

# **ANALISIS STRATEGI PERSAINGAN BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) DALAM PASAR KREDIT MIKRO DAN KECIL DI EKS-KARESIDENAN BESUKI TAHUN 2011**

**Oleh  
Gigih Pratomo**

## **Abstract**

*Community Bank have characteristics to serve small or local customers and tend to serve retail loans than corporate loans and use relationship and qualitative data in micro and small credit market. This research aims to determine market competition strategy of Community Bank in micro and small credit in Eks-Karesidenan Besuki. This research using primary data from key-informant with snowball method. Data was collected by questionnaire and indept interview. Research analysis method using the Analysis Hierarchy Process (AHP). The results showed the Community Bank have a dominant strategy in the institutional aspects and marketing in micro and small credit market. Institutional Community Bank strategy use a network of colleagues and management partners. Community Bank implemented marketing strategies with all segments, the promotion, marketing approaches using capacity to culture and language of the prospective loan customers.*

*Keywords: Strategy, Competition, Community Bank, Credit Market.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Bank merupakan lembaga yang berfungsi untuk menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau produk lain dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Kasmir, 2004). Bank dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga intermediasi akan dihadapkan pada tataran persaingan dengan bank lain maupun lembaga keuangan bukan bank dalam skala nasional maupun internasional. Bank akan berkompetisi dengan sesama bank maupun lembaga keuangan bukan bank dalam menarik animo masyarakat terhadap jenis kredit yang ditawarkan untuk mendominasi pasar kredit. Persaingan dalam pasar kredit secara langsung akan menimbulkan sebuah lingkungan berdasarkan tingkat persaingan sebagai lembaga intermediasi (Taswan, 2010).

Pasar kredit mikro dan kecil merupakan salah satu segmen potensial dalam kompetisi antar lembaga keuangan baik bank maupun non bank di suatu negara (FDIC, 2000; Young et al, 2005; World Bank, 2008). Dalam tataran teknis, secara umum lembaga keuangan dapat diklasifikasikan menjadi lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan bukan bank. Pada kompetisi lembaga keuangan bank dan bukan bank dalam pasar kredit

mikro dan kecil mayoritas didominasi oleh lembaga keuangan bank. Hal ini disebabkan karena kepercayaan masyarakat terhadap *brand image* dan *track record* lembaga keuangan bank yang mempunyai segi administrasi teratur. Hal ini juga didasarkan pada fungsi lembaga keuangan bank sebagai penyalur kredit untuk masyarakat. Kepercayaan masyarakat terhadap bank menjadi salah satu indikator dalam mendorong perkembangan jumlah kredit mikro dan kecil yang di salurkan kepada masyarakat baik untuk konsumsi atau produksi.

Ekspansi kredit mikro dan kecil Indonesia mempunyai perkembangan yang positif tiap tahun. Perkembangan Net Ekspansi Kredit UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) selama tahun 2008 mempunyai kecenderungan mengalami peningkatan. Pemberian kredit pada skala mikro, kecil dan menengah di dominasi oleh segmen kredit skala kecil. Perkembangan kredit MKM merupakan dampak dari adanya perluasan pasar lembaga keuangan dalam memberikan jasa pelayanan kredit kepada masyarakat. Pelayanan kredit mikro dan kecil sebageaian besar dilakukan oleh Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Dari segi lembaga keuangan bank juga terdapat kompetisi antar lembaga keuangan bank dalam pemberian akses kredit mikro, kecil dan menengah. Kompetisi ini terjadi antara bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) atau *community bank*. Kompetisi Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dilakukan karena masing-masing lembaga keuangan mempunyai unit usaha kredit mikro dan kecil. Kompetisi ini memberikan dampak terhadap daya saing masing-masing lembaga keuangan dalam pasar kredit mikro dan kecil.

Pasar kredit mikro dan kecil awalnya didominasi oleh bank umum sebagai pelopor lembaga keuangan di pedesaan, namun realitasnya kompetisi tersebut timbul sesuai dengan kemunculan BPR sebagai pesaing bank umum dalam menyalurkan kredit kepada masyarakat terutama pada skala mikro dan kecil (Meagher, et al, 2006; Thapa, 2009, Usman et al, 2004). Kemunculan BPR dalam pasar kredit mikro dan kecil sebagai kompetitor bank umum memberikan dampak adanya tekanan pada daya saing pelaku bisnis lama dalam pasar kredit (Claessens et al, 2003). Hal ini didasarkan dengan masuknya BPR dalam pasar kredit akan memberikan tekanan daya saing kepada bank umum karena pasar menjadi lebih kompetitif. Di sisi lain, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) mempunyai prospek untuk pembiayaan usaha mikro dan kecil yang tidak dipengurhi oleh adanya ekspansi oleh lembaga keuangan lain karena jumlah unit usaha mikro dan kecil akan semakin meningkat di masa yang akan datang (Herri et al, 2007). Penelitian Micra (2008) menunjukkan bahwa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) mempunyai peluang dalam aspek kualitas produk, pengembangan produk, tingkat keuntungan dan kerja sama lembaga keuangan.

