditnya, diberikan kemudahan dalam hal pembayaran angsuran atau penarikan dana tunai. *Relationship Anchor* (RA) akan selalu berkunjung setiap periode tertentu untuk memastikan pembayaran sekaligus memberikan dana tunai kepada debitur yang akan melakukan penarikan. Fungsi RA selain untuk menjaga hubungan dengan para debitur, juga dapat meningkatkan loyalitas nasabah.

Saat ini hanya MUR – Bank BTPN yang memiliki program *cash pickup* dan proses kredit yang memungkinkan debitur hanya datang satu kali saja ke cabang. Kedua hal tersebut telah menjadi keunggulan daya saing yang dimiliki MUR – Bank BTPN.

4.3. Analisis dan Formulasi Strategi

4.3.1. Analisis TOWS

Dari hasil analisis eksternal yang mencakup analisis lingkungan makro dan lingkungan industri, serta analisis internal yang mencakup sumber daya dan kapabilitas, maka dilakukan perumusan analisis *TOWS*. Empat aspek ini sangat penting guna merumuskan strategi yang tepat dan dapat digunakan oleh MUR – Bank BTPN yang sejalan dengan *strategic intent* yang telah ditetapkan.

4.3.1.1. Evaluasi Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Hasil analisis eksternal, baik mencakup lingkungan makro dan lingkungan industri, sebagaimana telah dirangkum dalam *Five – Forces – Porter*, memberikan indikasi – indikasi penting yang dapat dirumuskan sebagai faktor – faktor yang berpengaruh. Faktor – faktor penting yang dapat menjadi peluang bagi MUR – Bank BTPN mencakup :

- i. Pertumbuhan Kredit UMKM yang masih positif merupakan peluang untuk meningkatkan penjualan.

- ii. Tren pertumbuhan ekonomi yang masih positif menunjukkan kebutuhan dan kemampuan pasar untuk menerima kredit masih tinggi.
- iii. Jumlah penduduk yang besar di Kalimantan, Sulawesi dan Papua lebih dari sebanyak 16 juta jiwa merupakan peluang yang cukup potensial dalam penyaluran kredit.
- iv. Jumlah pasar tradisional sebanyak lebih dari 5.000 pada Region Kasulpa merupakan potensi yang besar.
- v. Sebagian besar masyarakat Pulau Kalimantan, Sulawesi dan Papua masih menjalani perayaan tradisi keagamaan seperti lebaran dan natal, merupakan suatu peluang untuk memberikan kredit kepada para pedagang karena meningkatnya permintaan pasar dan di sisi lain merupakan suatu peluang pemberian kredit kepada masyarakat untuk tujuan konsumsi.
- vi. Jumlah Bank yang terdapat pada wilayah Papua masih sedikit dan hal ini merupakan kesempatan MUR – Bank BTPN untuk lebih memaksimalkan wilayah Papua.

Adapun faktor – faktor eksternal yang dapat menjadi ancaman bagi MUR – Bank BTPN mencakup :

- i. Semakin banyak bank – bank umum dan BPD yang mulai fokus dengan pemberian kredit UMKM karena terbukti lebih kokoh pada saat krisis keuangan global 2008 – 2009 lalu.
- ii. Intensitas persaingan yang semakin ketat pada industri perbankan mikro. Banyak bank – bank umum seperti Bank Mandiri, Bank BNI dan CIMB Niaga yang semakin meningkatkan target pertumbuhan kredit UMKM dikarenakan potensi yang ada.
- iii. Infrastruktur jaringan yang tidak merata khususnya pada wilayah Kalimantan, Sulawesi dan Papua menjadikan hambatan dalam proses operasional dan meningkatkan biaya operasional cabang.

- iv. Program KUR pemerintah yang mendorong Bank – bank pemerintah untuk memberikan kredit kepada sektor UMKM terdiri dari 6 Bank Pemerintah dan 13 Bank Pembangunan Daerah sebagai Bank penyalur.

4.3.1.2. Evaluasi Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Adapun hasil analisis internal yang mencakup analisis sumber daya, kapabilitas dan kompetensi, memberikan indikasi – indikasi penting yang dapat dirumuskan sebagai faktor – faktor kekuatan dan kelemahan yang perlu dipertimbangkan pula. Beberapa faktor yang penting dan dapat menjadi kekuatan bagi MUR – Bank BTPN mencakup :

- i. Memiliki proses kredit yang cepat dan memudahkan debitur. Debitur hanya perlu datang satu kali untuk melakukan pengikatan kredit dan sekaligus melakukan pencairan dana. Staf penjualan (*Relationship Officer*) yang setiap hari mendatangi tempat usaha debitur, memungkinkan untuk debitur melakukan penarikan dana tunai atau melakukan penyetoran tabungan atau untuk pembayaran angsuran.
- ii. Memiliki program *cash pickup* yang memungkinkan debitur melakukan pembayaran angsuran atau penarikan dana tanpa harus datang ke cabang MUR – Bank BTPN. Program ini berjalan efektif karena debitur dapat melakukan transaksi tanpa harus meninggalkan usaha yang dimilikinya.
- iii. Jumlah cabang sebanyak 65 tersebar di seluruh wilayah strategis di Region Kasulpa. Didukung juga dengan jumlah staf pemasaran sebanyak 390 orang untuk meningkatkan pemberian kredit.
- iv. Sumber Daya Manusia yang kompeten dan berasal dari daerah setempat untuk menjalani bisnis dan selalu ditingkatkan kemampuannya dengan cara diberikan pelatihan – pelatihan untuk mendukung kinerja.

