



EVALUASI STRATEGI PT BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) ARTHA KANJURUHAN PEMKAB MALANG DI MALANG

yang dipersiapkan dan disusun oleh
Toto Suprihadi
13540/PS/MM/03
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 25 April 2009
dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat

Yogyakarta, 25 April 2009

Dosen Penguji I

Agus Setiawan, Dr., M.Soc.Sc.

Dosen Penguji II

Bambang Riyanto LS, Dr., MBA.

Dosen Pembimbing

Bambang Riyanto LS, Dr., MBA.



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Evaluasi strategi PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemkab Malang di Malang
SUPRIHADI, Toto, Bambang Riyanto LS, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 25 April 2009

Toto Suprihadi

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya, maka penulisan thesis yang berjudul “Evaluasi Strategi PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemkab Malang di Malang” dapat diselesaikan. Penulisan thesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh derajat Sarjana S-2 Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada.

Penulisan thesis ini dapat terwujud atas bantuan berbagai pihak dan lembaga terkait. Oleh karena itu dengan penuh rasa hormat dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Bambang Riyanto, LS, MBA selaku dosen pembimbing yang banyak memberikan dorongan, bimbingan, petunjuk serta pengarahan kepada penulis hingga selesainya penulisan thesis ini.
2. Bapak H. Prayudo Eri Yandono, SH, MM dan Ir. Taufik Chandra, MM, selaku Direktur Utama dan Direktur PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemkab Malang, yang telah berkenan memberi izin untuk melakukan penelitian.
3. Keluarga tercinta (Nanung, Affan dan Arsyah), yang senantiasa memberikan perhatian, kasih sayang dan dorongan semangat untuk segera menyelesaikan thesis ini.
4. Seluruh staf pengajar dan karyawan Program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada yang telah membantu penulis selama masa studi.



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Evaluasi strategi PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemkab Malang di Malang
SUPRIHADI, Toto, Bambang Riyanto LS, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

5. Teman-teman, khususnya Magister Manajemen Kelas Khusus Bank Mandiri Angkatan I, yang senantiasa terus memotivasi dan memberi inspirasi bagi penulis sampai selesainya thesis ini.

Kiranya Allah SWT berkenan membalas kebaikan hati Bapak dan Ibu sekalian dengan limpahan rahmat dan karunia-Nya yang lebih besar. Amin.

Yogyakarta, 25 April 2009

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan	iii
Kata Pengantar.....	iv
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran	xii
Intisari	xiii
Abstract	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Metode Penelitian	6
1.6. Sistematika Pembahasan.....	14
BAB II. LANDASAN TEORI.....	16
2.1 Pengertian Manajemen Strategi.....	16
2.2 Analisis Lingkungan Eksternal	19
2.3 Analisis Lingkungan Internal	26

BAB III.	GAMBARAN UMUM BPR ARTHA KANJURUHAN.....	34
3.1	Sejarah Perkembangan Perusahaan	34
3.2	Struktur Organisasi dan Manajemen	34
3.3	Tujuan dan Tugas Bank	39
3.4	Visi, Misi dan Falsafah BPR	40
3.5	Perkembangan Bank	42
3.6	Produk – produk BPR Artha Kanjuruhan	48
 BAB IV.	 ANALISIS DAN EVALUASI.....	 49
4.1	Analisis Lingkungan Industri.....	49
4.1.1	Characteristics Industry.....	50
4.1.2	Five Forces Model.....	54
4.1.3	Analisis <i>Driving Forces</i> Industri	60
4.1.4	<i>Key Success Factors</i> (Faktor Kunci Keberhasilan)	62
4.2	Analisis Lingkungan Internal Perusahaan	64
4.2.1	Visi, Misi dan Nilai Keunggulan Perusahaan	64
4.2.2	Struktur Organisasi.....	66
4.2.3	Aspek Keuangan	68
4.2.4	Sumber Daya Manusia.....	73
4.2.5	Aspek Pemasaran.....	77
4.2.6	Teknologi	82
4.3	Identifikasi Alternatif Strategi	85
4.3.1	Lingkungan Industri	86

4.3.2 Lingkungan Internal BPR	90
4.4 Strategi Yang Sebaiknya Ditempuh BPR	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Saran	99

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Jumlah BPR dan Jaringannya di Malang tahun 2007.....	2
Tabel 3.1.	Susunan Pengurus PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.....	38
Tabel 3.2.	Susunan Pemegang Saham PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.....	38
Tabel 3.3.	Perkembangan dan Share Asset BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang terhadap Perbankan BPR di Malang Raya.....	43
Tabel 3.4.	Perkembangan Penghimpunan Dana BPR Artha Kanjuruhan terhadap Total Penghimpunan Dana BPR se Wilayah Malang Raya.....	44
Tabel 3.5.	Perkembangan Penyaluran Kredit BPR Artha Kanjuruhan terhadap Total Penyaluran Kredit BPR se Wilayah Malang Raya.....	45
Tabel 3.6.	Perkembangan Modal Inti, Modal Pelengkap, ATMR dan CAR BPR Artha Kanjuruhan tahun 2005-2007.....	47
Tabel 4.1.	Perkembangan PDRB Kota/Kabupaten di Wilayah Malang Raya.....	50
Tabel 4.2.	Sumbangan Sektoral terhadap PDRB Kota/Kabupaten di Malang Raya.....	51
Tabel 4.3.	Perkembangan Jumlah Angkatan Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin di Wilayah Malang Raya.....	52
Tabel 4.4.	Upah Minimum Kota/Kabupaten di Wilayah Malang Raya.....	52
Tabel 4.5.	Pencapaian Pangsa Pasar dari Sepuluh BPR Terbesar di Wilayah Malang Raya.....	59

Tabel 4.6	Capability Profile (Peluang dan Ancaman) Lingkungan Industri.....	60
Tabel 4.7	Perkembangan Kolektibilitas PT.BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.....	69
Tabel 4.8	Kolektibilitas PT.BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang per Sektor Ekonomi posisi 31-12-2007.....	69
Tabel 4.9	Realisasi Laba BPR.....	70
Tabel 4.10.	Tingkat Kesehatan BPR	71
Tabel 4.11	Perkembangan Sumber Daya Manusia Menurut Tingkat Pendidikan Formal.....	73
Tabel 4.12	Materi Pelatihan yang diikuti oleh Karyawan/wati BPR Artha Kanjuruhan Malang	76
Tabel 4.13	Prakiraan Pangsa Pasar Kredit BPR Artha Kanjuruhan 5 Tahun Mendatang.....	79
Tabel 4.14	Prakiraan Pangsa Pasar Dana BPR Artha Kanjuruhan 5 Tahun Mendatang.....	79
Tabel 4.15	Rencana Pengembangan Jumlah Kantor BPR Artha Kanjuruhan Malang.....	80
Tabel 4.16	Capability Profile (Kekuatan dan Kelemahan) Lingkungan Internal Perusahaan.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.2	Five Forces Model.....	9
Gambar 2.1.	Model Proses Manajemen Stratejik dari Fred R.David.....	18
Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT BPR Artha Kanjuruhan- Pemkab Malang.....	35

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Spreadsheet Hasil Perhitungan Ratio Keuangan BPR.....
Lampiran 2	Daftar Pertanyaan SWOT.....
Lampiran 3.	Struktur Organisasi dan Job Description
Lampiran 4.	Rencana Kerja Strategi Jangka Pendek



INTISARI

Sektor Perbankan menjadi sangat penting perannya sebagai lembaga intermediasi untuk mendukung pembangunan nasional. Telah terjadi perubahan lingkungan industri secara drastis terkait dengan dampak krisis perekonomian global yang telah mengakibatkan beberapa bank tidak mampu lagi beroperasi dan terpaksa ditutup. Oleh karena itu perlu adaptasi bagi perbankan menghadapi perubahan ini, tak terkecuali PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemkab Malang yang beroperasi di wilayah Kota dan Kabupaten Malang.

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi lingkungan industri dan lingkungan internal yang mempengaruhi kemudian membandingkan dengan strategi yang selama ini dijalankan BPR, dilanjutkan dengan mencari alternative strategi dan akhirnya menyarankan suatu strategi yang tepat bagi BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam agar tetap bertahan dan memenangkan persaingan.

Analisis lingkungan industri perbankan dilakukan untuk mengenali faktor-faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan yaitu *Characteristics Industry, five forces model, Driving forces* dan *Key success factor* yang dapat mempengaruhi strategi BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang sebagai salah satu pemain di industri perbankan. Terkait lingkungan internal, yang di analisis adalah visi, misi dan nilai keunggulan perusahaan, struktur organisasi, aspek keuangan, aspek sumber daya manusia, aspek pemasaran dan aspek teknologi.

Penelitian ini menyimpulkan beberapa hal yaitu:

1. Pasar masih mempunyai potensi pertumbuhan yang relatif baik pada masa yang akan datang.
2. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang memperoleh dukungan yang kuat dari pemerintah daerah yang sekaligus juga sebagai pemegang saham mayoritas.
3. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang mempunyai ancaman yang tinggi terhadap masuknya pendatang baru.
4. Ancaman produk pengganti atau substitusi adalah kuat, ancaman dari tingkat persaingan industri tersebut juga tinggi, sedangkan kekuatan tawar menawar nasabah juga cenderung tinggi.
5. Visi dan Misi bank belum sepenuhnya dihayati dan diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari seluruh *stake-holder*.
6. Manajemen didukung oleh SDM yang berpendidikan Perguruan Tinggi akan mampu mengelola BPR secara profesional.
7. Ditinjau dari sisi aspek keuangan, BPR telah dikelola dengan baik dan dalam kategori sehat.
8. Program pengembangan pemasaran masih harus terus dilanjutkan dan ditingkatkan.
9. Perlunya penambahan jaringan distribusi yaitu dengan pembukaan Cabang dan Kantor Kas baru sejalan dengan rencana jangka panjang BPR untuk menjadi pemimpin pasar di Daerah Malang Raya.

Kata kunci : Bank Perkreditan Rakyat (BPR), *Characteristics Industry, five forces model, Driving forces* dan *Key success factor*.

ABSTRACT

Banking sector becomes very important role as intermediary institutions to support national development. There has been an industry environment changes drastically related to the impact of the global economic crisis that has resulted in some banks could no longer operate and forced to close. Therefore, banks need to adapt to deal with these changes, not least of PT BPR (BPR) Artha Kanjuruhan Pemkab. Malang which operate in the region of Malang city and district.

This study aims to evaluate the industry environment and internal environment affecting then compared with the strategy that has been executed BPR, followed by a search for alternative strategies, and finally suggest an appropriate strategy for the BPR Artha Kanjuruhan Pemkab. Malang in the face of increasingly keen competition to survive and win competition.

Banking industry environment analysis conducted to identify environmental factors that could affect the company's Industry Characteristics, five forces model, Driving forces and key success factors that can affect the BPR strategy Kanjuruhan Artha Pemkab Malang as one of the players in the banking industry. Related internal environment, which the analysis is the vision, mission and values the benefits of the company, organizational structure, financial aspects, aspects of human resources, marketing aspects and technological aspects.

The study concluded that several things:

1. The market still has potential for a relatively good growth in the future.
2. PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang strong support from local governments as well as the majority shareholder.
3. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang have a high threat of entry of newcomers.
4. The threat of substitute products or substitution is a strong, competitive threats from these industries is also high, while the bargaining power of customers is also likely to be high.
5. Vision and Mission banks have not fully internalized and implemented in everyday activities all stakeholders.
6. Management supported by well-educated human resources universities will be able to professionally manage the BPR.
7. Judging from the financial aspect, BPR has been managed well and in the healthy category.
8. Marketing development program still must be continued and intensified.
9. The need to increase the distribution network by opening branches and cash offices in line with the new long-term plan of BPR to become the market leader in the area of Malang Raya.

Keywords: Rural Bank (BPR), Industry Characteristics, five forces model, Driving forces and key success factors.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi ekonomi menyebabkan lingkungan bisnis menjadi relatif cepat berubah sehingga perkembangan bisnis menjadi sulit diprediksi (*unpredictable*), tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*), dan tidak pasti (*uncertainty*). Keadaan tersebut secara umum terjadi hampir pada berbagai bidang bisnis baik yang bergerak di bidang pertanian, industri pengolahan, maupun jasa seperti perbankan, asuransi, perdagangan, perhotelan dan sebagainya. Dihadapkan pada kondisi demikian, manajemen suatu perusahaan dituntut untuk selalu melakukan penyesuaian guna menjaga kelangsungan hidup bisnisnya.

Sejak adanya deregulasi di bidang perbankan melalui paket kebijaksanaan 27 Oktober 1988 atau yang lebih dikenal dengan PAKTO 88, industri perbankan Indonesia berubah. Pada saat ini bisnis perbankan berada dalam kondisi persaingan yang sangat ketat. Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut, perbankan perlu mengelola usahanya secara profesional dengan membuat perencanaan dan strategi yang tepat sesuai dengan kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan, kelemahannya, peluang pasar serta hambatan dan ancaman yang dihadapinya. Melalui penerapan strategi yang tepat, akan menjamin tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan secara efektif dan efisien. Strategi

digunakan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dalam mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada.

Sebagai bagian dari sistem perbankan nasional, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) tidak terlepas dari aktivitas dalam merencanakan dan menyusun strategi yang tepat dalam menjalankan bisnisnya mengingat berbagai faktor yang mempengaruhi perkembangan BPR selalu mengalami perubahan yang sangat cepat seperti perkembangan teknologi informasi, pertumbuhan lembaga lembaga keuangan mikro baru, perubahan tingkat pendapat masyarakat, perkembangan perekonomian, dan tuntutan pelayanan perbankan yang lebih baik dari masyarakat.

Perkembangan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Malang sangat menggembirakan. Menurut data dari Bank Indonesia, sampai bulan November 2007 di Malang terdapat 96 BPR, seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 : Jumlah BPR dan Jaringannya di Malang Tahun 2007.

Keterangan	Jumlah
Jumlah BPR	96
BPR Konvensional	86
BPR Syariah	10
Kantor Cabang	17
Kantor Pel. Kas	68

Sumber : Bank Indonesia Malang

Dari data di atas terlihat bahwa dengan jumlah BPR di wilayah Malang sebanyak 96 BPR menunjukkan bahwa persaingan antar BPR sangat ketat. Demikian

besarnya peranan BPR, maka kelangsungan hidup BPR sangat penting bagi masyarakat agar dapat terus memberikan pelayanan dan menjalankan fungsinya utamanya (intermediasi). Salah satu BPR yang dapat menjalankan fungsi tersebut adalah PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Malang, selanjutnya disebut BPR Artha Kanjuruhan, yang beralamat di Jl. PB. Sudirman No. 41 Karangploso Malang, yang memulai usahanya pada tahun 1995. Produk yang ditawarkan kepada masyarakat adalah produk *funding* (dana) dan produk *lending* (pinjaman).

1.2 Perumusan Masalah

BPR Artha Kanjuruhan, saat ini berada dalam situasi persaingan yang demikian majemuk dan sengit yang ditandai dengan kian serunya persaingan dalam pemasaran produk-produk perbankan; bank berlomba-lomba dalam perang bunga; penawaran berbagai layanan khusus dengan dukungan teknologi yang kian canggih. Pengaruh yang dapat dirasakan adalah semakin sulitnya mencari nasabah baru maupun mempertahankan nasabah lama. Meningkatnya persaingan itu terjadi setelah semakin banyaknya pendirian BPR-BPR baru maupun pembukaan kantor-kantor cabang BPR yang sudah eksisting, bermunculannya Koperasi Simpan Pinjam (KSP) dan Lembaga Keuangan Mikro yang menawarkan persyaratan yang lebih sederhana dan proses yang sangat cepat. Begitu juga saat ini banyak bank-bank umum dan lembaga keuangan non bank, seperti Danamon Simpan Pinjam, Swamitra Bukopin, BTPN, Adira Finance, FIF, WOM Finance,

Columbia Credit dan lain-lain yang mulai merambah bisnis keuangan mikro, di samping BRI yang sudah mapan dengan BRI Unitnya.

Dari berbagai produk jasa yang dihasilkan di atas dan segmen pasar yang dituju, perkembangan usaha BPR Artha Kanjuruhan dirasakan semakin lama semakin berat, hal ini terutama disebabkan oleh hambatan eksternal seperti persaingan dari pihak perbankan atau BPR. Secara umum, untuk mengatasi perkembangan usaha yang semakin berat tersebut, BPR Artha Kanjuruhan telah menetapkan strategi sebagai berikut:

- a. Memperbaiki kondisi keuangan dengan mempertahankan dan memperbaiki pangsa pasar usaha, sambil memperbaiki komposisi dana serta produktifitas perkreditan
- b. Meningkatkan kemampuan karyawan, keahlian dan ketrampilan karyawan sesuai dengan bidang tugasnya melalui program training yang intensif dan berorientasi pada kebutuhan yang berdampak langsung terhadap kegiatan usaha.
- c. Menjaga kualitas perkreditan pada rating sehat, indikator yang dipakai adalah rasio kualitas kredit bermasalah dengan total kredit yang diberikan atau biasa diistilahkan dengan NPL (Non Performing Loan). NPL yang baik atau sehat adalah dibawah 5%.

Walaupun BPR Artha Kanjuruhan telah menetapkan berbagai strategi di atas, namun pada kenyataannya kinerja yang dihasilkan oleh BPR Artha Kanjuruhan belum sepenuhnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan. Dilihat

dari jumlah nasabah yang menabung di BPR tersebut hanya 1.325 nasabah, sedangkan jumlah pelanggan deposito hanya 48 nasabah saja. Dibandingkan dengan jumlah penduduk Kabupaten Malang lebih dari 700.000 jiwa, terlihat bahwa jumlah tersebut belum proporsional. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pemasaran dan jaringan pelayanan kantor relatif kurang berhasil, demikian juga dengan produktifitas tenaga kerja yang ada.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian thesis ini adalah :

1. Mengevaluasi atas strategi yang sudah diterapkan oleh BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang, apakah dapat menghadapi perubahan lingkungan industri perbankan dan perubahan perilaku konsumen.
2. Melakukan analisis atas faktor internal dan eksternal perusahaan dalam perumusan, perencanaan dan pengembangan strategi BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang untuk masuk ke dalam industri perbankan.
3. Mengevaluasi penerapan strategi tersebut di lingkungan internal BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang dan mengantisipasi segala dampak dan resiko yang ditimbulkan dari penerapan strategi tersebut.
4. Mengidentifikasi alternatif strategi, apakah perlu diformulasikan strategi baru untuk menjawab tantangan atas perubahan dan persaingan dunia usaha di masa yang akan datang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan akan memberikan manfaat bagi perusahaan, sebagai bahan pertimbangan oleh pihak manajemen perusahaan dalam mengembangkan manajemen strategi dan pengambilan keputusan atas strategi perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan meminimalkan resiko, mempertahankan pertumbuhan, sehingga perusahaan dapat melihat faktor-faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal yang mempengaruhi keputusan tersebut dan mengantisipasi faktor-faktor yang menghambat.

1.5. Metode Penelitian

1.5.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan melalui riset lapangan untuk mendapatkan data primer. Data yang dikumpulkan berupa profil perusahaan, struktur organisasi, dan strategi perusahaan serta wawancara langsung kepada para pimpinan dan pengambil keputusan di perusahaan tersebut seperti Direktur Utama, Direktur, Komisaris, Account Officer dan Staf lainnya. Wawancara ini lebih mengarah pada pertanyaan mengenai penerapan Visi, Misi, Nilai-Nilai Budaya Perusahaan; pembagian tugas & kewenangan dalam perusahaan; kinerja Keuangan BPR antara lain pemenuhan modal disetor, likuiditas, kualitas kredit, rentabilitas, efisiensi; pengelolaan Sumber Daya Manusia antara lain mengenai peningkatan kemampuan teknis, jenis-jenis

pendidikan dan pelatihan yang pernah diselenggarakan untuk karyawan, perencanaan dan pengembangan karyawan; *reward* dan *punishment*; Aspek Pemasaran antara lain, Area Pemasaran dan Segmentasi Pasar, strategi Pemasaran, *Market share*, Distribution Channel; Teknologi antara lain tentang penerapan Computerized system, Sarana dan Prasarana yang digunakan dan lain-lain.

Untuk data sekunder di dapat dari Badan Pusat Statistik (BPS) antara lain data Perkembangan Pendapatan Domestik Bruto (PDRB), Jumlah Angkatan Kerja, Upah Minimum Regional; dari Bank Indonesia, data tentang evaluasi BPR; dari internet data tentang BPR pesaing, perkembangan BPR secara umum; dari Majalah InfoBank tentang perkembangan kredit mikro secara umum, serta hasil riset untuk melihat perkembangan industri BPR tentang Micro Finance dan lain-lain.

1.5.2. Metode Analisis

1.5.2.1. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal perusahaan adalah suatu keadaan yang berada di luar perusahaan dan tidak dapat dikontrol, tetapi perubahan atas keadaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja perusahaan di dalam suatu industri. Faktor lingkungan eksternal ini harus diantisipasi oleh perusahaan karena dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Lingkungan eksternal industri dapat mempengaruhi kinerja perusahaan karena lingkungan industri merupakan

lingkungan eksternal perusahaan yang langsung berhubungan dengan perusahaan, sehingga analisis atas lingkungan eksternal perusahaan ini biasanya mengacu pada analisis industri dimana perusahaan tersebut berada. Oleh karena itu analisis atas lingkungan eksternal perusahaan akan difokuskan pada analisis industri sebagai berikut :

1.5.2.1.1. *Characteristics Industry*

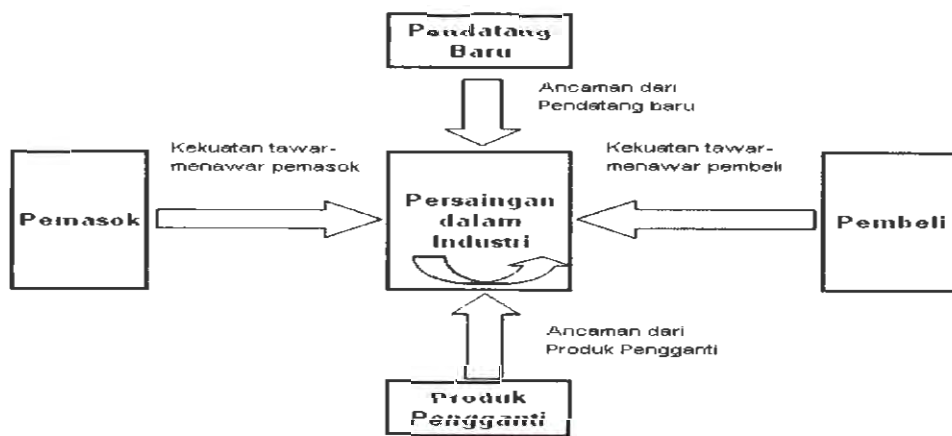
Karakteristik industri ini merupakan profil dari industri perbankan secara keseluruhan, untuk melihat tingkat persaingan, tantangan yang dihadapi dan kesempatan yang ada di dalam industri tersebut. Adapun karakteristik ini meliputi:

1. Perkembangan Perekonomian di Wilayah Malang Raya.
2. Angkatan Kerja dan Upah Minimum Regional Malang Raya.
3. Pemain dan Persaingan Industri BPR.
4. Hambatan yang dihadapi oleh para pemain di industri BPR.

1.5.2.1.2. *Five Force Model*

Perusahaan menghadapi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat persaingan suatu industri. Faktor-faktor ini terbagi atas faktor yang dominan dan faktor yang tidak dominan. Analisis harus kita arahkan pada faktor yang dominan mempengaruhi tingkat persaingan suatu industri, salah satu kerangka analisis yang dapat digunakan adalah '*five forces model*' yang dikembangkan oleh Porter

(1985) yang mengatakan bahwa tingkat persaingan suatu industri ditentukan oleh lima faktor pendukung yaitu pendatang baru, pembeli, produk pengganti, pemasok dan persaingan dalam industri sendiri seperti digambarkan di bawah ini :



Gambar 1.2 Five Forces Model

a. Masuknya Pendatang Baru

Masuknya pendatang baru dalam industri membawa kapasitas produksi baru dan terkadang didukung dengan dukungan sumber daya yang kuat. Ada dua faktor utama yang menentukan serius atau tidaknya ancaman dari pendatang baru yaitu hambatan untuk masuk dalam industri tersebut dan perkiraan terhadap reaksi dari pemain lama terhadap pendatang baru. Hambatan untuk masuk dalam suatu industri akan ada jika sulit bagi pendatang baru untuk menembus pasar dan/atau faktor perekonomian pada saat itu tidak mendukung bagi pendatang baru, sekalipun pendatang baru tersebut potensial.

b. Ancaman Adanya Jasa atau Produk Pengganti

Setiap perusahaan akan berusaha bersaing dengan perusahaan lain yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan perusahaan dalam industri. Dengan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang tidak jauh berbeda dari konsumen, tetapi dengan karakteristik berbeda, harga produk pengganti dapat menjadi batas tertinggi dari harga yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian produk pengganti melakukan fungsi atau layanan yang sama atau mirip.

Secara umum, ancaman produk pengganti adalah besar apabila sejumlah pelanggan menghadapi sedikit peralihan dan apabila harga produk pengganti tersebut lebih rendah, dan atau mutu serta kemampuan kinerjanya sama atau lebih besar dari produk yang ada. Untuk mengurangi daya tarik produk pengganti, perusahaan ditantang untuk membedakan penawaran mereka melalui dimensi-dimensi yang amat relevan bagi pelanggan, misalnya; tingkat bunga pinjaman, kecepatan proses kredit, kemudahan persyaratan, kenyamanan pelayanan, dan lokasi kantor BPR yang dekat dengan nasabahnya.

c. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pada umumnya, jika pembeli berskala besar dan melakukan pembelian dalam jumlah besar, maka kekuatan tawar menawar pembeli menjadi kuat

dan begitu pula sebaliknya. Beberapa faktor yang berpengaruh dalam bertambahnya kekuatan tawar menawar pembeli di industri BPR adalah :

1. Biaya untuk pindah merk kepada merk pesaing.
2. Jumlah pembeli yang ada.
3. Informasi yang dimiliki pembeli.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Di dalam industri BPR, yang disebut pemasok adalah nasabah bank yang menyimpan uangnya di BPR tersebut. Nasabah BPR saat ini mempunyai posisi tawar yang kuat. Banyaknya kantor-kantor BPR, Koperasi Simpan Pinjam (KSP) dan BRI unit, Pegadaian sebagai tempat untuk melakukan transaksi perbankan yang memberikan berbagai fasilitas hampir sama dan memiliki kemiripan dalam melayani nasabah dan mencari calon nasabah. Beberapa faktor yang mempengaruhi nasabah menempatkan dananya di BPR antara lain adalah tingkat bunga simpanan baik tabungan maupun deposito, pelayanan, keamanan dana nasabah yang disimpan di BPR, kemudahan nasabah melakukan transaksi perbankan sesuai dengan kebutuhan.

e. Persaingan Industri antara Perusahaan

Faktor terkuat dari kelima kekuatan kompetitif seringkali merupakan perebutan posisi dan selera pembeli yang terjadi di antara perusahaan yang

bersaing di dalam suatu industri. Persaingan ini akan meningkat bila salah satu pemain melihat kesempatan untuk lebih memenuhi kebutuhan konsumen atau pesaing berada dalam tekanan untuk meningkatkan kinerjanya.