BPR mempunyai perilaku yang sama dengan Bank Umum dengan menerapkan seleksi dan aturan yang ketat dalam realisasi pengajuan kredit dari masyarakat. Hal ini didasarkan pada *mindset* bahwa penyaluran kredit merupakan salah satu bentuk usaha dari BPR yang akan menciptakan keuntungan. Keuntungan tersebut merupakan implementasi daya saing BPR terhadap Bank Umum di pasar kredit mikro dan kecil (Jia et al, 2006).

Lebih lanjut, BPR pada dasarnya mempunyai karakteristik yang berbeda dengan Bank Umum karena BPR cenderung melayani nasabah yang kecil, lokal dan cenderung melayani kredit ritel dibanding korporasi (Hein et al, 2005). BPR juga hanya menggunakan relasi dan data kualitatif dalam menyalurkan kreditnya kepada masyarakat (Stein, 2002).

Perkembangan porsi kredit pada pasar kredit mikro dan kecil di Propinsi Jawa Timur didominasi oleh kontribusi Bank Umum dibandingkan dengan BPR. Hal ini didasarkan pada kontribusi Bank Umum dalam pasar kredit mikro dan kecil yang mencapai lebih dari 50%. Rendahnya kontribusi BPR dalam pasar kredit mikro dan kecil juga disebabkan karena permasalahan kredit macet yang meliputi daerah Kota Malang, Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Situbondo, Kabupaten Banyuwangi dan Kota Surabaya. Hal yang menarik ditunjukkan dimana Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Situbondo, Kabupaten Banyuwangi yang merupakan wilayah Eks-Karesidenan Besuki merupakan daerah potensial untuk pasar kredit mikro dan kecil namun realitasnya kredit macet di wilayah tersebut tinggi. Permasalahan tingginya kredit macet disebabkan oleh adanya persaingan antar Bank Umum dan BPR serta ketidaktepatan strategi dalam kompetisi pada pasar kredit mikro dan kecil di wilayah Eks-Karesidenan Besuki.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan maka penelitian ini mempunyai rumusan masalah “bagaimana strategi persaingan BPR dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki”.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi persaingan BPR dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki.

## **LANDASARN TEORI**

### **Konsep Bank Umum dan BPR**

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat (Kasmir, 2004).

Lembaga keuangan bank diklasifikasikan menjadi Bank Umum dan BPR. Bank Umum adalah bank yang melaksanakan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Dalam perekonomian, Bank Umum dapat melakukan kegiatan usaha yaitu 1) menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dana atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan hal itu; 2) menerbitkan surat pengakuan utang; 3) menerima pembayaran atas tagihan surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga (Herri, 2007; Asnur, 1999). BPR adalah lembaga keuangan

bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya ydan menyalurkan dana sebagai usaha BPR. BPR dapat mencakup Bank Desa, Lumbung Desa, Bank Pasar, Bank Pegawai, Lumbung Pitih Nagari (LPN), Lembaga Perkreditan Desa (LPD), Badan Kredit Desa (BKD), Badan Kredit Kecamatan (BKK), Kredit Usaha Rakyat Kecil (KURK), Lembaga Perkreditan Kecamatan (LPK), Bank Karya Produksi Desa (BKPD).

Secara teoretis, Bank Umum dan BPR mempunyai perbedaan dari berbagai aspek (Kasmir, 2004). Permodalan minimal untuk membentuk Bank Umum adalah 3 (tiga) miliar rupiah sedangkan BPR hanya 2 (dua) miliar rupiah. Bank Umum dapat menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan, giro, deposito sedangkan BPT hanya menghimpin dana dari masyarakat dalam tabungan dan deposito. Bank Umum mempunyai otoritas melakukan jasa kliring sedangkan BPR tidak mempunyai otoritas melakukan kliring karena BPR tidak menghimpun dana dalam bentuk giro. Bank Umum dapat melakukan transaksi jual beli valuta asing sedangkan BPR tidak mempunyai kewenangan melakukan kegiatan yang berkaitan dengan valuta asing. Bank Umum mempunyai kewenangan dalam melakukan kegiatan perasuransian dalam unit usahanya sedangkan BPR tidak diperkenankan melakukan kegiatan perasuransian.

### **Kredit dan Usaha Mikro dan Kecil**

Kredit merupakan kemampuan untuk memperoleh barang atau jasa dengan memberi janji untuk membayar pada tanggal tertentu dimasa yang akan datang (Djinarto, 2000; Suyatno, 2003). Kredit mempunyai dua fungsi yaitu 1) bagi dunia usaha kredit berfungsi sebagai permodalan untuk menjaga kelangsungan atau meningkatkan usahanya, dan sebagai pengembalian kredit wajib dilakukan tepat waktu, sehingga diharapkan dapat diperoleh dari keuntungan usahanya; 2) bagi lembaga keuangan kredit berfungsi untuk menyalurkan dana masyarakat (deposito, tabungan, giro) dalam bentuk kredit pada dunia usaha. Kredit dapat memberikan kontribusi terhadap perekonomian suatu negara sehingga dapat menimbulkan *multiplier effect* terhadap sektor-sektor lain (Bank Indonesia, 2007).

