

ANALISIS STRATEGI PERSAINGAN BANK UMUM DALAM PASAR KREDIT MIKRO DAN KECIL DI EKS-KARESIDENAN BESUKI

Gigih Pratomo

Universitas Wijaya kusuma Surabaya Jl. Dukuh Kupang XXV/54 Surabaya
e-mail: pratomo.gigih@yahoo.com

Abstract

Banking is one of the financial institutions that provide financial services to the society. Indonesian monetary policies support small and micro lending of commercial banks as primary function in intermediary institution. Commercial banks have a strategy to response the internal and external environment in credit market. This study aims to determine strategies of commercial banks for competition in the micro and small credit market in Eks-Karesidenan Besuki. The study area includes all regency of Eks-Karesidenan Besuki like Jember, Bondowoso, Situbondo and Banyuwangi. This study using primary data from key-informants. Key informant selected by snow ball method . The technique of collecting data using questionnaires and in-depth interview. Research analysis using the Analysis Hierarchy Process (AHP) and descriptive analysis. The results showed that the commercial banks have a major strategy in the micro and small credit markets in Eks-Karesidenan Besuki through marketing strategies. The Dominate of marketing strategies commercial banks in micro dan small credit market is credit limit strategy, interest rate and term of loan.

Keywords: Strategy, Competition, Commercial banks, Credit Market.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

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). Di sisi lain, bank mempunyai mempunyai fungsi pokok yaitu menerima simpanan giro, deposito dan membayar atas dasar dokumen yang ditarik orang/lembaga tertentu dan mendiskontokan surat berharga, memberikan pinjaman dan menanam dana dalam bentuk surat berharga (Rosenberg, 1985)

Bank dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga intermediasi akan dihadapkan pada tataran persaingan dengan bank lain dalam skala nasional maupun internasional. Hal ini dimaksudkan bahwa bank akan secara langsung berinteraksi dengan sesama bank yang ada di Indonesia maupun diluar negeri yang dapat mencakup lembaga bank maupun non bank. Secara teoretis, interaksi bank dalam sektor keuangan dengan pesaingnya akan menciptakan sebuah lingkungan yang berdasarkan tingkat interaksinya sebagai lembaga intermediasi (Taswan, 2010). Lebih lanjut, lingkungan perbankan merupakan suatu indikator penting dalam menentukan keberhasilan suatu bank dalam bersaing dengan bank lain yang mencakup lingkungan internal, eksternal, internasional dan kompetitif. Lingkungan internal adalah dimana bank akan berinteraksi dan bersaing antar bank sedangkan lingkungan eksternal dimana bank akan bersaing dengan lembaga-lembaga keuangan non bank dan *merchant* dalam pasar kredit. Lingkungan internasional dimana bank akan bersaing dengan lembaga bank internasional maupun non bank dalam memberikan kredit kepada masyarakat. Sedangkan, lingkungan kompetitif adalah persaingan bank dalam menawarkan tabungan maupun kredit kepada masyarakat.

Ekspansi bank dalam menawarkan kredit didukung oleh kebijakan Bank Indonesia melalui Arsitektur Perbankan Indonesia (API). API adalah kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk dan tatanan industri perbankan untuk rentang waktu lima sampai sepuluh tahun. API mempunyai enam pilar API untuk 1) menciptakan struktur perbankan domestik yang sehat dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendorong pembanguana ekonomi nasional yang berkesinambungan; 2) menciptakan sistem pengaturan dan pengawasan bank yang efektif dan mengacu pada standar internasional; 3) menciptakan industri perbankan yang kuat dan memiliki daya saing yang tinggi serta memiliki ketahanan dalam menghadapi resiko; 4) menciptakan *good corporate governance* dalam rangka memperkuat kondisi internal perbankan nasional; 5) mewujudkan infrastruktur yang lengkap untuk mewujudkan terciptanya industri perbankan yang sehat; dan 6) mewujudkan pemberdayaan dan perlindungan konsumen jasa perbankan.

Implementasi API mengakibatkan perbankan gencar dalam mengekspansi jenis usahanya salah satunya dalam memberikan kredit mikro dan kecil. Apabila ditinjau dari sisi historis, bank yang mempunyai fokus pertama dalam pemberian kredit mikro dan kecil adalah Bank BRI. Namun, dewasa ini bank umum lain juga berkompetisi dalam pasar kredit mikro dan kecil (Meagher, et al, 2006; Thapa, 2009, Usman et al, 2004). Dengan adanya perluasan usaha dari Bank Umum dalam memberikan pelayanan kredit mikro dan kecil maka akan berpengaruh terhadap

daya saing antar bank. Hal ini disebabkan karena ukuran bank akan berpengaruh terhadap kondisi daya saing dalam menjalankan unit usaha dalam perekonomian (Berger, 2004; Gilbert dan Wheelock, 2007). Bank umum mampu memberikan kredit kepada nasabah korporasi, ritel, kecil dan lokal. (Berger et al, 2007; Udell et al, 2004; Bexley et al, 2005; Jesswein, 2008). Bank Umum mengandalkan aspek teknologi dan pengolahan data kuantitatif dalam menjalankan bisnisnya di pasar kredit mikro dan kecil. Bank Umum juga mengandalkan pengaturan dan penyesuaian suku bunga untuk menarik minat masyarakat terhadap produk kreditnya (Udell, 2004).