Beberapa faktor yang berpengaruh pada meningkatnya intensitas persaingan di antara perusahaan pemain industri adalah:

1. Jumlah pesaing.
2. Pertumbuhan permintaan pasar.
3. Biaya yang diperlukan untuk keluar dari industri BPR.
4. Ada perusahaan kuat dari luar negeri mengakuisisi perusahaan relatif lemah dalam negeri dan meluncurkan tindakan agresif dengan dana yang sangat mencukupi untuk merubah perusahaan yang baru diakuisisinya menjadi pemain besar di dalam suatu industri. Misalnya Texas Pasific Group yang mengakuisisi Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) dan mengarap bisnis kredit mikro.

1.5.2.1.3. *Driving Forces*

Driving Forces adalah faktor yang memiliki pengaruh terbesar dalam industri sehingga mampu mengubah struktur industri tersebut secara keseluruhan. Faktor-faktor yang akan dianalisa dalam pembahasan *driving forces* ini adalah Peraturan Pemerintah, Kondisi Persaingan, Perkembangan Teknologi dan Informasi serta perkembangan politik dan hukum.

1.5.2.1.4. Key Success Factors

Key Success Factors adalah elemen-elemen dasar yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk menjamin keberhasilan perusahaan tersebut untuk menghadapi tingkat persaingan dalam industri yang dimasukinya. Faktor-faktor yang termasuk dalam *Key Success Factors* BPR adalah Ketersediaan Jaringan atau Kantor Pelayanan (*Distribution Channel*), Kualitas Pelayanan (*Service Quality*) dan Reputasi BPR.

1.5.2.2. Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan Internal Perusahaan adalah faktor-faktor sumber daya perusahaan pada BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang yang nantinya akan menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan suatu strategi maupun dalam melakukan evaluasi atas strategi yang telah ada dengan melihat kekuatan dan kelemahan di dalam perusahaan. Hal ini mencakup kuantitas dan kualitas sumber daya yang ada dalam perusahaan, antara lain meliputi:

1. Visi, Misi dan Nilai Keunggulan BPR.
2. Struktur Organisasi, meliputi, pembagian tugas antar bagian dan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.
3. Aspek Keuangan meliputi Permodalan, Kualitas Asset, Laba, Likuiditas,
4. Sumber Daya Manusia, meliputi kualitas SDM dan *skill*.
5. Aspek Pemasaran, meliputi Area Pemasaran dan Segmentasi Pasar, Strategi Pemasaran, *Market Share* dan *Distribution Channel*.

6. Teknologi, meliputi *computerized system*, Sarana dan Prasarana.

1.5.2.3. Identifikasi Alternatif Strategi

Strategi yang ada dan masih digunakan oleh BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang saat ini akan dilakukan evaluasi atas strategi tersebut, sehingga didapatkan suatu kesimpulan mengenai kelebihan dan kekurangan strategi tersebut dalam menjawab permasalahan perusahaan dan jika diperlukan maka dirumuskan strategi baru untuk menjawab perubahan lingkungan industri dan tingkat persaingan.

1.6. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penulisan penelitian ini dibagi menjadi lima bab, dimana masing-masing bab terdiri dari sub bab-sub bab yang merupakan penjelasan mengenai bab yang bersangkutan sehingga membentuk satu kesatuan penulisan yang utuh, dengan susunan sebagai berikut :

- a. Bab I: Pendahuluan. Pada bab ini akan dibicarakan tentang latar belakang masalah yang akan mengungkapkan pentingnya penelitian ini, perumusan masalah yang dihadapi, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, manfaat penelitian dan metode penelitian yang meliputi pengumpulan data dan metode analisis serta sistematika pembahasan.
- b. Bab II: Landasan Teori. Pada bab ini akan dibahas tentang teori-teori yang mendukung dan melandasi dalam pembahasan penelitian ini. Penjelasan



meliputi teori dasar mengenai analisis eksternal dan internal, dasar pengambilan keputusan atas strategi perusahaan serta analisis atas strategi yang diambil perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan dan menghadapi tingkat persaingan dalam suatu industri.

- c. Bab III: Gambaran Umum Perusahaan. Pada bab ini akan dibicarakan tentang gambaran umum perusahaan yaitu BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, pengembangan bisnis perusahaan, dan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan.
- d. Bab IV: Analisa dan Evaluasi. Bab ini akan menguraikan analisis data dan pembahasan secara seksama tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian yaitu proses perumusan strategi dalam tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan dan faktor-faktor kunci sukses strategi tersebut.
- e. Bab V: Kesimpulan dan saran, Setelah pengamatan dan analisis, maka diharapkan dapat diambil kesimpulan dan saran dari hasil penelitian ini. Kesimpulan dan saran tersebut akan dibahas pada bab ini sebagai akhir dari bagian penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Thompson dan Strickland (2003) mendefinisikan bahwa strategi perusahaan adalah suatu rencana pihak manajemen untuk memperkuat posisi perusahaan, memenangkan persaingan, memuaskan pelanggan dan mencapai target yang diinginkan. Menurut Mintzberg (1995) strategi merupakan suatu pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan dan urutan kegiatan dari suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Sedangkan Porter (1985) mendefinisikan strategi sebagai suatu kreasi yang unik dan bermanfaat dari posisi perusahaan yang memiliki aktifitas berbeda dari pesaingnya dan menerapkan aktivitas yang berbeda pula, adapun strategi yang harus menunjukkan karakteristik sebagai berikut;

- 1) Posisi kompetitif yang unik bagi perusahaan.
- 2) Aktifitas-aktifitas dirancang untuk strategi
- 3) Keuntungan kompetitif dicapai dari kesesuaian antar aktifitas.
- 4) Ketahanan perusahaan berasal dari sistem aktivitas, bukannya per-bagian
- 5) Dapat memenuhi efektifitas operasional.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan sangat penting. Setiap perusahaan harus memiliki strategi yang tepat untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Pemilihan strategi yang dilakukan

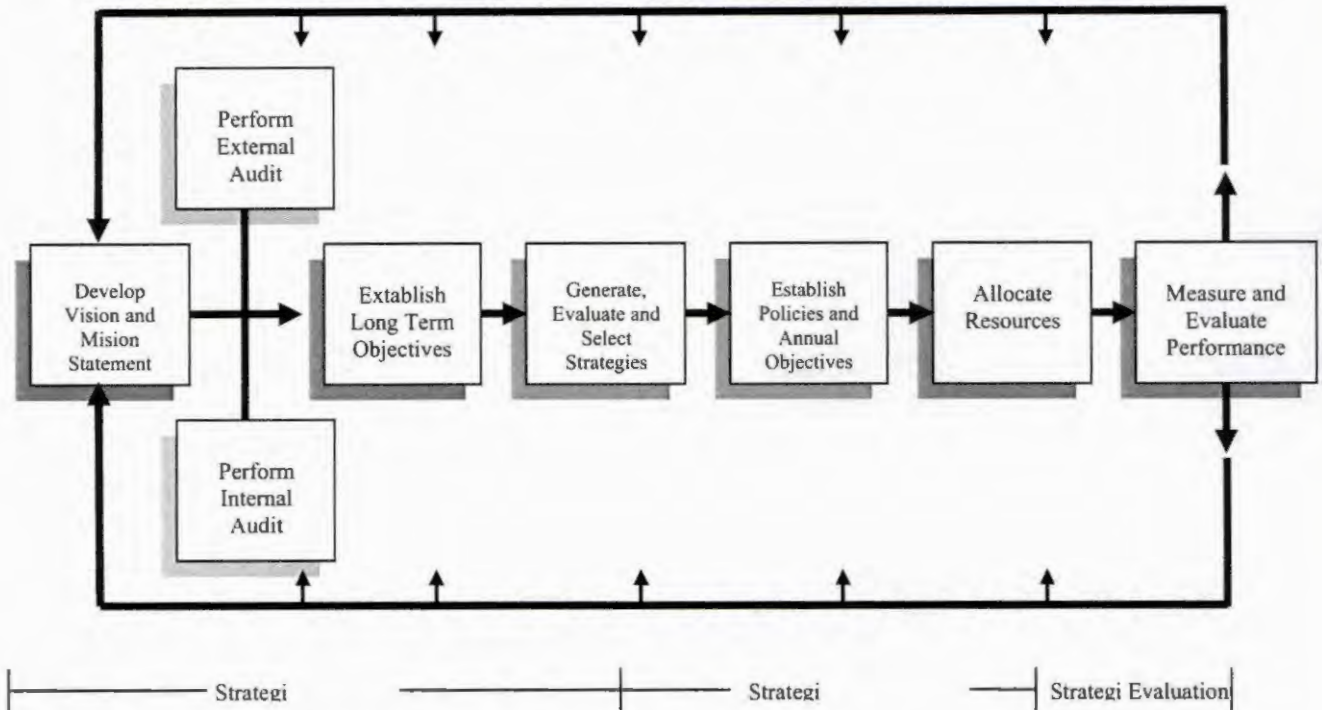
dengan tepat, diharapkan semua sumber daya perusahaan dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas perusahaan. Strategi sangat dibutuhkan untuk membantu mengarahkan aktivitas harian perusahaan dan juga untuk mengantisipasi ketidakpastian pada masa yang akan datang. Dengan menerapkan strategi yang tepat diharapkan perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan yang dimilikinya serta meminimalkan semua kelemahan yang ada dalam perusahaan.

Agar perusahaan mampu bersaing dengan kompetitor, maka setiap perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat, perusahaan harus dapat menentukan langkah apa yang tepat agar perusahaan bisa berjalan dan bisa berkembang.

Manajemen strategis ini dirumuskan untuk membentuk suatu strategi perusahaan yang kemudian strategi ini diterjemahkan kedalam strategi fungsional yang terdapat pada perusahaan, sehingga ini merupakan langkah awal yang sangat penting bagi perusahaan.

Didalam pembentukan strategi terdapat beberapa macam model yang bisa digunakan oleh perusahaan, agar perusahaan bisa mempunyai konsep yang jelas didalam melakukan perencanaan strategis.

Gambar 2.1 : Model Proses Manajemen Strategik dari Fred R. David



Sumber : Fred R. David dalam Husein Umar (2001:21)

Dari gambar model di atas, ada tiga tahap utama di dalam proses manajemen strategi, yaitu:

1) Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)

Proses formulasi strategi meliputi analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang tujuannya mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan serta mengetahui apa yang menjadi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternal, setelah itu menetapkan tujuan jangka panjang, membuat beberapa alternatif strategi yang akan digunakan, langkah terakhir didalam tahap formulasi strategi ini ialah pemilihan strategi dari berbagai alternatif yang tersedia.

2) Implementasi Strategi (*Strategy implementation*)

Langkah-langkah didalam implementasi strategi anatara lain: perusahaan membuat kebijakan-kebijakan dan membentuk tujuan jangka pendek (*annual objectives*), setelah membuat kebijakan dan tujuan langkah selanjutnya ialah mengalokasikan sumberdaya perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan.

3) Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategi. Tahap ini meliputi pengendalian organisasi yang memfokuskan pada monitoring dan evaluasi proses manajemen strategi agar terjadi kesesuaian antara saat formulasi strategi dan implementasi strategi, serta untuk menjamin agar implementasi strategi dapat berjalan dengan tepat. Ada 3 hal utama di dalam tahap evaluasi strategi ini, antara lain : (1) Meninjau kembali faktor eksternal dan faktor internal yang menjadi dasar bagi strategi. (2) Mengukur kinerja yang telah dilakukan sesuai dngan formulasi strategi. (3) Mengambil tindakan-tindakan memperbaiki.

2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor-faktor yang berada di luar perusahaan sangat mempengaruhi keberhasilan usahanya. Analisis lingkungan eksternal berkaitan dengan analisis lingkungan industri. Dalam lingkungan industri yang penuh dengan persaingan, perusahaan perlu mengetahui kondisi dan posisi persaingan dalam industri.

Setelah mengetahui posisinya dalam industri maka perusahaan dapat mengambil langkah langkah yang diperlukan untuk mempersiapkan diri menghadapi persaingan yang ada di lingkup industri tersebut.

1. Analisis *Driving Force*

Analisis *driving force* memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang mempunyai pengaruh besar dalam perubahan struktur industri dan lingkungan yang sifatnya kompetitif. Dalam melakukan analisis *diving force* perlu diperhatikan dua hal utama yaitu, mengidentifikasi faktor-faktor yang akan berpengaruh dalam perubahan industri selama 1 hingga 3 tahun mendatang dan memperkirakan efek perubahan yang terjadi dalam industri akibat terjadinya faktor-faktor tersebut (Thompson, Jr. & Strickland III, 2003).

Faktor-faktor yang secara umum mempunyai pengaruh besar tersebut diantaranya meliputi salah satu atau sebagian dari faktor-faktor seperti: teknologi internet dan peluang *e-commerce*, meningkatnya trend globalisasi dalam industri, perubahan jangka panjang pada tingkat pertumbuhan industri, perubahan pada siapa yang membeli produk dan bagaimana penggunaan produk tersebut, inovasi produk, perubahan teknologi dan inovasi, inovasi pada strategi marketing, masuk keluarnya perusahaan besar dalam industri, difusi pengetahuan teknik, perubahan pada struktur biaya dan efisiensi, perubahan produk dari terstandarisasi menjadi terdiferensiasi, undang-undang dan peraturan pemerintah, perubahan pada kesadaran sosial, perilaku dan gaya hidup, dan adanya perubahan pada tingkat

ketidakjelasan dan resiko bisnis. Untuk melakukan analisis perlu diperhatikan faktor-faktor mana yang benar-benar mempunyai pengaruh terbesar bagi struktur industri, sehingga bisa diformulasikan suatu strategi yang benar-benar mampu merespon perubahan-perubahan yang terjadi (Thompson, Jr. & Strickland III, 2003).

Salah satu cara untuk mendeteksi suatu kemungkinan adanya *driving force* baru dan gambaran mengenai trend industri yang akan terjadi dimasa mendatang adalah dengan melakukan analisis lingkungan bisnis yang meliputi lingkungan sosial, politik, ekonomi, ekologi, dan teknologi. Dengan analisis ini diharapkan para manajer mampu meningkatkan kesadaran tentang pengembangan-pengembangan strategi yang mempunyai pengaruh penting pada industri dan melihat tantangan serta peluang bisnis dimasa mendatang.

2. Analisis Bisnis Pesaing

Perusahaan sulit untuk memperkirakan manuver dari pesaingnya tanpa memonitor setiap tindakan yang dilakukan, memahami strategi yang digunakan, dan mengantisipasi langkah apa yang mungkin akan dilakukan oleh pesaing, untuk itu perlu adanya pemantauan mengenai strategi yang digunakan saat ini, langkah strategis yang baru saja dilakukan oleh pesaing, memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mengamati rencana yang diumumkan oleh pihak manajemen pesaing. Dengan melakukan pengamatan terhadap strategi pesaing, perusahaan dapat mengetahui apa yang mereka butuhkan untuk bertahan terhadap

langkah yang diambil pesaing, ataupun melakukan tindakan menyerang untuk mengimbangi langkah strategis yang diambil oleh pesaing (Thompson, Jr. & Strickland III, 2003).

Sedangkan untuk memprediksi langkah yang akan dilakukan oleh pesaing bisa dilakukan untuk menganalisis aktivitas pesaing, posisi kompetitif pesaing saat ini, mempelajari laporan publik mengenai strategi yang akan diambil untuk sukses bersaing dalam industri, mempelajari langkah strategis dimasa lalu dan strategi kepemimpinannya, menentukan siapa yang memiliki fleksibilitas dalam menentukan langkah perubahan secara umum dalam industri, serta faktor apa yang bisa menghambat untuk melakukan strategi yang sama. (Thompson, Jr. & Strickland III, 2003).

3. Analisis *Key Success Factors*

Menurut Thompson, Jr. & Strickland III (2003), *key success factors* dalam suatu industri merupakan faktor-faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan di pasar. Elemen strategi khusus, atribut produk, sumber daya, kompetensi, kapabilitas kompetitif merupakan penentu keberhasilan atau kegagalan perusahaan di pasar. Setiap perusahaan harus memberi perhatian khusus pada pencapaian *key success factors* untuk menjaga eksistensi dan sukses dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Untuk bisa mengidentifikasi *key success factors* dalam suatu industri, maka diperlukan pemahaman mengenai:

- a) Dasar pembeli memilih suatu *brand* diantara banyak *brand* yang bersaing dari perusahaan yang berbeda-beda.
- b) Hal-hal yang harus dilakukan penjual supaya sukses secara kompetitif, hal-hal yang menjadi sumber daya, dan kapabilitas kompetitif yang diperlukan.
- c) Hal-hal yang diperlukan oleh penjual untuk mencapai keunggulan kompetitif berkesinambungan

Menentukan *key success factors* merupakan prioritas utama bagi setiap pemain dalam suatu industri. Pengetahuan ini membantu para manajer untuk lebih memahami situasi industri dan mampu menentukan urutan prioritas untuk meraih kesuksesan. Perusahaan dengan pemahaman yang mendalam mengenai *key success factors* industri dapat meraih keunggulan kompetitif berkesinambungan dengan melatih strategi perusahaan untuk mencapai *key success factors* dan berlatih mengungguli pesaing dalam tiap-tiap faktor. Perusahaan yang unggul dalam *key succes factors* akan menikmati posisi pasar yang lebih kuat dibandingkan pesaingnya (Thompson, Jr. & Strickland III, 2003).

Key success factors berubah dari industri ke industri lain, bahkan dari waktu ke waktu pada industri yang sama, seiring dengan perubahan *driving force* dan perubahan kondisi kompetitif. Umumnya jarang ditemui lebih dari tiga atau empat *key success factor* pada waktu yang bersamaan. dan walaupun ada satu atau dua yang lainnya bisa dianggap tidak terlalu penting. Manajer harus bisa memisahkan faktor-faktor yang bukan menjadi faktor penentu kesuksesan (Thompson, Jr. & Strickland III, 2003).

4. Analisis Daya Tarik Industri

Menurut Thompson, Jr. & Strickland III (2003) langkah akhir dari analisis industri dan persaingan adalah dengan membuat kesimpulan relatif mengenai tingkat atraktifitas suatu industri dalam jangka pendek dan jangka panjang. Faktor-faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam mengambil kesimpulan meliputi:

- a. Potensi tingkat pertumbuhan industri
- b. Sejauh mana persaingan pada saat ini bisa memberikan profitabilitas cukup dan sejauh mana kelima kekuatan kompetitif akan menjadi lebih kuat atau lebih lemah?
- c. Sejauh mana dampak dari *driving forces* yang kuat akan membuat profitabilitas industri menjadi lebih baik atau lebih buruk
- d. Posisi kompetitif perusahaan dalam industri pada saat ini dan kecenderungan posisinya di masa depan menjadi lebih kuat atau lebih lemah.
- e. Potensi perusahaan untuk menjadi lebih besar dan mengeliminasi pesaing yang lemah.
- f. Sejauhmana perusahaan mampu bertahan ataupun menyerang balik faktor--faktor yang membuat industri menjadi tidak atraktif.
- g. Sebaik apakah kapabilitas kompetitif perusahaan mampu memenuhi *key success factors* industri.
- h. Derajat resiko dan ketidakpastian dalam masa depan industri.
- i. Masalah dan isu-isu yang mengkonfrontasi industri secara keseluruhan.

- j. Sejahumana keputusan perusahaan untuk terus berpartisipasi dalam industri tersebut akan menambah kapabilitas perusahaan untuk sukses di dalam industri lain yang juga diminati oleh perusahaan yang bersangkutan.

Secara umum, jika prospek profit industri berada diatas rata-rata, maka industri tersebut dapat dikatakan menarik atau atraktif dan sebaliknya jika prospek profit industri dibawah rata-rata maka industri dapat dikatakan tidak atraktif. Namun demikian atraktif atau tidaknya suatu industri tidak dapat dikatakan berlaku untuk semua pemain dan pendatang baru, karena sifatnya relatif. Suatu industri dapat dinilai tidak atraktif oleh pendatang baru, tetapi tetap atraktif bagi pemain lama dalam industri. Industri dapat dinilai tidak atraktif oleh pesaing yang lemah, tetapi pada saat yang sama dinilai atraktif oleh pesaing yang kuat karena mereka sudah memiliki sumber daya dan kapabilitas kompetitif untuk merebut penjualan dan *market share* dari pesaing yang lebih lemah, membangun posisi *leadership*, dan menghasilkan profit yang sangat haik (Thompson, Jr. & Strickland III, 2003).

Pada suatu industri yang atraktif, umumnya strategi yang dipilih berupa strategi yang memperkuat posisi kompetitif dalam jangka panjang dengan cara ekspansi tenaga penjualan, investasi fasilitas tambahan dan kapabilitas yang dibutuhkan. Jika industri dan situasi kompetitif relatif tidak atraktif, pemain industri yang lebih sukses disarankan untuk melakukan investasi secara hati-hati, mencari cara untuk melindungi profitabilitas dan kemampuan bersaing mereka dalam jangka panjang, jika memungkinkan mengakuisisi perusahaan yang lebih

kecil, jika harganya tepat. Dalam kondisi kurang atraktif, perusahaan yang kuat akan mempertimbangkan untuk melakukan diversifikasi usaha ke dalam bisnis yang lebih atraktif. Sedangkan perusahaan yang lemah disarankan untuk mempertimbangkan merger dengan pesaingnya untuk meningkatkan *market share* dan profitabilitas, atau alternatif lain adalah dengan mulai melihat kemungkinan melakukan kesempatan diversifikasi usaha yang atraktif di luar industri (Thompson, Jr. & Strickland III, 2003).

2.3 Analisis Lingkungan Internal

Tujuan dilakukan analisis lingkungan internal perusahaan adalah untuk mengetahui situasi dan kondisi yang ada di dalam perusahaan. Menganalisis situasi dan kondisi internal dari perusahaan sangat diperlukan agar dapat memudahkan dalam membuat formulasi strategi yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Analisis lingkungan internal yang akan dilakukan meliputi analisis terhadap program pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia, produksi serta gambaran organisasi secara umum. Hal ini diperlukan untuk mengetahui kondisi dari masing-masing hal tersebut dan selanjutnya dilakukan evaluasi agar dapat dimaksimalkan.

a. Analisis Program Pemasaran

Analisis program pemasaran dipandang perlu untuk melihat efektivitas dari program pemasaran yang dilakukan. Dalam analisis program pemasaran ini akan dianalisis mengenai program-program pemasaran apa saja yang dilakukan oleh perusahaan dan upaya pemasaran apa yang akan dilakukan agar mampu meningkatkan jumlah konsumen dalam hal ini adalah nasabah bank.

b. Analisis Sumber Daya Manusia

Dalam analisis tentang sumber daya manusia akan dianalisis mengenai program-program dan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki. Program-program tersebut meliputi pendidikan dan pelatihan yang selama ini dilakukan oleh perusahaan. Analisis sumber daya manusia juga diperlukan untuk mengetahui sejauh mana kesiapan sumber daya manusia dari perusahaan untuk menghadapi situasi persaingan. Analisis sumber daya manusia disini juga termasuk analisis struktur organisasi yang diperlukan untuk mengetahui tugas dan wewenang masing-masing karyawan dan juga dapat digunakan untuk melihat efektivitas dari struktur organisasi yang ada.

c. Analisis Keuangan

Analisis keuangan digunakan untuk mengukur efisiensi dan kekuatan finansial dari perusahaan. Dari analisis keuangan ini maka dapat diketahui hasil dari strategi yang telah diterapkan selama ini.

Dalam analisis keuangan yang akan dianalisis adalah rasio-rasio keuangan yang sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan ketentuan umum di kalangan perbankan. Rasio-rasio tersebut diantaranya adalah rasio permodalan, kualitas aset, rentabilitas dan likuiditas.

d. Rasio Permodalan

Analisis rasio permodalan menggunakan indikator CAR (*capital adequacy ratio*) yang diperoleh dengan cara membandingkan antara modal sendiri dengan aktiva tertimbang menurut resiko. Menurut ketentuan Bank Indonesia rasio CAR yang harus dicapai oleh seluruh bank di Indonesia pada akhir tahun 2001 adalah diatas 8%.

e. Analisis Kualitas Aset

Dalam analisis kualitas aset, indikator yang dipakai adalah rasio kualitas aktiva produktif bermasalah dengan aktiva produktif lancar atau biasa diistilahkan dengan NPL (*Non Performing Loan*). Sesuai dengan ketentuan umum di kalangan perbankan bahwa NPL yang baik adalah dibawah 5% sedangkan NPL yang buruk adalah diatas 25%.

f. Analisis Rentabilitas

Indikator analisis rentabilitas adalah ROA (*Return on Asset*) dan ROE (*Return on Equity*). ROA dihitung berdasarkan perbandingan laba bersih dengan rata-rata total aset sedangkan ROE diperoleh dengan membandingkan laba bersih dengan rata-rata modal sendiri. Sesuai dengan standar di dunia perbankan angka ROA berkisar 15% dan angka ROE berkisar di angka 12%.

g. Likuiditas

Indikator yang digunakan untuk mengukur likuiditas adalah LDR (*loan to deposit ratio*). Angka LDR diperoleh dengan cara membandingkan antara seluruh penempatan dan seluruh dana yang berhasil dihimpun ditambah modal sendiri. Standar terbaik LDR adalah sebesar 85% sampai dengan 110% sesuai dengan ketentuan dari Bank Indonesia.

h. Efisiensi

Dalam analisis efisiensi, indikator yang digunakan adalah rasio antara biaya operasional dengan pendapatan operasional (BO/PO). Angka rasio antara biaya operasional dengan pendapatan operasional yang dianggap cukup baik adalah 92% sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

i. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang ditujukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*treath*) perusahaan. Setiap aspek tersebut haruslah dapat diketahui oleh perusahaan agar dapat dimanfaatkan untuk memenangkan persaingan.

Aspek kekuatan adalah apa yang menjadi keunggulan perusahaan. Setiap perusahaan harus dapat mengetahui dimana letak keunggulannya dan bagaimana memanfaatkan keunggulan yang dimilikinya. Keunggulan tersebut dapat berupa keunggulan sumber daya manusia, strategi pemasaran maupun keunggulan di bidang lainnya.

Aspek kelemahan dari suatu perusahaan adalah sesuatu hal yang harus dapat diidentifikasi oleh perusahaan. Setelah perusahaan dapat mengidentifikasi kelemahannya maka perusahaan harus dapat mencari suatu cara untuk mengatasi dan meminimalkan kelemahan tersebut. Kelemahan suatu perusahaan sedapat mungkin dirahasiakan.

