

Analisis dan formulasi strategi bank milik pemerintah daerah (studi kasus pada PD. BPR Bank Pasar Lamongan Jawa Timur)

Ayuningtyas Hertianti, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=111308&lokasi=lokal>

Abstrak

Perkembangan perekonomian Indonesia pada krisis ekonomi tahun 1997 menggiring berbagai sektor industri di Indonesia menuju era kompetisi yang semakin ketat termasuk didalamnya industri perbankan.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan salah satu jenis khusus dalam struktur perbankan di Indonesia. Bank ini dibedakan dari bank umum karena memiliki kekhususan berupa batasan dan aturan dalam kegiatan usahanya sebagaimana diatur dalam UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan Industri BPR menempati peran yang cukup strategis dalam perekonomian Indonesia terutama dalam mendorong perkembangan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Perkembangan BPR di Indonesia dalam kurun waktu 8 tahun terakhir menunjukkan peningkatan yang pesat baik dalam modal yang dikumpulkan maupun jumlah kredit yang diberikan pada masyarakat.

Di sisi lain, pelaksanaan UU No.22 tahun 1999 dan disempurnakan dengan UU No32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, memberikan keleluasaan pada Pemerintah Daerah untuk mengelola aset-asetnya termasuk perusahaan-perusahaan milik daerah. Perusahaan Daerah menjadi aset penting yang mendapat perhatian khusus karena dan perusahaan-perusahaan itulah pemerintah daerah mendapatkan salah satu sumber pendapatan asli daerahnya.

Salah satu maksud pendirian Bank Pasar, yang sahamnya 100% dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Lamongan, adalah untuk membantu memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah (PAD) Kabupaten Lamongan. Untuk itu, diperlukan formulasi dan perencanaan strategi yang tepat agar BPR Bank Pasar Lamongan dapat bersaing dan mencapai tujuannya sebagai salah satu Perusahaan Daerah yang diharapkan berperan sebagai profit centre bagi Pemerintah Kabupaten Lamongan.

Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Pasar Lamongan (Disingkat PD.BPR.Bank Pasar, selanjutnya disebut Bank Pasar Lamongan) adalah sebuah bank yang didirikan oleh Pemerintah Kabupaten Lamongan pada tanggal 3 Desember 1952. Pada awalnya, bank ini didirikan untuk menjembatani rakyat yang membutuhkan modal dengan rakyat yang memiliki kelebihan dana. Dalam perkembangannya, Bank Pasar Lamongan berubah status menjadi Perusahaan Daerah dengan izin Menteri Keuangan nomor SKMU No KET.-361/MK 11/1985. Atas izin Menteri Keuangan tersebut, kekayaan Bank Pasar Lamongan sebagai perusahaan daerah dipisahkan dari kekayaan Pemerintah Kabupaten Lamongan. Selain itu, status Bank Pasar Lamongan juga mengalami peningkatan menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang mengacu pada Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang pokok-pokok perbankan.

Analisis lingkungan umum yang dilakukan menunjukkan bahwa kondisi perekonomian, politik, dan

pemerintahan Indonesia saat ini mulai membaik. Kondisi ini memunculkan berbagai peluang yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan dalam industri perbankan. Pemanfaatan peluang dapat dilakukan dengan penyusunan strategi perusahaan. Formulasi strategi didasarkan pada hasil analisis eksternal dan internal perusahaan yang menghasilkan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Bank Pasar Lamongan.

Analisis lingkungan internal yang menggunakan analisis terhadap aset dan sumber daya tidak berwujud menghasilkan temuan bahwa dari sisi aset-aset yang dimiliki :

- Bank Pasar Lamongan memiliki prosentase aktiva yang menghasilkan bunga (earning assets) sangat tinggi dan relatif konsisten dan tahun ke tahun yaitu di kisaran 92%-93% dari total aktiva. Besarnya aktiva jenis ini menunjukkan meningkatnya optimalisasi penyaluran sumber-sumber dana secara lebih efektif.
- Bank Pasar Lamongan tidak memiliki produk yang berbasis pada komisi seperti jasa penyimpanan dan seluruh produk yang ditawarkan Bank Pasar Lamongan merupakan bisnis yang bertumpu pada selisih bunga.
- Ukuran usaha Bank Pasar Lamongan yang tidak terlalu besar ditandai dengan jumlah aktiva yang juga tidak terlalu besar dan dengan jenis yang tidak terlalu banyak.

Dari analisis atas sumber daya tidak berwujud, diperoleh temuan bahwa Bank Pasar Lamongan memiliki kelemahan yaitu kegiatan operasional yang belum didukung oleh teknologi dan sistem yang memadai, sumber daya manusia yang lemah, profesionalisme manajemen yang tidak optimal, dan fungsi pengawasan dan pengendalian yang belum maksimal.

Sedangkan kekuatan yang dimiliki Bank Pasar Lamongan yang dapat digunakan untuk bersaing dalam bisnis yaitu hubungan emosional yang tinggi dan rasa sentimen kedaerahan yang tinggi dan masyarakat Lamongan karena bank ini merupakan bank yang mumpuni dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten tersebut dan namanya telah melekat kuat dalam benak masyarakat Lamongan. Selain itu, terdapat rasa saling ketergantungan yang tinggi dengan pemilik modal tunggal yaitu Pemerintah Kabupaten Lamongan.