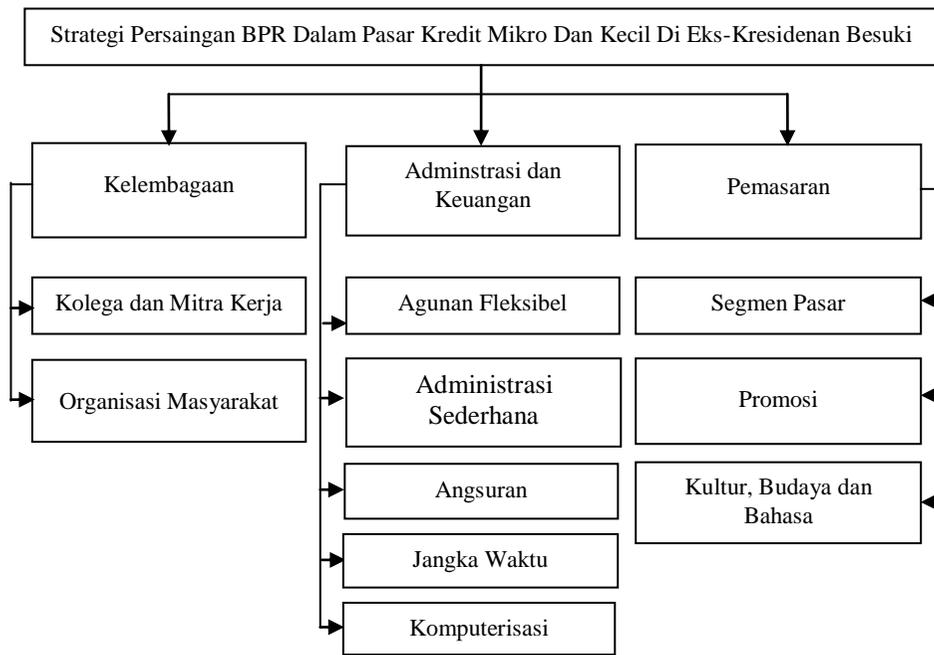
Dalam tataran operasional pemberian kredit, perbankan mempunyai plafon yang berbeda untuk kredit mikro dan kecil (Bank Indonesia, 2007). Kredit mikro didefinisikan sebagai kredit yang diberikan kepada nasabah usaha mikro dengan plafon kredit maksimal sebesar 50 (lima puluh) juta rupiah sedangkan kredit usaha kecil adalah penyaluran kredit dengan skala antara 50 (lima puluh) juta rupiah sampai dengan 500 (lima ratus) juta rupiah. Usaha mikro merupakan usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kekayaan bersih paling banyak 50 (lima puluh) juta rupiah yang tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki omset setiap tahun paling banyak 3 (tiga) ratus juta rupiah. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan perorangan atau badan usaha namun tidak termasuk anak perusahaan yang memiliki kekayaan bersih 50 (lima puluh) juta rupiah sampai dengan 500 (lima ratus) juta rupiah atau memiliki omset setiap tahun lebih dari 300 (tiga ratus) juta rupiah hingga 2,5 (dua koma lima) miliar rupiah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan *mix-method* pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki. Penelitian ini berfokus pada kompetisi Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Bsuki. Secara komperhensif penelitian ini melibatkan seluruh pihak yang berkaitan dengan pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki. Lokasi penelitian ini meliputi 4 (empat) Kabupaten di Eks-Karesidenan Besuki yaitu Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Banyuwangi

Data dalam penelitian ini meliputi data primer. Data primer diperoleh dari *key-informan* yang mencakup manajemen Bank Perkeditan Rakyat (BPR), nasabah yang memperoleh kredit mikro dan kecil, birokrat pemerintahan, akademisi dan para ahli di bidang kredit mikro dan kecil di wilayah Eks-Karesidenan Besuki. Pemilihan *key informan* dilakukan dengan metode *snow ball*. Metode *snowball* adalah metode pemilihan *key-informan* dengan karakteristik menetapkan sampel awal, pengembangan jumlah sampel dalam jumlah tertentu, dan seterusnya (Pasolong, 2012:108). Jumlah seluruh key-informan penelitian adalah 30. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuisisioner dan wawancara mendalam.

Metode analisis penelitian menggunakan *Analysis Hierarchi Process* (AHP). *Analytic hierarchy process* (AHP) merupakan alat analisis untuk pengambilan keputusan dalam menentukan stategi dari suatu permasalahan yang kompleks (Saaty, 1980). Penilaian AHP dilakukan dengan didasarkan pada kombinasi input berbagai pertimbangan dari para ahli di bidang perbankan dan kredit mikro dan kecil yang didasarkan oleh informasi tentang elemen-elemen pendukung keputusan. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan suatu kondisi pengukuran prioritas dalam rangka evaluasi terhadap berbagai alternatif yang akan diambil dalam suatu produk keputusan. Elemen-elemen ini dapat berupa alternatif tindakan, kriteria dan atribut yang akan digunakan untuk menentukan prioritas atau peringkat dari serangkaian alternatif keputusan yang diambil (Saaty, 1980). Hirarki dalam menentukan strategi persaingan BPR dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Kresidenan Besuki adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Hirarki Strategi Persaingan BPR Dalam Pasar Kredit Mikro Dan Kecil Di Eks-Kresidenan Besuki