Aspek kesempatan merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Aspek peluang ini seperti halnya aspek kekuatan haruslah dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk perkembangan perusahaan. Sedangkan aspek yang terakhir yaitu aspek ancaman adalah suatu hal yang dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan yang tetap bertahan dan memenangkan persaingan harus siap menghadapi semua ancaman.

j. Strategi Bersaing

Sebuah perusahaan jika ingin tetap dapat bertahan dan memenangkan persaingan haruslah mempunyai strategi bersaing yang tepat. Menyusun strategi bersaing merupakan pengembangan formulasi suatu strategi yang luas mengenai bagaimana sebuah perusahaan harus bersaing, apa yang menjadi tujuan dari perusahaan dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Porter, ada tiga pendekatan strategi bersaing yang dinamakan strategi persaingan generik (*generic competitive strategy*), yang dapat digunakan oleh sebuah perusahaan untuk tetap dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Ketiga strategi tersebut adalah:

1. Keunggulan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*)

Strategi ini mengutamakan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing. Biaya yang lebih rendah akan menyebabkan perusahaan memperoleh laba diatas rata-rata para pesaing dalam suatu industri. Biaya yang lebih rendah juga diharapkan dapat menurunkan harga jual produk sehingga konsumen menjadi lebih tertarik untuk membeli. Biaya yang lebih rendah sebisa mungkin diharapkan tidak mengurangi kualitas produk yang dihasilkan dan pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Strategi biaya yang lebih rendah juga diharapkan dapat meningkatkan hambatan untuk masuk ke dalam suatu industri (*entry barrier*) karena sebuah perusahaan mempunyai keunggulan dari segi skala ekonomi (*economic of scale*) dan keunggulan biaya.

2. Diferensiasi (*differentiation*)

Strategi ini menekankan pada keunikan dari sebuah produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan keunikan dari produk tersebut diharapkan dapat lebih diterima oleh konsumen. Disamping menciptakan produk yang lebih unik, perusahaan juga dapat melakukan diferensiasi atas produk baik berupa barang maupun jasa yang dihasilkannya. Pendekatan dalam differensiasi ini bermacam-macam bentuknya diantaranya adalah: pembentukan citra tertentu atas suatu produk, menciptakan rancangan yang khusus, membuat merek yang mudah diingat, memberikan sentuhan teknologi, meningkatkan pelayanan kepada para konsumen, memperluas jaringan terutama layanan pasca jual, memperbanyak jumlah distributor atau penyalur sehingga memudahkan konsumen dalam mendapatkan produknya dan lain sebagainya. Meskipun strategi ini tidak menempatkan keunggulan biaya rendah sebagai sasaran utama, tetapi pelaksanaan dari strategi ini diharapkan tidak mengabaikan hal tersebut.

3. Fokus (*focus*)

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan dengan cara memfokuskan produknya kepada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Strategi fokus dilaksanakan dengan tujuan melayani target konsumen tertentu secara baik dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani targetnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan para pesaing yang memiliki target yang lebih luas.



Porter (1985) menjelaskan bahwa strategi *cost leadership* dan *differentiation* mengupayakan keunggulan bersaing pada segmen industri dengan skala luas. Sedangkan strategi fokus mengarahkan pada keunggulan pada rendahnya biaya (*cost focus*) atau diferensiasi (*differentiation focus*) dengan segmen yang lebih sempit.

BAB III

GAMBARAN UMUM BPR ARTHA KANJURUHAN PEMKAB MALANG

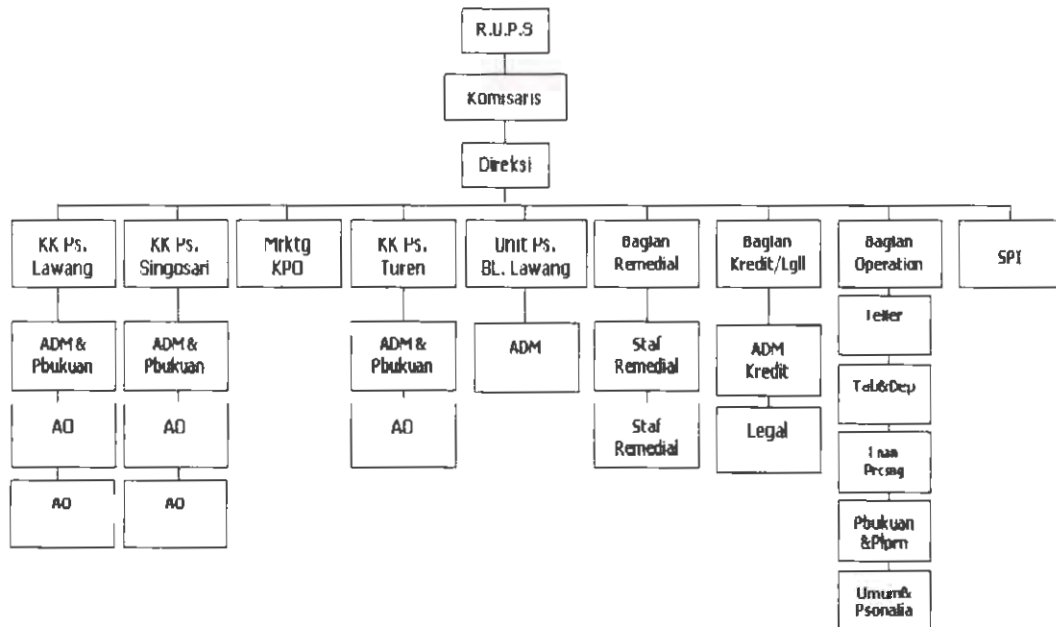
3.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan

PT. BPR. Artha Kanjuruhan Pemkab Malang didirikan berdasarkan atas akta Pendirian Perseroan Terbatas No. 43 tanggal 24 Nopember 2004 yang dibuat di hadapan Yonsah Minanda, SH, M.Hum, Notaris yang berkedudukan di Jakarta, mengenai pendirian BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. Akta tersebut telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No C-30702 HT.01.01.TH.2004 tanggal 21 Desember 2004. Akta ini juga telah didaftarkan dalam Daftar Perusahaan di Kantor Pendaftaran Perusahaan Kabupaten Malang melalui Surat No. 10/18-25/BH/IV/2005 tanggal 18 April 2005.

BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang aktif beroperasi mulai tanggal 9 Mei 2005, setelah memperoleh Ijin Prinsip Pendirian dari Bank Indonesia melalui keputusan Direktorat Pengawasan Bank Perkreditan Rakyat Bank Indonesia No.: 6/300/DPBPR/P3BPR, tanggal 29 Oktober 2004, dan Ijin Usaha dari Gubernur Bank Indonesia No.: 7/16/KEP.GBI/2005, tanggal 23 Maret 2005

3.2 Struktur Organisasi dan Manajemen

Organisasi disusun berdasarkan pembagian tugas dan wewenang yang terdiri dari RUPS, Dewan Komisaris, Direksi, Team Leader Marketing, Desk Remedial, Bagian Kredit, dan Bagian Operation.



Gambar 3.1 : Struktur Organisasi PT. BPR Artha Kanjuruhan-Pemkab Malang

Job Description

Pembagian tugas sesuai struktur organisasi tersebut dapat di uraikan sebagai berikut :

a. Dewan Komisaris

1. Melakukan Pengawasan atas seluruh kegiatan operasional Bank yang dijalankan Direksi.
2. Mendampingi Direksi dalam berhubungan dengan pihak ketiga sesuai ketentuan anggaran dasar.
3. Mengevaluasi kinerja Direksi agar tidak menyimpang dari anggaran dasar, program kerja dan peraturan perundangan yang berlaku.



4. Membantu Direksi untuk menemukan solusi atas masalah-masalah yang berkaitan dengan operasional Bank.
5. Melaporkan hasil pengawasan operasional Bank kepada Bank Indonesia.
6. Melakukan rapat evaluasi dengan direksi.
7. Mewakili Direksi untuk sementara, jika kedua anggota direksi berhalangan dan atau berhenti.
8. Memimpin Rapat Umum Pemegang Saham, dalam hal Direksi tidak hadir.

b. Direksi

Direktur Utama bertugas sebagai berikut :

1. Menjadi koordinator / Ketua Komite Kredit.
2. Mengendalikan funding dan lending.

Direktur bertugas sebagai berikut :

1. Menjadi Anggota Komite Kredit.
2. Menatausahakan dan mengkoordinir kegiatan operasional Bank, terutama yang bersifat internal.
3. Memantau perkembangan likuiditas Bank.
4. Mendistribusikan dan memonitor pelaksanaan operasional yang dilakukan staff dan karyawan.
5. Mengidentifikasi dan mempersiapkan langkah-langkah penyelesaian masalah operasional bank untuk dibahas dan diputuskan bersama-sama Direktur Utama.

Secara bersama-sama, Direktur Utama dan Direktur melakukan tugas sebagai berikut:

1. Menetapkan peraturan perusahaan.
2. Merencanakan, menetapkan system operasional Bank.
3. Menetapkan strategi pencapaian misi dan visi Bank.
4. Menetapkan strategi pencapaian tingkat kesehatan Bank yang wajar dan sehat.
5. Menetapkan kebijakan tentang ketentuan-ketentuan pelaksanaan operasional Bank dengan pembagian tugas yang jelas.
6. Merencanakan pengembangan produk, jaringan kantor, dan peningkatan kemampuan SDM Bank.
7. Mengevaluasi pelaksanaan operasional Bank, Peraturan perusahaan dan hasil kerja staff dan karyawan.
8. Melakukan hubungan dengan pihak ketiga dalam rangka pengembangan volume usaha Bank, dan pemecahan masalah-masalah yang dihadapi Bank.
9. Mengendalikan anggaran biaya.
10. Mengendalikan upaya peningkatan volume usaha.
11. Mengevaluasi kinerja Staff.
12. Mengevaluasi pelaksanaan program kerja.
13. Mengatasi masalah-masalah operasional Bank.
14. Mewakili Bank dalam hubungan dengan pihak ketiga.
15. Mewakili dan menerima kuasa Dewan Komisaris jika berhalangan untuk berhubungan dengan pihak ketiga.

Job Description bidang tugas yang lain disampaikan dalam lampiran



Berdasarkan Akta Pendirian No. 43 tanggal 24 Nopember 2004, yang dibuat dihadapan Yonsah Minanda, SH, M.Hum, Notaris yang berkedudukan di Jakarta, maka susunan pengurus sebagai berikut:

Tabel 3.1 Susunan Pengurus PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

Jabatan	Nama	Keterangan
Komisaris Utama	H. Nehruddin, SE, MM	Profesional
Komisaris	Marlis	Profesional
Direktur Utama	H. Prayudo Eri Yandono, SH, MM	Profesional
Direktur	Ir. Taufik Chandra, MM	Profesional

Berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang No. 16 tanggal 31 Agustus 2006 yang dibuat dihadapan Yudo Sigit Riswanto, SH, Notaris yang berkedudukan di Malang mengenai Penambahan Modal Yang Ditempatkan dan Disetor Penuh. Modal dasar sebesar Rp. 4.000,- juta telah disetor sebesar Rp. 3.750,-juta dengan komposisi kepemilikan saham sebagai berikut:

Tabel 3.2 Susunan Pemegang Saham PT.BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

No.	Nama Pemegang Saham	Lembar Saham	Numinal	%
1.	Pemerintah Kabupaten Malang	3.500	3.500.000.000	93.34%
2.	Alipius Maria Sulistyadi Tikno	125	125.000.000	3.33%
3.	Sjamsul Hidayat Yusuf	125	125.000.000	3.33%
Total		3.750	3.750.000.000	100.00%

3.3 Tujuan dan Tugas Bank

Tujuan utamanya didirikannya BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang adalah untuk memberdayakan perekonomian masyarakat antara lain usaha kecil dan mikro terutama yang berada dalam wilayah Kabupaten Malang.

Sedangkan tugas atau kegiatan usaha yang dilakukan BPR sejalan dengan landasan Hukum BPR yaitu UU No.7/1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No.10/1998 adalah :

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
- b. Memberikan kredit;
- c. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito dan atau tabungan pada Bank lain.

Untuk itu, dalam rangka mengimplemntasikan tugas BPR tersebut di atas, BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang telah memiliki strategi usaha sebagai berikut :

a. Penghimpunan Dana Masyarakat

Strategi pengumpulan dana masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito, diarahkan kepada sumber dana yang memiliki daya tawar rendah atau tidak menimbulkan resiko likuiditas. Oleh karenanya arah pemasaran dari segi pendanaan (Tabungan & Deposito) ditujukan kepada masyarakat lapisan menengah dan kecil dimana segment tersebut mempunyai karakteristik yang spesifik.

Dalam kondisi kompetisi antar perbankan (baik dengan Bank Umum maupun sesama BPR) dalam meraih sumber dana yang saat ini sangat ketat, BPR Artha

Kanjuruhan melakukan penetrasi pasar dengan mempergunakan imbalan (hadiah) dan keunggulan serta kualitas layanan yang memudahkan dan memuaskan nasabahnya.

b. Pemberian atau Penyaluran Kredit

Penyaluran fasilitas kredit kepada usaha kecil dan mikro merupakan tahap awal untuk memperkuat basis pengalaman dan keahlian teknis BPR dalam melakukan ekspansi kredit dan juga merupakan langkah untuk memposisikan diri dalam segment pasar BPR.

Penyaluran kredit kepada pengusaha kecil dan mikro dilakukan dalam suatu paket produk yang mudah diadaptasi dan diimplementasikan sesuai dengan kondisi keuangan pengusaha kecil dan mikro. Disamping itu produk kredit diarahkan sebagai suatu solusi keuangan bagi dunia usaha kecil dan mikro dan untuk memfasilitasi perdagangan antar wilayah atas komoditi yang dihasilkan oleh masyarakat Kabupaten Malang.

Ekspansi pertumbuhan kredit BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang dilakukan sejalan dengan prinsip kehati-hatian (*prudential banking concept*) dengan memperhatikan kebutuhan likwiditas serta faktor resiko usaha di bidang perbankan.

3.4. Visi, Misi dan Falsafah BPR

BPR Artha Kanjuruhan memiliki visi, misi dan falsafah perusahaan yang diselaraskan dengan tujuan perusahaan untuk dapat memberikan layanan kepada nasabahnya secara paripurna dan prima.

BPR Artha Kanjuruhan terus menerus disiapkan untuk tumbuh dan berkembang dengan pengelolaan yang profesional dan sehat serta memegang teguh asas/prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan bisnis perbankan.

Nama BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang mencerminkan kekuatan, kredibilitas, komitmen serta visi dan misi dari pemiliknya. Logo sebagai salah satu identitas dari BPR Artha Kanjuruhan melambangkan dinamika pertumbuhan dan terus berkembang dengan memperhatikan pada prinsip-prinsip kehati-hatian dalam mengelola perbankan (*prudential banking concept*). Bentuk segitiga menggambarkan landasan yang kokoh dan kuat untuk tumbuh sedangkan puncak segitiga adalah melambangkan cita-cita yang tinggi untuk berkembang dengan mencerminkan semua usaha BPR Artha Kanjuruhan, dilandasi dengan kepercayaan dan keimanan yang tinggi pada Sang Pencipta, dengan demikian BPR Artha Kanjuruhan akan selalu dilindungi secara aman.

Visi BPR Artha Kanjuruhan adalah mewujudkan Bank Perkreditan Rakyat yang kompetitif dengan rating sehat serta efisien, mendukung sektor usaha skala kecil dan mikro guna mencapai perekonomian yang berbasis kerakyatan.

Misi BPR Artha Kanjuruhan adalah menuju terwujudnya Bank Perkreditan Rakyat yang tumbuh dan berkembang, berorientasi pada profit, memberikan kontribusi yang optimal kepada pemegang saham (*share holder*) dan segenap karyawan, rekanan kerja, nasabah (*Stake Holder*), melalui kegiatan operasionalnya.

Motto BPR Artha Kanjuruhan adalah tumbuh berkembang dan setia bersama pengusaha kecil.

Sedangkan falsafah BPR adalah yang dianut dalam pengelolaan dan pengembangan BPR Artha Kanjuruhan dituangkan dalam tiga hal , yaitu :

1. *Kebersamaan*

Merupakan semangat persatuan dan kesatuan serta kerjasama dan menggalang tekad dalam mewujudkan hidup kemasyarakatan untuk mewujudkan kerja sama usaha yang saling menguntungkan

2. *Kekeluargaan*

Mewujudkan keterkaitan antara pengusaha skala kecil dan mikro, pengelola BPR serta Pemerintah Kabupaten Malang selaku pemilik, tanpa membedakan suku, asal keturunan, agama dan strata perekonomiannya, terhimpun dalam suatu wadah BPR Artha Kanjuruhan.

3. *Kemandirian*

Secara mandiri menetapkan kebijakan dalam pelaksanaan operasional perbankan dalam rangka membantu terwujudnya usaha kecil dan mikro yang sehat, tumbuh, berkembang dan mandiri berdasarkan prinsip kehati-hatian.

3.5. Perkembangan Bank

3.5.1. Perkembangan Asset PT BPR Artha Kanjuruhan

Perkembangan kekayaan (asset) BPR Artha Kanjuruhan selama 2 tahun terakhir mulai tahun 2006 sampai akhir tahun 2007 dibandingkan dengan total asset perbankan BPR di wilayah Malang Raya tampak pada tabel berikut ini :



Tabel 3.3 : Perkembangan dan Share Asset BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang terhadap Perbankan BPR Malang Raya.

Tahun	BPR Artha Kanjuruhan (Rp.1.000,-)	Perkembangan (%)	BPR Wilayah Malang Raya (Rp.1000,-)	Pertumbuhan (%)	Share (%)
2005	3.216.982	-	313.440.000	-	1,03 %
2006	6.945.246	115,89 %	342.413.000	9,24 %	2,03 %
2007	14.971.064	115,56 %	355.911.000	3,94 %	4,21 %
	Rata-rata	115,73 %		6,59 %	-

Pada tabel 3.3. terlihat bahwa perkembangan asset BPR Artha Kanjuruhan dari tahun 2005 sampai dengan Tahun 2007 rata-rata sebesar 115,73%, sedangkan pertumbuhan total BPR di wilayah Malang Raya dalam kurun waktu yang sama hanya mencapai 6,59%. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan asset BPR Artha Kanjuruhan jauh lebih tinggi dari rata-rata perkembangan asset BPR di wilayah Malang Raya. Kondisi ini disebabkan terutama oleh peningkatan asset pada tahun 2006 dan 2007 yang relatif lebih tinggi dibanding kinerja BPR di wilayah Malang Raya. Share BPR Artha Kanjuruhan terhadap BPR di wilayah Malang Raya dari tahun ke tahun juga memperlihatkan adanya peningkatan yaitu 1,02 % pada tahun 2005, pada tahun 2006 sebesar 2,03% dan 4,21% pada tahun 2007. Meningkatnya share ini menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan BPR Artha Kanjuruhan terus membaik.



3.5.2. Perkembangan Penghimpunan Dana

Perkembangan penghimpunan dana yang terdiri atas tabungan dan deposito sejak tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 dan total penghimpunan dana BPR dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.4 : Perkembangan Penghimpunan Dana BPR Artha Kanjuruhan terhadap Total Penghimpunan Dana BPR se Wilayah Malang Raya.

Tahun	BPR Artha Kanjuruhan (Rp.1.000,-)	Perkembangan (%)	BPR Wilayah Malang Raya (Rp.1.000,-)	Pertumbuhan (%)	Share (%)
2005	695.869	-	200.619.000	-	0,35%
2006	2.266.564	225,72 %	218.381.000	8,85%	1,04%
2007	4.245.740	87,32 %	222.119.000	1,71%	1,91%
	Rata-rata	156,52 %		5,28%	

Perkembangan penghimpunan dana masyarakat BPR Artha Kanjuruhan dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 rata-rata mencapai 156,52% sedangkan perkembangan total penghimpunan dana BPR di wilayah Malang Raya rata-rata sebesar 5,28%. Hal ini berarti bahwa perkembangannya lebih tinggi dari perkembangan penghimpunan dana BPR se-Wilayah Malang Raya. Di sisi lain, share BPR Artha Kanjuruhan terhadap perbankan di Wilayah Malang Raya memperlihatkan peningkatan dari tahun ke tahun. Perkembangannya meningkat, yaitu pada tahun 2005 sebesar 0,35% menjadi sebesar 1,04% pada tahun 2006 dan selanjutnya pada tahun 2007 terus mengalami peningkatan sebesar 1,91%.



3.5.3. Perkembangan Penyaluran Kredit

Perkembangan penyaluran kredit BPR Artha Kanjuruhan sejak tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 dibandingkan dengan total penyaluran kredit BPR di Wilayah Malang Raya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.5 : Perkembangan Penyaluran Kredit BPR Artha Kanjuruhan terhadap Total Penyaluran Kredit BPR se Wilayah Malang Raya.

Tahun	BPR Artha Kanjuruhan (Rp.1.000,-)	Perkembangan (%)	BPR Wilayah Malang (Rp.1.000,-)	Pertumbuhan (%)	Share (%)
2005	1.697.650	-	245.704.000		0,69 %
2006	5.194.820	206,00 %	265.594.000	8,10 %	1,96 %
2007	9.603.521	84,87 %	265.741.000	0,05 %	3,61 %
	Rata-rata	145,44 %		4,08 %	

Perkembangan penyaluran kredit BPR Artha Kanjuruhan dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 rata-rata tumbuh sebesar 145,43% dan perkembangan total penyaluran kredit BPR di Wilayah Malang Raya rata-rata tumbuh sebesar 4,08%. Hal ini menunjukkan perkembangan penyaluran kredit BPR Artha Kanjuruhan lebih tinggi daripada pertumbuhan penyaluran kredit BPR di Wilayah Malang Raya. Di sisi lain, share BPR Artha Kanjuruhan terhadap total penyaluran kredit BPR se wilayah Malang Raya memperlihatkan peningkatan dari 0,69% pada tahun 2005 menjadi 1,96% pada tahun 2006. Selanjutnya pada tahun 2007, share penyaluran kredit BPR Artha Kanjuruhan juga menunjukkan peningkatan sebesar 3,61%.

3.5.4. Perkembangan Modal dan Ratio Kecukupan Modal (CAR)

3.5.4.1. Setoran Modal

Berdasarkan PBI No.8/26/PBI/2006 tanggal 08-11-2006 tentang BPR disebutkan dalam Pasal 4 ayat (1) poin c : Modal disetor untuk mendirikan BPR ditetapkan paling sedikit sebesar Rp.1.000.000.000,00 (Satu milyar Rupiah), bagi BPR yang didirikan di ibukota Provinsi di luar Pulau Jawa dan Bali dan di wilayah Pulau Jawa dan Bali, di luar wilayah Ibukota Provinsi di Pulau Jawa dan Bali dan di wilayah Kabupaten atau Kota Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi.

Berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang No. 16 tanggal 31 Agustus 2006 yang dibuat dihadapan Yudo Sigit Riswanto, SH. Notaris yang berkedudukan di Malang mengenai Penambahan Modal Yang Ditempatkan dan Disetor Penuh. Modal dasar sebesar Rp. 4.000.000.000, per 31 Desember 2007, modal yang telah disetor sebesar Rp. 3.750.000.000. Sehingga menunjuk ketentuan PBI, modal disetor PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang tersebut telah memenuhi ketentuan perundangan yang berlaku.

Sumber utama modal BPR Artha Kanjuruhan adalah berasal dari pemilik/pemegang saham, yaitu dari setoran Pemerintah Kabupaten Malang sebesar Rp. 3.500.000.000 (93,34%), Sdr. Alipius Maria Sulistyadi Tikno sebesar Rp.125.000.000 (3,33%), dan Sdr. Sjamsul Hidayat Yusuf. Rp.125.000.000 (3,33%).



3.5.4.2. Perkembangan CAR

Selanjutnya untuk mengetahui perkembangan modal dalam arti luas (modal inti dan modal pelengkap) serta CAR selama periode 2005 sampai dengan tahun 2007 tampak pada tabel :

Tabel 3.6 : Perkembangan Modal Inti, Modal Pelengkap, ATMR dan CAR BPR Artha Kanjuruhan tahun 2005 - 2007.

Tahun	Modal Inti (Rp.1.000,-)	Modal Pelengkap (Rp.1.000,-)	Jumlah Modal (Rp.1.000,-)	ATMR (Rp.1.000,-)	CAR (%)
2005	1.193.809	32.327	1.226.136	2.586.179	43,99 %
2006	3.747.509	74.209	3.821.718	5.936.709	64,98 %
2007	4.052.762	140.724	4.193.486	11.257.940	38,40 %

Pada akhir tahun 2005 Rasio kecukupan modal (CAR) BPR Artha Kanjuruhan adalah sebesar 43,99%. Selanjutnya, CAR BPR pada tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 20,99% menjadi 64,99%. Namun pada posisi 31-12-2007, CAR BPR adalah sebesar 38,40%. Nilai CAR ini mengalami penurunan sebesar 26,57% apabila dibandingkan dengan periode per 31-12-2006. Penurunan ini terutama disebabkan karena pertumbuhan modal lebih kecil apabila dibandingkan dengan pertumbuhan ATMR. Walaupun terjadi penurunan CAR, tetapi nilai tersebut masih memenuhi kriteria baik menurut Bank Indonesia (> 8%).

Dalam jangka panjang, seiring dengan rencana pemenuhan modal dasar BPR sebesar Rp.4 milyar, yang sumber pemenuhannya dapat diperoleh dari pemilik maupun dari pembentukan cadangan perusahaan, maka CAR BPR Artha Kanjuruhan diperkirakan dapat ditingkatkan.

3.6. Produk –produk BPR Artha Kanjuruhan

Produk yang ditawarkan kepada masyarakat adalah produk *funding* (dana) dan produk *lending* (pinjaman). Berikut ini adalah produk jasa dan segmen yang dituju oleh BPR Artha Kanjuruhan ;

- a. Tabungan, dengan rincian sebagai berikut:
 - 1) Tabungan dengan tingkat suku bunga sebesar 8% p.a.
 - 2) Tabungan Pasar dengan tingkat suku bunga sebesar 8% p.a.
- b. Deposito, dengan rincian sebagai berikut:
 - 1) Jangka waktu 1 bulan dengan tingkat suku bunga sebesar 9% p.a.
 - 2) Jangka waktu 3 bulan dengan tingkat suku bunga sebesar 9% p.a.
 - 3) Jangka waktu 6 bulan dengan tingkat suku bunga 10% p.a.
 - 4) Jangka waktu 12 bulan dengan tingkat suku bunga 10% p.a.
- c. Kredit, dengan rincian sebagai berikut:
 - 1) Kredit Modal Kerja/Investasi/Konsumtif untuk jangka waktu maksimal 2 (dua) tahun dengan tingkat suku bunga sebesar 1.5% flat p.m.
 - 2) Kredit Demand Loan untuk jangka waktu paling lama 6 (enam) bulan dan perpanjangan maksimal 2 kali dengan tingkat suku bunga bervariasi antara 2.5% flat p.m.
 - 3) Kredit Karyawan untuk jangka waktu maksimal 2 (dua) tahun dengan tingkat suku bunga sebesar 1.25% flat p.m.