Dengan adanya kebijakan otoritas moneter yang menunjang penyaluran kredit mikro dan kecil bank umum serta fungsi utamanya sebagai lembaga intermediasi maka bank umum mempunyai strategi dalam merespon lingkungan internal dan eksternalnya. Salah satu wilayah potensial di Propinsi Jawa Timur yang dapat menjadi pasar kredit mikro dan kecil adalah wilayah Eks-Kresidenan Besuki.

Rumusan Masalah

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

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi persaingan bank umum dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Kresidenan Besuki.

LANDASARN TEORI

Konsep Perbankan Indonesia

Perbankan merupakan salah satu sektor penggerak perekonomian disuatu negara dengan memberikan jasa pelayanan keuangan kepada masyarakat. Hempel et al (1994) mendefinisikan bank adalah suatu organisasi yang menggabungkan usaha manusia dan sumber sumber keuangan untuk melaksanakan fungsi bank dalam rangka melayani kebutuhan masyarakat dan memperoleh keuntungan bagi pemilik bank. Sinkey (1998) mendefinisikan bank sebagai lembaga keuangan yang menyediakan bermacam-macam jasa keuangan. Rosenberg (1985) mendefinisikan bank sebagai suatu lembaga yang mempunyai fungsi pokok yaitu menerima simpanan giro, deposito dan membayar atas dasar dokumen yang ditarik orang / lembaga tertentu dan mendiskontokan surat berharga, memberikan pinjaman dan

menanam dana dalam bentuk surat berharga. Jia et al (2006) mendefinisikan Bank adalah sebuah lembaga yang menyediakan deposito, pinjaman, atau jasa pembayaran pada individu dan perusahaan.

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).

Dalam aspek rasio keuangan perbankan terdapat beberapa rasio yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas (profitabilitas) (Hempel et al, 1994). Rasio likuiditas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkatan likuiditas suatu bank. Rasio likuiditas terbagi menjadi *Assets to Loan Ratio*, *Cash Ratio*, dan *Loan to Deposit Ratio (LDR)*. Rasio solvabilitas adalah rasio yang digunakan mengukur efisiensi bank dalam menjalankan aktivitas bisnis. Rasio solvabilitas diklasifikasikan menjadi *Capital Ratio*, *Capital Risk*, dan *Capital Adequacy Ratio*. Rasio rentabilitas merupakan rasion yang digunakan untuk mengukur efektivitas bank dalam mencapai tujuan. Rasio rentabilitas terdiri dari *Gross Profit Margin*, *Net Profit Margin*, dan *Return on Equity Capital*.

Konsep Daya Saing

Daya saing suatu bank umum akan berpengaruh terhadap kinerjanya dalam sektor perekonomian di suatu negara. Daya saing dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk bersaing serta memiliki pasar yang superior melalui laba yang tinggi dan konstan dibandingkan dengan pesaingnya. Dalam aktivitas perbankan daya saing dapat di definsikan sebagai kemampuan untuk mendesain dan menjual produk keuangan, dan menghasilkan kekayaan melebihi competitor (Peng, 2006). Daya saing perbankan dapat dilihat dari aspek transparansi kinerja, akuntabilitas dan tingkat pelayanan kepada konsumen. Bank yang mempunyai daya saing dalam perekonomian adalah bank yang menghasilkan keuntungan yang tinggi dan berkelanjutan kepada pemegang saham (Jia et al, 2006).

Daya saing bank umum dapat diukur dengan 1) metode *conventional* dan *unconventional*, dimana *conventional* meliputi bank *pricing* dan profitabilitas, dan pendekatan *unconventional* seperti akses dalam mendapatkan kredit, dan kestabilan sistem perbankan (Berger, 2004); 2) metode *current competitiveness indicators dan competitiveness indicators*, dimana *current competitiveness indicators* meliputi

ukuran pasar, kecukupan modal, kualitas asset, return on equity, likuiditas dan internationalization dan *potential competitiveness indicators* meliputi sumber daya manusia, teknologi informasi, inovasi keuangan, pelayanan jasa, tata kelola perusahaan dan kontrol internal; 3) metode *competitive assets* dan *competitive process*, *competitive assets* digunakan untuk menjelaskan indikasi kemampuan daya saing untuk saat ini, sedangkan *competitive process* digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam menghadapi persaingan dimasa datang; dan 4) metode *competitive environment test*, *equilibrium test* dan *alternative specification*, *competitive environment test* merupakan rasio pendapatan bunga kotor dibagi total aset yang digunakan sebagai *proxy* untuk harga jual kredit yang diukur menggunakan indikator rasio total pengeluaran bunga dibagi jumlah Dana Pihak Ketiga (DPK) sebagai pendekatan harga input, rasio biaya tenaga kerja dibagi total asset sebagai pendekatan biaya tenaga kerja, dan rasio biaya lain serta administrasi dibagi total aset sebagai pendekatan biaya input dari peralatan atau modal tetap. *Equilibrium test* menggunakan pendekatan *Return On Assets (ROA)*. *Alternative specification* menggunakan pendekatan total pendapatan dibagi total aset, dan pendapatan non-bunga.