Dalam gambar diatas ditunjukkan bahwa pada derajat pertama, terdapat beberapa aspek penting yang dapat digunakan sebagai strategi utama BPR dalam pasar kredit mikro dan kecil yaitu kelembagaan, administrasi dan keuangan, serta pemasaran. Strategi kelembagaan terdiri dari hubungan emosional dengan kolega dan mitra kerja BPR sebagai sumber permodalan usaha dan perilaku konsumsi, hubungan dengan organisasi masyarakat yang berada disekitar lokasi BPR dalam memasarkan produk kreditnya. Dalam strategi administrasi dan keuangan, BPR mempunyai strategi dengan memberikan kemudahan masyarakat untuk persyaratan agunan yang fleksibel, proses administrasi kredit sederhana dan mudah, angsuran yang terjangkau sesuai dengan kesepakatan, jangka waktu kredit yang panjang, dan proses administrasi yang telah menggunakan teknologi komputer. Strategi pemasaran kredit BPR dilakukan segmen pasar dari masyarakat wilayah sekitar hingga pelosok pedesaan, promosi dilakukan pada masyarakat sekitar hingga wilayah pedesaan melalui sumber daya pemasaran, pendekatan pemasaran menggunakan kemampuan sumber daya manusia untuk menguasai kultur, budaya dan bahasa calon nasabah kredit.

## PEMBAHASAN

Kompetisi dalam pasar kredit mikro dan kecil didominasi oleh lembaga keuangan formal yaitu Bank Umum dan BPR. Dominasi penyaluran kredit mikro dan kecil didasarkan oleh nilai atau porsi kredit yang diberikan kepada nasabah atau pelaku usaha. Hal ini merupakan fokus dan tujuan penyaluran kredit mikro dan kecil dalam memberikan tambahan permodalan bagi pelaku usaha di Eks-Karesidenan Besuki. Fenomena yang unik ditunjukkan bahwa apabila ditinjau dari aspek jumlah lembaga keuangan dominasinya adalah pada tataran lembaga keuangan informal seperti paguyuban, arisan, pengajian namun apabila dari tingkat kreditnya mayoritas bersumber dari kelembagaan formal yaitu Bank Umum dan BPR.

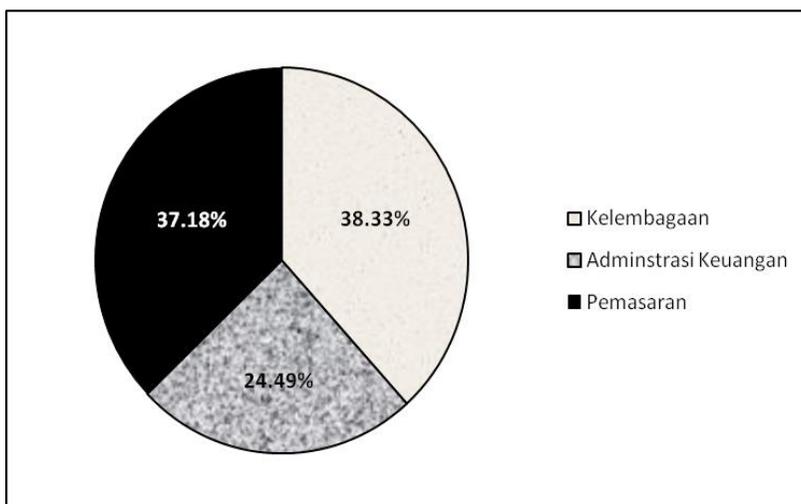
Eksistensi BPR sebagai salah satu sumber permodalan bagi pelaku usaha menunjukkan respon positif dari masyarakat dan pelaku usaha. Hal ini didasarkan pada keunggulan yang dimiliki oleh BPR sebagai lembaga yang dapat mensubstitusi keberadaan Bank Umum yang pada awalnya pelopor penyalur kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki. Perilaku yang sama ditunjukkan antusiasme masyarakat dalam mengajukan permohonan kredit mikro dan kecil kepada BPR diseluruh wilayah Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Situbondo, dan Kabupaten Banyuwangi. Masyarakat mempunyai pandangan bahwa BPR pada awalnya merupakan pilihan alternatif sebagai lembaga keuangan untuk pengajuan kredit permodalan usaha kemudian menjadi lembaga yang setara dengan Bank Umum. Masyarakat dan pelaku usaha di Eks-Karesidenan Besuki merespon positif keberadaan BPR dan persaingannya dengan Bank Umum yang mengakibatkan pasar kredit mikro dan kecil semakin kompetitif dengan berbagai keunggulannya masing masing.

Masyarakat, pelaku usaha, pemerintah di Kabupaten Jember mempunyai pandangan yang positif dalam mendukung upaya BPR dalam menyalurkan kredit mikro dan kecil. Hal ini didasarkan pada adegium bahwa tidak seluruh masyarakat dapat mengakses kredit mikro dan kecil kepada Bank Umum karena berbagai kendala seperti agunan, tidak terjangkaunya pemasaran, hingga faktor kultur dan budaya namun dengan adanya BPR maka kelompok masyarakat tersebut dapat diakomodasi oleh BPR. BPR menjadi alternatif utama oleh masyarakat yang tidak memperoleh akses kredit dari Bank Umum dengan berbagai kemudahan yang diberikan seperti agunan, jangka waktu (tenor kredit) hingga proses administrasi. BPR memberikan kemudahan dalam penyerapan informasi mengenai kredit mikro dan kecil kepada calon nasabahnya di Kabupaten Jember dengan memanfaatkan kultur dan budaya masyarakat yang tidak dilakukan oleh Bank Umum.