BAB IV

ANALISIS DAN EVALUASI

Pembahasan proses manajemen strategis dimulai dengan memusatkan perhatian pada aspek lingkungan, karena lingkungan memberikan pengaruh yang paling utama terhadap perubahan strategi (Glueck, 1991). Kebanyakan kegagalan dalam bisnis disebabkan karena tidak tepatnya memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan dimana perusahaan berada.

Lingkungan bisnis dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Lingkungan industri
2. Lingkungan internal

4.1. Analisis Lingkungan Industri

Analisis Lingkungan industri perbankan dilakukan untuk mengenali faktor-faktor lingkungan di dalam industri perbankan yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan. Berikut ini akan dilakukan analisis lingkungan industri yaitu *Characteristics Industry*, *five forces model*, *Driving forces* dan *Key success factor* yang dapat mempengaruhi strategi BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang sebagai salah satu pemain di industri perbankan.



4.1.1. *Characteristics Industry*

4.1.1.1. Perkembangan Perekonomian di Wilayah Malang Raya

Wilayah Malang Raya meliputi 1 daerah kabupaten, 1 daerah kota dan 1 daerah kota administratif yaitu Kabupaten Malang, Kota Malang, Kota Administratif Batu.

Tabel 4.1. Perkembangan PDRB Kota/Kabupaten di Wilayah Malang Raya

No	Kabupaten/Kota	PDRB 2007 adhb (Triliun Rp)	PDRB 2007 adhk (Triliun Rp)	PDRB/Ka pita (Juta Rp)	Pertumbuhan PDRB 2006 (%)	Pertumbuhan PDRB 2007 (%)
1.	Kota Malang	18.19	10.72	22.54	4.29	5.95
2.	Kab. Malang	18.81	11.6	6.25	4.94	5.71
3.	Kota Batu	1.76	1.02	9.2	5.48	6.89
	Rata-Rata	8.68	5.18	11.03	4.85	5.69

Sumber : BPS Kota/Kabupaten , 2007

Menurut angka PDRB tahun 2007, sumber penggerak perekonomian Kota dan Kabupaten di Wilayah Malang Raya adalah sektor Perdagangan, Hotel, Restoran dan Pertanian. Kenaikan ini menjadi indikasi terjadinya pertumbuhan investasi swasta dan pemerintah pada ketiga daerah tersebut berkaitan dengan realisasi pembangunan infrastruktur daerah.



Tabel 4.2. Sumbangan Sektoral terhadap PDRB Kota/Kabupaten di Malang Raya

No	Kabupaten/Kota	Sektor Dominan	Pertumbuhan Tertinggi	Penyumbang Pertumbuhan Tertinggi
1.	Kota Malang	Perdagangan, Hotel, dan Restoran	Perdagangan, Hotel, dan Restoran	Perdagangan, Hotel, dan Restoran Serta Pertanian
2.	Kab. Malang	Pertanian	Bangunan	Perdagangan, Hotel, dan Restoran Serta Pertanian
3.	Kota Batu	Perdagangan, Hotel, dan Restoran	Perdagangan, Hotel, dan Restoran	Perdagangan, Hotel, dan Restoran Serta Pertanian

Sumber : BPS Kota/Kabupaten, 2007

Berdasarkan hasil Survey Kegiatan Dunia Usaha (SKDU) wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Malang pada posisi Semester II 2007, khususnya di wilayah Malang Raya, responden mengindikasikan telah terjadi ekspansi usaha secara total. Secara sektoral, ekspansi terjadi pada semua sektor usaha, utamanya sektor perdagangan, hotel, restoran dan pertanian. Ekspansi sektor perdagangan, hotel, dan restoran lebih disebabkan faktor siklikal karena kenaikan permintaan pada sektor perdagangan, hotel, dan restoran, yang terjadi pada paruh kedua tahun 2007.

Ekspansi pada sektor pertanian terjadi lebih dikarenakan dorongan penawaran akibat naiknya harga komoditi terutama harga susu sapi perah yang mengalami kenaikan harga di pasar internasional. Sementara pada sektor-sektor lainnya kenaikan usaha selain didorong penurunan suku bunga perbankan juga dipicu kenaikan permintaan domestik.



4.1.1.2. Angkatan Kerja dan Upah Minimum Regional Malang Raya.

a. Angkatan Kerja

Tabel 4.3. Perkembangan Jumlah Angkatan Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin di Wilayah Malang Raya

Jenis Kelamin	2006	2007
Pria (Jiwa)	31.991	31.125
Wanita (Jiwa)	24.663	28.239
Jumlah	56.654	59.364

Sumber : BPS Kabupaten Malang, 2008

b. Upah Minimum Regional

Berdasarkan hasil survey, rata-rata upah minimum kota / kabupaten (UMK) di daerah Kota/Kabupaten di wilayah Malang Raya pada tahun 2007 adalah sebesar Rp 731.044,00 meningkat 12,09% dibandingkan UMK tahun 2006 yang sebesar Rp.652.217,00.

Tabel 4.4 Upah Minimum Kota/Kabupaten di Wilayah Malang Raya

No	Kabupaten/Kota	2003 (Rp)	2004 (Rp)	2005 (Rp)	2006 (Rp)	2007 (Rp)	Kenaikan 2006-2007 (%)
1.	Kota Malang	497.100	548.000	575.300	652.000	745.109	14,28
2.	Kab. Malang	493.250	548.000	575.300	652.000	743.250	14,00
3.	Kota Batu	483.800	548.000	575.300	652.500	704.774	8,01
	Rata-rata	491.383	548.000	575.300	652.217	731.044	12,09

Sumber : Badan Perencanaan Propinsi Jawa Timur, 2007

4.1.1.3. Pemain dan Persaingan Industri BPR

Tingkat persaingan di sekitar wilayah kerja BPR cukup ketat baik berupa bank maupun lembaga keuangan lainnya. Dalam usaha memenangkan persaingan tersebut, BPR berusaha memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabahnya baik dari segi produk maupun kecepatan, ketepatan dan kecermatan pelayanan. Bank maupun lembaga keuangan yang berada di sekitar wilayah kerja BPR yang memperketat persaingan antara lain:

1. BPR : BPR Adiartha Reksacitra, BPR Arthasari Kencana,
BPR Surya Abadi Bersaudara, BPR Delta Singosari,
BPR Citra Halim Perdana, BPR Anugrah Kusuma
Singosari, BPR Dana Lestari, BPR Dau Lestari,
BPR Gunung Ringgit, BPR Eka Dana
2. Bank Umum : BRI, BNI, BCA, Centratama Nasional Bank (CNB),
dan Bank Jatim.
3. Koperasi : Koperasi Mitra, Swamitra.

4.1.1.4. Hambatan yang dihadapi pada Industri BPR

Hambatan yang dihadapi pada Industri BPR adalah :

- a. Perang tarif, promosi persaingan semakin tajam.
- b. Dampak kelesuan sektor riil dan kondisi perekonomian nasional yang terkena dampak krisis keuangan global.

- c. Masuknya bank-bank umum dengan kapitalisasi besar secara intensif ikut menggarap penyaluran kredit kepada pelaku usaha mikro.
- d. Lembaga keuangan bukan bank melakukan ekspansi ke pasar BPR misalnya Koperasi Simpan Pinjam (KSP).
- e. Sumber dana mahal yang semakin menekan margin keuntungan.

4.1.2. Five Forces Model

4.1.2.1. Analisis Ancaman dari Pendetang Baru (*threat of new entrants*)

Krisis Keuangan Global yang juga berdampak pada bisnis BPR belum ada tanda-tanda akan pulih dalam waktu dekat, peraturan perbankan yang semakin ketat membuat pendatang baru sulit untuk masuk dalam industri BPR. Kebutuhan dana investasi yang relatif besar, pengalaman beroperasi, pembentukan citra (reputasi), tenaga profesional, kecukupan modal, kebutuhan jaringan kantor yang luas dan terintegrasi dengan sistem teknologi dan informasi untuk mendekati target pasar adalah beberapa faktor penghambat masuknya pendatang baru.

Kebutuhan investasi yang relatif besar untuk memasuki dunia bisnis BPR saat ini diperlukan. Hal ini disebabkan antara lain: syarat pendirian bank baru, khususnya BPR dibutuhkan modal yang cukup besar, serta diperlukannya membangun jaringan pelayanan yang luas dan terintegrasi maupun sarat teknologi. Bagi pendatang baru keadaan tersebut sulit untuk dapat dipenuhi.

Terkait aspek pengalaman beroperasi, kecenderungan yang terjadi selama ini adalah perusahaan yang lebih dahulu masuk dapat mencapai tingkat keefisienan dan

keefektifan atas operasi yang lebih baik yang disebabkan faktor *learning process*. Kemampuan para pemain lama dalam mengenali apa yang diinginkan konsumennya merupakan keunggulan yang sukar ditandingi oleh pendatang baru. Disamping itu masalah lokasi juga menjadi faktor penghalang bagi pendatang yang akan masuk. Bisnis perbankan senantiasa mendekat kepada pusat-pusat kegiatan ekonomi, yang mana lokasi itu biasanya sudah ditempati oleh para pemain lama. Sehingga pendatang baru kesulitan dalam mendapatkan lokasi yang strategis.

Namun pemain baru bagi dunia perbankan tidak semata-mata BPR yang baru muncul di pasar yang ada, tetapi bisa berujud perluasan jaringan distribusi dari pesaing dalam pasar yang sama. Pengembangan cabang bank-bank besar di daerah jelas menjadi ancaman yang potensial, misalnya pembukaan Cabang Bank BRI dan Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) yang menggarap bisnis kredit mikro.

Dari uraian di atas, ditinjau dari tingginya rintangan untuk masuk (*barriers to entry*) dalam industri perbankan, dapat disimpulkan bahwa ancaman dari pendatang baru dalam industri perbankan adalah kuat.

4.1.2.2. Analisis Ancaman dari Produk/Jasa Pengganti (*threat of substitute products/services*)

Ancaman produk atau jasa pengganti pada industri perbankan BPR dapat dilihat dari perkembangan lembaga/sarana intermediasi Bank Umum dan Lembaga keuangan non-bank, seperti koperasi, pegadaian, Lembaga Keuangan Mikro lainnya, asuransi, leasing, modal ventura, PT. Pos Indonesia, dan lain sebagainya. Ancaman

produk pengganti berasal dari penyaluran dana (kredit), penyimpanan dana pihak ketiga (giro, tabungan dan deposito) maupun jasa lainnya seperti transfer, inkaso, kliring, fasilitas ATM, Kartu Debit/Kredit. Pada bidang kredit ancaman produk pengganti relatif tinggi, terutama pada jenis kredit modal kerja dan konsumtif. Produk ini dimiliki juga oleh lembaga lainnya seperti koperasi, pegadaian, lembaga leasing dan lain-lain. Secara umum ancaman potensial di bidang kredit terjadi berasal dari BPR pesaing, Koperasi Simpan Pinjam (KSP), pegadaian maupun lembaga pemberi kredit lainnya.

Untuk sektor penghimpunan dana pihak ketiga ancaman produk pengganti BPR relatif berasal dari lembaga koperasi, perusahaan pengelola saham, asuransi maupun *money changer*. Meningkatnya ancaman ini terutama terjadi krisis keuangan. Intinya bahwa krisis berdampak menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap bank sehingga kegiatan bisnisnya dialihkan kepada lembaga non-bank.

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat dikatakan bahwa produk substitusi cenderung merupakan ancaman yang serius bagi industri BPR.

4.1.2.3 Analisis Kekuatan Tawar-Menawar dari Pembeli

Pembeli dalam industri perbankan BPR adalah nasabah penyimpan dana yang memiliki surplus dana yang ditempatkan di bank serta pihak-pihak yang memanfaatkan produk khususnya kredit. Semenjak pemerintah mengeluarkan peraturan *blanket guarantee* (penjaminan) pada tanggal 26 Januari 1998, kekuatan tawar menawar bank menjadi meningkat atau sebaliknya kekuatan tawar menawar

nasabah menjadi turun (melemah). Sebelum ketentuan pemerintah itu dikeluarkan kekuatan tawar menawar nasabah sangat tinggi disebabkan nasabah bisa meminta suatu tingkat suku bunga tertentu yang diinginkan.

Namun di sisi lain, saat ini kondisi kekuatan tawar menawar nasabah BPR kembali dapat dikatakan tinggi, karena nasabah BPR yang mayoritas pelaku bisnis segmen UKM dengan mudah mengganti bank karena biaya untuk berpindah BPR relatif murah, nasabah dana dan debitur-debitur yang berkarakter baik serta memiliki potensi usaha yang bagus menjadi incaran kreditur (BPR), disamping itu nasabah sudah bisa dengan mudah mendapatkan informasi terkait produk-produk yang dimiliki pesaing melalui brosur, iklan media cetak dan radio lokal sehingga banyak pilihan.

4.1.2.4 Analisis Kekuatan Tawar-Menawar dari Pemasok (*bargaining power of suppliers*)

Kekuatan tawar menawar pemasok dalam hal ini nasabah pemilik dana yang sudah dan akan menyimpan dananya di BPR menunjukkan kecenderungan yang semakin menguat. Bahkan untuk nasabah kaya yang merupakan pemasok utama industri BPR membutuhkan perlakuan khusus dan ada indikasi bahwa orang kaya cenderung tidak setia dan mudah pindah BPR untuk mencari tingkat bunga simpanan yang lebih tinggi.

Nasabah ingin selalu mendapatkan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi. Bank yang tidak dapat memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam

bertransaksi kepada nasabahnya akan sulit mempertahankan ataupun menjaring pemasok menyimpan dananya.

Dari analisis tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar pemilik dana adalah kuat.

4.1.2.5 Analisis Tingkat Persaingan di Antara Pesaing yang Ada (*intensity of rivalry among existing competitors*)

Salah satu faktor utama yang menentukan persaingan serta tingkat profitabilitas secara umum adalah persaingan di antara perusahaan-perusahaan di dalam industri. Jumlah pesaing yang ada dalam industri perbankan sampai saat ini masih cukup banyak. Persaingan industri BPR tidak saja terjadi diantara sesama BPR, akan tetapi juga dengan bank umum yang menggarap segmen usaha mikro. Persaingan yang terjadi diantara bank-bank itu ditunjukkan dengan persaingan suku bunga, kualitas pelayanan maupun pengembangan berbagai produk dan atributnya. Di wilayah Malang Raya terdapat 96 (sembilan puluh enam) Bank Perkreditan Rakyat. Gambaran pemain utama (*major players*) di industri perbankan BPR ditunjukkan dalam tabel 4.5. berikut ini.

Tabel 4.5. Pencapaian Pangsa Pasar dari Sepuluh BPR Terbesar di Wilayah Malang
Raya Tahun 2008

Rp. 000

Bank	Aset	Kredit	Dana
1. Armindo Kencana	30.710.562	26.150.728	25.345.946
2. Dhana Lestari	18,598,867	14,047,992	9,965,004
3. Purwosari Anugerah	18,369,743	13,142,463	12,044,395
4. Trikarya Waranugraha	17,753,363	15,810,914	12.116.846
5. Gunung Ringgit	16,973,097	11.452.049	13.054.507
6. Artha Kanjuruhan	15,742,894	12,527,886	3,499,533
7. Adiartha Reksacitra	13,908,039	12,335,544	3,961,535
8. Dau Anugerah	12318262	10.400.679	5.653.207
9. Adhipurwo	11,688,529	10,111,334	3,438,163
10. Bali Catur Mandiri	10,425,463	8,515,469	6,528,078

Sumber : Bank Indonesia Malang, 2008

Tingkat persaingan yang terjadi mengalami pergeseran dari sangat tinggi ke tinggi. Pada tahun 1996-1997 kondisi perbankan masih diwarnai oleh jumlah bank yang banyak, yang dipengaruhi oleh kebijakan deregulasi perbankan serta kondisi ekonomi yang mengalami booming.

Di sisi lain banyak kecenderungan Bank Umum yang menggarap segmen mikro selain BRI Unit yang sudah sangat kuat, antara lain Bank Ekonomi, Bank Niaga, Danamon Simpan Pinjam, Bank Bukopin, Bank Mandiri dan Bank Mega Syariah (InfoBank edisi Desember 2008).

Terdapat perusahaan kuat dari luar negeri mengakuisisi Bank Umum relatif kecil dalam negeri dan meluncurkan tindakan agresif dengan dana yang sangat mencukupi untuk merubah Bank Umum yang baru diakuisisinya menjadi pemain

besar di dalam suatu industri. Misalnya Texas Pasific Group yang mengakuisisi Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) dan mengarap bisnis kredit mikro.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat persaingan di antara pesaing yang ada dalam bisnis segmen mikro adalah sangat kuat.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa deskripsi Peluang dan Ancaman untuk Analisis Lingkungan Industri dalam bentuk matriks sebagai berikut :

Tabel 4.6. Capability Profile (Peluang dan Ancaman) Lingkungan Industri

No	Uraian	Kriteria		
		Lemah	Sedang	Kuat
1.	Pasar yang sedang tumbuh (5)			
2.	Ancaman Pendetang Baru (5)			
3.	Ancaman Produk Pengganti (5)			
4.	Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (5)			
5.	Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (6)			
6.	Persaingan di antara pesaing yang ada (5)			

Keterangan :

Kriteria Paling Lemah = 1

Kriteria Paling Kuat = 6

4.1.3 Analisis *Driving Forces* Industri

Pembahasan selanjutnya akan ditinjau *driving-Forces* industri, yang antara lain sebagai berikut :

1. Peraturan Pemerintah (*Governmental forces*)

Industri perbankan merupakan industri yang paling banyak diatur oleh pemerintah. Sampai dengan tahun 1998, perubahan maupun penyempurnaan undang-undang perbankan telah dikeluarkan sebanyak 3 (tiga) kali. Paket deregulasi maupun regulasinya banyak mengatur kebijakan operasional perbankan. Peraturan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia sudah tidak dapat dihitung lagi jumlahnya. Peraturan pemerintah memiliki pengaruh yang paling kuat dari bisnis perbankan.

2. Kondisi Persaingan (*competitive forces*)

Prinsip dasar bisnis perbankan adalah *follow the business*, yang berarti dimana suatu area berkembang secara ekonomi maka disitu pasti banyak bank. Bagi wilayah yang berkembang di bidang bisnisnya maka sudah barang tentu tingkat persaingan cukup ketat. Sebagai industri yang sedang *mature* dilihat dari posisi daur hidup, maka persaingan dalam industri perbankan menjadi sangat ketat. Ini ditandai tidak pernah terdapat pemain baru dalam industri.

3. Perkembangan Teknologi dan Sistem Informasi (*Technological & Informasi Forces*)

Teknologi dan sistem informasi perbankan berkembang dengan sangat cepat, mulai dari pemanfaatan Komputer, ATM, VSAT, sampai dengan E-banking yang saat ini tengah berkembang. Kondisi ini mempengaruhi dengan kuat terhadap permintaan nasabah (*demands*). Dalam bisnis perbankan pengembangan/rekayasa teknologi dan sistem informasi merupakan proses yang tidak pernah berhenti (*never-ending process*). Dengan berkembangnya teknologi dan sistem informasi

yang sangat cepat tersebut, maka bank cenderung memilih *outsourcing* dalam memenuhi teknologi yang digunakan.

4. Perkembangan politik dan hukum (*politiecs & legal forces*)

Faktor politik memberikan pengaruh yang besar pula pada industri perbankan. Perkembangan politik berkaitan langsung dengan aspek hukum dalam suatu negara. Sebagai contoh, diberlakukannya undang-undang tentang otonomi daerah membuat peta perbankan di daerah menjadi berubah cepat. Indikasinya adalah peranan pemerintah daerah sekarang menjadi dominan dalam segala bidang: ekonomi, politik, hukum, sosial budaya di daerah. Implikasinya apabila sebelumnya bank-bank menganggap pemerintah daerah bukanlah pihak yang harus mendapat perhatian yang serius dalam bisnis, maka sekarang tidak demikian. Pemerintah Daerah bahkan menjadi rebutan bagi bank-bank untuk dijadikan nasabah intinya. Hal ini terjadi karena dengan adanya otonomi daerah, pemerintah daerah memiliki peran utama bagi penentuan kebijakan-kebijakan di daerah termasuk dalam alokasi anggaran dan belanja daerah.

4.1.4 *Key Success Factors* (Faktor Kunci Keberhasilan)

Setelah melakukan analisis industri, maka dapat diidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan yang dapat mempengaruhi kesuksesan bisnis perbankan, yaitu :

1. Jaringan pelayanan (*Distribution Channel*)

Lembaga perbankan pada umumnya mempunyai jenis produk dan jasa yang sejenis. Apabila dilihat dari keragaman produknya maka differensiasi produk

maupun jasa dapat dikatakan sangat rendah. Dalam hal ini ketersediaan jaringan pelayanan di industri perbankan menjadi mutlak. Ketiadaan sarana ini maka akan membuat perusahaan tidak memiliki daya saing.

Jaringan pelayanan ditunjukkan dengan cakupan pelayanan yang bisa dipenuhi. Ini menyangkut *speed and connectivity* yakni kecepatan maupun banyaknya titik layanan yang dimiliki. Semakin banyak titik layanan (*point of services*) maka biaya persatuan layanan menjadi semakin kecil/efisien.

2. Kualitas Pelayanan (*Service Quality*)

Di dalam industri perbankan sebaik apapun *networks* yang dibangun, teknologi yang dipakai maupun tingkat harga yang menarik; jika tidak diimbangi dengan adanya kualitas pelayanan yang memadai maka kesemuanya itu menjadi tidak berarti. Umumnya orientasi bisnis perbankan mempunyai sasaran-sasaran seperti memberikan kepuasan pelanggan, komitmen terhadap kebutuhan masyarakat di bidang keuangan serta mencapai hasil yang terbaik.

Bentuk pelayanan dalam industri perbankan pada umumnya ditunjukkan dengan misalnya Sistem teller yaitu pelayanan dengan sistem teller memberikan penekanan pada fungsi pelayanan satu pintu yang terpadu (*one stop shopping*). Tugas dan fungsinya sangat berbeda dengan sistem kasir pada jaman dulu. Pada sistem teller mengarahkan pada nasabah untuk sekali datang semua urusan menjadi selesai.

3. Reputasi

Masalah reputasi berkaitan dengan pengalaman operasi yang telah dijalani oleh perusahaan. Bank yang lebih dulu beroperasi, biasanya memiliki reputasi yang lebih baik, karena mereka memiliki pengalaman yang lebih banyak terutama dalam mengenali pasar yang dilayaninya. Reputasi bank dapat diciptakan dengan menanamkan citra (image) yang baik, menjaga kondisi kesehatan bank, mempertahankan keuntungan dalam jangka panjang.

4.2. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

4.2.1. Analisis Visi, Misi dan Nilai Keunggulan Perusahaan

Di era perubahan bisnis yang bersifat *turbulent* seperti saat ini ada dua hal yang menentukan sukses dan kegagalan perusahaan. *Pertama* adalah visi & konsep bisnis, dan *kedua* kemampuan perusahaan melaksanakan visi dan konsep bisnis tersebut. Memasuki peta bisnis yang semakin dinamik, maka BPR Artha Kanjuruhan membuat langkah konsolidasi dengan tujuan melakukan penajaman orientasi yang setepat mungkin dengan melakukan perubahan pola pikir dan paradigma pengelolaan bisnis.

Dengan demikian suatu visi dan misi harus senantiasa bersifat kontekstual dan tidaklah cukup jika hanya bersifat konseptual, oleh karenanya harus disesuaikan dengan lingkungan persaingan. Untuk itu dari waktu ke waktu visi dan misi perlu untuk dievaluasi disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Ketanggapan terhadap

perubahan maupun tuntutan bisnis bagi BPR Artha Kanjuruhan dicerminkan dalam visi dan misinya sebagai berikut :

Visi BPR Artha Kanjuruhan adalah mewujudkan Bank Perkreditan Rakyat yang kompetitif dengan rating sehat serta efisien, mendukung sektor usaha skala kecil dan mikro guna mencapai perekonomian yang berbasis kerakyatan.

Misi BPR Artha Kanjuruhan adalah menuju terwujudnya Bank Perkreditan Rakyat yang tumbuh dan berkembang, berorientasi pada profit, memberikan kontribusi yang optimal kepada pemegang saham (*share holder*) dan segenap karyawan, rekanan kerja, nasabah (*Stake Holder*) melalui kegiatan operasionalnya.

Motto BPR Artha Kanjuruhan adalah tumbuh berkembang dan setia bersama pengusaha kecil.

Sedangkan falsafah BPR adalah yang dianut dalam pengelolaan dan pengembangan BPR Artha Kanjuruhan dituangkan dalam tiga hal , yaitu :

1. Kebersamaan

Merupakan semangat persatuan dan kesatuan serta kerjasama dan menggalang tekad dalam mewujudkan hidup kemasyarakatan untuk mewujudkan kerja sama usaha yang saling menguntungkan.

2. Kekeluargaan

Mewujudkan keterkaitan antara pengusaha skala kecil dan mikro, pengelola BPR serta Pemerintah Kabupaten Malang selaku pemilik, tanpa membedakan suku, asal keturunan, agama dan strata perekonomiannya, terhimpun dalam suatu wadah BPR Artha Kanjuruhan.

3. Kemandirian

Secara mandiri menetapkan kebijakan dalam pelaksanaan operasional perbankan dalam rangka membantu terwujudnya usaha kecil dan mikro yang sehat, tumbuh, berkembang dan mandiri berdasarkan prinsip kehati-hatian.

Namun demikian belum tampak adanya upaya yang konkrit dan sungguh-sungguh untuk mengimplementasikan Visi, Misi dan Nilai keunggulan BPR dalam aktifitas sehari-hari oleh seluruh karyawan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa :

1. BPR Artha Kanjuruhan belum memiliki *strategic plan* sehingga perencanaan yang dibuat masih dominan pada jangka pendek dan bersifat kualitatif (belum terukur)
2. Visi dan misi bank masih bersifat slogan, belum merasuk di seluruh *stake-holder*.
Sehingga perlu disosialisasikan lebih aktif lagi.

4.2.2. Struktur Organisasi

4.2.2.1. Job Description

a. Dewan Komisaris

Dari Job Description Komisaris yang disampaikan pada Bab III Gambaran Umum BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang dapat disimpulkan :

1. Komisaris melakukan pengawasan atas kebijakan Direksi dalam menjalankan perseroan serta memberi nasehat kepada Direksi.

