



RINGKASAN EKSEKUTIF

META HARWIANTI WIDIASTUTI, 2003. Analisis Strategi Bisnis Kredit Mikro Pada PT. "Bank X" Cabang Tangerang. Di bawah bimbingan **ARIEF DARYANTO** dan **IDQAN FAHMI**.

Kebijakan pemerintah dalam pembangunan di bidang ekonomi antara lain menetapkan bahwa usaha pemerataan hasil pembangunan harus mencakup pula program untuk pengembangan usaha kecil dan mikro. Secara umum, usaha kecil mempunyai peranan strategis dalam perekonomian seperti terlihat dalam penyediaan kesempatan berusaha, lapangan kerja serta peningkatan nilai ekspor. Beberapa studi mengenai usaha kecil ini telah menunjukkan bahwa pada masa krisis ekonomi, usaha kecil mempunyai ketahanan relatif lebih baik dibandingkan usaha besar di antaranya disebabkan karena usaha kecil sebagian besar menghasilkan barang-barang konsumtif maupun produktif yang tidak bergantung pada bahan baku impor. Sehingga pada saat harga bahan baku impor melambung sejalan dengan melemahnya nilai tukar rupiah, usaha kecil akan terus aktif dan relatif stabil karena menggunakan bahan baku lokal. Selain itu usaha kecil memiliki potensi pasar yang tinggi, mengingat dengan biaya produksi yang rendah maka harga produk yang dihasilkan bisa ditekan sehingga dapat terjangkau oleh kalangan pasar terbesar di Indonesia, yaitu golongan ekonomi lemah.

Namun di lain pihak, usaha kecil juga mempunyai berbagai macam kendala. Salah satunya adalah lemah dalam memenuhi persyaratan perbankan. Hal ini disebabkan antara lain oleh kurang memiliki agunan fisik yang memadai, kelemahan dalam sistem administrasi dan manajemen serta kekurang-lengkapan dokumen atau perijinan sehingga menempatkan posisi usaha kecil dan mikro semakin lemah dan kurang dalam kemampuan tawar menawar (*bargaining power*) dalam menghadapi bank untuk merundingkan syarat-syarat kredit.

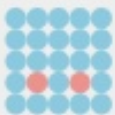
Dukungan perbankan untuk dapat mengembangkan usaha kecil mutlak diperlukan, guna meningkatkan kemampuan usaha kecil tersebut. Dengan demikian peranannya dalam perekonomian di Indonesia dapat ditingkatkan khususnya dalam hal memberikan nilai tambah, menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan, serta memberikan pemerataan kegiatan ekonomi antar sektor dan wilayah.

Upaya mengembangkan segmen mikro menjadi sangat menarik karena dalam masa krisis ekonomi hampir seluruh perbankan yang berorientasi kepada usaha besar telah berguguran. Kondisi ini telah mengarahkan perbankan untuk menata kembali berbagai produknya dalam bentuk yang lebih berorientasi kepada upaya memenuhi kebutuhan yang lebih *'customized'* sesuai dengan skala ekonomi konsumen.

Dalam sejarah pendiriannya, semula pemerintah menugaskan PT "Bank X" untuk fokus pada pembiayaan sektor industri. Seiring dengan meningkatnya peran sektor industri dalam roda perekonomian nasional

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perbankan Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



diantaranya ditunjukkan dengan perkembangan para nasabahnya yang kini menjadi perusahaan-perusahaan besar, menyebabkan segmen bisnis PT "Bank X" didominasi oleh aktivitas perbankan korporat. Namun krisis ekonomi yang terjadi memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap kinerja korporasi, dimana terjadi peningkatan jumlah kredit bermasalah yang mencapai 81,68% dari total pinjaman pada segmen ini.

Dalam upaya memperluas segmen pasar dan dengan melihat potensi pasar, maka manajemen PT "Bank X" telah memutuskan untuk menggarap pasar bisnis *micro banking* maka pada tahun 1999 mengeluarkan produk Kredit Mikro. Keputusan PT "Bank X" untuk lebih dalam mengembangkan usaha mikro membawa keharusan menyesuaikan dengan paradigma baru menurut dimensi-dimensi mikro, dengan menggunakan pola berpikir, logika dan cara yang berbeda dengan yang telah dipraktekkan oleh perbankan formal.

Berdasarkan gambaran di atas maka diperlukan perumusan masalah untuk melakukan pengembangan produk yaitu : faktor-faktor apa yang mempengaruhi keberhasilan Kredit Mikro dan strategi pengembangan Kredit Mikro yang bagaimana, yang tepat untuk meningkatkan ekspansi pinjaman.

Tujuan penulisan dalam thesis ini adalah : mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan kredit mikro dalam upaya meningkatkan daya saing, merumuskan strategi bisnis kredit mikro dalam rangka meningkatkan outstanding pinjaman di PT "Bank X" Cabang Tangerang dan mengkaji strategi pemasaran kredit mikro yang telah dilakukan oleh PT "Bank X" Cabang Tangerang.