Sementara itu faktor – faktor penting yang dapat menjadi kelemahan MUR – Bank BTPN adalah sebagai berikut :

- i. Pada MUR – Bank BTPN Region Kasulpa, pertumbuhan pemberian kredit yang tinggi juga diikuti dengan pertumbuhan rasio debitur menunggak yang juga tinggi.
- ii. Cakupan wilayah yang luas dan terbatasnya petugas verifikator bagi MUR – Bank BTPN Region Kasulpa membuat proses verifikasi usaha calon debitur menjadi kurang efektif dan efisien.
- iii. Belum tersedia tenaga untuk *collection* dan sementara ini tugas penagihan diberikan kepada tenaga penjual, hal ini menyebabkan banyak debitur menunggak tidak tertagih dan semakin memburuk karena staf penjualan tidak fokus.
- iv. Terbatasnya jumlah cabang bila dibandingkan dengan pesaing lainnya seperti BRI.
- v. Suku bunga yang tinggi dapat menyulitkan tenaga pemasaran pada saat menawarkan produk Bebas.

4.3.1.3. Analisis Matriks *TOWS*

Dari perumusan faktor – faktor eksternal dan faktor – faktor internal, maka secara komprehensif rumusan ini dituangkan dalam matriks *TOWS* berikut. Mengacu pada strategi empat kuadran ini, maka dapat dirumuskan berbagai alternatif yang mencakup strategi *SO*, strategi *ST*, strategi *WO* dan strategi *WT*.

Analisis *TOWS* memberikan rumusan atas empat pilihan strategi bagi MUR – Bank BTPN. Keempat strategi dimaksud yaitu strategi bertumbuh (*growth strategy*) yang mencerminkan pemanfaatan kekuatan internal atas peluang yang timbul (*strength-opportunities*), strategi stabil yang mencerminkan upaya mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan berbagai peluang yang timbul (*weakness-opportunities*), strategi diversifikasi yang mencerminkan upaya memanfaatkan peluang pada kondisi timbulnya beragam ancaman (*strength-threats*), serta strategi bertahan yang mencerminkan upaya mengatasi kelemahan pada kondisi munculnya ragam ancaman (*weakness-threats*).

Tabel 4.7 Analisis TOWS

	Faktor Internal	
Faktor Eksternal	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki proses kredit yang cepat dan mudah, karena debitur hanya perlu datang satu kali ke cabang selama proses permohonan kredit. Memiliki program <i>cash pickup</i> yang memungkinkan debitur melakukan transaksi tanpa harus meninggalkan tempat usahanya. Bisnis model yang menempatkan lokasi strategis cabang dekat dengan pasar. 	<p>Kelemahan (<i>Weak</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Pada Region Kasulpa pertumbuhan kredit yang tinggi diikuti juga dengan pertumbuhan kredit macet yang tinggi. Cakupan wilayah yang luas membuat fungsi verifikasi kurang efektif dan efisien karena jumlah CO (petugas verifikator) terbatas. Belum tersedia FC (<i>Field Collector</i>), sementara ini fungsi <i>collection</i> dijalani oleh RA.
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Pertumbuhan ekonomi yang masih positif menunjukkan kemampuan pasar menerima kredit. Jumlah pasar pada Region Kasulpa lebih dari 5.000. Potensi yang tersedia masih besar pada wilayah Papua jumlah pesaing masih sedikit. 	<p>Strategi Pertumbuhan (<i>SO</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Menambah jumlah cabang pada wilayah Papua (S3,O2,O3). Mengeluarkan produk baru <i>Poor Productive Segment</i> untuk pedagang kaki lima/masyarakat miskin yang produktif. Besar plafon dibawah Rp 5 juta. (S3,O1,O2). 	<p>Strategi Stabil (<i>WO</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Menambah petugas verifikator agar proses penilaian kredit menjadi lebih berkualitas (W1,P1). Menambah petugas FC untuk menekan angka kredit bermasalah pada Region Kasulpa (W1,W3,P1).
<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Semakin banyak jumlah Bank yang mulai fokus terhadap sektor UMKM. Kebijakan pemerintah melalui program KUR, membuat persaingan semakin ketat. 	<p>Strategi Diversifikasi (<i>ST</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuka kios customer care pada setiap pasar inti yang dekat dengan cabang (S1,S2,S3,T1). Mengeluarkan produk gadai emas (S1,T2). 	<p>Strategi Bertahan (<i>WT</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengeluarkan program stop lending bagi cabang dengan <i>cost of credit</i> yang tinggi untuk menekan biaya Region Kasulpa (W1,T2).

Sumber : Dianalisis Penulis Berdasarkan Kerangka Analisis TOWS

Bila dilihat dari potensi yang besar dan pertumbuhan ekonomi yang masih positif, maka pihak Manajemen MUR – Bank BTPN memandang dua strategi pertama yaitu strategi pertumbuhan dan strategi stabil merupakan pilihan yang sangat relevan. Strategi stabil akan dapat memastikan bahwa dalam tiga sampai lima tahun kedepan industri akan masih memberikan pertumbuhan yang signifikan, sementara itu tingginya rasio debitur menunggak harus diminimalkan untuk mendukung pertumbuhan yang optimal.

Bila dilihat dari pertumbuhan yang masih tinggi untuk industri, ditambah dengan tanda indikator ekonomi yang cenderung positif untuk tiga sampai lima tahun ke depan sebagaimana prediksi Bank Indonesia, maka peluang yang cukup tinggi ini menjadi faktor penting pilihan strategi. Di samping itu, industri perbankan mikro (UMKM) yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan jumlah pengusaha UMKM pada satu sisi akan ikut mendorong tingkat penyaluran kredit. Dengan kata lain peluang yang tinggi ini harus dapat dimanfaatkan sebesar – besarnya oleh MUR – Bank BTPN.