Masyarakat, pelaku usaha, pemerintah di Kabupaten Bondowoso dan Kabupaten Situbondo berpandangan bahwa BPR memberikan suasana kondusif untuk perkembangan usaha diberbagai sektor terutama untuk segmen mikro dan kecil yang mayoritas terkendala pada aspek permodalan. Hal ini didasarkan karena mayoritas Bank Umum krisis kepercayaan yang dipengaruhi oleh referensi kultur dan budaya masyarakat di Kabupaten Bondowoso dan Kabupaten Situbondo. Eksistensi BPR sebagai salah satu lembaga

penyalur kredit untuk masyarakat dioptimalkan dalam perolehan kredit yang mayoritas dalam skala mikro dan kecil. BPR lebih mempunyai “kedekatan” dengan masyarakat yang menjadi calon nasabah terutama yang mempunyai usaha karena strateginya yang mengakomodasi pengajuan kredit yang tidak direalisasi oleh Bank Umum di Kabupaten Bondowoso dan Kabupaten Situbondo.

Fenomena lain ditunjukkan oleh respon masyarakat, pelaku usaha, pemerintah di Kabupaten Banyuwangi dimana adanya keterbatasan informasi mengenai perbedaan BPR dan Bank Umum. Hal ini didasarkan karena mayoritas calon nasabah tidak dapat membedakan lembaga keuangan yang menjadi sumber permodalannya adalah BPR dan Bank Umum. Calon nasabah kredit cenderung memandang bahwa lembaga keuangan yang memberikan kredit adalah Bank Umum walaupun dalam realitasnya kreditnya direalisasi oleh BPR. Namun, respon masyarakat, pelaku usaha, pemerintah di Kabupaten Banyuwangi tetap positif terhadap keberadaan BPR sebagai pesaing Bank Umum dalam menyalurkan kredit mikro dan kecil terutama di wilayah pedesaan yang mayoritas didominasi oleh lembaga informal tradisional dari internal kelompok masyarakat. BPR menjadi alternatif utama dalam penyaluran kredit untuk pelaku usaha di Kabupaten Banyuwangi setelah Bank Umum dalam skala mikro dan kecil karena keterbatasan permodalan dan mayoritas tergolong “embrio” BPR.



Sumber: Hasil Analisis, diolah 2011

Gambar 2. Bobot Level Pertama Strategi Persaingan BPR Dalam Pasar Kredit Mikro Dan Kecil Di Eks-Kresidenan Besuki

Apabila ditinjau dari persepsi *key-informan* terhadap strategi persaingan BPR dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki ditunjukkan bahwa strategi dominan yang diterapkan oleh BPR adalah strategi kelembagaan. Hal ini ditunjukkan oleh

nilai bobot level pertama strategi BPR sebesar 38,33 % untuk strategi kelembagaan, 37, 18 % untuk strategi pemasaran dan 24,49 % untuk strategi administrasi dan keuangan. Dominasi strategi kelembagaan menunjukkan bahwa *key-informan* mempunyai pandangan bahwa strategi yang efektif yang diterapkan oleh BPR untuk berkompetisi dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki adalah aspek kelembagaan dimana BPR mampu melakukan kedekatan emosional terhadap kelompok masyarakat maupun industri untuk memasarkan produk kreditnya. Strategi kelembagaan juga di tunjang oleh strategi pemasaran BPR yang unik dan berbeda dengan lembaga keuangan lain untuk menyerap animo pelaku usaha dan memberikan informasi kredit mikro dan kecil di seluruh wilayah Eks-Karesidenan Besuki. Strategi administrasi dan keuangan dipandang oleh *key-informan* merupakan strategi *generic* yang dilakukan oleh lembaga keuangan sebagai kewajiban dalam menunjang kinerjanya dalam sektor keuangan.

Strategi kelembagaan yang dilakukan oleh BPR direalisasikan dengan membangun hubungan kedekatan emosional dengan kolega dan mitra kerja. BPR sebagai sumber permodalan usaha dan perilaku konsumsi, hubungan dengan organisasi masyarakat yang berada disekitar lokasi BPR dalam memasarkan produk kreditnya. Persepsi kolega dan mitra kerja adalah kolega bisnis *top management* BPR untuk mempromosikan kreditnya sebagai tambahan modal usaha sehingga penyaluran kredit dapat lebih optimal. BPR memanfaatkan kolega dari seluruh staf dengan memberikan insentif khusus apabila koleganya mengakses kreditnya pada BPR sebagai balas jasa dari transaksi keuangan dalam pengajuan dan realisasi kredit dalam skala mikro dan kecil. BPR juga mengoptimalkan hubungan dengan mitra kerjanya tidak hanya untuk pelaku usaha namun juga lembaga keuangan lain di Eks-Karesidenan Besuki. Fenomena ini ditunjukkan oleh pengajuan kredit dari “bank-bank kecil” kepada BPR untuk disalurkan kembali kepada masyarakat dengan tingkat pengembalian lebih rendah dari pasar. Penyaluran kredit dari BPR kepada “bank-bank kecil” terutama di wilayah pedesaan yang jauh dari wilayah administrasi di seluruh wilayah Eks-Karesidenan Besuki memberikan efek positif dalam menstimulus perkembangan sektor keuangan tidak hanya di perkotaan namun di pedesaan.