2. Memotivasi dan meningkatkan kinerja Direksi, mengawasi proses penyaluran kredit, memberi masukan kepada Direksi dalam menangani dan menyelesaikan kredit-kredit macet atau bermasalah, melaksanakan pembinaan dan pengawasan secara periodik atau terjadwal serta secara insidental atau sewaktu-waktu.

Hal ini sudah sesuai dengan Undang Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

b. Direksi

Dari Job Description Direksi yang disampaikan pada Bab III Gambaran Umum BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang dapat disimpulkan :

1. Direksi Bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan perusahaan untuk mencapai maksud dan tujuan sesuai Rencana Kerja Tahunan (RKT).
2. Setiap anggota Direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugasnya dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan dan ketentuan internal yang berlaku.
3. Direktur utama berhak dan berwenang bertindak untuk dan atas nama Direksi serta mewakili perseroan. Dalam hal Direktur Utama berhalangan dapat diwakili oleh Direktur.

Hal ini sudah sesuai Undang Undang No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

4.2.2.2. *Delegation of Authority*

Terkait dengan kewenangan memutus kredit, BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang mendelegasikan secara berjenjang, dengan perincian sebagai berikut :

- a. Limit Kredit sampai dengan Rp.2 Juta = Kepala bagian Kredit
- b. Limit Kredit Rp. 2 Juta sampai dengan Rp.50 Juta = Direksi
- c. Limit Kredit > Rp.50 Juta = Direksi dan Komisaris

4.2.3. Aspek Keuangan

a. Permodalan/Capital

Rasio kecukupan modal (CAR) posisi per 31-12-2007 sebesar 38.40% dan tergolong SEHAT menurut kriteria Bank Indonesia. Nilai CAR ini mengalami penurunan sebesar 26.57% apabila dibandingkan dengan periode per 31-12-2006 dengan nilai CAR sebesar 64.98%. Penurunan ini disebabkan karena pertumbuhan modal (12.08%) lebih kecil apabila dibandingkan dengan pertumbuhan ATMR (89.63%). Walaupun terjadi penurunan CAR, tetapi nilai tersebut masih memenuhi kriteria baik menurut Bank Indonesia (>8%).

b. Kualitas Asset/Asset Quality

Total asset BPR posisi per 31-12-2007 meningkat sebesar 115.89% menjadi Rp. 14.971.065 ribu apabila dibanding dengan periode per 31-12-2006 sebesar Rp. 6.945.246 ribu. Peningkatan ini di antaranya disebabkan oleh meningkatnya pos penyaluran kredit yang diberikan sebesar 84.87%. Sedangkan perkembangan kolektibilitas kredit bisa dilihat di tabel 4.7. berikut ini.



Tabel 4.7. : Perkembangan Kolektibilitas PT.BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

Kolektibilitas	31-12-2006		31-12-2007		Pertumbuhan 2006-2007	
	Rp.1.000,-	%	Rp.1.000,-	%	Rp.1.000,-	%
Lancar	4.948.852	95.27%	9.321.411	97.06%	4.372.559	88.36%
Kurang Lancar	171.858	3.31%	72.247	0.75%	(99.611)	(57.96)%
Diragukan	74.110	1.43%	82.534	0.86%	8.424	11.37%
Macet	0	0.00%	127.329	1.33%	127.329	100.00%
Total	5.194.820	100.00%	9.603.521	100.00%	4.408.701	84.87%
NPL	245.968	4.73%	282.110	2.94%	36.142	14.69%
Cadangan Wajib	112.322	2.16%	272.647	2.84%	160.325	142.74%
PPAP	70.002	62.32%	203.652	74.69%	133.650	190.92%

Sumber : BPR Artha Kanjuruhan, 2008

Meskipun NPL pada posisi 31-12-2007 mengalami penurunan sebesar 1,79 % dibanding posisi 31-12-2006 dan mayoritas adalah sektor perdagangan, namun kualitas kredit dengan kolektibilitas Diragukan dan Macet mengalami peningkatan dibanding posisi 31-12-2006.



Tabel 4.8. Kolektibilitas PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang per Sektor
Ekonomi posisi 31-12-2007

Kolektibilitas	Sektor Ekonomi	Baki Debet	%
Lancar	Pertanian	0	
	Home Industri	8.249	
	Perdagangan	4.457.921	
	Jasa-jasa	2.849.118	
	Konsumsi	0	
	Lain-lain	2.006.141	
Jumlah		9.321.411	97.06%
Kurang Lancar	Pertanian	0	
	Home Industri	0	
	Perdagangan	30.144	
	Jasa-jasa	804	
	Konsumsi	0	
	Lain-lain	41.299	
Jumlah		72.247	0.75%
Diragukan	Pertanian	0	
	Home Industri	0	
	Perdagangan	38.126	
	Jasa-jasa	2.333	
	Konsumsi	0	
	Lain-lain	42.182	
Jumlah		82.534	0.86%
Macet	Pertanian	20.700	
	Home Industri	0	
	Perdagangan	63.985	
	Jasa-jasa	5.936	
	Konsumsi	0	
	Lain-lain	36.583	
Jumlah		127.329	1.33%
TOTAL		9.603.521	100.00%

Sumber : BPR Artha Kanjuruhan, 2008

Dari tabel 4.7. tersebut dapat dilihat bahwa jumlah kredit NPL per 31-12-2007 sebesar 2.94%, mengalami penurunan sebesar 14.69% apabila dibandingkan dengan periode 31-12-2006 sebesar 4.73%. Hal ini menunjukkan adanya perbaikan NPL dari sisi prosentasenya karena ekspansi kredit, namun apabila lebih dicermati, nilai nominal NPL ternyata mengalami peningkatan sebesar Rp.36.142.000,-. Usaha-usaha penagihan perlu terus ditingkatkan sehingga NPL akan turun, baik ditinjau dari sisi

prosentase maupun nominal. Dengan kondisi NPL 2,94 % termasuk dalam kategori sehat menurut kriteria Bank Indonesia ($< 5\%$).

c. Laba/ Earning

Tabel 4.9. Realisasi laba BPR:

Rp.000

Tahun	Laba (Rp.1.000,-)	Pertumbuhan (Rp.1.000,-)	Pertumbuhan %
31-12-2005	-112.382	0	0
31-12-2006	219.783	332.165	295.57%
31-12-2007	541.083	321.300	146.19%

Sumber : BPR Artha Kanjuruhan, 2008

Dari data di tabel 4.9. di atas, dapat diketahui bahwa laba posisi per 31-12-2007 sebesar Rp. 541.083.000,- mengalami peningkatan sebesar 146.19% apabila dibandingkan dengan realisasi laba per 31-12-2006. sedangkan pada tahun 2007, pencapaian laba sebesar 168.62% dari target yang telah ditetapkan pada Rencana Kerja Tahunan (RKT) Tahun 2007 yaitu sebesar Rp. 320.893.000,-. ROA per 31-12-2007 sebesar 4.70% tergolong sehat menurut kriteria Bank Indonesia ($>1,22\%$) naik 1.53% dari periode 31-12-2006 sebesar 3.16%. ROE per 31-12-2007 sebesar 16.26% naik 10.56% dari periode 31-12-2006 sebesar 5.70%.

d. Likuiditas/Liquidity

LDR BPR per 31-12-2007 sebesar 111.28% atau tergolong Tidak Sehat menurut kriteria BI. Nilai LDR tersebut naik 17.87% dari periode 31-12-2006 sebesar 93.42%. Hal ini disebabkan karena memang bisnis BPR adalah di bidang penyaluran



kredit. Sedangkan current ratio per 31-12-2006 sebesar 106.23% naik 52.60% dari periode 31-12-2006 sebesar 53.63%.

Secara Umum kondisi keuangan BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang bisa dilihat di tabel 4.10. berikut ini.

Tabel 4.10. Tingkat Kesehatan BPR

Indikator	Kriteria (Bank Indonesia)		31-12-2007	
	Sehat	Cukup Sehat		
CAR	$\geq 8\%$	$\geq 4\% - 7,99\%$	38,40%	Sehat
ROA	$> 1,22\%$	0,99%-1,22%	4,70%	Sehat
Efisiensi	$< 93,52\%$	$> 93,52\% - 94,72\%$	80,93%	Sehat
CR	$\geq 5\%$	$> 3,3\% - < 5\%$	106,23%	Sehat
LDR	$\leq 94,75\%$	$> 94,75\% - 98,50\%$	111,28%	Kurang Sehat

Dapat diketahui bahwa baik dari sisi Ratio Kecukupan Modal (CAR), ROA (Return On Assets), Efisiensi dan Current Ratio semuanya termasuk dalam kriteria Sehat menurut standar Bank Indonesia. Sedangkan LDR (Loan To Deposit Ratio) termasuk dalam kriteria kurang sehat.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Kegiatan keuangan menunjukkan kinerja yang sangat memuaskan dimana selama kurun waktu 2 tahun berturut-turut (2006-2007) mendapat penilaian SEHAT dari Bank Indonesia. Kondisi ini ditandai dengan pencapaian laba selama 2 tahun berturut-turut yang diimbangi dengan pertumbuhan aset bank .



2. Kesehatan bank yang dimiliki merupakan kekuatan andal bagi bank sehingga bank dapat beroperasi dengan leluasa dan tanpa adanya intervensi sebagaimana bank dalam rekap .
3. Wilayah Malang Raya merupakan pasar yang bagus dalam aspek penyaluran dan penghimpunan dana bank . Komposisi tersebut menghasilkan LDR (*Loan to Deposit Ratio*) sebesar 111,28 % pada tahun 2007 mencerminkan bahwa kesempatan untuk menyalurkan dana dalam bentuk kredit sangat terbuka luas .
4. Angka pertumbuhan penghimpunan dana bank dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2007 meningkat sebesar 87,32%, sedangkan penyaluran kredit melonjak cukup tinggi sebesar 84,87%. Ini menunjukkan sisi permintaan mengalami kenaikan yang cukup besar .
5. Dilihat dari aspek pembiayaan kredit secara keseluruhan maka dapat dilihat perbaikan kualitas portofolio kredit yang ditunjukkan dengan menurunnya NPL (*Non Performing Loan*) yakni dari 4,73% pada tahun 2006 menjadi hanya 2,94% pada tahun 2007 tergolong sehat menurut kriteria Bank Indonesia ($< 5\%$).

4.2.4. Sumber Daya Manusia

Bidang sumber daya manusia berada dibawah Direktur yang dikelola oleh bagian Umum dan Personalia. Seiring dengan perkembangan persaingan, tujuan utama dari bidang SDM adalah :

1. Meningkatkan produktivitas pegawai.



2. Meningkatkan mutu, moralitas dan integritas. Kepribadian pegawai yang mendorong terciptanya loyalitas dan dedikasi, dan
3. Mengembangkan SDM secara sistematis yaitu dengan menyelenggarakan In-House Training maupun Out-House Training yang diikuti oleh karyawan/wati BPR.

Tabel 4.11. Perkembangan Sumber Daya Manusia menurut Tingkat Pendidikan Formal

Tingkat Pendidikan	2006	2007
S-2	3	3
Sarjana (S-1)	16	17
Sarjana Muda (D-3)	11	12
SLTA	8	7
SLTP	1	1
Jumlah	39	40

Sumber : BPR Artha Kanjuruhan, 2008

Tabel 4.11. menunjukkan bahwa BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang mempunyai sumber daya manusia yang berpendidikan cukup memadai dan secara merata dengan 80% karyawannya berpendidikan Perguruan Tinggi.

4.2.4.1. Quality

a. Kemampuan Teknis

Perbankan BPR merupakan perusahaan yang menghasilkan output yang bersifat *hybrid*; yakni disatu sisi ada produk riil yang *tangible* seperti tabungan, deposito dan kredit, serta jasa pelayanan keuangan lainnya yang bersifat *intangible* sebagai pendorong kelancaran lalu lintas keuangan dan *multiplier* ekonomi.



Di sini peranan sumber daya manusia menjadi sangat penting. Dalam hal ini BPR Artha Kanjuruhan memiliki komitmen yang tinggi, artinya pegawai bank direkrut berdasarkan standar test yang ketat dan independen. Disamping itu untuk mengembangkan pegawainya setiap tahun dialokasikan biaya pendidikan & pelatihan lebih dari 5% dari total biaya operasional tenaga kerja. Basis pengembangan SDM diarahkan pada proses pelayanan yang terfokus pada nasabah (*customer driven*). Sedangkan dalam aspek teknologi informasi, pengembangan terus menerus dilaksanakan.

b. Penggunaan sumberdaya (*Resources allocation*)

BPR Artha Kanjuruhan memandang bisnis sebagai proses rantai nilai yang saling berkaitan. Fungsi marketing, processing (produksi/pengolahan) dan improving (peningkatan) terus dijalankan dengan melaksanakan integrasi vertikal diantara unit-unit kerja. Artinya baik petugas pemasar, *front office* maupun *back office* senantiasa bekerjasama, bahu membahu saling meningkatkan kualitas pekerjaan setiap saat. Dilihat dari aspek manajerial, hal itu merupakan proses bisnis yang harus dijalankan oleh BPR Artha Kanjuruhan. Penerimaan dan penempatan pegawai bank diarahkan untuk menciptakan kesempurnaan setiap rantai nilai pekerjaan. Untuk hal ini maka diterapkan fungsi penyelia pada setiap unit kerja sehingga pelaksanaan *built-in-control* dapat berlangsung secara terus menerus.

c. Perencanaan dan Pengembangan

Bagian perencanaan dan pengembangan di BPR Artha Kanjuruhan dikelola oleh Bagian Marketing dibawah koordinasi Direktur, yang bertugas untuk melakukan



kajian tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan masalah pengembangan usaha jasa perbankan. Unit ini bertanggung jawab langsung atas masalah-masalah strategis ke depan yang dihadapi perusahaan. Rencana jangka pendek maupun jangka panjang disusun dan dirumuskan oleh divisi perencanaan dan pengembangan dengan sumber dari masing-masing unit.

Dalam melaksanakan tugasnya, bagian ini selalu melakukan koordinasi dengan bagian lain yang terkait, misalnya dalam pendataan, pemetaan pasar sasaran maupun pengembangan produk, SDM dan umum.

4.2.4.2. Skill

Tenaga penjualan/pemasaran yang handal merupakan hal yang sangat diperlukan BPR. Tanpa adanya kemampuan AO untuk membangun komunikasi dengan para pelaku usaha mikro di lingkungan Kantor Pusat dan Kantor Kas maka dapat dipastikan BPR tidak akan mampu memasarkan produknya. Dari sisi tingkat pendidikan para pegawai relatif sudah mempunyai bekal pendidikan yang cukup namun program-program pelatihan sesuai bidang pekerjaan baik itu Teller, AO, Akuntansi perlu terus dilakukan agar menjadi tenaga yang lebih handal. Pelaksanaan pelatihan yang saat ini dilaksanakan oleh manajemen setiap hari Jum'at perlu terus ditingkatkan dan perlu juga mendatangkan tenaga pengajar dari eksternal supaya pegawai juga dapat menyerap pengalaman yang lebih lengkap.

BPR juga telah melakukan program In-House Training maupun mengikuti Out-House Training yang diikuti oleh karyawan/wati BPR. Materi pelatihan disajikan di tabel 4.12. berikut ini.

Tabel 4.12. Materi Pelatihan yang diikuti oleh Karyawan/wati BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.

No	Jenis Pelatihan	Penyelenggara	Tempat
1.	Sharpening Your Marketing & Selling Skill	Yayasan LBI	Hotel Purnama Batu
2.	Managing Problem Loan	PT.PNM (Persero)	Hotel Fortuna-Sby
3.	Service Excellence	In-House Training	Hotel Kusuma Agro Wisata-Batu
4.	Pelatihan Account Officer	KBI Malang	Hotel Royal Orchid- Batu
5.	PPL Perbankan	Ikatan Akuntan Publik Indonesia	Univ. Surabaya
6.	Total Quality Management Training	Inhouse Training BPR	Hotel Kusuma Agro Wisata-Batu
7.	Pelatihan & Evaluasi Laporan Bulanan	Kantor BI Malang	Hotel Purnama Batu

Pada tahun 2007 BPR telah mengikutsertakan Direktur dalam program sertifikasi Direksi BPR pada bulan Agustus - September 2007, saat ini seluruh jajaran direksi BPR telah lulus ujian sertifikasi dari lembaga CERTIF.

Pengalaman Komisaris, Direktur Utama dan Direktur telah mempunyai pengalaman di perbankan lebih dari 15 tahun.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa :

1. Kapasitas tingkat pendidikan dan pengalaman SDM di bidang perbankan yang cukup relevan bagi pengelolaan bank secara profesional.
2. Sistem pengembangan sumberdaya manusia yang profesional sudah dibuat secara sistematis guna mendukung perkembangan perusahaan.
3. Alokasi dan komposisi sumberdaya manusia sudah diarahkan kepada pencapaian target-target perusahaan .

4.2.5. Aspek Pemasaran

4.2.5.1 Area Pemasaran dan Segmentasi Pasar

a. Area pemasaran BPR antara lain meliputi:

1. Wilayah Timur : Kec. Tumpang, Pakis, Poncokusumo.
2. Wilayah Barat : Kec. Pujon, Batu, Ngantang.
3. Wilayah Selatan : Kec. Turen, Bululawang.
4. Wilayah Utara : Kec. Lawang, Singosari.

b. Segmentasi dan Target Pasar

Secara umum, segmen pasar yang dilayani BPR meliputi:

1. Pedagang : Pedagang pasar, Toko Pracangan, warung makan.
2. Jasa : Bengkel, kelompok sopir angkutan dan pengojek.



3. Pertanian : Petani, pengepul hasil pertanian.
4. Lainnya/konsumtif : Karyawan/PNS di lingkungan PEMKAB
Malang maupun karyawan swasta

c. Strategi Pemasaran

Strategi yang digunakan sebagai upaya untuk tercapainya rencana penghimpunan dana dan penyaluran kredit, BPR Artha Kanjuruhan melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1. Strategi penetrasi pasar.
2. Peningkatan kualitas mutu pelayanan.
3. Penyempurnaan produk tabungan dan deposito.
4. Penetapan suku bunga tabungan dan deposito yang mampu bersaing.
5. Kompetensi karyawan di bidang *funding* dan *lending*.

4.2.5.2. Market Share

Dalam lima tahun ke depan, pangsa pasar kredit BPR diarahkan pada sektor retail, dengan menitik beratkan pada kelompok usaha kecil dan mikro (UKM). Hal ini sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh BPR, baik dari sisi permodalan, maupun kualitas SDM yang ada. Sejalan dengan potensi daerah yang ada, penyaluran kredit akan diarahkan pada sektor-sektor konsumtif (Pegawai negeri), UKM pariwisata, dan agribisnis.

BPR akan tetap mempertahankan keunggulannya di sektor kredit. Prakiraan pangsa pasar kredit BPR Artha Kanjuruhan bisa dilihat di tabel 4.13. berikut ini.

Tabel. 4.13. Prakiraan Pangsa Pasar Kredit BPR Artha Kanjuruhan 5 Tahun Mendatang

Tahun	Kredit BPR Malang Raya (Rp.1.000,-)	Kredit BPR Artha Kanjuruhan (Rp.1.000,-)	Share (%)
2008	268.398.410	12.528.873	4,67
2009	271.081.984	14.620.260	5,39
2010	273.791.819	16.363.299	5,98
2011	276.528.918	17.367.794	6,28
2012	279.293.289	18.672.963	6,69

Sumber : BPR Artha Kanjuruhan, 2008

Prakiraan pangsa pasar dana BPR Artha Kanjuruhan disajikan di tabel 4.14. berikut ini.

Tabel. 4.14. Prakiraan Pangsa Pasar Dana BPR Artha Kanjuruhan 5 Tahun Mendatang

Tahun	Dana BPR Se Wilayah Malang Raya (Rp.1.000,-)	Dana BPR Artha Kanjuruhan (Rp.1.000,-)	Share (%)
2008	220.680.900	3.870.313	1,75
2009	253.783.035	5.250.212	2,07
2010	279.161.338	7.150.155	2,56
2011	293.119.405	8.250.725	2,81
2012	322.431.345	9.450.118	2,93

Sumber : BPR Artha Kanjuruhan, 2008

4.2.5.3. Distribution Channel

Jaringan distribusi akan diperluas dan diharapkan pada tahun 2010 telah menjangkau 100% dari seluruh wilayah Malang Raya. Perluasan jaringan distribusi ini, baik berupa kantor cabang, maupun kantor kas merupakan bagian dari rencana jangka panjang BPR untuk menjadi pemimpin pasar di Daerah Malang Raya .

Pengembangan jaringan distribusi ini tentu saja tetap memperhatikan potensi yang dimiliki masing-masing lokasi. Rencana pengembangan jaringan distribusi untuk tahun 2008 – 2012 bisa dilihat di tabel 4.15. berikut ini.

Tabel 4.15. Rencana Pengembangan Jumlah Kantor BPR Artha Kanjuruhan Malang

Tahun	Kantor Cabang	Kas
2008	1	4
2009	2	5
2010	2	6
2011	2	7
2012	3	8

Sumber : BPR Artha Kanjuruhan, 2008

Peluang-peluang yang terbuka untuk bisnis BPR antara lain :

1. Adanya *emotional image* yang diperoleh bank dari masyarakatnya, terutama semenjak bergulirnya otonomi daerah .
2. Konsentrasi pasar bank sangat cocok dengan profil wilayah Malang yang memiliki segmen usaha kecil dan menengah lebih dari 90% .
3. Bank telah mengembangkan jalur distribusi berupa jaringan kantor, sehingga titik-titik layanan bank terus bertambah .
4. Pengembangan produk berjalan lambat dan cenderung statis. Dibandingkan dengan bank lain sangat ketinggalan terutama menyangkut dengan produk-produk canggih saat ini.



5. Apabila dilihat dari sisi pertumbuhan ekonomi daerah Malang Raya, memberikan indikasi bahwa kestabilan ekonomi bisa dikendalikan dan memiliki prospek yang cukup cerah.
6. Dilaksanakannya otonomi daerah memberikan peluang bagi pengelolaan keuangan daerah secara independen dan luas oleh daerah sendiri. Implikasinya pada pemberian peran kepada bank daerah akan lebih besar pula .
7. Berlangsungnya otonomi daerah sekaligus mendudukkan pemerintah semakin central bagi pelaksanaan pemerintahannya di daerah. Bagi BPR Artha Kanjuruhan ibarat mendapatkan angin segar karena dukungan dari pemerintah daerah terhadap bank daerah juga semakin meningkat.

Adapun yang merupakan ancaman antara lain :

1. Adanya komitmen bisnis global memberikan ancaman berupa keterbatasan kekuatan dalam mengendalikan organisasi di tingkat lokal. Akibatnya dimungkinkan para pemain luar akan leluasa memasuki pasar lokal. Disini proteksi terhadap bank daerah semakin kecil .
2. Ancaman adanya pemain baru

Pemain baru bagi dunia perbankan tidak harus berupa perusahaan yang baru muncul di pasar yang ada, namun bisa berujud perluasan jaringan distribusi dari pesaing dalam pasar yang sama. Pengembangan cabang bank-bank besar di daerah jelas menjadi ancaman yang potensial. Disamping itu berdirinya bank dengan sistem syariah memberikan alternatif baru bagi masyarakat .

3. Produk pengganti

Produk pengganti di sektor perbankan lebih banyak terjadi pada produk pembiayaan (kredit). Dalam hal ini ancaman yang muncul datang dari lembaga-lembaga keuangan lainnya .

4.2.6. Teknologi

4.2.6.1. Computerized Sistem

Teknologi informasi harus dikembangkan dengan tujuan :

1. Ke dalam, untuk menyajikan informasi yang akurat dan tepat waktu sebagai penunjang pengambilan keputusan manajemen.
2. Ke luar, untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada nasabah.

Penerapan *Computer based* dalam pengoperasian semua transaksi, bank menggunakan software SAPT (Sistem Aplikasi Pembukuan Terpadu). Disini dapat dijelaskan bahwa bank mengatur setiap penyelesaian transaksi dengan berbasis pada teknologi dan informasi. Tujuannya adalah bahwa transaksi dapat diselesaikan dengan cepat, akurat dan efisien.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk saat ini teknologi yang digunakan masih cukup memadai untuk mendukung operasional/transaksi perbankan yang dilakukan oleh nasabahnya. Namun demikian pada masa yang akan datang teknologi informasi yang digunakan oleh BPR masih harus ditingkatkan, disini ditunjukkan dengan tidak aksesnya program-program bank terhadap produk teknologi generik seperti : ATM, Jaringan on-line yang menggunakan *very small aperture*

terminal (VSAT). Disini perlu dilakukan pembenahan yang komprehensif dalam rangka melakukan konsolidasi teknologi.

4.2.6.2. Lokasi Usaha, Sarana dan Prasarana

a. Lokasi Usaha

Lokasi Kantor Pusat BPR yang terletak di Jl. Panglima Besar Sudirman No. 41 Karangploso Malang dinilai cukup strategis karena berada di daerah perdagangan terutama di depan Pasar Semi Modern Karangploso, daerah industri, jasa serta pemukiman sehingga akan menjadi peluang bagi BPR untuk melakukan kegiatan usahanya. Dalam usaha untuk memperluas jangkauan pelayanan dan *market share*, BPR telah membuka 3 (tiga) Kantor Kas yang terletak di Pasar Lawang, Pasar Singosari, Pasar Turen, 1 (satu) Kantor Kas dan Unit Pasar Bululawang.

Hari kerja : - Senin s/d Jum'at pukul 08.00 s/d 16.00 WIB

Pada tahun 2008 ini, untuk memperluas pangsa pasarnya BPR telah membuka 1 (satu) kantor kas yaitu Kantor Kas Pasar Lawang, dan 4 (empat) kantor unit yaitu Unit Pasar Singosari, Unit Pasar Karangploso, Unit Pasar Turen, Unit Pasar Bululawang.



b. Sarana dan Prasarana

1. Kantor Pusat

Gedung yang ditempati oleh BPR *berstatus sewa* pada pihak ketiga dengan biaya sewa sebesar Rp. 20 juta pertahun selama 2 (dua) tahun yang berlaku hingga Tahun 2010. Gedung yang ditempati sekarang cukup representatif yang terdiri counter teller dilengkapi dengan ruang tunggu ber-AC yang nyaman, adminitrasi, kredit, tabungan dan deposito, ruang bagian pembukuan, ruang bagian legal dan ruang Direksi. Sekarang ini, BPR telah memiliki peralatan kantor yang memadai antara lain 18 (delapan belas) komputer yang dilengkapi dengan 16 (enam belas) printer, 2 (dua) unit lemari besi tahan api, mesin hitung, telepon dan fax, 2 (dua) buah AC, dan ATK yang cukup memadai. Untuk menunjang kegiatan operasional, BPR menyediakan 2 (dua) unit mobil dan 7 (tujuh) kendaraan bermotor.