Dari aspek kekuatan internal yang telah terbukti tahan terhadap krisis selama 2008 – 2009 sehingga dapat terus bertahan dan bahkan tumbuh secara terus menerus, menunjukkan perkembangan lingkungan yang baik akan dapat dilalui oleh MUR – Bank BTPN dengan tingkat pertumbuhan yang baik. Dengan sasaran pertumbuhan dan mengurangi rasio debitur menunggak maka bisa dipastikan dapat menangkap peluang yang timbul, memanfaatkan kekuatan internal untuk dioptimalkan dalam mencapai sasaran pertumbuhan melalui penguatan dan pengembangan produk, pengembangan dan penguasaan pasar, serta peningkatan keuntungan secara berkelanjutan. Untuk itu, strategi menambah jumlah cabang pada wilayah Papua, mengeluarkan produk baru yaitu Poor Productive Segment, menambah petugas verifikator dan menambah petugas collection.

4.3.2 Analisis SPACE (Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan)

Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position And Action Evaluation – SPACE*) digunakan sebagai alat pencocokan tahap kedua

setelah matriks *TOWS*. Selain faktor eksternal perusahaan, faktor kekuatan finansial perusahaan dapat juga menjadi faktor internal perusahaan.

4.3.2.1 Stabilitas Lingkungan – Kekuatan Industri

Berdasarkan hasil faktor eksternal yaitu analisis lingkungan makro dan analisis industri didapat beberapa hal yang dapat menjadi faktor yang menentukan dalam stabilitas lingkungan dan kekuatan industri pada analisis matriks *SPACE*.

Tabel 4.8 Analisis *SPACE* Stabilitas Lingkungan dan Kekuatan Industri

Stabilitas Lingkungan	Nilai
Tingkat pertumbuhan rata – rata PDB untuk Region Kasulpa adalah 22,62%	-1
Berdasarkan data BPS (2009) jumlah penduduk pada Region Kasulpa yang memiliki sumber penghasilan dari sektor perdagangan UMKM lebih dari 2 juta penduduk dan sektor pertanian lebih dari 5 juta penduduk.	-3
Program KUR pemerintah untuk mendorong 6 Bank pemerintah sebagai penyalur dan 13 BPD termasuk diantaranya BPD Kalsel, BPD Kalbar, BPD Kalteng, BPD Sulut dan BPD Papua	-4
Infrastruktur yang tersedia terutama infrastruktur telekomunikasi dan akses jalan raya pada beberapa cabang di Area Papua dan Timika masih kurang memadai	-3
Kekuatan Industri	Nilai
Proses birokrasi BRI sebagai pesaing terdekat membutuhkan proses yang memakan waktu lebih lama walaupun suku bunga yang ditawarkan lebih rendah dibandingkan MUR – BTPN	3
Beberapa Bank Umum dan BPR yang sudah memiliki produk tanpa jaminan masih fokus terhadap karyawan tetap sebagai target <i>market</i>	4
Pegadaian sebagai produk pengganti, memiliki jumlah unit cukup banyak yaitu mencapai lebih dari 500 unit pada Region Kasulpa	2

Sumber : Dianalisis Penulis Berdasarkan Kerangka Analisis *SPACE*

Beberapa hal yang menjadi faktor Stabilitas Lingkungan adalah pertumbuhan ekonomi yang masih positif pada Region Kasulpa menunjukkan kemampuan pasar dalam menerima kredit perbankan. Faktor sosial dan demografi kependudukan seperti jumlah penduduk yang memiliki sumber penghasilan dari

sektor UMKM seperti industri perdagangan dan industri pertanian menunjukkan bahwa potensi yang tersedia masih cukup besar. Faktor politik yang ikut menentukan untuk penilaian sumbu stabilitas lingkungan pada matriks *SPACE* menunjukkan bahwa pemerintah mengeluarkan kebijakan KUR yang dapat berpotensi meningkatnya persaingan. Infrastruktur yang tersedia masih kurang memadai pada Region Kasulpa seperti pada jaringan telekomunikasi yang masih belum maksimal membuat kegiatan operasional di cabang menjadi lambat, akses dari satu daerah ke daerah lainnya masih belum memadai.

Kekuatan industri pada industri perbankan sektor UMKM terutama pada Region Kasulpa adalah persaingan yang masih rasional. Beberapa bank umum dan BPR walaupun sudah memiliki produk tanpa jaminan masih memiliki segmen yang berbeda dengan MUR – Bank BTPN. Produk tanpa jaminan yang dimiliki oleh pesaing tersebut belum fokus pada kredit pedagang dan pengusaha UMKM.

Dari analisis eksternal yang digunakan untuk menentukan faktor stabilitas lingkungan dan faktor kekuatan industri, harus ditentukan bobot seberapa besar pengaruh faktor – faktor tersebut terhadap Region Kasulpa. Penentuan bobot untuk masing – masing faktor didapat dari hasil diskusi dengan pihak manajemen Region Kasulpa.