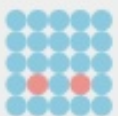
Manfaat penulisan thesis adalah untuk memberikan masukan serta bahan pertimbangan kepada pihak manajemen PT "Bank X" dalam menyusun strategi bisnis kredit mikro sehingga dapat meningkatkan ekspansi pinjaman sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh PT "Bank X" Cabang Tangerang. Sedangkan bagi penulis sendiri merupakan alat untuk belajar meningkatkan wawasan di bidang penelitian dan sebagai implementasi studi yang telah diberikan di MMA-IPB. Geladikarya ini dibatasi dan difokuskan pada pelaksanaan pemberian Kredit Mikro pada PT "Bank X" Cabang Tangerang.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan fokus penelitian pada analisis strategi pemberian Kredit Mikro pada PT "Bank X" Cabang Tangerang. Data yang dikumpulkan adalah data yang berkenaan dengan kondisi internal dan eksternal dari perusahaan. Sumber data diperoleh dari PT "Bank X" Cabang Tangerang, Biro Pusat Statistik, Jurnal, dan media cetak. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Wawancara dan kuesioner dilakukan dengan 7 orang pegawai yang terkait dengan pelaksanaan pemberian kredit mikro dan 58 debitur dari 5 Unit Layanan Mikro PT "Bank X" Cabang Tangerang.

Dalam melakukan analisis strategi pemberian Kredit Mikro pada PT "Bank X" Cabang Tangerang, sebelum dilakukan penentuan-penentuan variabel dominan dilakukan analisis internal dan eksternal. Analisis

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perbankan Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



internal adalah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada PT "Bank X", sedangkan analisis eksternal adalah peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT "Bank X" dan dapat mempengaruhi pelaksanaan dalam pemberian Kredit Mikro. Dari masing-masing variabel tersebut, melalui pengisian kuesioner yang dilakukan oleh pegawai PT "Bank X" Cabang Tangerang dapat ditentukan bobot dan peringkat masing-masing variabel yang didasarkan pada asumsi-asumsi yang telah dibuat sebelumnya untuk mendapatkan nilai terboboti. Penentuan bobot dilakukan dengan tehnik Analisis Perbandingan Berpasangan, sedangkan untuk penentuan peringkat dilakukan dengan menggunakan dengan mencari nilai tengah (median). Hasil pengujian menunjukkan prioritas mana yang didahulukan untuk dilaksanakan dari berbagai persoalan yang muncul. Selain itu juga dari pengujian variabel-variabel tersebut diperoleh matriks Internal-Eksternal yang menentukan posisi PT. "Bank X" dan menentukan langkah-langkah strategis dalam pemberian Kredit Mikro.

Kredit yang disalurkan oleh PT "Bank X" Cabang Tangerang merupakan hasil pengumpulan dana dari pihak ketiga (masyarakat) yang disimpan dalam bentuk tabungan, giro, dan deposito. Dana yang berhasil dihimpun oleh PT "Bank X" Cabang Tangerang pada tahun 2002 sebesar Rp.1.364,704 Milyar. Total kredit yang disalurkan pada tahun 2002 sebesar Rp.184,947 Milyar atau 13,55% dari seluruh dana yang berhasil dikumpulkan oleh PT "Bank X" Cabang Tangerang. Sedangkan kredit mikro pada tahun 2002 yang disalurkan oleh PT "Bank X" Cabang Tangerang sebesar Rp.13,197 Milyar atau 15,54% dari total kredit.

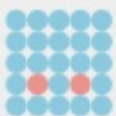
Kredit mikro yang disalurkan oleh PT "Bank X" Cabang Tangerang terdiri dari 4 fitur untuk kredit produktif dan 1 fitur kredit konsumtif dengan maksimum sampai dengan Rp.50 Juta. Jangka waktu kredit sampai dengan 3 tahun. Dalam proses pemberian kredit yang menjadi titik kritis adalah pada analisa dan evaluasi dari pemberian kredit terutama pada kelayakan usaha dari calon debitur. Berdasarkan ketentuan waktu yang dibutuhkan oleh calon debitur untuk mendapatkan kredit maksimal 2 hari sejak petugas melakukan kunjungan ke lokasi usaha calon debitur.

Jenis kredit mikro yang disalurkan oleh PT "Bank X" Cabang Tangerang adalah Fitur 1 (kredit produktif sampai dengan Rp.10 Juta) sebanyak 765 debitur dan maksimum kredit Rp.5,54 Milyar. Sedangkan bila dilihat berdasarkan sektor usaha, kredit mikro yang disalurkan paling banyak untuk sektor perdagangan yaitu sebanyak 1.359 debitur atau 69,27%.