BPR menerapkan strategi alternatif keduanya dalam aspek pemasaran dengan memasarkan kreditnya yang mencakup masyarakat wilayah sekitar hingga pelosok pedesaan, promosi dilakukan pada masyarakat sekitar hingga wilayah pedesaan melalui sumber daya pemasaran, pendekatan pemasaran menggunakan kemampuan sumber daya manusia untuk menguasai kultur, budaya dan bahasa calon nasabah kredit di Eks-Karesidenan Besuki. BPR menekankan pada strategi dengan melakukan pemasaran dengan memanfaatkan sumber daya pemasaran yang tidak hanya difokuskan pada daerah potensial pusat kota namun juga wilayah pedesaan yang mayoritas tidak terjangkau oleh Bank Umum sehingga porsi kredit yang disalurkan lebih tinggi kuantitasnya dibandingkan dengan pemasaran yang hanya terbatas dipusat kota atau disekitar lokasi BPR. BPR juga menekankan penguasaan budaya, kultur dan bahasa kepada sumber daya manusianya untuk menunjang pemasaran kredit kepada calon nasabah. Strategi ini direspon *key-*

*informan* mampu memberikan keunggulan dan keunikan dari BPR dibandingkan oleh Bank Umum yang mayoritas konvensional dalam penguasaan budaya, kultur dan bahasa.

Dalam strategi administrasi dan keuangan, BPR di Eks-Karesidenan Besuki menerapkan strategi dengan memberikan kemudahan masyarakat untuk persyaratan agunan yang fleksibel, proses administrasi kredit sederhana dan mudah, angsuran yang terjangkau sesuai dengan kesepakatan, jangka waktu kredit yang panjang, dan proses administrasi yang telah menggunakan teknologi komputer. BPR memberikan persyaratan agunan yang lebih mudah dan fleksibel dibandingkan dengan Bank Umum sehingga cakupan masyarakat yang akan menjadi calon nasabah lebih luas dengan berbagai keunikan dari agunan berwujud hingga agunan dalam bentuk usaha. BPR memberikan kemudahan persyaratan administrasi yang cenderung lebih sederhana dan mudah apabila dibandingkan oleh Bank Umum karena masyarakat mempunyai persepsi bahwa proses administrasi pengajuan hingga realisasi kredit di Bank Umum “berbelit-belit dan rumit”. Proses administrasi BPR walaupun sederhana ditunjang oleh teknologi informasi sebagai data base aspek kredit dan *track record* dari calon nasabah serta besaran kredit dan proyeksi pengembalian kredit tersebut. BPR memberikan fasilitas angsuran yang fleksibel dengan berbagai kemudahan dari kesepakatan antara pihak manajemen dan calon nasabah dalam pengajuan kredit usaha skala mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki. Fasilitas lain yang diberikan oleh BPR adalah jangka waktu kredit yang lebih dapat menyesuaikan aspirasi dan harapan calon nasabah dibandingkan dengan Bank Umum yang ketat dan tidak fleksibel.

Tabel 2. Bobot Level Kedua Strategi Persaingan BPR Dalam Pasar Kredit Mikro Dan Kecil Di Eks-Karesidenan Besuki

Indikator Hirarkhi	Bobot Level Kedua (%)	Rangking
Kolega dan Mitra Kerja	19.81	1
Organisasi Masyarakat	18.52	2
Agunan Fleksibel	4.84	7
Administrasi Sederhana	8.95	5
Angsuran	4.17	8
Jangka Waktu	3.59	9
Komputerisasi	2.94	10
Segmen Pasar	15.06	3
Promosi	7.52	6
Kultur, Budaya, dan Bahasa	14.6	4

Sumber: Hasil Analisis, diolah 2011

Apabila ditinjau lebih lanjut dari bobot level kedua yang menunjukkan strategi spesifik atau fokus dari BPR diketahui bahwa BPR menerapkan strategi kolega dan mitra kerja, organisasi masyarakat, serta segmen pasar. Hal ini didasarkan pada nilai bobot level

kedua strategi BPR yang dominan dalam strategi kolega dan mitra kerja sebesar 19,81 %, organisasi masyarakat sebesar 18,52 %, serta segmen pasar sebesar 15,06 % dibandingkan strategi lain dalam kompetisi pada pasar kredit mikro dan kecil di wilayah Eks-Karesidenan Besuki. Eksistensi strategi tersebut menunjukkan bahwa strategi yang sangat efektif dalam menguasai pasar kredit terutama kredit untuk para pelaku usaha (kredit produktif) dalam skala mikro dan kecil dengan menggunakan kelembagaan dan segmentasi pasar sebagai perluasan pemasaran produk kredit dari BPR. Seluruh key-informan menunjukkan antusiasmen dengan strategi dominan yang spesifik maka BPR mampu bersaing dengan lembaga keuangan lain dalam mendominasi penyaluran dan porsi kredit mikro dan kecil di wilayah Eks-Karesidenan Besuki.