4.3.2.2 Kekuatan Finansial – Keunggulan Kompetitif

Beberapa hal yang menjadi faktor kekuatan finansial Bank BTPN adalah rasio kecukupan modal (*Capital Adequacy Ratio – CAR*), Pengembalians atas aset bank (*Return On Asset – ROA*), keuntungan bersih dan pendapatan operasional. Berdasarkan laporan keuangan Bank BTPN tahun 2009, rasio modal pokok bank adalah sebesar 18,5%, lebih tinggi 12,5% dari minimum pencadangan yang dipersyaratkan. Pengembalian atas aset bank adalah sebesar 3,4%, sebanding dengan rata – rata industri perbankan. Laba bersih di tahun 2009 adalah sebesar Rp 420 Miliar, tumbuh sebesar 11% dari tahun sebelumnya. Pendapatan operasional bank meningkat sebesar Rp 2,4 Triliun, tumbuh 50% dari tahun sebelumnya.

Tabel 4.9 Analisis SPACE Kekuatan Finansial dan Keunggulan Kompetitif

Kekuatan Finansial	Nilai
Rasio kecukupan modal (<i>Capital Adequacy Ratio</i>) MUR – Bank BTPN adalah sebesar 18,5% pada tahun 2009, persyaratan minimum Bank Indonesia adalah sebesar 8%. Rasio kecukupan modal MUR – Bank BTPN lebih tinggi sebesar 12,5% dari persyaratan minimum Bank Indonesia.	4
Pengembalian atas aset (<i>Return On Asset</i>) pada tahun 2009 adalah sebesar 3,4% lebih tinggi dari DSP (<i>Danamon Simpan Pinjam</i>) sebagai pesaing yaitu 2,7%	3
Pendapatan laba bersih Bank BTPN pada tahun 2009 sebesar Rp 445 milyar, naik sebesar 11% dari tahun 2008 yang sebesar Rp 401 milyar	3
Pendapatan operasional tumbuh 50% dari tahun sebelumnya	4
Keunggulan Kompetitif	Nilai
Memiliki proses kredit yang memudahkan debitur, yaitu pada saat mengajukan permohonan kredit, debitur hanya perlu datang satu kali saja.	- 2
Memiliki program <i>cash pickup</i> untuk memudahkan debitur pada saat membayar kembali angsuran. Program ini memungkinkan debitur untuk membayar angsuran atau melakukan penarikan dana tunai tanpa harus meninggalkan tempat usahanya.	- 3
Model bisnis MUR – Bank BTPN yang menempatkan cabang dekat dengan lokasi pasar.	- 3

Sumber : Dianalisis Penulis Berdasarkan Kerangka Analisis SPACE

Keunggulan kompetitif dari MUR – Bank BTPN adalah memiliki proses kredit yang cepat dan memudahkan debitur dan memiliki program *cash pickup* untuk kemudahan transaksi usaha debitur. Bisnis model yang menempatkan target market berdekatan dengan lokasi cabang membuat setiap cabang yang ada memiliki lokasi yang strategis. Pembobotan didasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen Region Kasulpa.

4.3.2.3 Matriks *SPACE*

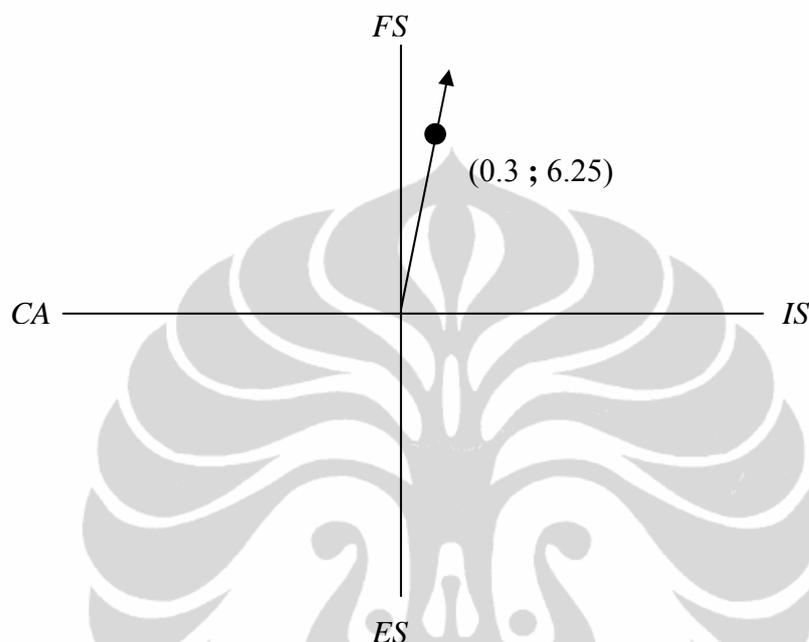
Untuk menentukan arah strategi harus dilakukan perhitungan pada setiap faktor yang menentukan tersebut. Berikut adalah kesimpulan dari rata – rata penilaian keempat faktor matriks *SPACE*.