Pasar Kredit Mikro dan Kecil

Kredit merupakan kemampuan untuk memperoleh barang atau jasa dengan memberi janji untuk membayar pada tanggal tertentu dimasa yang akan datang (Djinaro, 2000; Suyatno, 2003). Berdasarkan beberapa definisi di atas, kredit mempunyai unsur-unsur antara lain 1) persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam; 2) aktivitas peminjaman uang atau tagihan sebesar plafon yang disepakati; 3) jangka waktu tertentu; 4) pendapatan berupa bunga atau imbalan atau pembagian keuntungan; 5) risiko; 6) jaminan dan atau agunan (jika ada).

Dalam tataran operasional pemberian kredit, perbankan mempunyai plafon yang berbeda untuk kredit mikro dan kecil. Kredit mikro didefinisikan sebagai kredit yang diberikan kepada nasabah usaha mikro dengan plafon kredit maksimal sebesar Rp.50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) (Bank Indonesia, 2007). Kredit Usaha Kecil adalah penyaluran kredit dengan skala antara Rp. 50.000.000,00 sampai dengan Rp.500.000.000,00 (Bank Indonesia, 2007)..

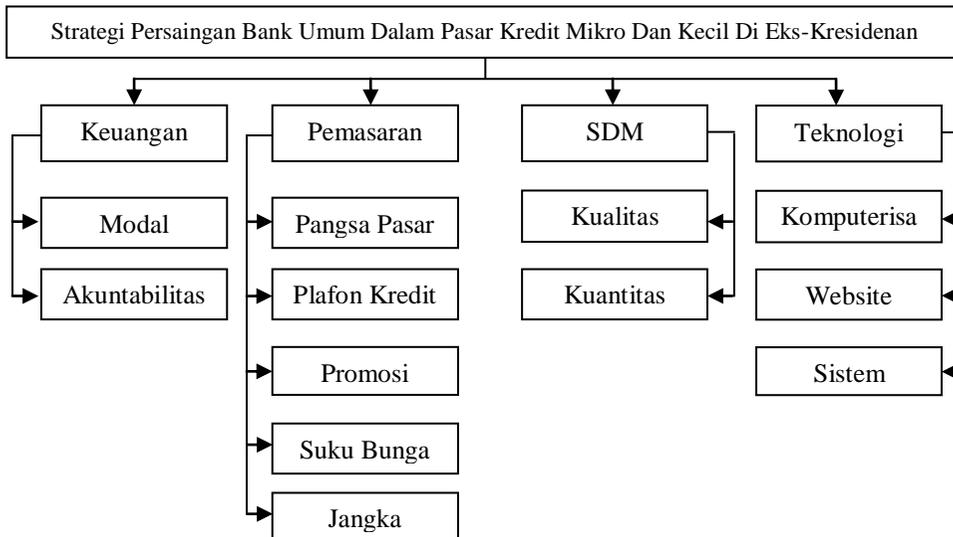
Kredit mempunyai dua fungsi yaitu 1) bagi dunia usaha kredit berfungsi sebagai permodalan untuk menjaga kelangsungan atau meningkatkan usahanya, dan sebagai pengembalian kredit wajib dilakukan tepat waktu, sehingga diharapkan dapat diperoleh dari keuntungan usahanya; 2) bagi lembaga keuangan kredit berfungsi untuk menyalurkan dana masyarakat (deposito, tabungan, giro) dalam bentuk kredit pada dunia usaha. Dengan fungsi ini kredit dapat memberikan

kontribusi terhadap perekonomian suatu negara sehingga dapat menimbulkan *multiplier effect* terhadap sektor-sektor lain (Bank Indonesia, 2007).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggabungkan *mindset* pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Wilayah penelitian mencakup Eks-Karesidenan Besuki yaitu Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Situbondo, dan Kabupaten Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer diperoleh dari *key-informan* penelitian. Teknik pemilihan *key informan* dilakukan dengan metode *snow ball*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner dan wawancara mendalam. Metode *snowball* adalah metode pemilihan *key-informan* dengan karakteristik menetapkan sampel awal, pengembangan jumlah sampel dalam jumlah tertentu, dan seterusnya (Pasolong, 2012).

Metode analisis penelitian ini menggunakan *Analysis Hierarchi Process* (AHP) serta deskriptif analitis. *Analytic hierarchy process* (AHP) adalah suatu alat analisis untuk pengambilan sebuah keputusan dalam menentukan strategi dengan menggunakan hirarki suatu masalah yang kompleks (Saaty, 1980). AHP menggabungkan kriteria yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dengan prinsip bahwa perasaan, instuisi, penginderaan dan pengalaman seseorang, minimal sama nilainya dengan data yang digunakan. Penilaian AHP dilakukan dengan teknik komparasi berpasangan (*pairwise comparison*) terhadap faktor-faktor pada suatu tingkatan hirarki. Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot numerik dan membandingkan antara satu elemen dengan elemen yang lain. Hirarki dalam menentukan strategi persaingan bank umum dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Kresidenan Besuki adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Hirarki Strategi Persaingan Bank Umum 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 bank umum dalam pasar kredit mikro dan kecil yaitu keuangan, pemasaran, Sumber Daya Manusia (SDM), pemasaran dan teknologi. Pada derajat kedua, terdapat startegi berdasarakan masing-masing aspek. Aspek keuangan dalam permodalan dan akuntabilitas. Aspek pemasaran mencakup pangsa pasar, plafon kredit, promosi, suku bunga, dan jangka waktu kredit. Dari segi SDM mencakup kualitas tenaga kerja dan kuantitas tenaga kerja. Pada aspek teknologi mencakup komputerisasi, *website*, dan sistem online.