Hasil analisis secara keseluruhan memberikan kesimpulan bahwa BPR Bank Pasar Lamongan merupakan bank yang memiliki kinerja cukup baik dan sedang berkembang namun perlu ditingkatkan manajemen operasionalnya untuk dapat memaksimalkan perannya sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Lamongan.

Pemilihan strategi yang akan digunakan diambil dengan menggunakan matriks empat dimensi SPACE. Melalui model ini didapatkan kesimpulan bahwa kecenderungan postur Bank Pasar Lamongan adalah bentuk kompetitif. Artinya Bank Pasar Lamongan beroperasi dalam industri yang menarik dengan lingkungan eksternal yang ramah dan stabil, serta dapat berkompetisi secara efektif karena memiliki keunggulan kompetitif yang relatif baik. Kelemahannya, perusahaan ini memiliki kondisi keuangan yang lemah.

Dengan kecenderungan bentuk kompetitif, isu utama yang dihadapi Bank Pasar Lamongan adalah tentang ketersediaan finansial untuk mempertahankan posisi yang kompetitif dalam lingkungan industri yang

menarik. Oleh karena itu, dalam situasi seperti ini, strategi jangka panjang yang seharusnya dilakukan oleh Bank Pasar Lamongan adalah strategi agresif yang dapat mendukung peningkatan kekuatan finansial yang menjadi kelemahannya.

Strategi jangka panjang tersebut dapat dijabarkan dalam beberapa strategi operasional sebagai berikut: Melakukan diferensiasi berupa penambahan atribut dalam produknya untuk meningkatkan daya saing yang dimilikinya. Strategi diferensiasi dapat dilakukan dengan mengembangkan produk Simapan yang selama ini menjadi produk andalannya menjadi lebih besar atau mengembangkan produk baru yang inovatif.

Diferensiasi juga dapat dilakukan pada strategi per.a.saran yang selama ini digunakan. Bank Pasar Lamongan dapat meneruskan program undian yang selama ini telah berjalan untuk nasabah penabung. Inovasi dalam program ini dapat dilakukan dengan tidak hanya menyediakan hadiah undian tetapi juga hadiah langsung. Hal ini dilakukan sebagai strategi penghimpunan dana yang selama ini terbukti cukup efektif dan sesuai dengan selera masyarakat Lamongan.

Sedangkan untuk nasabah peminjam, Bank Pasar Lamongan juga dapat memberikan hadiah langsung bagi nasabah yang kreditnya disetujui atau angsurannya tidak terlambat dalam kurun waktu tertentu. Hadiah-hadiah tersebut selain dapat menarik nasabah peminjam baru juga dapat memotivasi nasabah untuk membayar pinjamannya sesuai dengan perjanjian.

Bank Pasar Lamongan juga dapat menaunbah portofolio produknya dengan masuk ke dalam jasa layanan yang berbasis komisi (fee based) misalnya dengan menjalin kerjasama dengan instansi milik pemerintah lain seperti PLAT, PDAM, atau Telkom untuk menyediakan jasa layanan pembayaran tagihan listrik, air, ataupun telepon melalui Bank Pasar Lamongan dengan bagi hasil berupa komisi.

- Memperluas target pasar yang dibidik, dari hanya pengusaha dan pedagang skala mikro menjadi mencakup unsur-unsur yang terkait dengan Pemerintah Daerah seperti Pegawai Negeri Sipil atau perusahaan rekanan Pemda. Strateginya dengan menjalin kerjasama dengan berbagai instansi baik setingkat dinas, badan, ataupun instansi independen lainnya untuk memberikan jasa kredit pada para Pegawai Negeri Sipil di instansi-instansi tersebut yang membutuhkan atau melakukan perikatan kerjasama dengan semua instansi atau badan di lingkungan Pemerintah Kabupaten untuk menawarkan program kredit modal kerja pada perusahaan rekanan Panda yang terlibat dalam proyek-proyek di Kabupaten Lamongan.

Melakukan pendekatan pada Pemerintah Kabupaten Lamongan untuk menambah modalnya di Bank Pasar atau mengurangi prosentase kontribusinya pada Pendapatan Asli Daerah dalam jangka waktu tertentu untuk memberikan kesempatan pada Bank Pasar untuk meningkatkan kondisi finansialnya. Strategi ini dapat ditempuh dengan memanfaatkan kekhususan Bank Pasar Lamongan yang struktur kepemilikannya secara penuh dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Lamongan.

<hr>

Indonesian economic development after the crisis in 1997 has brought Indonesia to a highly competitive era where Banking Industry is one of the major players. Bank Perkreditan Rakyat is one type of bank in Indonesia. This bank is different from Bank Umum as it has unique limitation and regulation in its business

unit as what directed in UU Mo. 7 year 1992 about Banking. BPR industry plays a strategic role in Indonesian economics, especially as a main drive in micro, small and medium enterprises. BPR has been growing rapidly for the past 8 years in terms of the amount of capital collected and the credit/loan given to the public.