Hasil dari pembobotan faktor eksternal dapat dijelaskan bahwa pada faktor peluang kebutuhan pengusaha kecil akan modal kerja mempunyai bobot yang paling tinggi 0,154, artinya bahwa salah satu kelemahan usaha kecil dan mikro adalah akses kepada sumber dana yang rendah bisa dijadikan peluang oleh PT "Bank X" untuk meningkatkan ekspansi kredit mikro. Peluang lainnya adalah Kebijakan pemerintah yang mendorong pengembangan usaha kecil dan mikro merupakan salah satu peluang bagi PT "Bank X" Cabang Tangerang dalam memberikan Kredit Mikro.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perbankan Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Kesadaran masyarakat akan bank mempunyai bobot 0,100 ini menunjukkan bahwa masyarakat mulai mempergunakan lembaga perbankan sebagai tempat meminjam modal karena lebih aman dan suku bunga yang ditawarkan lebih rendah dibandingkan menggunakan lembaga keuangan bukan bank atau yang tidak resmi seperti ; rentenir. Perkembangan teknologi yang mampu mendukung pelayanan kredit mempunyai bobot terkecil sebesar 0,068, hal ini menunjukkan bahwa untuk pemberian kredit mikro tidak begitu memerlukan teknologi yang terlalu canggih. Teknologi yang dipergunakan dalam kredit mikro dalah teknologi yang sederhana namun mampu mendukung pelayanan kredit dengan cepat.

Pada faktor ancaman terlihat bahwa kondisi sosial, politik, dan keamanan yang belum stabil merupakan variabel yang harus diantisipasi, dengan bobot sebesar 0,161 berarti variabel ini sangat mempengaruhi bisnis perbankan pada umumnya dan dapat secara tidak langsung mempengaruhi kelancaran pemberian Kredit Mikro kepada pengusaha kecil dan mikro. Variabel lain yang perlu mendapat perhatian adalah banyaknya bank pesaing di bisnis mikro, adanya alternatif sumber pembiayaan dari luar perbankan, dan nasabah semakin kritis dalam memilih bank sesuai dengan kemampuannya untuk memberikan produk/jasa. Dengan bobot 0,057 menandakan bahwa arus globalisasi yang memungkinkan pemerintah memberikan kebebasan kepada pengusaha besar dan mematikan pengusaha kecil, tidak mempengaruhi bisnis mikro karena pengusaha kecil dan mikro memiliki potensi pasar yang tinggi.

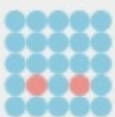
Sedangkan hasil pembobotan faktor internal (kekuatan dan kelemahan), diperoleh hasil pada faktor kekuatan, persyaratan pinjaman yang mudah memiliki bobot yang tertinggi 0,132. Dengan persyaratan yang mudah sehingga memudahkan nasabah untuk memperoleh kredit dan diharapkan akan dapat meningkatkan outstanding pinjaman, namun PT. "Bank X" harus tetap lebih mengutamakan prinsip kehati-hatian. Pada faktor kelemahan yang perlu mendapat perhatian adalah sistem angsuran pokok dan bunga menetap merupakan kelemahan utama bagi PT. "Bank X" dalam mengembangkan kredit mikro. Dengan bobot 0,125, menunjukkan bahwa sistem angsuran pokok dan bunga menetap cukup memberatkan bagi nasabah. Faktor kelemahan lain yang perlu mendapat perhatian adalah informasi mengenai debitur kurang, prosedur yang berbelit dan rumit, fasilitas kantor yang kurang memadai, dan SDM yang terbatas kualitas dan kuantitasnya.

Kredit Mikro merupakan produk baru yang masih berada pada tahap pertumbuhan (*Growth*). Strategi-strategi yang dapat diterapkan dalam posisi ini adalah Strategi Intensif seperti *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development*.

Dari Matriks SWOT diperoleh 4 (empat) alternatif strategi. Dari hasil akumulasi skor total dalam bentuk matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM) dapat ditentukan prioritas strategi alternatif yang harus dijalankan oleh PT. "Bank X" Cabang Tangerang untuk meningkatkan ekspansi kredit mikro. **Prioritas pertama** adalah meningkatkan kualitas

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perbankan Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



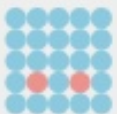
dan kuantitas dari kredit mikro. **Prioritas kedua** adalah memberikan pelayanan yang baik untuk mengantisipasi persaingan. **Prioritas ketiga** adalah meningkatkan kualitas SDM dan pembinaan debitur serta menggali informasi bisnis dari debitur. **Prioritas keempat** adalah meningkatkan pengawasan dan kualitas kredit mikro yang diberikan sehingga terjalin kesinambungan kerjasama usaha.

Rekomendasi yang dapat diberikan kepada PT "Bank X" Cabang Tangerang dalam upaya meningkatkan ekspansi Kredit Mikro yaitu melakukan penambahan jumlah Unit Layanan Mikro (ULM) untuk dapat memperluas pasar yang dilayani. Melakukan kerjasama dengan pihak ketiga yang berorientasi pada pengembangan usaha mikro dan lembaga keuangan mikro. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM yang menangani Kredit Mikro sangat diperlukan untuk meningkatkan mutu pelayanan pada nasabah dan melakukan pengawasan terhadap debitur dengan baik.

Kata Kunci : Unit Layanan Mikro, Kredit Mikro, *Marketing Mix Strategy*, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, Matrix QSPM, *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development*.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perbankan Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.