PEMBAHASAN

Bank Umum merupakan salah satu lembaga yang sangat penting dalam perekonomian di wilayah Eks-Karesidenan Besuki. Hal ini ditunjukkan oleh harapan masyarakat terhadap keberadaan bank umum sebagai lembaga yang mengakomodasi kebutuhan permodalan usaha dalam sektor mikro dan kecil melalui produk kreditnya. Antusiasme tidak hanya dari masyarakat namun juga birokrasi pemerintah daerah dan *stakeholder*. Masyarakat mempunyai harapan pada bank umum untuk menyalurkan kredit secara optimal dengan berbagai kendala dan persyaratan administrasi yang harus dipenuhi untuk menjadi salah satu sumber

utama permodalan usaha di Eks-Karesidenan Besuki. Bank umum sangat mendukung program pemerintah dan usaha dalam berbagai sektor industri yang unggulan yang menjadi *icon* dari masing masing Kabupaten. Kabupaten Jember, Kabupaten Situbondo, Kabupaten Banyuwangi dan Kabupaten Bondowoso mempunyai kesamaan dalam prioritas sektor unggulan yang mencakup sektor pertanian, industri, dan jasa usaha yang mendominasi dalam perekonomian. Dominasi sektor tersebut juga disebabkan karena persamaan tidak hanya pada aspek demografi (kultur, ras, religi, dan budaya) namun juga pada aspek geografis.

Dalam persaingannya, bank umum mempunyai *generic behavior* dalam mencapai fungsinya yang optimal sebagai lembaga intermediasi perbankan dalam tataran pemberian kredit kepada masyarakat. Kajian lingkungan internal menunjukkan bahwa mayoritas bank umum berkompetisi dengan bank lain untuk memperoleh perhatian masyarakat terhadap seluruh jenis kredit yang ditawarkan melalui berbagai strategi. Lingkungan internal didominasi oleh ekspansi bank umum yang tidak hanya bertujuan untuk menyalurkan kredit pada daerah pusat kota namun juga mulai meluas hingga daerah pedesaan melalui berbagai produk kredit unggulannya. Perilaku bank umum juga didorong oleh program pemerintah dalam upaya penyaluran kredit mikro dan kecil kepada para Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang mempunyai keterbatasan modal untuk mengekspansi usahanya pada berbagai sektor di Eks-Karesidenan Besuki. Berbagai strategi diterapkan seluruh bank umum mulai dari suku bunga hingga jangka waktu pembayaran yang beragam sesuai dengan jenis kredit masing masing yang didisalurkan kepada masyarakat melalui embrio kredit mikro yaitu pada program kredit tanpa agunan untuk masyarakat yang tidak mempunyai aset yang dapat dijaminkan sebagai persyaratan kredit. Pada tataran kredit untuk usaha kecil beberapa bank umum tetap menyaratkan adanya agunan sebagai jaminan permohonan kreditnya untuk menunjang peningkatan plafon kredit agar optimal sesuai dengan kebutuhan pelaku usaha tersebut.

Pesaing utama bank umum dalam penyaluran kredit kepada masyarakat adalah Koperasi, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan lembaga keuangan informal. Bank umum mempunyai keyakinan dengan berbagai keunggulannya dari aspek keuangan, pemasaran, SDM, hingga teknologi yang digunakan yang lebih unggul apabila dibandingkan oleh pesaingnya yang rata rata tergolong rendah. Bank Umum mempunyai berbagai keunggulan dalam aspek keuangan yang mencakup permodalan dan akuntabilitas keuangan yang dimiliki oleh perusahaan. Bank Umum juga mempunyai keunggulan dalam segi pemasaran yang mencakup pangsa pasar, plafon kredit, promosi, suku bunga, dan jangka waktu kredit. Dari segi SDM mencakup kualitas tenaga kerja dan kuantitas tenaga kerja. Pada aspek teknologi

mencakup komputerisasi, *website*, dan sistem online. Keunggulan bank umum apabila dibandingkan dengan pesaingnya pada tataran lingkungan eksternal menjadikan bank umum memanfaatkannya sebagai strategi dalam menarik minat masyarakat terhadap produk kreditnya pada ranah mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki. Pola dan perilaku bank umum secara operasionalnya mempunyai kesamaan dalam berkompetisi dengan lingkungan eksternalnya yang menjadikannya sebagai kompetitor yang kuat dan unggul dalam pasar kredit mikro dan kecil.