Tabel 4.10 Matriks *SPACE* Region Kasulpa

	Posisi Strategis Internal		Posisi Strategis Eksternal	
	Kekuatan Finansial (<i>FS</i>)	Bobot	Stabilitas Lingkungan (<i>ES</i>)	Bobot
Total skor faktor <i>FS</i> – <i>ES</i> adalah ➤ $3,5 - (-2,75) = 6,25$	1. Rasio kecukupan modal Bank BTPN sebesar 18,5%.	4	1. Tingkat pertumbuhan PDB sebesar 22% pada Region Kasulpa.	-1
	2. Pengembalian atas aset Bank BTPN sebesar 3,4%.	3	2. Jumlah penduduk yang memiliki sumber penghasilan dari sektor UMKM lebih dari 6 juta penduduk.	-3
	3. Pendapatan laba bersih Bank BTPN sebesar Rp 445 milyar, naik 11% dari tahun 2008	3	3. Kebijakan pemerintah untuk mendorong industri UMKM	-4
	4. Pendapatan operasional tumbuh 50% dari tahun sebelumnya	4	4. Infrastruktur masih belum memadai	-3
	Rata – rata nilai <i>FS</i>	3,5	Rata – rata nilai <i>ES</i>	-2,75
Total skor faktor <i>CA</i> – <i>IS</i> adalah ➤ $3 + (-2,67) = 0,33$	Keunggulan Kompetitif (<i>CA</i>)	Bobot	Kekuatan Industri (<i>IS</i>)	Bobot
	1. Memiliki proses kredit yang memudahkan debitur.	-2	1. MUR – Bank BTPN memiliki waktu proses lebih cepat dibandingkan pesaing (BRI)	3
	2. Memiliki program <i>cash pickup</i> .	-3	2. Produk yang dimiliki oleh BPR dan pesaing lainnya belum fokus kepada para pengusaha UMKM.	4
	3. Lokasi cabang yang strategis, dekat dengan target market	-3	3. Produk substitusi masih terbilang mahal	2
	Rata – rata nilai <i>CA</i>	-2,67	Rata – rata nilai <i>IS</i>	3

Sumber : Dianalisis Penulis Berdasarkan Kerangka Analisis *SPACE*

Berdasarkan analisis matriks *SPACE*, maka koordinat yang diperoleh adalah sumbu X sebesar 0,33 dan sumbu Y sebesar 6,25. Dengan demikian koordinat yang dihasilkan adalah seperti pada gambar 4.11 berikut ini.



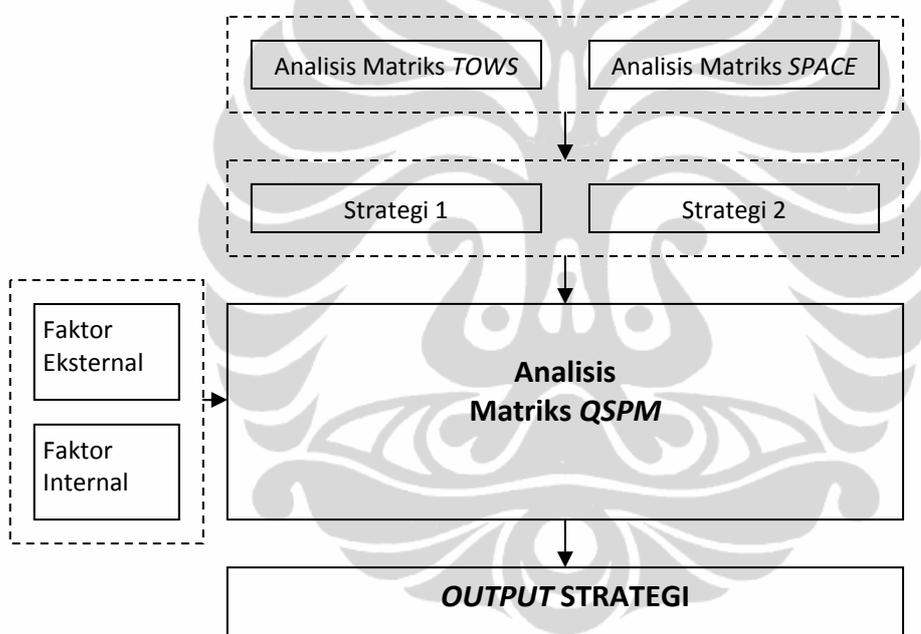
Gambar 4.11 Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* - *SPACE*

Sumber : Dianalisis penulis berdasarkan kerangka analisis matriks *SPACE*

Arah vektor menunjukkan arah ke kuadran agresif, dengan demikian untuk kuadran agresif jenis strategi yang paling cocok adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, diversifikasi atau kombinasi dari beberapa strategi tersebut. Hasil diskusi dengan pihak manajemen mengenai jenis strategi yang dimungkinkan untuk Region Kasulpa saat ini adalah strategi penetrasi pasar strategi diversifikasi. Realisasi dari jenis strategi tersebut adalah dengan melakukan pembukaan cabang di area baru, mengeluarkan produk baru yang terdiri dari *Poor Productive Segment* dengan plafon dibawah Rp 5 juta dan *Gadai Pro*.

4.3.3 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Dari beberapa strategi alternatif yang dihasilkan melalui analisis Matriks *TOWS* dan Matriks *SPACE* diperlukan suatu alat ukur untuk menentukan strategi – strategi mana saja yang dapat digunakan. Salah satu alat ukur yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan strategi alternatif adalah menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matriks – QSPM*). Matriks *QSPM* digunakan sebagai metode untuk memilih strategi yang akan diterapkan. Berikut adalah kerangka yang diterapkan penulis untuk melakukan analisis menggunakan matriks *QSPM*.



Gambar 4.12 Kerangka Pengambilan Keputusan Menggunakan Matriks *QSPM*

Sumber : Dianalisis oleh penulis

Besar bobot dan Nilai dari *Attractive Score (AS)* yang digunakan untuk melakukan analisis faktor eksternal dan internal pada matriks *QSPM* didapat dari hasil diskusi dengan pihak manajemen Region Kasulpa dengan mempertimbangkan seberapa berpengaruhnya faktor – faktor tersebut terhadap pilihan strategi yang akan digunakan.