BPR dalam strategi dominannya dengan memanfaatkan kolega dan mitra kerja sehingga calon nasabah tidak hanya untuk masyarakat sekitar namun lebih luas dengan pendekatan melalui kolega bisnis. Dengan kedekatan emosional melalui hubungan formal maupun informal seluruh organisasi maka BPR mampu menjadi lembaga keuangan yang berbeda dengan lainnya di wilayah Eks-Karesidenan Besuki. BPR mampu membangun kedekatan formal melalui kolega yang bersumber dari hubungan informal seperti pertemanan, persaudaraan serta rekan bisnis dari *top management* dan staf untuk menstimulus untuk mengajukan kredit dibandingkan dengan pada lembaga keuangan lain. Perbedaan perilaku BPR dengan Bank Umum dalam memanfaatkan ditekankan pada pengelolaan jaringan bisnisnya yang menjadikan BPR berkembang dengan pesat. Di sisi lain, mayoritas BPR memberikan stimulus kepada tenaga kerjanya untuk memperoleh calon nasabah melalui jaringannya dengan kompensasi adanya insentif khusus dari setiap calon nasabah serta nominal kredit yang diajukan. Key-informan menunjukkan adanya respon positif dari optimalisasi jaringan yang tidak hanya pada level manajemen namun juga pemberdayaan jaringan dari tenaga kerjanya untuk memperluas pangsa pasar kredit dari BPR. Key-informan sebagian besar mempunyai persepsi bahwa dengan adanya pemanfaatan jaringan maka BPR akan mampu bersaing dengan Bank Umum karena Bank Umum hanya memanfaatkan jaringan dalam skala besar namun tidak dalam skala mikro dan kecil yang dalam realitanya skala mikro dan kecil lebih tinggi kuantitasnya dan potensial dalam mendominasi porsi kredit di wilayah Eks-Karesidenan Besuki.

Lebih lanjut, BPR menerapkan strategi dengan memanfaatkan jaringan pada mitra kerja yang terbatas dengan individu namun juga perusahaan lain. BPR menyalurkan kredit untuk perusahaan yang membutuhkan tambahan modal dalam skala mikro dan kecil yang didominasi oleh sektor perdagangan, manufaktur, sektor jasa usaha dan sektor jasa keuangan. BPR memberikan kredit kepada mitra kerjanya yang mayoritas pelaku usaha dalam bidang perdagangan, manufaktur dan jasa usaha yang ditekankan hanya pada skala mikro dan kecil. Hal ini didasarkan karena mayoritas mitra kerjanya gagal dalam mengajukan kredit pada Bank Umum karena ketidakcukupan agunan yang diberikan untuk menjamin realisasi kredit. Berdasarkan persepsi key-informan ditunjukkan bahwa mitra kerja mendapatkan manfaat dalam hubungan kerjasama pada produk kredit karena BPR tidak hanya berfokus pada penilaian agunan namun juga *track record* serta jalinan

kedekatan emosional dengan calon nasabah. Mayoritas BPR Eks-Karesidenan Besuki memandang bahwa agunana adalah persyaratan sekunder yang primer adalah perilaku calon nasabah dan tujuan pengajuan kreditnya. Di sisi lain, pada sektor keuangan BPR memberikan kredit kepada lembaga keuangan informal pada masyarakat yang mayoritas menyalurkan kredit kepada masyarakat dengan tingkat pengembalian lebih rendah dari pasar. BPR mempunyai inisiatif dengan adanya penguatan lembaga keuangan formal maka BPR akan menjadi sumber utama yang mampu mengakomodasi pengajuan kredit dari kelembagaan masyarakat dari wilayah pedesaan dan perkotaan.

Strategi kedua BPR adalah dengan membangun hubungan dengan organisasi masyarakat tidak hanya pada sekitar wilayah BPR namun juga organisasi formal di masing masing daerah. BPR membangun hubungan dengan organisasi masyarakat dengan memberikan *sponsor* pendanaan bagi acara yang diadakan oleh organisasi tersebut. Dengan adanya kedekatan melalui pendanaan sosial maka BPR mampu mengembangkan jaringan melalui keanggotaan organisasi masyarakat tersebut dengan mengenalkan produk-produknya dan memberikan kemudahan anggotanya dalam mengakses kredit untuk usaha dalam skala mikro dan kecil. *Key-informan* optimis dengan adanya pengembangan hubungan sosial dengan organisasi masyarakat akan membantu sosialisasi produk dan pemasaran kreditnya sehingga akan efektif dalam perolehan calon nasabah.