Bank umum menjalankan fungsinya sebagai lembaga penyalur kreditnya dengan menekankan pada lingkungan internal dan eksternal untuk bersaing secara kompetitif dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki. Bank Umum di wilayah Kabupaten Jember, Kabupaten Situbondo, Kabupaten Banyuwangi dan Kabupaten Bondowoso secara nyata bersaing satu sama lain dengan bank umum lainnya dan lembaga keuangan non bank melalui keunggulan yang dimiliki dari segi keuangan, pemasaran, SDM, dan teknologi. Namun, realitasnya persaingan yang dibentuk pada dasarnya mendiadakan kompetitornya dalam pasar kredit untuk dapat memperoleh posisi yang dominan di masyarakatnya. Mayoritas manajemen pada Bank Umum di Eks-Karesidenan Besuki mempunyai pandangan bahwa dengan dekat dengan masyarakat dan menyosialisasikan keunggulan yang dimiliki akan dapat mencapai target penyaluran porsi kredit tidak hanya untuk pelaku usaha di pusat kota namun juga hingga wilayah pedesaan.

Tabel 1. Bobot Level Pertama Strategi Persaingan Bank Umum Dalam Pasar Kredit Mikro Dan Kecil Di Eks-Kresidenan Besuki

| Indikator Hirarki | Bobot Level Pertama (%) | Rangking |
|-------------------|-------------------------|----------|
| Keuangan | 15.2 | 3 |
| Pemasaran | 45.8 | 1 |
| SDM | 25.1 | 2 |
| Teknologi | 13.9 | 4 |

Sumber: Hasil Analisis, diolah 2011

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa strategi dominan yang diterapkan oleh bank umum dalam bersaing pada pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki adalah strategi dalam strategi pemasaran. Dominasi strategi ini ditunjukkan oleh nilai bobot level pertama hirarki strategi persaingan bank umum dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Kresidenan Besuki terhadap

persepsi masyarakat, birokrat pemerintah, manajemen bank umum dan masyarakat sebesar 45,8 % untuk strategi pemasaran, 25,1 % untuk strategi SDM, 15,2 % untuk keuangan dan 13,9 % untuk strategi teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh elemen yang terkait pada penyaluran kredit perbankan mempunyai harapan besar terhadap keberhasilan strategi pemasaran yang dapat menarik animo masyarakat terhadap kredit yang ditawarkan oleh bank umum di Eks-Karesidenan Besuki. Strategi pemasaran menjadi strategi utama seluruh bank umum untuk bersaing dengan kompetitornya baik dalam lingkungan internal maupun eksternal pada pasar kredit mikro dan kecil. Strategi pemasaran menjadi strategi dominan dikarenakan bank umum mempunyai berbagai jenis kredit yang ditawarkan kepada masyarakat di wilayah Eks-Karesidenan Besuki. Bank Umum memanfaatkan keunggulan dalam bidang pemasaran dengan memanfaatkan kultur dan budaya masyarakat yang mayoritas mempunyai kesamaan sehingga menjadikan strategi tersebut efektif untuk diterapkan dalam masyarakat. Bank Umum mengoptimalkan pemasaran produknya dengan menjalin kedekatan emosional kepada masyarakat yang tidak hanya terbatas pada pusat kota administratif namun juga wilayah pedesaan.

Strategi yang diterapkan di Kabupaten Jember dan Kabupaten Bondowoso dilakukan dengan memasarkan produk kreditnya tidak hanya berbasis pada kantor cabang bank umum namun juga strategi *jemput bola* yang ditekankan pada pencarian nasabah kredit yang potensial di wilayah pemasaran masing masing. Strategi tersebut didasarkan pada aspek historis dimana pelopor bank umum yang mempunyai kantor unit hingga wilayah pedesaan adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang kemudian diadopsi oleh bank lain. Adopsi strategi tersebut tidak secara langsung namun dimodifikasi dengan tidak membuka kantor di unit kecamatan namun menggunakan sumber daya pemasaran yang bertugas untuk mencari nasabah potensial diseluruh wilayah melalui *door to door*. Strategi ini berbeda dengan perilaku bank umum di Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Banyuwangi yang menggunakan kedekatan emosional melalui kelembagaan formal dan kelembagaan informal masyarakat untuk secara langsung dilakukan pengenalan terhadap produk kredit yang ditawarkan oleh bank tersebut. Beberapa *top management* Bank Umum Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Banyuwangi melakukan sosialisasi langsung melalui kolega bisnisnya maupun rekomendasi bisnisnya untuk menawarkan kredit mikro dan kecil kepada calon nasabah.

Bank Umum di wilayah Eks-Karesidenan Besuki menggunakan strategi pemasaran yang mencakup pangsa pasar, plafon kredit, promosi, suku bunga, dan jangka waktu kredit. Bank Umum menerapkan pangsa pasar yang luas tidak hanya terbatas pada masyarakat yang berada pada wilayah kantor bank tersebut namun

juga masyarakat luas yang mencakup korporasi, ritel maupun masyarakat umum. Plafon kredit yang diberikan bervariasi yang didasarkan pada pengajuan, agunan dan prospek usaha yang akan dibiayai oleh kredit mikro dan kecil. Bank Umum melakukan promosi tidak hanya pada tataran media cetak, media internet, media visual namun juga sistem *door to door*. Bank Umum menawarkan kredit melalui tingkat suku bunga yang kompetitif satu sama lain maupun dengan kompetitor eksternalnya yang lebih tinggi untuk menarik minat masyarakat. Bank Umum juga lebih fleksibel dalam memberikan jangka waktu angsuran kredit yang diajukan oleh masyarakat yang tidak hanya terbatas pada tenor waktu yang singkat namun juga sistem pembayaran angsurannya.