Jenis strategi yang dihasilkan dari Matriks *TOWS* adalah strategi agresif. Dalam hal ini MUR – Bank BTPN Region Kasulpa memiliki pilihan untuk menambah jumlah cabang pada area tertentu dan mengeluarkan produk baru untuk strategi pertumbuhan. Sedangkan dari hasil analisis matriks *SPACE* didapat vektor yang mengarah ke kuadran profil agresif.

Berdasarkan hasil analisis Matriks *SPACE* dan Matriks *TOWS* maka penulis mengelompokkan strategi – strategi alternatif tersebut kedalam dua kelompok yaitu :

1. Strategi 1

- *Launching* produk baru *Poor Productive Segment* untuk pedagang kaki lima yang berada disekitar pasar dan sangat produktif. Besar plafon dibawah Rp 5 juta.
- Menambah jumlah cabang pada wilayah Papua atau wilayah lainnya yang masih berpotensi.
- Menambah petugas verifikator agar proses penilaian kredit menjadi lebih berkualitas.
- Menambah divisi baru yaitu divisi *collection* untuk melakukan penagihan – penagihan kepada debitur yang sudah menunggak. Dengan demikian maka dapat menekan jumlah kredit bermasalah pada Region Kasulpa.

2. Strategi 2

- *Launching* produk baru *Gadai Pro* sebagai strategi diversifikasi terkait untuk memberikan pilihan yang lebih luas lagi kepada debitur.
- *Mengeluarkan* produk baru *Poor Productive Segment* untuk pedagang kaki lima yang berada disekitar pasar dan sangat produktif. Besar plafon dibawah Rp 5 juta.
- Melakukan tindakan *stop lending* (berhenti menyalurkan kredit) bagi cabang – cabang yang tinggi jumlah debitur menunggaknya. Dengan demikian cabang – cabang tersebut akan fokus terhadap kegiatan penagihan (*collection*) .
- Menambah jumlah cabang pada area – area dengan rasio penjualan yang tinggi.

Tabel 4.11 Analisis *QSPM*

		Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
Perumbuhan Kredit UMKM yang masih positif	0,25	4	1	2	0,5
Pertumbuhan ekonomi yang masih positif	0,1	2	0,2	3	0,3
Jumlah penduduk yang besar	0,15	3	0,45	3	0,45
Penjualan meningkat di musim tertentu	0,05	1	0,05	1	0,05
Ancaman					
Jumlah pemain baru bertambah	0,17	2	0,34	2	0,34
Kompetisi yang ketat	0,23	3	0,69	4	0,92
Infrastruktur yang kurang memadai	0,05	1	0,05	1	0,05
Kekuatan					
Proses cepat dan mudah	0,25	4	1	3	0,75
Memiliki program pelatihan kepada debitur (C2G)	0,15	4	0,6	4	0,6
Jumlah cabang dan SDM yang banyak	0,1	2	0,2	2	0,2
SDM yang kompeten dan berasal dari daerah sekitar tempat cabang berada	0,05	1	0,05	1	0,05
Kelemahan					
Pertumbuhan kredit tinggi dan rasio debitur menunggak yang tinggi	0,23	4	0,92	1	0,23
Terbatasnya petugas verifikator	0,17	3	0,51	2	0,34
Belum ada petugas <i>collection</i> untuk penagihan	0,05	2	0,1	2	0,1
Total			6,16		4,88

Sumber : Dianalisis Penulis Berdasarkan Kerangka Analisis *QSPM*

Hasil analisis matriks *QSPM* adalah kelompok strategi 1 dengan pilihan jenis strategi intensif dan strategi stabil. Untuk itu Strategi alternatif yang digunakan oleh Region Kasulpa untuk meningkatkan jumlah pemberian produk Bebas dan menekan angka kredit bermasalah, adalah :

1. *Launching* produk baru *Poor Productive Segment* untuk pedagang kaki lima yang berada disekitar pasar dan sangat produktif. Besar plafon dibawah Rp 5 juta.
2. Menambah jumlah cabang pada wilayah Papua atau wilayah lainnya yang masih berpotensi.
3. Menambah petugas verifikator agar proses penilaian kredit menjadi lebih berkualitas.
4. Menambah divisi baru yaitu divisi *collection* untuk melakukan penagihan – penagihan kepada debitur yang sudah menunggak. Dengan demikian maka dapat menekan jumlah kredit bermasalah pada Region Kasulpa.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Karya akhir ini disusun dengan tujuan untuk melakukan formulasi strategi bersaing MUR – Bank BTPN pada industri perbankan sektor UMKM. Formulasi strategi bersaing MUR – Bank BTPN pada Region Kasulpa dinilai cukup penting bagi keseluruhan bisnis MUR – Bank BTPN, karena Region Kasulpa memiliki kontribusi yang besar. Perumusan strategi yang tepat dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal perusahaan yang mendasarinya, merupakan masalah stratejik yang harus diperhatikan agar dapat memenangkan persaingan.

Kesimpulan yang didapat dari hasil formulasi strategi melalui analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- i. Faktor-faktor yang mempengaruhi struktur industri dan tingkat persaingan pada industri perbankan sektor UMKM adalah penguasaan pangsa pasar (nasabah), fokus terhadap industri yang sedang tumbuh, serta penguatan sumber daya internal seperti lokasi cabang yang berdekatan dengan pasar, sistem pendukung operasional yang memperlancar proses bisnis, kualitas sumber daya manusia yang kompeten, dan inovasi dan kreativitas untuk memberikan pelayan terbaik.
- ii. Analisis industri berdasarkan *Five Forces Porter* memberikan kesimpulan bahwa struktur industri perbankan sektor UMKM produk tanpa jaminan masih sangat atraktif. Akan tetapi, analisis ini juga mengindikasikan bahwa banyak pendatang baru yang akan memasuki sektor UMKM.
- iii. Berdasarkan evaluasi dan penilaian yang dilakukan pada kondisi eksternal dan internal perusahaan dengan proyeksi untuk tiga tahun ke depan, strategi bersaing produk Bebas MUR – Bank BTPN di Region Kasulpa dirumuskan pada kombinasi strategi intensif dan strategi stabil. Strategi intensif meliputi pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk. Untuk strategi stabil Region Kasulpa melakukan penambahan jumlah petugas verifikator yang juga diperlukan untuk meningkatkan kualitas kredit yang diberikan.