2. Kantor Kas

Ruangan Kantor yang ditempati oleh Kantor Kas Pasar Lawang *berstatus sewa* pada pihak ketiga dengan biaya sewa sebesar Rp. 7 juta pertahun yang berlaku hingga Nopember 2009. Gedung Kantor Kas hanya berisi beberapa meja dan dilengkapi dengan seperangkat komputer.

3. Kantor Unit

Tempat yang digunakan sebagai kantor unit merupakan gedung satu atap dengan Kantor Dinas Pasar. Kantor Unit tersebut dilengkapi dengan beberapa meja pada umumnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa deskripsi kekuatan dan kelemahan untuk Analisis Lingkungan Internal Perusahaan dalam bentuk matriks adalah sebagai berikut :

Tabel 4.16.Capability Profile (Kekuatan dan Kelemahan) Lingkungan Internal Perusahaan

No	Uraian	Kriteria					
		Lemah		Sedang		Kuat	
1.	Visi, misi dan Nilai Keunggulan Perusahaan (4)						
2.	Struktur Organisasi (5)						
3.	Aspek Keuangan (5)						
4.	Aspek Sumber Daya Manusia (5)						
5.	Aspek Pemasaran (5)						
6.	Aspek Teknologi (5)						

Keterangan :

Kriteria Paling Lemah = 1

Kriteria Paling Kuat = 6

4.3. Identifikasi Alternatif Strategi

Agar BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang mampu bersaing dengan kompetitor dan dalam situasi ekonomi yang kurang mendukung seperti sekarang ini diharapkan semua sumber daya perusahaan dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin

untuk meningkatkan produktifitas perusahaan. Strategi sangat dibutuhkan untuk membantu mengarahkan aktifitas harian perusahaan dan juga untuk mengantisipasi ketidakpastian dalam kondisi ekonomi makro yang kurang kondusif terkait dampak krisis keuangan global saat ini. Sesuai pembahasan di atas maka dapat dilakukan indentifikasi alternatif strategi yang dapat ditempuh BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang berdasarkan analisis lingkungan bisnis yang terbagi menjadi Lingkungan Industri dan Lingkungan Internal.

4.3.1 Lingkungan Industri

4.3.1.1. Pertumbuhan Pasar

Seiring dengan meningkatnya Pendapatan Domestik Regional Brutto di Malang Raya yang rata-rata tahun 2006 tumbuh 4,85 % dan tahun 2007 tumbuh lebih tinggi lagi menjadi sebesar 5,69%, kredit yang diberikan oleh BPR juga mengalami peningkatan yaitu tahun 2007 dibanding tahun 2006 meningkat sebesar 84,87% pada posisi baki debit Rp. 9.603.521.000,- dengan NPL yang terjaga dengan baik pada posisi 2,94%. Maka dapat disimpulkan bahwa pasar masih mempunyai potensi pertumbuhan yang relatif baik pada masa yang akan datang. Dengan demikian strategi pertumbuhan baik dana pihak ketiga (DPK) maupun Kredt yang diberikan (KYD) merupakan strategi yang dapat ditempuh BPR.

4.3.1.2. Otonomi Daerah dan Dukungan Pemerintah Daerah

Dengan diberlakukannya Otonomi Daerah memberi peluang bagi pengelolaan keuangan daerah secara independent dan luas oleh pemerintah daerah yang bersangkutan, akan berdampak bagi BPR Artha Kanjuruhan untuk memperoleh dukungan yang kuat dari pemerintah daerah yang sekaligus juga sebagai pemegang saham mayoritas. Alternatif strategi yang dapat dilakukan antara lain adalah meningkatkan aliansi kerjasama dengan dinas-dinas terkait untuk bersinergi meningkatkan bisnis BPR baik dari sisi funding maupun lending berupa pinjaman kepada pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah daerah.

4.3.1.3. Ancaman Bisnis Global dan Pesaing Baru

Dengan semakin banyaknya Bank Umum baik swasta / pemerintah maupun bank asing (BRI, Danamon Simpan Pinjam, Bukopin, Bank Mandiri, BTPN) yang semakin fokus menyalurkan kredit mikro dan pembukaan kantor cabang di daerah-daerah, hal ini merupakan ancaman bagi BPR. Alternatif strategi yang seharusnya dilakukan adalah lebih memfokuskan pada segmen kredit mikro tertentu dengan pendekatan;

a. Cepat

Pencairan cepat untuk memenuhi tuntutan bisnis dengan putaran tinggi.

b. Sederhana

Proses aplikasi dan persyaratan mudah dipenuhi.

c. Kedekatan Hubungan

Hubungan baik dengan pendekatan budaya setempat dan lokasi berdekatan dengan kantor BPR.

Strategi ini dapat dilakukan BPR dengan cara memfokuskan produknya kepada kelompok pembeli tertentu, segmen produk atau pasar geografis tertentu. Strategi fokus dilaksanakan dengan tujuan melayani target konsumen tertentu secara baik dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran bahwa BPR akan mampu melayani targetnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan para pesaing yang memiliki target yang lebih luas.

4.3.1.4. Ancaman Produk Pengganti

Di kalangan industri perbankan produk substitusi cukup banyak tersedia. Misalnya reksa dana, asuransi, dana pensiun, saham, pegadaian, rentenir, dan ijon gelap. Di daerah Malang saat ini produk substitusi relatif terutama pegadaian, rentenir dan ijon gelap dapat dijangkau oleh sebagian masyarakat karena kemudahan persyaratan dan kecepatan prosesnya. Keberhasilan produk substitusi tergantung dari keberhasilan proses edukasi pasar yang dilakukan oleh lembaga keuangan yang menawarkan produk tersebut misalnya dengan iklan yang menarik dan dipublikasikan secara luas. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa ancaman dari produk substitusi adalah kuat. Alternatif strategi yang harus dilakukan adalah dengan menyebarkan brosur yang lebih intens. Iklan melalui radio lokal. Melakukan top up (tambahan

kredit) pada debitur existing yang mempunyai kolektibilitas lancar dan meningkatkan pelayanan kepada nasabah dengan pendekatan budaya setempat.

4.3.2. Lingkungan Internal BPR

4.3.2.1. Visi dan Misi

Visi dan misi bank masih bersifat slogan yang belum sepenuhnya dihayati dan diimplementasikan secara maksimal dalam aktivitas sehari-hari seluruh *stake-holder*, sehingga perlu disosialisasikan lebih aktif lagi.

Alternatif strategi yang dapat direkomendasikan adalah perlu disusun Buku Panduan Perilaku Insan BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang sebagai panduan segenap pimpinan dan seluruh pegawai BPR untuk lebih memahami, menghayati dan melaksanakan secara konsisten Nilai-Nilai Budaya dan Perilaku Utama insan BPR. Budaya perusahaan merupakan salah satu faktor penting tercapainya Sumber Daya Manusia berkualitas yang merupakan kunci sukses sebuah organisasi. Perusahaan yang tidak mampu mengelola budaya perusahaan dengan baik dipastikan akan kehilangan daya saing bisnis dan selanjutnya dipastikan lambat laun akan mengalami kemunduran. Budaya Perusahaan yang telah terbangun dengan baik akan memberikan kontribusi berupa:

1. Membangun kinerja perusahaan lebih berkualitas.
2. Mempercepat koordinasi jajaran yang terlibat dalam proses bisnis, dalam melayani pelanggan dan menghadapi pesaing.
3. Mengarahkan jajaran yang terlibat dalam proses bisnis untuk berjalan seirama.

4.3.2.2. Manajemen dan Struktur Organisasi

Sumber Daya Manusia yang dimiliki BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang bervariasi tingkat pendidikannya, mulai dari SLTP sampai dengan Sarjana (S1 dan S2). Dari 40 karyawan yang dimiliki, 32 orang (80%) adalah lulusan perguruan tinggi, sehingga dari sisi tingkat pendidikan para karyawan sudah memadai. Saat ini seluruh Direksi telah mengikuti Sertifikasi Direksi yang diselenggarakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Lembaga Keuangan Mikro. Hal lain yang lebih mendukung adalah Komisaris, Direktur Utama dan Direktur telah mempunyai pengalaman dibidang perbankan lebih dari 15 (lima belas) tahun. Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen mampu mengelola BPR secara profesional. Agar seluruh Sumber Daya Manusia tersebut dapat bersatu padu dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan maka Alternatif Strategi yang direkomendasikan adalah agar disusun Program Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Perusahaan dan Perilaku Utama insan BPR sehingga seluruh *stake holder* dapat melaksanakan dan menerapkannya dalam aktifitas pekerjaan sehari-hari.

4.3.2.3. Aspek Keuangan

Dapat diketahui dari tabel 4.9. bahwa baik dari sisi Ratio Kecukupan Modal (CAR), ROA (Return On Assets), Efisiensi dan Current Ratio semuanya termasuk dalam kriteria sehat menurut standar Bank Indonesia. Sedangkan LDR (Loan To Deposit Ratio) termasuk kurang sehat. Jadi dapat diketahui bahwa dari sisi aspek keuangan BPR telah dikelola dengan baik. Namun dalam situasi tingkat persaingan



antar bank yang semakin tajam, situasi ekonomi yang belum pulih benar, sektor riil yang belum juga membaik sebagai dampak krisis keuangan global maka Alternatif Strategi yang harus dijalankan adalah terus meningkatkan efisiensi di segala bidang walaupun sudah mencapai 80,93% (sehat) melalui upaya yang sungguh-sungguh, terus-menerus dan konsisten oleh seluruh insan BPR. Namun demikian usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi harus tetap mengutamakan pelayanan kepada nasabah dan produktifitas, antara lain pemakaian pulsa telepon (percakapan lebih singkat dan efektif), pemakaian listrik (lampu, AC dan peralatan elektronik lainnya), ATK dan lain-lain. Penghematan biaya pencadangan aktiva produktif juga bisa dilakukan jika BPR dapat menjaga kualitas kreditnya pada rating sehat kurang dari 5%. Namun penurunan NPL dari sisi nominal juga harus diupayakan dengan sungguh-sungguh.

4.3.2.4. Pengembangan Pasar

Program pengembangan pemasaran memiliki tujuan memperluas daerah pemasaran dan meningkatkan kuantitas maupun kualitas simpan pinjam. Alternatif strategi yang dapat direkomendasikan adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas hadiah, materi pemasaran harus lebih fokus ke arah pengenalan produk dan aktifitas yang dilakukan BPR dengan harapan masyarakat menjadi lebih tahu akan keberadaan BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang, menyertakan pelayanan yang memiliki nilai tambah bagi nasabah seperti pendampingan manajemen sebagai layanan bebas biaya kepada debitur. Kualitas tenaga pemasar yang andal merupakan hal yang sangat

diperlukan BPR. Tanpa adanya kemampuan untuk membangun komunikasi dengan para pelaku usaha mikro di lingkungan BPR maka dapat dipastikan BPR tidak akan mampu memasarkan produknya.

4.3.2.5. Jaringan Distribusi

Jaringan distribusi akan diperluas dan diharapkan pada tahun 2010 telah menjangkau 100% dari seluruh wilayah Malang Raya. Perluasan jaringan distribusi ini, baik berupa kantor cabang, maupun kantor kas merupakan bagian dari rencana jangka panjang BPR untuk menjadi pemimpin pasar di daerah Malang Raya. Pengembangan jaringan distribusi ini tentu saja tetap memperhatikan potensi yang dimiliki masing-masing lokasi. Pada tahun 2012 direncanakan BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang sudah memiliki 10 (sepuluh) Kantor Cabang dan 30 Kantor Kas.

Pada tahun 2008 ini, untuk memperluas pangsa pasarnya BPR telah membuka 1 (satu) kantor kas yaitu Kantor Kas Pasar Lawang, dan 4 (empat) kantor unit yaitu Unit Pasar Singosari, Unit Pasar Karangploso, Unit Pasar Turen, Unit Pasar Bululawang. Tidak kalah pentingnya seiring dengan pembukaan Cabang atau Kantor Kas tersebut juga harus disiapkan juga SDM yang dibutuhkan dengan kualitas yang dapat diandalkan sesuai jenjang jabatan dan dalam jumlah yang mencukupi. Setiap pembukaan cabang atau Kantor Kas diharapkan langsung berdampak positif pada penghimpunan dana dan kredit yang diberikan.

4.3.2.6. Teknologi dan Informasi

Saat ini seluruh kantor BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang sudah menerapkan teknologi informasi untuk mendukung pelayanan kepada nasabah dalam melakukan transaksi, proses administrasi simpan pinjam dan keperluan pelaporan.

4.4. Strategi Yang Sebaiknya Ditempuh BPR

Agar BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang lebih berkembang di masa mendatang dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat Kota Malang dan sekitarnya maka harus disusun suatu rencana yang mengakomodir lingkungan industri dan nasabah yang berada di sekitar lokasi kantor pusat maupun cabang-cabang BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. Atas dasar pembahasan tersebut di atas maka sebaiknya BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang menempuh strategi sebagai berikut :

1. Strategi pertumbuhan baik Dana Pihak Ketiga (DPK) maupun Kredt Yang Diberikan (KYD) seiring dengan pasar masih mempunyai potensi pertumbuhan yang relatif baik pada masa yang akan datang.
2. Meningkatkan aliansi strategis dengan kantor-kantor dinas di lingkungan Pemda / instansi terkait untuk bersinergi meningkatkan bisnis BPR baik dari sisi funding maupun lending.
3. Lebih memfokuskan pada segmen kredit mikro tertentu untuk mengantisipasi ancaman bisnis global dan masuknya pesaing baru dalam industri perbankan



khususnya di Daerah Malang Raya dengan pendekatan ; Pelayanan yang Cepat, Persyaratan lebih sederhana dan Kedekatan Hubungan dengan nasabah.

4. Lebih intensif melakukan kegiatan pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan antara lain menyebarkan brosur, iklan melalui Radio Lokal, meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, melakukan *Top Up* (tambahan kredit) pada debitur *existing*.
5. Perlu disusun Buku Panduan Perilaku Insan BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang sebagai panduan segenap pimpinan dan seluruh pegawai BPR untuk lebih memahami, menghayati dan melaksanakan secara konsisten Nilai-Nilai Budaya dan Perilaku Utama insan BPR.
6. Perlu disusun Program Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Perusahaan dan Perilaku Utama insan BPR sehingga seluruh *stake holder* dapat melaksanakan dan menerapkannya dalam aktifitas pekerjaan sehari-hari.
7. Meningkatkan efisiensi di segala bidang dengan upaya yang sungguh-sungguh, terus-menerus dan konsisten oleh seluruh insan BPR, dengan tetap mengutamakan pelayanan kepada nasabah dan produktifitas.
8. Meningkatkan kapabilitas bagian penelitian dan pengembangan produk, dengan target untuk meningkatkan penjualan baik penghimpunan dana masyarakat maupun penyaluran kredit terutama untuk mengembangkan produk baru.
9. Memperluas jaringan cabang melalui pembukaan Cabang Pembantu atau Kantor Kas untuk mendekati target pasar dengan tetap memperhatikan potensi pasar yang dimiliki masing-masing lokasi/daerah.



10. Pemberian sistem reward dan punishment yang jelas, sistem reward diberikan terutama untuk karyawan yang memberikan kontribusi besar dalam hal pengembangan produk dan pemasaran, sehingga dapat memacu produktifitas karyawan lainnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan evaluasi pada bagian sebelumnya, maka ada beberapa kesimpulan yang bisa diambil dari penelitian ini yaitu:

1. Pasar masih mempunyai potensi pertumbuhan yang relatif baik pada masa yang akan datang.
2. BPR Artha Kanjuruhan memperoleh dukungan yang kuat dari pemerintah daerah yang sekaligus juga sebagai pemegang saham mayoritas.
3. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang mempunyai ancaman yang tinggi terhadap masuknya pendatang baru.
4. Ancaman produk pengganti atau substitusi adalah kuat dan tingginya ancaman dari tingkat persaingan industri tersebut, sedangkan kekuatan tawar menawar nasabah cenderung tinggi.
5. Visi dan Misi bank masih bersifat slogan yang belum sepenuhnya dihayati dan diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari seluruh *stake-holder*.
6. Manajemen didukung oleh SDM yang berpendidikan Perguruan Tinggi akan mampu mengelola BPR secara profesional.
7. Ditinjau dari sisi aspek keuangan, BPR telah dikelola dengan baik dan dalam kategori sehat.

8. Program pengembangan pemasaran masih harus terus dilanjutkan dan ditingkatkan.
9. Penambahan jaringan distribusi yaitu dengan pembukaan Cabang dan Kantor Kas baru sejalan dengan rencana jangka panjang BPR untuk menjadi pemimpin pasar di Daerah Malang Raya.

Berdasarkan penilaian atas karakteristik perbankan, maka BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang masuk ke dalam industri perbankan dengan mempertahankan semua kelebihan dan kekurangan yang ada di dalam perusahaan.

Evaluasi atas strategi yang diambil oleh BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang dilakukan melalui evaluasi atas strategi yang ada di BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang dibandingkan dengan para pesaingnya dalam industri perbankan. Evaluasi ini melihat bagaimana penerapan strategi keunggulan bersaing yang diterapkan oleh BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang dalam menghadapi persaingan di industri perbankan.

5.2. Saran

Atas dasar kesimpulan di atas, BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang telah melakukan strategi keunggulan bersaing melalui pengembangan bisnis untuk meningkatkan daya saing sehingga dapat memenangkan tingkat persaingan yang tinggi di industri perbankan, sedangkan ada beberapa saran yang dapat



dipertimbangkan untuk mengembangkan bisnis BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang :

1. Strategi pertumbuhan baik Dana Pihak Ketiga (DPK) maupun Kredit Yang Diberikan (KYD) seiring dengan pasar masih mempunyai potensi pertumbuhan yang relatif baik pada masa yang akan datang.
2. Meningkatkan aliansi strategis dengan kantor-kantor dinas di lingkungan Pemda / instansi terkait untuk bersinergi meningkatkan bisnis BPR baik dari sisi funding maupun lending.
3. Lebih memfokuskan pada segmen kredit mikro tertentu untuk mengantisipasi ancaman bisnis global dan masuknya pesaing baru dalam industri perbankan khususnya di Daerah Malang Raya dengan pendekatan ; Pelayanan yang Cepat, Persyaratan lebih sederhana dan Kedekatan Hubungan dengan nasabah.
4. Lebih intensif melakukan kegiatan pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan antara lain menyebarkan brosur, iklan melalui Radio Lokal, meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, melakukan *Top Up* (tambahan kredit) pada debitur *existing*.
5. Perlu disusun Buku Panduan Perilaku Insan BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang sebagai panduan segenap pimpinan dan seluruh pegawai BPR untuk lebih memahami, menghayati dan melaksanakan secara konsisten Nilai-Nilai Budaya dan Perilaku Utama insan BPR.



6. Perlu disusun Program Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Perusahaan dan Perilaku Utama insan BPR sehingga seluruh *stake holder* dapat melaksanakan dan menerapkannya dalam aktifitas pekerjaan sehari-hari.
7. Meningkatkan efisiensi di segala bidang dengan upaya yang sungguh-sungguh, terus-menerus dan konsisten oleh seluruh insan BPR, dengan tetap mengutamakan pelayanan kepada nasabah dan produktifitas.
8. Meningkatkan kapabilitas bagian penelitian dan pengembangan produk, dengan target untuk meningkatkan penjualan baik penghimpunan dana masyarakat maupun penyaluran kredit terutama untuk mengembangkan produk baru.
9. Memperluas jaringan cabang melalui pembukaan Cabang Pembantu atau Kantor Kas untuk mendekati target pasar dengan tetap memperhatikan potensi pasar yang dimiliki masing-masing lokasi/daerah.
10. Pemberian sistem reward dan punishment yang jelas, sistem reward diberikan terutama untuk karyawan yang memberikan kontribusi besar dalam hal pengembangan produk dan pemasaran, sehingga dapat memacu produktifitas karyawan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Danusaputro, M., Colter, J.M., dan Suharto, P., *Monetisasi Pedesaan; Bunga Rampai Keuangan Pedesaan*, Edisi Kedua, Institut Bankir Indonesia, 1997.
- David, F.R., *Manajemen Strategis*. Prenhallindo, Jakarta, 2002.
- Glueck, W.F., *Business Policy and Strategic Management*, 3rd edition, McGraw Hill, New York, 1980.
- Hamel, G. And Prahalad, C.K., *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, Massachussets, 1994.
- Hunger, J.D., & Wheelen, T.L., *Manajemen Strategis*, ANDI Yogyakarta, 2003.
- Kartajaya, H., *On Becoming The Marketing Company*, Gramedia Pustaka Utama, 2004
- Kotler, P., *Marketing Insights From A to Z*, Erlangga, Jakarta. 2000.
- Kotler, P., and Armstrong, G., *Dasar-dasar Pemasaran*. Edisi Kesembilan. Jilid 1 dan 2. Gramedia, Jakarta. 2003.
- Mulyadi., *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan.*, Salemba Empat, 2000.
- Mintzberg, H., *The Strategy Process : Concept, Context, Cases*, 2nd edition, Prentice Hall International, Inc, New Jersey, 1995.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance*. Collier Macmillan Publisher., 1985
- Rangkuti, F., *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000.
- Thompson Jr, A.A, Strickland III, A.J. and Gamble J.E., *Crafting and Executing Strategy; The Quest for Competitive Advantage, Concepts & Case*. McGraw-Hill/Irwin, New York., 2003.
- Tim Mitra Bestari., *Dasar-dasar Pemasaran*. Penerbit UPFE, Yogyakarta, 2003.



Umar, H., *Metode Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*. Edisi Ketiga, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003

_____, *Rencana Strategis Bank Perkreditan Rakyat Artha Kanjuruhan Pemkab Malang Tahun 2007*, PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang, Malang

_____, *Rencana Kerja Anggaran Tahun 2008 PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang*, Malang

_____, *Survey Kelayakan Dunia Usaha Semester II 2007*, Bank Indonesia Malang, Malang

Lampiran 1

BANK : PT. BPR ARTHA KANJURUHAN PEMKAB MALANG NERACA (Ribu Rupiah)

ASSETS		31-Des-05	31-Des-06	31-Des-07	GROWTH %		
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]=[4]-[3]	[7]=[5]-[3]	[8]=[5]-[4]
0%	Kas	89.937	103.311	271.211	14,87%	201,56%	162,52%
0%	Sertifikat Bank Indonesia	-	-	-			
20%	Antar bank Aktiva	676.082	1.131.532	4.302.393	67,37%	536,37%	280,23%
100%	Kredit yang diberikan	1.697.650	5.194.820	9.603.521	206,00%	465,69%	84,87%
100%	Penyisihan penghapusan aktiva produktif	(11.826)	(70.002)	(203.652)	491,93%	1622,07%	-190,92%
100%	Aktiva dalam Valas	-	-	-			
100%	Aktiva tetap dan Inventaris	217.353	240.364	304.899	10,59%	40,28%	26,85%
100%	Antarkantor Aktiva	-	-	-			
100%	Others Assets	547.786	345.221	692.693	36,98%	26,45%	100,65%
TOTAL ASSETS		3.216.982	6.945.246	14.971.065	115,89%	365,38%	115,56%

PASSIVA		31-Des-05	31-Des-06	31-Des-07	GROWTH %		
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]=[4]-[3]	[7]=[5]-[3]	[8]=[5]-[4]
1.	Kewajiban2 yang segera dapat dibayar	1.642	36.105	59.755	2098,84%	3539,16%	65,50%
2.	Tabungan	204.369	950.564	2.141.740	365,12%	947,98%	125,31%
3.	Deposito Berjangka	491.500	1.316.000	2.104.000	167,75%	328,08%	59,88%
4.	Bank Indonesia (KMK)	-	-	-			
5.	Antar Bank Pasiva	752.988	655.862	3.608.250			
6.	Pinjaman Subordinasi	-	-	-			0,00%
7.	Pinjaman Lainnya (>3bulan)	102.309	63.342	2.204.710			0,00%
8.	Antar kantor pasiva	-	-	-			0,00%
9.	Rupa-rupa pasiva	526.556	65.973	529.307	87,47%	0,52%	702,31%
10.	Modal disetor (modal dasar-belum disetor)	1.250.000	3.750.000	3.750.000	200,00%	200,00%	0,00%
11.	Cadangan	-	-	32.220			
12.	L/R Tahun lalu	-	(112.383)	-			146,19%
13.	Laba Tahun Berjalan	(112.382)	219.783	541.083	-295,57%	-581,47%	146,19%
TOTAL LIABILITIES		3.216.982	6.945.246	14.971.065	115,89%	365,38%	115,56%

	31-Des-05	31-Des-06	31-Des-07	GROWTH %		
	[3]	[4]	[5]	[6]=[4]-[3]	[7]=[5]-[3]	[8]=[5]-[4]
Total Equity	1.137.618	3.857.400	4.323.303	239,08%	280,03%	10,78%
Modal Inti (Tier 1 Capital)	1.193.809	3.747.509	4.052.762	213,91%	239,48%	7,53%
Modal Pelengkap (Tier 2 Capital)						
- Pinjaman Subordinasi	-	-	-			
- 0,125% Risk Assets	32.327	70.002	140.724	116,54%	335,31%	50,26%
Jml modal pelengkap	32.327	70.002	140.724	116,54%	335,31%	50,26%
Total modal untuk perhitungan CAR	1.226.136	3.817.511	4.193.486	211,34%	242,01%	8,97%
Pinjaman dari bank lain	752.988	655.862	3.608.250	12,90%	379,19%	81,82%
Pinjaman dari Bank Indonesia	-	-	-			
Non Performing Loan	-	245.968	na	#DIV/0!	na	na



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Evaluasi strategi PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemkab Malang di Malang
SUPRIHADI, Toto, Bambang Riyanto LS, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