Strategi SDM menjadi alternatif pilihan kedua Bank Umum setelah strategi pemasaran untuk berkompetisi pada pasar kredit mikro dan kecil. Strategi SDM diharapkan mampu bersinergi dengan strategi pemasaran dalam mendukung fungsi bank umum sebagai lembaga penyalur kredit mikro dan kecil kepada masyarakat. Bank Umum menekankan strategi SDM melalui peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga kerjanya untuk memberikan pelayanan optimal kepada calon nasabah kreditnya di wilayah Eks-Karesidena Besuki. Manajemen Bank Umum di wilayah Eks-Karesidena Besuki mempunyai persepsi bahwa dengan SDM yang efektif maka sistem penyaluran kredit mikro dan kecil akan lebih efisien dalam mencapai rencana porsi kredit yang ditawarkan kepada masyarakat. Lebih lanjut, dengan SDM yang efektif maka penyaluran kredit akan lebih tepat sasaran sehingga kredit yang disalurkan tidak didominasi oleh kredit macet yang akan menjadi hambatan dalam pengembang bank tersebut di masa datang.

Strategi Keuangan diterapkan oleh Bank Umum untuk menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga keuangan yang mempunyai reputasi dan track record terpercaya di lingkungan masyarakat yang menjamin keberlanjutan fungsinya sebagai lembaga penyalur kredit. Masyarakat mempunyai harapan yang besar pada bank umum yang mempunyai modal tinggi dan tingkat akuntabilitas yang transparan dan berkualitas untuk mendukung usaha calon nasabah kredit secara berkelanjutan. Birokrat pemerintahan dan manajemen bank umum di wilayah Eks-Karesidena Besuki mengharapkan akuntabilitas dalam setiap transaksi pengajuan dan realisasi kredit masyarakat untuk meningkatkan keuntungannya perusahaannya. Dengan adanya permodalan yang memadai maka bank umum mampu memberikan porsi kredit mikro dan kecil yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan kompetitor eksternalnya yaitu koperasi, BPR dan lembaga keuangan informal untuk menunjang fungsinya sebagai lembaga intermediasi. Di sisi lain, akuntabilitas merupakan aspek penting yang menjadi strategi utama dalam menarik animo masyarakat melalui pelaporan keuangan seluruh transaksi kredit

yang diberikan kepada masyarakat di wilayah Eks-Karesidenan Besuki. Akuntabilitas menjadikan keuangan bank umum stabil dalam mendukung penyaluran kredit untuk masyarakat.

Bank Umum menekankan pada strategi teknologi dengan memanfaatkan keunggulan yang dimilikinya dengan penggunaan teknologi komputer untuk *data base* dan administrasi, *website* serta sistem online dalam penyaluran kredit mikro dan kecil di wilayah Eks-Karesidenan Besuki. Bank Umum memanfaatkan teknologi komputer dan penunjangnya untuk setiap transaksi yang meliputi pengajuan kredit, pendataan calon nasabah, besaran agunan, hingga nilai kredit yang akan direalisasikan untuk mendukung akuntabilitas dan kualitas administrasi agar tidak merugikan perusahaan dan masyarakat. Sistem komputerisasi mendukung kinerja perusahaan menjadi lebih efisien dalam melakukan evaluasi terhadap efektivitas dari manajemen hingga operasional dilapangan dalam menyalurkan kredit kepada masyarakat. Mayoritas bank umum juga memanfaatkan website sebagai pusat informasi mengenai jenis produk, persyarata, tingkat bunga, jangka waktu hingga anggusan terhadap produk kreditnya kepada masyarakat. Namun, pemanfaatan website tersebut hanya terbatas pada informasi umum yang berkaitan kredit karena hanya memanfaatkan *website* perusahaan secara terpusat. Bank Umum juga memanfaatkan sistem online yang berbasis internet untuk mendukung administrasi dan realisasi kredit calon nasabah sehingga proses pengajuan dan realisasi lebih cepat dan efisien dan mudah diakses oleh *top management*. Bank Umum mempunyai keunggulan dari aspek teknologi apabila dibandingkan dengan koperasi, BPR dan kelembagaan informal yang mayoritas belum menggunakan sistem online dan berbasis internet

Berdasarkan hasil analisis nilai bobot level kedua hirarki strategi persaingan bank umum dalam pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki terhadap persepsi masyarakat, birokrat pemerintah, manajemen bank umum dan masyarakat ditunjukkan bahwa strategi dominan bank umum secara spesifik adalah plafon kredit sebesar 14,19 %, suku bunga 12,93 %, jangka waktu 12,93 %, kuantitas SDM 12,67 % dan kualitas SDM 12,43 %. Hal ini menunjukkan bahwa strategi dominan yang diterapkan oleh bank umum dalam bersaing pada pasar kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki adalah dengan tingkat plafon yang diberikan kepada masyarakat. Seluruh elemen yang terkait pada penyaluran kredit perbankan mempunyai harapan besar terhadap jumlah plafon kredit dapat menarik animo masyarakat terhadap kredit yang ditawarkan oleh bank umum di Eks-Karesidenan Besuki.