BPR juga menerapkan strategi dengan peluasan segmen pasar. *Key-informan* merespon bahwa pada wilayah perkotaan persaingannya tinggi dengan lembaga keuangan lain terutama Bank Umum namun pada wilayah pedesaan mempunyai potensi tinggi untuk kredit mikro dan kecil BPR. Pada awalnya BPR di Eks-Kresidenan Besuki hanya mempunyai segmen pasar pada wilayah perkotaan untuk pasar kredit mikro dan kecil namun dengan kenaikan tingkat persaingan dengan lembaga keuangan lain maka BPR memperluas segmen pasarnya pada wilayah perkotaan dan pedesaan. BPR mengoptimalkan tenaga kerjanya sebagai tenaga pemasaran dengan strategi “jemput bola” pada wilayah pedesaan yang mempunyai keterbatasan informasi dan aksesibilitas untuk pengajuan kredit. BPR memanfaatkan lokasi pedesaan yang tidak terjangkau oleh Bank Umum sehingga porsi kredit yang disalurkan lebih tinggi kuantitasnya dibandingkan dengan pemasaran yang hanya terbatas dipusat kota atau disekitar lokasi BPR. Dengan strategi pemasaran hingga wilayah pedesaan yang terpencil maka kuantitas calon nasabah diharapkan akan meningkat dibandingkan hanya dengan pemasaran diwilayah perkotaan.

## **SIMPULAN**

BPR di wilayah Eks-Karesidenan Besuki menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga keuangan utama yang berkompetisi dengan Bank Umum dalam pasar kredit mikro dan kecil. Mayoritas masyarakat merespon positif keberadaan BPR sebagai salah satu aktor dalam sektor keuangan terutama dalam transaksi kredit yang menjadikan pasar kredit semakin kompetitif dan kondusif untuk menunjang sektor keuangan di wilayah perkotaan dan pedesaan. BPR yang semula hanya menjadi alternatif dari Bank Umum dan dipandang “sebelah mata” oleh masyarakat menjadi salah satu sumber utama permodalan

bagi pelaku usaha di Eks-karesidenan Besuki. BPR mempunyai strategi dominan dalam aspek kelembagaan dan pemasaran untuk meningkatkan animo pelaku usaha dalam mengakses kredit mikro dan kecil. Dalam strategi kelembagaan, BPR menekankan pada pengelolaan jaringan dari kolega dan mitra kerja dari pihak manajemen dan staf untuk meningkatkan kegiatan pemasaran kreditnya. BPR memberikan kemudahan dalam pemasaran kreditnya melalui strategi pemasaran yang efektif melalui program pemasaran kreditnya yang mencakup masyarakat wilayah sekitar hingga pelosok pedesaan, promosi dilakukan pada masyarakat sekitar hingga wilayah pedesaan melalui sumber daya pemasaran, pendekatan pemasaran menggunakan kemampuan sumber daya manusia untuk menguasai kultur, budaya dan bahasa calon nasabah kredit di Eks-Karesidenan Besuki.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia. 1997. Kebijakan dan Upaya Perbankan dalam Membantu Pengembangan Usaha Kecil dan Koperasi. Bank Indonesia. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 1998. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.
- Claessens, S. and Laeven, L., 2003. 'What Drives Bank Competition? Some International Evidence', *Journal of Money Credit, and Banking*, 36(3): 563-583.
- Djinarjo, B. 2000. *Banking Asset Liability Managemen Perencanaan, Strategi, Pengawasan, dan Pengelolaan Dana*. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- FDIC. 2000. *Increasing Interest Rate Risk at Community Banks and Thrifts*. FDIC. Washington D.C.
- Hein., et al. 2005. *On The Uniqueness Of Community Banks*. Federal Reserve Bank Of Atlanta. Atlanta.
- Hempel., et al. 1994. *Bank Management Text and Cases: 4<sup>th</sup> Edition*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Herri., et al., 2007. *Studi Peningkatan Peran Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Dalam Pembiayaan Usaha Mikro Kecil (UMK) Di Sumatera Barat*. Padang. Universitas Andalas.
- Jia., et al., 2006. *2006 Asian Banks Competitiveness Ranking Report*. Chinese University of Hongkong and Peking University. Hongkong.
- Kasmir. 2004. *Manajemen Perbankan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Meagher, P., et al. 2006. *Microfinance Regulation in Seven Countries: A Comparative Study*. Sa-Dhan. New Delhi.
- MICRA, 2008. *Group Lending: The Implementation in Rural Banks in Indonesia*. MICRA. Jakarta.
- Taswan. 2010. *Manajemen Perbankan: Konsep, Teknik dan Aplikasi*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Saaty, T. L., 1980. *The Analytical Hierarchy Process*. McGraw Hill Inc. New York.

- Stein, J. C. 2002. 'Information production and capital allocation: decentralized vs. hierarchical firms', *Journal of Finance*, 57: 1891-1921.
- Suyatno, T. 2003. *Dasar-Dasar Perkreditan Edisi Keempat*. PT. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- Thapa, G. 2009. 'Sustainability and Governance of Microfinance Institutions: Recent Experiences and Some Lessons for Southeast Asia', *Asian Journal of Agriculture and Development*, 4 (1). International Fund for Agricultural Development (IFAD). Roma.
- Usman., et al. 2004. *Keuangan Mikro untuk Masyarakat Miskin: Pengalaman Nusa Tenggara Timur*. SEMERU. Jakarta.
- World Bank. 2008. 'The World Bank in Indonesia 1999–2006: Country Evaluation and Regional Relations', *The World Bank Report*, No. 45704.
- Young., et al. 2005. *Risk Overhang and Loan Portfolio Decisions*. Federal Reserve Bank of Chicago. Chicago.