In the other hand the implementation of UU no. 22 year 1999, which is improved by UU No. 32 year 2004 about Local Government, provides flexibility for local government to manage their own assets including enterprises owned by the local government. Local company has become prominent assets in which every local government makes them as the main source of income.

One of the purposes of founding Bank Pasar, which 100% of shares owned by Lamongan Local Government, is to contribute to main local government income. Thus, it is necessary to formulate and plan correct strategy so that BPR Bank Pasar Lamongan is able to compete and achieve their goals to become one of the Local Enterprise which acts as a profit center for Lamongan Local Government.

Local Enterprise BPR Pasar Lamongan (PD BPR Bank Pasar, which called Bank Pasar Lamongan) is a bank founded by Lamongan Local Government on December, 3'd 1952. At the beginning, this bank was founded to bridge the needs of those who require capital and those who needs to invest their money. Along time, Bank Pasar has transformed its status to Local Enterprise having a license from Ministry of Finance no. SKMU No. KET -361/MK 11/1985. Based on the Ministry of Finance Iisence, Bank Pasar's assets as Local Company is excluded from Lamongan Local assets. Furthermore, the status of Bank Pasar has been promoted to Bank Perkreditan Rakyat (BPR) which is based on UU No. 7 year 1992 about Banking Principles.

General environmental analysis has shown that Indonesian economic, politic, and government is progressing well This condition is opening chances which must be turned into advantages by companies to win the competition in banking industry Taking the chances can be done by restructuring the company strategy. Strategy formulation must be based on internal and external analysis results which deduced to give information about the strengths and weaknesses of Bank Pasar Lamongan.

Internal environmental analysis which uses analysis for the assets and intangible resources has described the assets owned are. Bank Pasar Lamongan owns high earning assets and relatively consistent from year to year, which is around 92%-93% out of total assets. This considerable amount of assets shows the increase in effective capital resources optimization. Bank Pasar Lamongan does not own any product which is based on commissions and all the products offered by Bank Pasar Lamonga are purely based on interest rate difference. Bank Pasar Lamongan business standard is not too high as the amount of assets are not too big and the type of product is not too varied Based on intangible resources analysis, Bank Pasar has some weaknesses, that the operational activities are still not supported by proper technology, strong human resources, optimum management professionalism, and maximum control and monitoring function.

On the other side, Bank Pasar has a competitive advantage. that there is emotional relationship and high Lamongan public sentiment as the bank is owned purely by Lamongan local government, in which its name

is strongly embedded in each and every Lamongan people. Besides that, there is high interdependency between the bank and the sole share holder, which is Lamongan Local Government.

Overall analysis results concluded that BPR Bank Pasar Lamongan is a bank that has good productivity and it keeps on progressing. However, in order to improve its role as one of the main source of income for Kabupaten Lamongan Local government, its operational management needs to be improved. Strategy selection is using Four Dimensional Matrix - SPACE. Based on this model, it is concluded that Bank Pasar Lamongan posture tend to have a competitive posture. It means that Bank Pasar Lamongan is operating in an attractive industry with external conducive and stable external environment, which it is able to compete effectively as it has a relatively good competitive advantages. Its weakness is this company has a weak financial condition.

With its competitive tendency, the main issue that Bank Pasar faces is that financial availability to withhold its competitive position in attractive business environment. Thus, under these circumstances, the required grand strategy that Bank Pasar must take is aggressive strategy that can support its improvement on the financial strength, which has been its weakness.

Grand strategy consists of the following Operational Strategies :

Differentiating Products Attributes to increase competitive advantage. Differentiation strategy can be done by expanding Simapan product, which has been the main product , to be bigger or developing a new innovative product. Differentiation can also be done in marketing strategy. Bank Pasar Lamongan may continue its lucky draws program for its savings customers. Innovation in this program can be done not only by providing prizes based on the lucky draw, but also direct prizes. It is a strategy to gather capital that it has been proven effective for Lamongan community.

While for creditor, Bank Pasar Lamongan can also give gift prize for those whose applications are approved and within certain installment period. Those prizes are not only attracting new creditors, but also motivating the current creditors to pay accordingly.

Bank Pasar Lamongan also can add its product portfolio by providing fee based services. In example by making agreement with PLIV, PDAM , or Telkom to provide services that enables customers to pay their electricity, water, or phone bills at Bank Pasar. In the other hand, Bank Pasar will receive fee from cooperated institution.

Expanding the market from only entrepreneurs and traders in micro scale to Local government such civil servant or Local Government Company's partners. Its strategy is by building cooperation with government bodies, on the dinas level, and/or independent bodies that can give loan service to civil servant in related bodies that needs or has signed agreement with all the government bodies in Kabupaten government to offer business loan program to Local government partners involved in the Kabupaten Lamongan 's projects.

Approaching Kabupaten Lamongan government to increase the amount of investment in Bank Favor or reduce its percentage of contribution in Local Government Income within certain limit of time to allow

Bank Pasar to improve its financial condition. This strategy can be done by making the most of Bank Pasar special ownership structure, which is fully owned by Kabupaten Lamongan government.