NAMA BANK : PT. BPR ARTHA KANJURUHAN PEMKAB MALANG

No	LAPORAN RUGI-LABA	31-Des-05	31-Des-06	31-Des-07	GROWTH %	
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]=[4]-[3]	[8]=[5]-[4]
1.	Pendapatan Operasional					
	1.1. Pendapatan bunga dari bank	30.666	73.006	107.058	138,07%	146,19%
	1.2. Pendapatan bunga dari pihak III bukan bank	190.310	1.018.155	1.977.609	435,00%	146,19%
	1.3. Provisi dan komisi	48.894	127.805	279.602	161,39%	146,19%
	Total Pendapatan operasional	269.870	1.218.966	2.364.269	351,69%	93,96%
2.	Beban Operasional					
	2.1. Biaya Bunga Kepada bank Indonesia	-	-	-		146,19%
	2.2. Biaya bunga kepada bank lain	30.395	161.006	217.898	429,71%	146,19%
	2.3. Biaya bunga kepada pihak III bukan bank	27.974	182.970	415.376	554,07%	146,19%
	Total Beban Operasional	58.369	343.976	633.274	489,31%	84,10%
	Pendapatan Operasional Bersih	211.501	874.990	1.730.995	313,70%	97,83%
3.	Pendapatan Operasional Lainnya					
	3.1. Provisi dan komisi diterima bukan dari kredit	-	-	-		146,19%
	3.2. Pendapatan karena transaksi valas	-	-	-		146,19%
	3.3. Lain-lain	3.591	33.003	153.657		146,19%
	Total Pendapatan operasional lainnya	3.591	33.003	153.657		365,58%
4.	Biaya operasional lainnya					
	4.1. Biaya Umum dan Administrasi	45.599	96.207	200.452	110,98%	146,19%
	4.2. Biaya Tenaga kerja	251.620	440.217	724.873	74,95%	146,19%
	4.3. Biaya Pemeliharaan dan perbaikan	5.718	11.654	22.068	103,81%	146,19%
	4.4. Biaya Penyusutan/Penghapusan Aktiva Prod.	11.826	137.861	387.091	1065,74%	146,19%
	4.5. Depresiasi dan amortisasi	41.943	-	-	-100,00%	146,19%
	4.6. Lain-lain	3.261	49.852	70.093	1428,73%	146,19%
	Total Biaya Operasional Lainnya	359.967	735.791	1.404.577	104,41%	90,89%
	Pendapatan Operasional lainnya bersih	(356.376)	(702.788)	(1.250.920)	97,20%	77,99%
	Laba Operasional	(144.875)	172.202	480.075	-218,86%	178,79%
5.	Non-operating Revenue and Expenses - Net	32.493	47.581	222.854	46,43%	146,19%
6.	Income before Income Tax	(112.382)	219.783	702.929	-295,57%	146,19%
7.	Income Tax	-	-	161.846	#DIV/0!	146,19%
8.	Net Income	(112.382)	219.783	541.083	-295,57%	146,19%
9.	Balance at beginning (memperhitungkan modal disetor)	1.137.618	3.857.400	9.496.520	239,08%	146,19%
10.	Deviden	-	-	-		146,19%
	TOTAL RETAINED EARNING AT THE END OF YEAR	1.025.236	4.077.183	10.037.603	297,68%	146,19%



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Evaluasi strategi PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemkab Malang di Malang
SUPRIHADI, Toto, Bambang Riyanto LS, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

NAMA BANK : PT. BPR ARTHA KANJURUHAN PEMKAB MALANG

ANALISIS RATIO

NO	KETERANGAN/R A T I O	31-Des-05	31-Des-06	31-Des-07	GROWTH %	
PERIODE (BULAN)		12	12	12		
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[5]=[3]-[4]	[6]=[4]-[5]
A. Size						
1.	Total Assets	3.216.982	6.945.246	14.971.065	115,89%	115,56%
2.	Risk Weighted Assets	2.586.179	5.936.709	11.257.940	129,56%	89,63%
3.	Jumlah Aktiva Produktif	2.361.906	6.256.350	13.702.262	164,89%	119,01%
4.	Jumlah Modal	1.137.618	3.857.400	4.323.303	239,08%	12,08%
5.	Dana Pihak Ketiga	697.511	2.302.669	2.532.936	230,13%	10,00%
6.	Bank Indonesia	0	0	0		0,00%
7.	Pinjaman Lainnya (>3bulan)	102.309	63.342	2.204.710		
8.	Rupa-rupa pasiva	526.556	65.973	529.307	-87,47%	702,31%
9.	Kredit Yang Diberikan	1.697.650	5.194.820	9.603.521	206,00%	84,87%
10.	Penyisihan penghapusan aktiva produktif	(11.826)	(70.002)	(129.411)	491,93%	84,87%
11.	Antar bank Aktiva	676.082	1.131.532	4.302.393	67,37%	280,23%
12.	Kas	89.937	103.311	271.211	14,87%	162,52%
13.	Fixed assets	217.353	240.364	304.899	10,59%	26,85%
14.	Others Assets	547.786	345.221	692.693	-36,98%	100,65%
15.	Borrowings	752.988	655.862			
DANA (KURANG)/LEBIH YANG DAPAT DIAMBIL DARI BORROWING/ KREDIT (A3+4+5+6+7+8)-(9+10+11+12+13+14)				(5.455.050)		
B. Liquidity						
1	Loan To Deposit (LDR)	74,86%	93,42%	111,28%	18,56%	17,87%
2	Dana Masy terhadap Total Deposit	22,00%	34,00%	34,46%	12,01%	0,45%
3	Current ratio	109,82%	53,63%	106,23%	-56,20%	52,60%
C. Profitability						
4	ROA (Laba Sebelum Pajak)	-3,49%	3,16%	4,70%	6,66%	1,53%
5	Return On Equity	-9,88%	5,70%	16,26%	15,58%	10,56%
6	Laba Operasional/Tot. Assets	-4,50%	2,48%	3,21%	6,98%	0,73%
7	Beban/ Pendapatan Operasional	152,98%	86,25%	80,93%	-66,73%	-5,31%
8	Fee Based Income To Total Income	17,15%	12,37%	15,81%	-4,78%	3,43%
D. Efisiensi						
9	Overhead Cost/Total Assets	11,19%	10,59%	9,38%	-0,60%	-1,21%
10	Operating expenses/net revenue	167,35%	81,03%	74,53%	-86,32%	-6,51%
11	Biaya dana (Funding Cost)	3,76%	11,38%	4,80%	7,62%	-6,59%
E. Capital Adequacy						
12	Modal/Risk Asset Ratio (CAR)	43,99%	64,98%	38,40%	20,99%	-26,58%
13	Net worth/total assets	35,36%	55,54%	28,88%	20,18%	-26,66%
F. Asset Quality						
14	Net Interest Margin (Nim)	8,95%	13,99%	12,63%	5,03%	-1,35%
15	Net interest income/quick & risk assets	8,63%	13,76%	12,39%	5,13%	-1,37%
16	Provision Charge To Total Loans	0,70%	1,35%	2,12%	0,65%	0,77%
17	Non-Performing Loan To Tot. Loan	0,00%	4,73%	2,94%	4,73%	-1,79%

DAFTAR PERTANYAAN ANALISIS SWOT

Nama Bank:

PERTANYAAN	JAWABAN (Jawaban dapat dijelaskan pada lembar terpisah)	SKALA NILAI (1 – 6)
I. KEKUATAN		
1. Sebutkan pengalaman perbankan yang dimiliki oleh jajaran pengurus bank/ top management dalam hal pengelolaan bank ?		
2. Bagaimana dukungan pemerintah lokal sebagai pemilik bank dalam hal pengelolaan bank ?		
3. Bagaimana system penilaian kinerja yang Saudara buat guna mendukung pengembangan sumberdaya manusia BPR?		
4. Bagaimanakah sebaran tingkat pendidikan sumberdaya manusia yang bank Saudara miliki?		
5. Bagaimana Saudara mengalokasikan/ mengatur sumberdaya manusia BPR untuk diarahkan kepada pencapaian target-target perusahaan yang telah ditetapkan ?		
6. Bagaimanakah kinerja keuangan selama kurun waktu 2 tahun berturut-turut (2006-2007) ?		
7. Bagaimana tingkat kesehatan bank menurut penilaian Bank Indonesia ?		
8. Apakah bank Saudara merasakan adanya <i>emotional image</i> (ikatan kesan secara emosional) dari masyarakatnya, terutama semenjak bergulirnya otonomi daerah? Jelaskan !		
9. Bagaimana prosentase sebaran/konsentrasi pasar BPR khususnya untuk segmen usaha kecil dan menengah(UKM)?		



10. Berapa jaringan kantor yang telah Saudara kembangkan? Dan apakah ke depan titik-titik layanan bank akan terus ditambah ?		
II. KELEMAHAN		
11. Apakah BPR Saudara memiliki <i>strategic plan</i> sehingga perencanaan yang dibuat memiliki perspektif jangka panjang?		
12. Bagaimana pengembangan produk BPR Saudara? Apakah BPR Saudara memiliki rencana mengembangkan produk lain selain produk-produk yang ada saat ini ?		
13. Apakah BPR Saudara memiliki produk-produk yang digunakan dengan teknologi canggih seperti : ATM, Jaringan on-line yang menggunakan very small apperture terminal (VSAT)?		
14. Apakah BPR Saudara memiliki sistem informasi yang memadai guna mengambil keputusan secara cepat dan tepat ?		
15. Bagaimana pemahaman dan implementasi Visi dan Misi perusahaan yang dilaksanakan oleh segenap Sumberdaya manusia dan stake holder BPR?		
16. Apakah dana-dana Pemerintah Daerah masih mendominasi Struktur DPK BPR ?		
		Jumlah : Rata-rata :
III. PELUANG		
17. Wilayah Malang raya merupakan pasar yang bagus dalam aspek penyaluran dan penghimpunan dana bank. Bagaimana komposisi Penyaluran Kredit dan Penghimpunan DPK bank Saudara ?		
18. Bagaimana pertumbuhan penghimpunan dana dan penyaluran kredit bank Saudara dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2007?		



19. Apakah pertumbuhan ekonomi di wilayah Bank Saudara memberikan indikasi bahwa kestabilan ekonomi bisa dikendalikan dan memiliki prospek yang cukup cerah ?		
20. Dilihat dari aspek penyaliran kredit, bagaimana perbaikan NPL (<i>Non Performing Loan</i>) Bank Saudara dari tahun 2006 ke 2007 ?		
21. Dengan dilaksanakannya otonomi daerah, apakah Pemda selaku pemilik bank memberikan peluang kepada BPR Saudara dalam hal pemberian peran yang lebih besar untuk mengelola keuangan daerah, seperti pembayaran Gaji PNS, Kredit PNS dll?		
22. Bagaimana trend dukungan pemerintah terhadap keberadaan BPR Artha Kanjuruhan ?		
IV. ANCAMAN		
23. Apakah adanya bisnis global akan memberikan ancaman bagi BPR ? Jika Ya, dalam bentuk apakah ancaman bisnis global itu ?		
24. Bagaimanakah pendapat Saudara mengenai ancaman adanya pemain baru (Kompetitor). Jelaskan ?		
25. Bagaimanakah pendapat Saudara mengenai ancaman produk pengganti di sektor perbankan ? Jelaskan ?		
		Jumlah : Rata-rata :

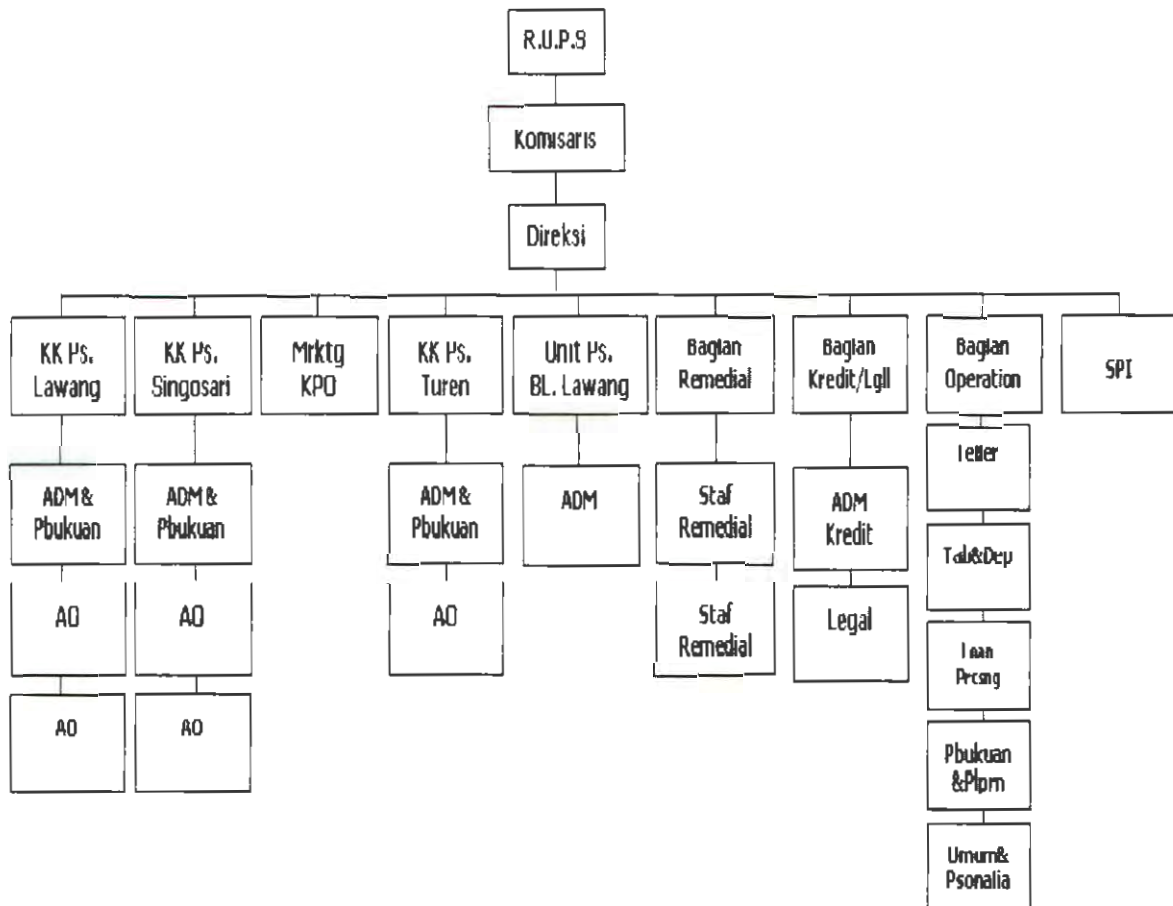
Malang ,

Responden

(.....)



A. Bagan Struktur Organisasi PT.BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang



B. Rincian Uraian Tugas (Job Description)

a. Komisaris

1. Melakukan Pengawasan atas seluruh kegiatan operasional Bank yang dijalankan Direksi.
2. Mendampingi Direksi dalam berhubungan dengan pihak ketiga sesuai ketentuan Anggaran Dasar.
3. Mengevaluasi kinerja Direksi agar tidak menyimpang dari Anggaran Dasar, Program Kerja dan peraturan perundangan yang berlaku.
4. Membantu Direksi untuk menemukan solusi atas masalah-masalah berkaitan dengan operasional Bank.
5. Melaporkan hasil pengawasan operasional Bank kepada Bank Indonesia.
6. Melakukan rapat evaluasi dengan direksi.
7. Mewakili Direksi untuk sementara, jika kedua anggota direksi berhalangan dan atau berhenti.
8. Memimpin Rapat Umum Pemegang Saham, dalam hal Direksi tidak hadir.

b. Direksi

Direktur Utama bertugas sebagai berikut :

1. Menjadi koordinator / Ketua Komite Kredit.
2. Mengendalikan funding dan lending.

Direktur bertugas sebagai berikut :

1. Menjadi Anggota Komite Kredit.
2. Menatausahakan dan mengkoordinir kegiatan operasional Bank, terutama yang bersifat internal.
3. Memantau perkembangan likuiditas Bank.
4. Mendistribusikan dan memonitor pelaksanaan operasional yang dilakukan staff dan karyawan.
5. Mengidentifikasi dan mempersiapkan langkah-langkah penyelesaian masalah operasional bank untuk dibahas dan diputuskan bersama-sama Direktur Utama.

Komisaris dan Direksi secara bersama-sama melakukan tugas sebagai berikut :

1. Menetapkan peraturan perusahaan.
2. Merencanakan, menetapkan system operasional Bank.
3. Menetapkan strategi pencapaian misi dan visi Bank.
4. Menetapkan strategi pencapaian tingkat kesehatan Bank yang wajar dan sehat.
5. Menetapkan kebijakan tentang ketentuan-ketentuan pelaksanaan operasional Bank dengan pembagian tugas yang jelas.
6. Merencanakan pengembangan produk, jaringan kantor, dan peningkatan kemampuan SDM Bank.
7. Mengevaluasi pelaksanaan operasional Bank, Peraturan perusahaan dan hasil kerja staff dan karyawan.
8. Melakukan hubungan dengan pihak ketiga dalam rangka pengembangan volume usaha Bank, dan pemecahan masalah-masalah yang dihadapi Bank.
9. Mengendalikan anggaran biaya.
10. Mengendalikan upaya peningkatan volume usaha.
11. Mengevaluasi kinerja Staff.
12. Mengevaluasi pelaksanaan program kerja.
13. Mengatasi masalah-masalah operasional Bank.
14. Mewakili Bank dalam hubungan dengan pihak ketiga.
15. Mewakili dan menerima kuasa Dewan Komisaris jika berhalangan untuk berhubungan dengan pihak ketiga.

c. Satuan Pengawasan Internal (SPI)

1. Merencanakan, merumuskan dan menyusun pedoman tertulis pemeriksaan intern BPR secara keseluruhan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi dan peraturan yang berlaku secara konsisten termasuk analisa perbandingan antara hasil usaha dengan rencana yang telah disetujui yang meliputi kegiatan :
 - a. pemeriksaan atas kas dan alat likuid,
 - b. rekening pada bank lain,
 - c. surat-surat berharga,
 - d. kredit yang diberikan,
 - e. cadangan penghapusan aktiva produktif,
 - f. harta tetap dan inventaris bank beserta cadangan penghapusannya,
 - g. aset lain dan rupa-rupa aktiva,
 - h. simpanan pihak ketiga,
 - j. pinjaman yang diterima,
 - k. kewajiban-kewajiban lain,
 - l. rekening modal dan deviden yang dibayar,
 - m. pendapatan dan biaya,
 - n. penyertaan dan subsidiary,
 - o. kegiatan tranfer melalui bank umum.
2. Melaksanakan program pemeriksaan intern yang telah disetujui komisaris dan di ketahui oleh direksi secara periodic (bulanan, triwulan dan tahunan) yang meliputi :
 - a. pemeriksaan terhadap kelayakan/ kebenaran angka-angka di neraca dengan cara " cash dan stock opname" terhadap jumlah uang kartal dan surat-surat berharga yang ada di kasanah seluruh kantor BPR untuk meyakinkan kebenaran/ kelayakan jumlah fisik dengan catatan yang ada (substantive test)
 - b. pemeriksaan mengenai ketaatan atas kebijakan (policy) perusahaan antara lain system dan prosedur operasional perusahaan (compliance test)
3. Melaksanakan pemeriksaan khusus yang ditugaskan oleh Direksi dan bertindak sebagai pendamping tim pemeriksa dari BI atau eksternal auditor yang ditunjuk oleh perusahaan.
4. Menyusun dan mengumpulkan penyempurnaan system dan prosedur operasional serta pelaporan manajemen Bank ke Direksi.
5. Menjaga realisasi biaya operasional dalam batas budget anggaran yang telah ditetapkan.

d. Kepala Bagian Marketing

1. Memimpin dan bertanggung jawab atas harta kekayaan Bank yang berada dibawah wewenang dan tanggung jawabnya serta mengawasi seluruh kegiatan marketing yang dibawah yang meliputi kegiatan pelayanan nasabah, pemasaran produk-produk yang sudah ada dan yang baru, pencarian nasabah baru dan pembinaan nasabah yang sudah ada.
2. Memelihara disiplin kantor, motivasi kerja dan moral bawahannya, menilai, mempromosikan, mengusulkan pendidikan dan pelatihan serta menetapkan sanksi sesuai dengan wewenangnya dengan berpedoman kepada ketentuan yang sudah diatur.
3. Memeriksa, menilai, membina dan memantau kredit yang diberikan dan memutuskan permohonan kredit sesuai dengan wewenang yang diberikan serta memeriksa dokumen lainnya.
4. Mengembangkan usaha pendanaan dan perkreditan dengan kondisi, sesuai peraturan dan ketentuan yang ada serta mencari, menarik dan mempertahankan nasabah dengan membina hubungan baik dengan pejabat/masyarakat setempat.
5. Memeriksa dan menandatangani surat-surat dan laporan yang dikeluarkan dari unit kerjanya sesuai dengan kebijaksanaan, system prosedur yang ditetapkan.
6. Menyelesaikan permasalahan kredit macet, penipuan/kecurangan baik yang dilakukan oleh pihak intern ataupun ekstern sesuai dengan wewenang yang diberikan.
7. Mengusulkan kepada direksi mengenai perbaikan system dan prosedur perkreditan serta mengembangkan produk-produk BPR.
8. Mengidentifikasi kebutuhan nasabah, perkembangan dan perubahannya secermat dan sedini mungkin dalam kaitannya dengan usaha meningkatkan keuntungan bank yang akhirnya dapat menjamin pertumbuhan bank dari waktu ke waktu.
9. Mengkoordinir kegiatan penghimpunan dana baik berupa tabungan maupun deposito.
10. Mengkoordinir kegiatan penyaluran kredit.
11. Menilai hasil-hasil yang telah diperoleh oleh Account Officer untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan dari rencana yang telah disusun, bagaimana hasilnya dan apa saja hambatan-hambatan yang dihadapi.
12. Mengusulkan permohonan kredit yang diajukan oleh Account Officer kepada Komite Kredit Lainnya.
13. Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan penghimpunan dana pada lokasi atau area tertentu sesuai rencana penghimpunan dana dan area/segment lain berpotensi.
14. Mengkoordinir dan mengevaluasi proses permohonan kredit yang dilakukan oleh Account Officer.
15. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direksi.

e. Kepala Bagian Kredit

1. Mengkoordinir kegiatan dan proses kredit.
2. Mengkoordinir kegiatan pengawasan dan pembinaan kepada seluruh debitur baik yang lancar maupun yang bermasalah.
3. Memberikan usulan kepada Direksi mengenai penanganan kredit bermasalah yang efisien dan efektif.
4. Mengkoordinir dan mengevaluasi kegiatan atau tindakan-tindakan yang bertujuan memantau dan menjaga kolektibilitas kredit.
5. Menandatangani surat penagihan kredit.
6. Mengkoordinir dan mengevaluasi kegiatan penagihan tunggakan kredit debitur.
7. Mendampingi Staff Bagian Supervisi dan Penagihan dalam penyelesaian kredit bermasalah di Pengadilan.
8. Mendampingi Staff Legal dalam berhubungan dengan Notaris.
9. Melaksanakan tugas-tugas tertentu diluar tugas pokok dan tugas rutin yang diberikan oleh Direksi.
10. Bertanggung jawab terhadap droping kredit yang dilakukan.



f. Kepala Bagian Operasional

1. Mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas karyawan di bagian operasional.
2. Memelihara Kas, Rekening Simpanan di Bank lain serta Surat-surat Berharga milik Bank.
3. Menyiapkan berbagai laporan rutin dan berkala.
4. Membuka kasanah pada pagi hari dan menutup Khasanah pada sore hari serta mengisi register kasanah bersama dengan Pejabat lain dan *Teller*.
5. Memeriksa bukti-bukti transaksi harian dan hasil posting.
6. Memberikan persetujuan dalam hal penarikan simpanan nasabah.
7. Menggantikan tugas-tugas karyawan operasional yang berhalangan baik dengan atau tanpa pendelegasian kepada bawahan.
8. Melaksanakan tugas-tugas tertentu diluar pokok dan tugas rutin yang diberikan oleh Direksi.

g. Kepala Bagian Remedial

1. Memastikan bahwa kredit yang dicairkan/diberikan dipergunakan oleh debitur sesuai dengan tujuan persetujuan kredit.
2. Mendeteksi sedini mungkin setiap masalah atau penyimpangan sehingga memungkinkan bank untuk mengambil tindakan pengamanan (preventif) secara cepat dan tepat dengan demikian dapat memperkecil timbulnya kredit bermasalah.
3. Melakukan evaluasi atas kondisi rekening debitur, seperti kelancaran pembayaran angsuran pokok, bunga serta biaya-biaya yang masih terhutang.
4. Melakukan penagihan atas kewajiban-kewajiban yang belum terpenuhi.
5. Menindak lanjuti Informasi-informasi negatif mengenai mengenai debitur yang diterima BPR.
6. Melakukan kunjungan kelokasi usaha atau kantor debitur sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam sebulan.
7. Melakukan review minimal 1 bulan sebelum tanggal jatuh tempo fasilitas kredit, agar terdapat cukup waktu untuk memproses perpanjangannya.
8. Memberikan usulan penyelamatan dan/atau penyelesaian kredit bermasalah.
9. Mengevaluasi perkembangan usaha dan menganalisa kondisi keuangan debitur, sehingga dapat diputuskan perpanjangannya, apakah memerlukan perubahan kondisi kredit atau tidak.
10. Untuk kredit yang sudah tidak bisa diselamatkan, bersama-sama dengan Account Officer melaksanakan perintah untuk melakukan penarikan / mengambil alih agunan (AYDA).

h. Account Officer

1. Menerapkan rencana, strategi dan sasaran pemberian kredit yang telah ditetapkan.
2. Mencari calon nasabah pendanaan dan debitur yang layak untuk dibiayai usahanya serta menawarkan produk-produk dan jasa bank.
3. Menerima permohonan kredit dari calon debitur dan membuat analisa kredit untuk permohonan kredit yang dipandang layak untuk diajukan ke Manajer Marketing.
4. Menjadi saksi pada saat penandatanganan perjanjian kredit dan pengikatan jaminan.
5. Melakukan kunjungan berkala ke lokasi usaha nasabah untuk memantau perkembangan usahanya dan mendorong penggunaan fasilitas kredit.
6. Mendeteksi rekening-rekening pinjaman dalam portofolionya yang menunjukkan gejala penurunan kualitas dan segera mengambil langkah-langkah penanggulangan setelah berkonsultasi dengan atasan langsung atau pejabat yang berwenang.
7. Mendorong para nasabah dalam portofolionya agar bersedia menyalurkan lebih banyak transaksi keuangannya melalui bank dengan melakukan *cross selling* produk-produk bank.
8. Menanggapi dan mencari pemecahan atas keluhan-keluhan nasabah atau debitur dengan berkonsultasi pada atasan langsung atau pejabat yang berwenang.
9. Bersama-sama Staf Sub Bagian Supervisi dan Penagihan untuk mencari jalan keluar terhadap kredit yang cenderung bermasalah.
10. Menindaklanjuti temuan-temuan Pengawas (Auditor) berkenaan dengan kredit yang dikelolanya dan mengadakan tindakan pencegahan terjadinya penyimpangan dikemudian hari.
11. Memberikan usulan solusi penyelesaian kredit bermasalah yang dikelolanya kepada atasan langsung.



i. Administrasi Kredit

1. Meneliti kebenaran pengisian, keabsahan dan kelengkapan dokumen yang diserahkan debitur kepada Account Officer dalam rangka keputusan pemberian kredit dari Bank melalui Komite Kredit.
2. Menyiapkan jadwal angsuran.
3. Mencatat seluruh kredit yang diberikan secara benar, lengkap dan akurat tanpa pengecualian.
4. Menatausahakan laporan daftar nominatif dan kolektibilitas debitur.
5. Memonitoring rekening debitur dan mengkonfirmasi setiap waktu kepada Account Officer dan atau Manajer Kredit dokumen-dokumen jaminan, asuransi, kartu identitas debitur dan kredit yang jatuh tempo.
6. Melaksanakan tugas-tugas lain dalam ruang lingkup fungsi Administrasi Kredit.