Tabel 2. Bobot Level Kedua Strategi Persaingan Bank Umum Dalam Pasar Kredit Mikro Dan Kecil Di Eks-Kresidenan Besuki

| Indikator Hirarki | Bobot Level Kedua (%) | Rangking |
|-------------------|-----------------------|----------|
| Modal | 8.2 | 6 |
| Akuntabilitas | 7 | 7 |
| Pangsa Pasar | 3.4 | 11 |
| Plafon Kredit | 14.19 | 1 |
| Promosi | 2.36 | 12 |
| Suku Bunga | 12.93 | 2 |
| Jangka Waktu | 12.92 | 3 |
| Kualitas | 12.43 | 5 |
| Kuantitas | 12.67 | 4 |
| Komputerisasi | 3.73 | 10 |
| Website | 4.7 | 9 |
| Sistem Online | 5.47 | 8 |

Sumber: Hasil Analisis, diolah 2011

Bank Umum dalam kompetisinya menggunakan strategi dengan memberikan plafon kredit yang fleksibel untuk calon nasabah masing masing berdasarkan tingkat pengajuan, agunan dan prospek usaha dimasa datang. Bank Umum merealisasikan kredit mikro tanpa agunakan dengan menilai secara komprehensif prospek keberlanjutan usaha calon nasabah dimasa datang. Bank Umum dalam pasar kredit mikro di Eks-karesidenan Besuki tidak menyaratkan agunan dari calon nasabah dalam bentuk aset, modal, maupun uang namun dalam bentuk usaha yang akan dibiayai dari kredit tersebut. Mayoritas nasabah kredit mikro Bank Umum di wilayah Eks-Karesidenan Besuki didominasi pada sektor perdagangan dan jasa usaha. Realitas lain ditunjukkan oleh pasar kredit kecil Bank Umum yang menyaratkan agunan dalam pengajuan kreditnya untuk menjamin realisasi kredit yang lebih tinggi dari kredit mikro dan potensi usaha calon nasabah. Mayoritas nasabah kredit mikro yang menjadi fokus Bank Umum adalah pada sektor pertanian, sektor industri, sektor perdagangan dan sektor jasa usaha. Keseluruhan strategi dalam plafon kredit diterapkan lebih besar dari kemampuan kompetitor eksternalnya untuk memperoleh pasar yang lebih luas dan dominan diseluruh wilayah Eks-karesidenan Besuki.

Bank Umum mengandalkan variasi tingkat bunga untuk kredit mikro dan kecil diwilayah Eks-Karesidenan Besuki. Tingkat bunga yang dterapka oleh Bank Umum didasarkan pada jumlah pengajuan, jangka waktu kredit dan jenis kredit

yang diajukan oleh calon nasabah. Bank Umum menggunakan strategi dengan menentukan tingkat bunga yang kompetitif dibandingkan oleh pesaingnya untuk menarik minat masyarakat terhadap kredit yang ditawarkan yang tidak terbatas pada jumlah yang akan dapat direalisasikan. Masyarakat mempunyai harapan pada bank yang mempunyai tingkat bunga rendah sehingga pengembalian bunga modal yang diajukan tidak menyebabkan kendala dalam usahanya. Manajemen Bank Umum mayoritas mempunyai persepsi dengan tingkat bunga yang kompetitif adalah artian tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi mengakibatkan masyarakat dengan sendirinya untuk menjad calon nasabah dan meniadakan persaingan dalam pasar kredit mikro dan kecil. Hal ini didasarkan pada antusiasme masyarakat Eks-Karesidenan Besuki didasarkan pada aspek tingkat suku bunga dan fleksibilitas jangka waktu yang diberikan oleh perbankan kepada masyarakat.

Bank Umum merespon harapan masyarakat dengan menerapkan jangka waktu yang lebih fleksibel dari pesaingnya. Bank Umum memberikan jangka waktu angsuran kredit yang tidak berdasarkan hanya tenor tahun namun juga musim panen pada sektor pertanian maupun per kemampuan pengusaha dalam membayar pokok hutang kredit dan bunganya. Bank Umum memberikan jangka waktu angsuran yang fleksibel untuk sektor pertanian yang tidak terbatas pada metode angsuran setiap bulan namun setiap musim panen yang dapat meliputi 3 (tiga) bulan, 4 (empat) bulan, 6 (enam) bulan hingga 1 (satu) tahunan dalam tenor sesuai dengan kesepakatan antara pihak bank dan nasabah. Dalam sektor perdagangan, beberapa bank umum menerapkan strategi dengan menerapkan jangka waktu sesuai dengan kesepakatan melalui sistem pembayaran bunga yang diterapkan tiap bulan atas pokok hutang kredit yang diajukan oleh pihak perbankan dan hutang pokoknya dapat diangsur sesuai dengan kemampuan calon nasabah.