- iv. Rencana penerapan strategi intensif didapat melalui pengembangan produk dilakukan melalui peluncuran produk baru yaitu *Poor Productive Segment* yang ditujukan kepada masyarakat berdaya beli rendah.
- v. Seluruh strategi di atas dapat diterapkan melalui tahapan-tahapan selama tiga tahun ke depan. Pada tahun pertama ketiga strategi tersebut dilakukan dalam waktu yang bersamaan. Pada tahun kedua, ketiga strategi tersebut dijalankan sambil memantau hasil yang dituai selama tahun pertama dan mempertahankan posisi yang berhasil dicapai pada tahun pertama. Di tahun ketiga, seperti di tahun kedua, pemantauan kembali dilakukan dan strategi yang sama kembali dijalankan dengan lebih memperhatikan kondisi yang ada. Inovasi dan kreativitas harus dijalankan bersama-sama dengan ketiga strategi tersebut.

5.2 Saran

Dari hasil formulasi strategi yang telah dilakukan, didapat hasil formulasi strategi bersaing yaitu strategi intensif yang mencakup pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk. Pada saat implementasi dilakukan, terdapat beberapa hal yang dapat menjadi pertimbangan, yaitu :

- i. Persiapan MUR – Bank BTPN Region Kasulpa dalam mencapai sasaran pertumbuhan yaitu :
 - a. Pengembangan berkesinambungan sumber daya manusia guna mengoptimalkan inovasi dan kreatifitas;
 - b. Kesiapan teknis dan analisis pasar untuk pembukaan cabang – cabang baru;
 - c. Kesiapan infrastruktur bisnis seperti *expert system* untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi;
- ii. Untuk kelangsungan usaha proses formulasi strategi harus terus menerus dilakukan, karena tuntutan dari kondisi makro dan industri yang penuh dengan ketidakpastian. Strategi yang alternatif harus terus menerus dihasilkan dari proses formulasi yang adaptif terhadap perubahan kondisi industri dan lingkungan makro. Dalam penerapan strategi yang telah

diusulkan, penyesuaian terhadap kondisi lapangan harus dilakukan sehingga implementasi strategi benar-benar mencapai sasaran.



DAFTAR REFERENSI

- Analytics & MIS – UMK BTPN. (2009). Credit risk review December 2009.
- Analytics & MIS – UMK BTPN. (2010). Credit risk review January 2010.
- Analytics & MIS – UMK BTPN. (2010). Credit risk review February 2010.
- Analytics & MIS – UMK BTPN. (2010). Credit risk review March 2010.
- Analytics & MIS – UMK BTPN. (2010). Credit risk review April 2010.
- ACFTA (Asean China Free Trade Agreement) dan overheating kredit mikro. (2010, Mei). Infobank, 374, 68 – 69.
- Badan Pusat Statistik. (2008). Pengeluaran untuk konsumsi penduduk Indonesia per provinsi 2008 (Katalog BPS: 4203). Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik. (2009). Statistical yearbook of Indonesia. Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik. (2009). Keadaan pekerja di Indonesia february 2009. Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik. (2009). Indikator Ekonomi. Badan Pusat Statistik.
- Berita Resmi Statistik. (2009). *Pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2008* (No. 11/02/Th. XII, 16 Februari 2009). Badan Pusat Statistik.
- Berita Resmi Statistik. (2010). *Pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan I-2010* (No. 31/05/Th. XIII, 10 Mei 2010). Badan Pusat Statistik.
- Biro Hubungan Masyarakat. (2010). *Krisis global dan penyelamatan sistem perbankan Indonesia*.
- David, F.R. (2009). *Strategic management: Concept and cases* (12th edition). New Jersey: Pearson Education.
- Direktorat Perizinan dan Informasi Perbankan Bank Indonesia. (2006). Data perbankan Indonesia (edisi 2006). Bank Indonesia.
- Direktorat Perizinan dan Informasi Perbankan Bank Indonesia. (2007). Data perbankan Indonesia (edisi 2007). Bank Indonesia.
- Direktorat Perizinan dan Informasi Perbankan Bank Indonesia. (2008). Data perbankan Indonesia (edisi 2008). Bank Indonesia.
- Direktorat Perizinan dan Informasi Perbankan Bank Indonesia. (2009). Data perbankan Indonesia (edisi 2009). Bank Indonesia.
- Direktorat Perizinan dan Informasi Perbankan Bank Indonesia. (2010). Data perbankan Indonesia (edisi 2010). Bank Indonesia.