j. Legal dan Custodian

1. Memeriksa kelengkapan dan keabsahan data debitur dan data pemilik jaminan yang sesuai dengan persetujuan Komite Kredit untuk pengikatan jaminan serta memastikan keabsahan serta aspek legalnya.
2. Melakukan pengecekan keabsahan data jaminan berupa sertifikat, BPKB, deposito, dan surat-surat lain.
3. Bertanggung jawab terhadap kelengkapan dokumen pendukung untuk akad dan pencairan kredit.
4. Membuat Perjanjian Kredit dan Pengikatan Jaminan baik secara notariil ataupun dibawah tangan.
5. Mengatur waktu dengan notaris untuk penentuan waktu perikatan (secara notariil).
6. Menyimpan dokumen-dokumen kredit yang asli dalam lemari besi.
7. Bertanggung jawab terhadap keamanan, kerapian dan kelengkapan dokumen kredit dan dokumen jaminan.
8. Menyiapkan surat pemblokiran yang ditanda tangani oleh Manajer Kredit pada saat akan pengikatan kredit, dan menyiapkan surat roya pada saat kredit lunas.

k. Customer Services

1. Memberikan Informasi kepada calon nasabah mengenai produk dan jasa bank.
2. Memberikan penjelasan tentang prosedur penyimpanan dalam bentuk Tabungan dan Deposito serta keuntungan yang akan diperoleh oleh penabung dan deposan.
3. Memberikan penjelasan kepada calon debitur mengenai syarat-syarat pengajuan beserta suku bunga maupun beban biaya yang akan ditanggung calon debitur berkaitan dengan pencairan kredit.
4. Menyiapkan dan memelihara formulir pembukaan Tabungan, Deposito Berjangka, Kredit dan KCTT.
5. Memeriksa kebenaran dan keabsahan pengisian formulir pembukaan rekening Tabungan, Deposito Berjangka, serta dokumen pendukungnya.
6. Melaksanakan pembukaan data nasabah maupun rekening Tabungan, Deposito Berjangka, dan Kredit.
7. Menatausahakan buku register pembukaan / penutupan rekening tabungan dan deposito.
8. Membantu nasabah dalam pengisian slip setoran dan atau slip penarikan.
9. Mengarsip data nasabah tabungan maupun deposito.
10. Meminta konfirmasi ke nasabah mengenai perpanjangan / pencairan deposito yang bersangkutan.
11. Mengirimkan konfirmasi perpanjangan deposito kepada deposan untuk penempatan deposito dengan intruksi pokok ARO (Automatic Roll Over).
12. Memberikan Informasi kepada nasabah mengenai saldo tabungan maupun mutasi rekening tabungan yang bersangkutan.
13. Menjaga kerahasiaan setiap isi dokumen yang diarsipkan maupun rekening nasabah.

l. Teller

1. Menerima dan menyimpan uang pada *cash box* sesuai kebutuhan.
2. Melakukan transaksi keuangan secara tunai maupun non tunai atas produk dan jasa bank kepada nasabah.
3. Memberikan pelayanan dengan cepat, tepat dan ramah.
4. Memberikan keterangan kepada calon nasabah sehubungan dengan produk Bank serta informasi saldo rekening nasabah.
5. Mengadakan dan memelihara buku mutasi kas.
6. Membuka dan menutup kas bersama-sama dengan dan dibawah pengawasan kepala Teller atau Kepala Bagian Operasional.
7. Menerima setoran tunai dan non tunai dari nasabah atau pihak lain.
8. Melakukan pembayaran tunai kepada nasabah atau pihak lain yang berhak sesuai dengan slip atau kuitansi tagihan yang telah mendapat persetujuan Manajer Operasional.
9. Membukukan setiap transaksi keuangan tunai dan non tunai atas produk dan jasa bank.
10. Mengelompokkan dan menata dengan baik setiap bukti penarikan dan penyetoran uang tunai pada akhir hari untuk diteruskan kepada pembukuan setelah diperiksa dan disetujui oleh Manager Operasional.

m. Loan Processing

1. Membebaskan biaya Notaris, Biaya asuransi, maupun biaya-biaya lain yang berkaitan dengan pencairan kredit debitur.
2. Membukukan transaksi pada kartu pinjaman debitur sesuai data pendukung meliputi pencairan kredit maupun pembayaran angsuran.
3. Mengadministrasikan kartu pinjaman berdasarkan nomor rekening debitur.
4. Menginformasikan kepada *Account Officer* apabila pada saat pembebanan angsuran dan bunga saldo rekening debitur tidak mencukupi.
5. Mengadministrasikan copy bilyet deposito sesuai tanggal penempatan.
6. Memberitahukan ke *Customer Service* deposito yang akan jatuh tempo untuk keperluan konfirmasi ke nasabah.
7. Menyiapkan dan membuat konfirmasi perpanjangan deposito.
8. Menyiapkan dan membuat aplikasi transfer untuk pokok dan atau bunga deposito jatuh tempo yang sudah ditransfer ke bank lain.
9. Mengadministrasikan buku cek dan bilyet giro bank lain.

n. Akunting dan Pelaporan

1. Membukukan setiap transaksi biaya umum non tunai, dan biaya penyusutan sesuai data/slip pendukung yang sah.
2. Membukukan pendapatan bunga dan biaya administrasi rekening pada bank lain.
3. Melakukan entri data dan posting setiap mutasi tersebut pada komputer.
4. Membuat rekonsiliasi pada rekening pada bank lain.
5. Menyiapkan laporan kepada Bank Indonesia, Kantor Pelayanan Pajak, dan instansi lainnya baik yang rutin maupun berkala serta insidental.
6. Mengelompokkan setiap data/slip transaksi dan kemudian menatausahakan pada tempat yang telah ditentukan.
7. Memelihara dan memeriksa kelengkapan atau keabsahan slip dan atau bukti-bukti transaksi yang telah dibukukan.
8. Mengarsip semua slip dan atau bukti-bukti transaksi yang telah dibukukan.
9. Menyiapkan bahan-bahan laporan rutin dan berkala yang harus disampaikan bank untuk diperiksa dan disahkan oleh Direktur Operasional.



o. Personalia dan Umum

1. Melakukan rekrutmen karyawan sesuai dengan kebutuhan.
2. Menyiapkan surat-surat yang berkaitan dengan promosi maupun mutasi karyawan.
3. Mempersiapkan dan melaksanakan pembayaran gaji dan insentif karyawan dan pengurus.
4. Memelihara arsip atau dokumen setiap karyawan dan pengurus serta menjaga kerahasiaannya.
5. Menghitung dan melakukan pembayaran pajak penghasilan karyawan dan pengurus ke kantor pajak.
6. Merencanakan dan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.
7. Menatausahakan dan memelihara semua arsip surat-menyurat.
8. Menerima usulan pengadaan logistik, meminta persetujuan pengadaan dan menyiapkan slip/form pengeluaran uangnya.
9. Memelihara semua inventaris dan persediaan alat tulis kantor.
10. Menyiapkan laporan penyusutan inventaris bulanan.
11. Pada setiap akhir tahun menyusun rencana kerja dan anggaran dibidangnya untuk tahun berikutnya.
12. Mengadministrasikan presensidan cuti karyawan.
13. Mengevaluasi dan mengembangkan kemampuan dan potensi karyawan.
14. Melaksanakan pengaturan terhadap tugas pengemudi, satpam dan *Office boy*.
15. Mengurus pelaksanaan asuransi dan surat-surat perijinan yang menyangkut inventaris dan aktiva tetap (STNK,dll).

Lampiran 4

Rencana Kerja Strategis Jangka Pendek PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

BAB I.

REVIEW KINERJA TAHUN 2007 DAN GARIS BESAR PERPEKTIF KEUANGAN JANGKA PENDEK BPR ARTHA KANJURUHAN PEMKAB MALANG

A. REVIEW KINERJA TAHUN 2007

Pada akhir tahun 2007 PT. BPR. ARTHA KANJURUHAN PEMKAB MALANG dalam operasionalnya sudah membukukan laba kotor sebelum pajak senilai Rp. 702.928. ribu, setelah dikurangi pajak, laba bersih BPR tahun 2007 senilai Rp. 541.082 ribu.

1. Perkembangan Aset

Pertumbuhan aset BPR ARTHA KANJURUHAN cukup menggembirakan dimana pada posisi akhir tahun 2006 total aset BPR senilai Rp. 6.945.246 ribu mengalami pertumbuhan sebesar 115,56% pada akhir tahun 2007 menjadi sebesar Rp.14.971.064 ribu. Beberapa faktor pendukung pertumbuhan aset tersebut antara lain peningkatan dana antar bank pasiva serta pinjaman dari bank lain serta pertumbuhan dana pihak ketiga dalam bentuk tabungan maupun deposito berjangka.

2. Perkembangan Kredit

Pertumbuhan kredit sebesar 84,87% dari posisi akhir tahun 2006 sebesar Rp.5.194.820 ribu menjadi senilai Rp.9.603.521 ribu pada akhir tahun 2007. Kredit merupakan sumber utama pendapatan BPR, dengan naiknya volume kredit berdampak langsung kepada meningkatnya pendapatan dari bunga kredit yang berpengaruh secara bermakna terhadap pertumbuhan laba usaha BPR di tahun 2007. Rata-rata suku bunga kredit pada tahun 2007 adalah 2,23% per bulan dengan kecenderungan menurun akhir periode.

Perlu kami sampaikan bahwa BPR juga menjalin kerjasama dengan PT. BANK MANDIRI (Pesero) Micro Banking untuk fasilitas kredit channelling dengan plafond sampai dengan 8,5 milyar rupiah, sedang realisasi sudah terserap sampai dengan posisi tanggal 31 Desember 2007 senilai Rp.1.432.025 ribu.

3. Perkembangan Tabungan

Pertumbuhan tabungan sebesar 125,31 % dari posisi akhir tahun 2006 senilai Rp.950.563 ribu menjadi senilai Rp.2.141.739 ribu pada akhir tahun 2007 dengan jumlah rekening tabungan sebanyak 1.325 nasabah.



4. Perkembangan Deposito

Pertumbuhan deposito berjangka sebesar 59,88 % dari posisi akhir tahun 2006 senilai Rp.1.316.000 ribu menjadi senilai Rp.2.104.000 ribu pada posisi akhir tahun 2007, dengan jumlah nasabah sebanyak 48 rekening nasabah.

5. Perkembangan Antar Bank Pasiva (ABP)

Pertumbuhan ABP sebesar 450,15 % dari posisi akhir tahun 2006 senilai Rp.655.862 ribu menjadi senilai Rp.3.608.250 ribu pada posisi akhir tahun 2007. Faktor yang mempengaruhi pertumbuhan ABP tersebut karena ada kerjasama linkage program antara BPR dengan Bank Mandiri dan Bank Mega dengan skim pembiayaan untuk modal kerja BPR.

6. Perkembangan Pinjaman Yang Diterima BPR

Pertumbuhan Pinjaman Yang Diterima BPR sebesar 3380,64% dari posisi akhir tahun 2006 senilai Rp.63,342 ribu menjadi senilai Rp.2.204.710 ribu pada posisi akhir tahun 2007. Faktor yang mempengaruhi pertumbuhan Pinjaman Yang Diterima BPR tersebut karena ada kerjasama linkage program antara BPR dengan PT. Permodalan Nasional Madani (Pesero) skim pembiayaan untuk modal kerja BPR.

7. Laporan Hasil Pemeriksaan Bank Indonesia

Sejak beroperasinya BPR dari bulan Mei 2005 sampai dengan posisi akhir tahun 2007, telah dilakukan pemeriksaan oleh Bank Indonesia Malang sebanyak 3 (tiga) kali yaitu pada bulan Oktober 2005 dengan hasil pemeriksaan "SEHAT" nilai kredit 83,62, pemeriksaan pada bulan Juni 2006 dengan hasil pemeriksaan "SEHAT" nilai kredit 83,37 sedangkan pemeriksaan terakhir pada bulan Juni 2007 hasil pemeriksaan "SEHAT" nilai kredit 96,20.



B. GARIS BESAR PERSPEKTIF KINERJA & KEUANGAN TAHUN –TAHUN MENDATANG

Ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja keuangan yang lebih baik, antara lain sebagai berikut :

1. Peningkatan pemasaran baik funding maupun lending
2. Memperluas pangsa pasar
3. Peningkatan kualitas SDM yang profesional
4. Perbaikan sistem dan prosedur dan peningkatan kualitas sistem pengawasan
5. Perbaikan kualitas kredit untuk mencapai target NPL dengan maksimum rasio 3 % (tiga prosen).
6. Perbaikan Ratio Kualitas Aktiva Produktif (KAP), dengan berbagai langkah manajemen dengan merumuskan "**Action Plan**".
7. Perbaikan Kualitas Profitabilitas / Rentabilitas agar lebih optimal.
8. Peningkatan ekspansi / penetrasi pasar sesuai kemampuan Bank dalam hal memperbesar volume usaha ("**market-share**") yang kurang terfokus.
9. Perspektif Proses Internal Bisnis dengan jalan, antara lain :
 - i. **Peningkatan efektifitas dan efisiensi**, melalui reorganisasi struktur organisasi, otomatis/komputerisasi sistem komputer.
 - ii. Peningkatan volume usaha sehingga ratio antara jumlah tenaga kerja, beban/biaya tenaga kerja dan volume usaha menjadi lebih proporsional dan sehat.
10. Perspektif SDM; **Peningkatan Kapasitas dan Kapabilitas SDM** melalui pelatihan intern dan ekstern, pemberdayaan dengan pelimpahan wewenang yang lebih luas, serta kebijakan personalia yang lebih tegas dan adil dalam hal '**reward-and-punishment**'.

BAB II

OVERVIEW STRATEGI INDUK

BPR MENETAPKAN SASARAN DAN STRATEGI JANGKA PENDEK (1 TAHUN KEDEPAN) SEBAGAI BERIKUT

STRATEGI	TUJUAN
1. MEMPERBAIKI KONDISI KEUANGAN DENGAN MEMPERTAHAKAN DAN MEMPERBAIKI PANGSA PASAR USAHA, SAMBIL MEMPERBAIKI KOMPOSISI DANA SERTA PRODUKTIVITAS PERKREDITAN.	1. MENJADI BANK YANG SEHAT DAN MAMPU MEMBERIKAN LABA BERUPA DEVIDEN KEPADA PEMEGANG SAHAM (DALAM BENTUK SETORAN PAD)
2. MENINGKATKAN KEMAMPUAN KARYAWAN, KEAHLIAN & KETRAMPILAN KARYAWAN SESUAI BIDANG TUGASNYA MELALUI PROGRAM TRAINING YANG INTENSIF DAN BERORIENTASI PADA KEBUTUHAN YANG BERDAMPAK LANGSUNG TERHADAP KEGIATAN USAHA.	2. MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS SDM
3. MENATA KEMBALI JARINGAN OPERASIONAL KANTOR DENGAN MEMBUKA 1 (SATU) KANTOR CABANG, 2 (DUA) KANTOR KAS DI WILAYAH KABUPATEN MALANG.	3. PERLUASAN JARINGAN PELAYANAN KANTOR
4. MENJAGA KUALITAS PERKREDITAN PADA RATING SEHAT.	4. MEMPOSISIKAN NPL PADA RASIO MAKSIMUM 3 %

BAB III

VISI DAN MISI BPR

A. VISI BPR

Visi BPR ARTHA KANJURUHAN, mewujudkan Bank Perkreditan Rakyat yang kompetitif dengan rating sehat serta efisien, mendukung sektor usaha skala kecil dan mikro guna mencapai perekonomian yang berbasis kerakyatan.

B. MISI BPR

Misi, BPR ARTHA KANJURUHAN, menuju terwujudnya Bank Perkreditan Rakyat yang tumbuh dan berkembang, berorientasi profit, memberikan kontribusi yang optimal kepada pemegang saham (*Share Holder*) dan segenap *Stake Holder* (karyawan, rekanan kerja, nasabah) melalui kegiatan operasionalnya.

BAB IV

ANALISA SITUASI

IV.1 ANALISA EKSTERN

A. ANALISA EKONOMI DAN LINGKUNGAN

- **PERKEMBANGAN PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO (PDRB) JAWA TIMUR**

BERDASARKAN DATA DARI KANTOR BANK INDONESIA, MENGINDIKASIKAN TERJADINYA PENINGKATAN USAHA. INDIKASI TERSEBUT TERCERMIN DENGAN ADANYA PENINGKATAN PENGGUNAAN TENAGA KERJA, NILAI PENJUALAN, DAN PRODUKSI.

DITINJAU SECARA SEKTORAL, PERANAN SEKTOR-SEKTOR EKONOMI DALAM PEMBENTUKAN PDRB DI WILAYAH JAWA TIMUR MENURUT LAPANGAN USAHA ATAS DASAR HARGA KONSTAN DALAM JUTA RUPIAH, ADA INDIKASI EKSPANSI PADA SEKTOR-SEKTOR PEREKONOMIAN DENGAN PERANAN MASING-MASING SEKTOR SBB ;

1. PERTANIAN
2. PERTAMBAHAN DAN PENGGALIAN
3. INDUSTRI PENGOLAHAN
4. LISTRIK DAN AIR BERSIH
5. KONSTRUKSI/BANGUNAN
6. PERDAGANGAN, HOTEL & RESTORAN
7. PENGANGKUTAN & KOMUNIKASI
8. KEUANGAN, PERSEWAAN, DAN JASA PERUSAHAAN
9. JASA-JASA



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Evaluasi strategi PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemkab Malang di Malang
SUPRIHADI, Toto, Bambang Riyanto LS, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

B. ANALISA KONDISI PERSAINGAN PASAR

1. JUMLAH BANK

PADA AKHIR DESEMBER 2007 JUMLAH BPR YANG BERKANTOR PUSAT DI WILAYAH KBI MALANG ADA 96 BPR DENGAN JUMLAH JARINGAN KANTOR BPR YANG BEROPERASI SELURUHNYA BERJUMLAH 108 JARINGAN KANTOR TERMASUK 4 KANTOR CABANG BPR JATIM.

DAERAH SEBARAN BPR PADA POSISI DESEMBER 2007, SEKITAR 56 % LOKASI JARINGAN BPR BERADA DI WILAYAH KOTA/KABUPATEN MALANG DAN BATU, SISANYA 30 % DI KOTA/KABUPATEN PASURUAN, 7 % KOTA/KABUPATEN PROBOLINGGO DAN 7 % DI KABUPATEN LUMAJANG.

2. PERTUMBUHAN DANA & PINJAMAN

JUMLAH DANA PIHAK KETIGA (DPK) YANG DIHIMPUN OLEH BPR DI WILAYAH KABUPATEN MALANG POSISI AKHIR DESEMBER 2007 SEBESAR RP. 130.757 JUTA RP, ADA PERTUMBUHAN 0,98 % DIBANDINGKAN DENGAN POSISI AKHIR DESEMBER 2006 SEBESAR RP.129.484 JUTA RP.

PADA POSISI DESEMBER 2007 KREDIT YG DISALURKAN OLEH BPR DI WILAYAH KABUPATEN MALANG RP.156.677 JUTA RP, MENGALAMI PERTUMBUHAN NEGATIF (2,71) % DIBANDING POSISI AKHIR DESEMBER 2006 SEBESAR 161.050 JUTA RP.

D. ANALISA EKONOMI DAN LINGKUNGAN

POLA PERSAINGAN

DALAM USAHA UNTUK MEREBut PANGSA PASAR BANYAK BANK PESAING (BANK UMUM & BPR) MEMPERGUNAKAN STRATEGI IMBALAN BERUPA HADIAH KEGIATAN PROMOSI PENGHIMPUNAN DANA YANG DIUNDI SETIAP 6 BULAN SEKALI.

PERSAINGAN PRICING (RATE SUKU BUNGA) TERUTAMA YANG DILAKUKAN OLEH LEMBAGA KEUANGAN BESAR, YANG MEMPERGUNAKAN KESEMPATAN KULTUR DAERAH YANG INTEREST MINDED.

E. ANALISA PELUANG DAN ANCAMAN

1. PELUANG

- PERTUMBUHAN PEREKONOMIAN WILAYAH KABUPATEN MALANG MASIH MEMBUKA PELUANG BAGI USAHA YANG MEMBUTUHKAN PELAYANAN JASA BPR.
- PEMERINTAH KABUPATEN MALANG MENDORONG PENGUSAHA KECIL UNTUK TUMBUH DAN BERKEMBANG.
- BPR MAMPU MERAH KONSUMEN TETAP PADA SEGMENT KREDIT KONSUMTIF UNTUK PNS DI LINGKUNGAN PEMKAB MALANG.
- SEGMENT PASAR BPR TERSEBAR LUAS DI WILAYAH KABUPATEN MALANG
- PELUANG MENDAPATKAN MODAL KERJA DARI DANA LINKAGE PROGRAM DARI BANK UMUM/PNM
- PELUANG MENDAPATKAN NASABAH DEBITUR DARI REKANAN/KONTRAKTOR PEMKAB MALANG

2. ANCAMAN

- PERANG TARIF, PROMOSI PERSAINGAN SEMAKIN TAJAM
- PRODUK ASSET & LIABILITIES BANK PESAING SEMAKIN ATRAKTIF
- DAMPAK KELESUAN SEKTOR RIIL DAN KONDISI PEREKONOMIAN NASIONAL
- LEMBAGA KEUANGAN BUKAN BANK MELAKUKAN EKSPANSI KE PASAR BPR
- SUMBER DANA MAHAL SEMAKIN MENEKAN MARGIN
- LEMBAGA KEUANGAN BESAR EKSPANSI PADA PASAR BPR

IV.2 ANALISA INTERN

A. ANALISA HASIL KEUANGAN

1. TOTAL ASSET UNTUK AKHIR TAHUN BUKU DESEMBER 2007 SEBESAR RP.14.971.065 RIBU TUMBUH SEBESAR 115,56 % DIBANDING POSISI DESEMBER 2006 RP.6.945.246 RIBU.
2. KREDIT UNTUK AKHIR TAHUN BUKU 2007 TERCATAT SEBESAR RP.9.603.521 RIBU, TUMBUH SEBESAR 84,87 % DIBANDING POSISI DESEMBER 2006 RP.5.194.820 RIBU.
3. TABUNGAN UNTUK AKHIR TAHUN BUKU 2007 TERCATAT SEBESAR RP.2.141.740 RIBU, TUMBUH SEBESAR 125,31 % DIBANDING POSISI DESEMBER 2006 RP.950.563 RIBU.
4. DEPOSITO UNTUK AKHIR TAHUN BUKU 2007 TERCATAT SEBESAR RP.2.104.000 RIBU, TUMBUH SEBESAR 59,88 % DIBANDING POSISI DESEMBER 2006 RP. 1.316.000 RIBU.
5. PENDAPATAN TUMBUH MENJADI RP.2.960.470 RIBU DIBANDING POSISI DESEMBER 2006 RP.1302.925 RIBU, ADA KENAIKAN 127,22 %.
6. BIAYA NAIK MENJADI Rp.2.257.541 RIBU DIBANDING POSISI DESEMBER 2006 RP.1.083.142 RIBU, ADA KENAIKAN 134,61 %.
7. LABA BERSIH POSISI AKHIR TAHUN BUKU 2007 SEBESAR RP.541.082 RIBU, ADA KENAIKAN DARI DESEMBER 2006 Rp.219.784 RIBU.



B. ANALISA KEKUATAN & KELEMAHAN

KEKUATAN

- SUMBER DAYA MANUSIA MASIH RELATIF MUDA & MASIH DAPAT DIKEMBANGKAN
- PERALATAN MENUNJANG MUTU PELAYANAN
- TEKNOLOGI YANG DIPERGUNAKAN MODERN
- BUDAYA KERJA PERUSAHAAN DIBENTUK UNTUK MENYATUKAN PERSEPSI SDM
- PRODUK DANA & KREDIT YANG MUDAH DIPASARKAN PADA USAHA KECIL DAN MIKRO
- JANGKAUAN LAYANAN KEPADA NASABAH SEMAKIN MELUAS
- MOTIVASI & SEMANGAT KERJA SDM YANG TINGGI

KELEMAHAN

- DARI SEGI KUALITAS, SDM MASIH PERLU DIBERIKAN BEBERAPA PELATIHAN GUNA MENUNJANG KUALITAS LAYANAN TERHADAP CUSTOMER.
- CUSTOMER BASE BELUM MAKSIMAL & KURANG DIDUKUNG KUALITAS SDM DIBIDANG FUNDING & LENDING
- TEKNOLOGI DAN SISTEM PROSEDURE MASIH PERLU DISESUAIKAN GUNA MENAMPUNG PERTUMBUHAN BPR, MENINGKATKAN MUTU LAYANAN DAN MEMBERIKAN INFORMASI BAGI PENGGUNA
- PENYALURAN KREDIT DAN PENGHIMPUNAN DANA MASYARAKAT MASIH PERLU DIMAKSIMALKAN

BAB V

FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN

BERDASARKAN ANALISA EKSTERN MAUPUN INTERN PADA BAB IV SERTA DIPADUKAN DENGAN STRATEGI INDUK, MAKA UNTUK MENENTUKAN KEBERHASILAN PENCAPAIAN TERSEBUT, MELAKUKAN :

1. MEMAKSIMALKAN PENGGUNAAN POTENSI SDM YANG ADA
2. CUSTOMER RELATIONSHIP TERHADAP MASYARAKAT, PEJABAT PEMERINTAH DAN SWASTA DI KABUPATEN MALANG
3. MENEKAN BIAYA OPERASIONAL MELALUI EFISIENSI BIAYA NON BUNGA, GUNA MENG-OPTIMALKAN LABA PERUSAHAAN
4. INOVATIF DALAM PENGELOLAAN PERUSAHAAN DENGAN BER-AZASKAN PADA PRINSIP KEHATI-HATIAN
5. AGRESIF DALAM MEMASARKAN PRODUK PENDANAAN DAN PERKREDITAN

BAB VI

STRATEGI

SEJALAN DENGAN STRATEGI INDUK YANG MEMBERI ARAH PADA BISNIS BPR, DAN UNTUK MENCAPAI SASARAN DI ATAS, MAKA DITETAPKAN STRATEGI SBB :

STRATEGI	SASARAN
1. PERTUMBUHAN KREDIT	1. PENDAPATAN DARI AKTIVA PRODUKTIF MENINGKAT DENGAN KUALITAS AKTIVA PRODUKTIF PADA RATING SEHAT
2. TINGKATAN KETRAMPILAN KARYAWAN	2. PERBAIKAN KUALITAS & MUTU LAYANAN
3. TINGKATAN PEMASARAN	3. PERLUASAN PANGSA PASAR DI KABUPATEN
4. TINGKATAN EFISIENSI	4. MEMBUKUKAN LABA YANG OPTIMAL
5. PERBAIKI KUALITAS KREDIT	5. RASIO NPL 3 %