Bank Umum juga meningkatkan kinerjanya dalam menyalurkan kredit kepada masyarakat dengan meningkatkan kuantitas SDMnya terutama yang berkaitan dengan kredit mikro dan kecil di Eks-Karesidenan Besuki. Bank Umum melakukan *recruitment* untuk memenuhi kebutuhan terhadap tenaga kerja pemasaran hingga aminsitrasi yang didasarkan pada luas area pemasaran kredit. Dengan kuantitas SDM yang tinggi, manajemen Bank Umum di Eks-Karesidenan Besuki mempunyai intusisi bahwa sosialisasi dan penawaran kredit akan lebih optimal dibandingkan dengan tenaga kerja yang terbatas. Dengan Kuantitas SDM yang memadai maka bank umum dapat mengekspansi usahanya tidak hanya terbatas pada lokasi strategis dipusat wilayah administratif namun juga membuka pangsa pasar baru pada wilayah pedesaan yang sebelumnya tidak memperoleh sosialiasi terhadap produk kredit dari bank tersebut. Bank Umum menerapkan strategi dengan meningkatkan jumlah tenaga kerja pemasaran kredit terutama pada

pelaku usaha di wilayah pedesaan yang menjadi sasaran utama kredit mikro dan kecil.

Peningkatan kuantitas SDM bank umum diimbangi oleh peningkatan kualitas SDMnya. Hal ini didasarkan oleh harapan manajemen Bank Umum di wilayah Eks-Karesidenan Besuki dengan SDM yang berkualitas maka kegiatan penyaluran kredit akan lebih optimal dan tepat sasaran. Hal ini didasarkan oleh pengalaman dari masyarakat yang sebelumnya cenderung memperoleh kredit dari lembaga keuangan non bank informal yang tidak mempunyai payung hukum sehingga meningkatkan potensi kredit macet dan tidak menjamin keberlanjutan kinerja lembaga keuangan tersebut. Namun, dengan SDM yang berkualitas maka Bank Umum akan lebih akurat dalam merealisasikan pengajuan kredit dari calon nasabah melalui berbagai kebijakan internal maupun kebijakan perbankan nasional. Peningkatan kualitas SDM Bank Umum direalisasikan dengan memberikan pelatihan, workshop, hingga evaluasi periodik terhadap kinerja pegawai perbankan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing masing.

SIMPULAN

Bank Umum mempunyai strategi utama dalam bersaing dengan lingkungan internal dan eskternalnya dalam pasar kredit mikro dan kecil di wilayah Eks-Karesidenan Besuki melalui strategi pemasaran. Bank Umum memanfaatkan kultur dan budaya yang ada pada masyarakat dengan menjalin kedekatan emosional dengan masyarakat dan menyosialisasikan produk kreditnya untuk pelaku usaha di pusat kota dan pedesaan. Strategi pemasaran yang mendominasi perilaku bank umum dalam menyalurkan kredit adalah strategi plafon kredit, tingkat suku bunga, dan jangka waktu kredit. Efektivitas strategi Bank Umum mampu memberikan manfaat dengan menjadikan bank umum mampu bersaing tidak hanya pada lingkungan internalnya namun juga lingkungan eskternalnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Asnur, D. 1999. *Studi Jaringan Kerja Sama Bank Perkreditan Rakyat dan Koperasi Simpan Pinjam/Unit Simpan Pinjam*. DEKOPIN. Jakarta.
- Bank Indonesia. 1997. *Kebijakan dan Upaya Perbankan dalam Membantu Pengembangan Usaha Kecil dan Koperasi*. Bank Indonesia. Jakarta.
- _____. 1998. Undang-Undang No 10 Tahun 1998.

- _____. 1998. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.
- Berger, A.N. 2004. 'Bank Concentration and Competition: An Evolution in the Making', *Journal of Money, Credit and Banking*, 36(3): 2-10.
- Berger., et al. 2007. 'Competition From Large, Multimarket Firms And The Performance Of Small, Single-Market Firms: Evidence From The Banking Industry', *Journal of Money, Credit and Banking*, 39(1): 2-3.
- Bexley, J. B. 2005. 'Why Customers Choose Community Banks: An Empirical Study', *Journal of Commercial Banking and Finance*, 4(2): 81-89.
- Djinarlo, B. 2000. *Banking Asset Liability Managemen Perencanaan, Strategi, Pengawasan, dan Pengelolaan Dana*. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- Gilbert, R. A., and Wheelock, C.D. 2007. 'Measuring Commercial Bank Profitability: Proceed with Caution', *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 89(6): 515-532.
- Hempel., et al. 1994. *Bank Management Text and Cases: 4th 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.
- Jesswein, K. R. 2008. 'International Trade Financing: The U.S. Versus the world', *Journal of International Business Research*, 7(1): 11-19.
- 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.
- Pasolong, H. 2012. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Peng, Y. 2006. *The Challenges of WTO Entry To China's Banking Industry*. University of Cambridge. Cambridge.
- Rosenberg, J.M. 1985. *Dictionary of Banking and Financial Services*. Wiley, John & Sons, Inc. Hoboken.
- 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.
- Sinkey, J. F. 1998. *Commercial Bank Financial Management: 5th Edition*. Prentice Hall. New Jersey.

- 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.
- Udell., et al. 2004. *The Past, Present, and Probable Future for Community Banks*. Federal Reserve Bank of Chicago. Chicago.
- Usman., et al. 2004. *Keuangan Mikro untuk Masyarakat Miskin: Pengalaman Nusa Tenggara Timur*. SEMERU. Jakarta.