- Direktorat Statistik Ekonomi dan Moneter. (2010). Statistik sektor riil 2010. Bank Indonesia.
- Direktorat Statistik Ekonomi dan Moneter. (2009). Statistik sektor riil 2009. Bank Indonesia.
- DSP Kejar Mimpi Satu Juta Konsumen. (2010, Januari). Infobank, 370, 48 – 49.
- Eastburn, J.H. (1837). *History of banks: Advantages and necessity of free competition in the business of banking*. Boston: Hilliard, Gray & Company.
- Hambrick, DC., & Frederickson, J.W. (2005). *Are you sure you have a strategy?*. Academy Of Management Executive.
- Hardanto, S.S. (2006). *Manajemen resiko bagi bank umum tingkat I*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Hill, C.W. & Jones G.R. (2008). *Strategic management: theory* (8th edition). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kasmir. (2008). *Manajemen perbankan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kluyver, C.; Pearce, John A. (2009). *Strategy: A view from the top* (3rd edition). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (1994). *Marketing management* (12th edition). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (10th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Kusmuljono, B.S. (2009). Menciptakan kesempatan rakyat berusaha: Sebuah konsep baru tentang hybrid microfinancing. IPB Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2008). *On competition*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Thompson, A.Jr., Strickland, A.J., & Gamble, J.E. (2007). *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage concept & cases* (15th edition). New York: McGraw-Hill.

Penentuan Faktor Kekuatan Finansial, Keunggulan Kompetitif, Stabilitas Lingkungan, dan Kekuatan Industri.

Waktu : 1 Juni 2010

Tempat : Kantor Pusat MUR – BTPN.

Agenda : Penentuan bobot faktor Kekuatan Finansial, Keunggulan Kompetitif, Stabilitas Lingkungan, dan Kekuatan Industri.

Responden : Regional Business Leader Region Kasulpa.

Dalam rangka melakukan formulasi strategi menggunakan Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*SPACE*), maka dilakukan *depth interview* untuk menentukan bobot faktor Kekuatan Finansial, Keunggulan Kompetitif, Stabilitas Lingkungan, dan Kekuatan Industri.

Dalam rangka proses penentuan strategi menggunakan metode Matriks *SPACE*, diperlukan penentuan bobot yang diukur dengan menggunakan skala sebagai berikut :

Kekuatan Finansial dan Kekuatan Industri					
← Paling Buruk			Paling Baik →		
1	2	3	4	5	6
Keunggulan Kompetitif dan Stabilitas Lingkungan					
← Paling Buruk			Paling Baik →		
-6	-5	-4	-3	-2	-1

Ringkasan Pertanyaan

1. Menurut Bapak, faktor keuangan apa saja yang dapat digunakan dalam pengukuran kekuatan finansial MUR – Bank BTPN dan seberapa besar pengaruh dari faktor – faktor tersebut pada Region Kasulpa untuk menentukan strategi yang akan digunakan?
2. Apa pendapat Bapak, mengenai pengaruh dari faktor stabilitas lingkungan seperti PDB pada Region Kasulpa, jumlah penduduk, dan regulasi pemerintah pada Region Kasulpa?

3. Apakah keunggulan kompetitif MUR – Bank BTPN seperti proses kredit yang cepat dan program *cash pickup* cukup berpengaruh terhadap aktifitas pemasaran? Selain kedua hal tersebut, adakah faktor lain yang cukup berpengaruh terhadap aktifitas pemasaran?
4. Menurut pendapat Bapak, siapa saja yang merupakan pesaing utama MUR – Bank BTPN Region Kasulpa? Seberapa besar pengaruh tingkat persaingan pada Region Kasulpa?



Penentuan Bobot dan Skor Daya Tarik faktor eksternal dan faktor internal.

- Waktu : 2 Juni 2010
Tempat : Kantor Pusat MUR – BTPN.
Agenda : Penentuan bobot dan skor daya tarik faktor eksternal dan faktor internal.
Responden : Credit Planning Head – UMK.

Untuk menggunakan metode QSPM dalam pemilihan strategi – strategi alternatif yang dihasilkan, diperlukan penentuan bobot dan skor daya tarik untuk setiap faktor – faktor eksternal dan internal.

Total bobot pada faktor eksternal yang terdiri dari Peluang dan Ancaman harus berjumlah 1, begitu juga dengan total bobot faktor internal yang terdiri dari Kekuatan dan Kelemahan harus berjumlah 1. Untuk penentuan bobot skor daya tarik (AS), diperoleh melalui hasil diskusi yang membandingkan relevansi antara strategi alternatif dengan faktor – faktor eksternal dan internal.

Ringkasan Pertanyaan

1. Menurut Bapak - bapak, seberapa besar pengaruh keadaan ekonomi makro termasuk PDB dan tingkat inflasi pada Region Kasulpa untuk menentukan strategi yang akan digunakan?
2. Menurut Bapak - bapak, seberapa besar pengaruh jumlah penduduk, jumlah desa dan jumlah pasar pada Region Kasulpa untuk menentukan strategi yang akan digunakan? Apakah besarnya potensi tersebut berpengaruh positif terhadap strategi yang akan digunakan?
3. Menurut Bapak - bapak, seberapa besar pengaruh beberapa bank yang akan fokus terhadap sektor UMKM pada Region Kasulpa untuk menentukan strategi yang akan digunakan? Apakah produk substitusi seperti pegadaian cukup berpotensi menjadi alternatif bagi Region Kasulpa?

4. Dari seluruh fungsi yang ada seperti keuangan, marketing, operasional dan lainnya, apa yang paling berpengaruh dan apa yang paling tidak berpengaruh terhadap strategi – strategi yang akan digunakan?
5. Menurut Bapak - bapak, apa saja keunggulan MUR – Bank BTPN Region Kasulpa yang membuat para pengusaha UMKM lebih memilih untuk mengambil kredit di MUR – Bank BTPN? Seberapa besar pengaruh keunggulan – keunggulan tersebut?

