

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PT. BPR WIRADHANA PUTRAMAS SIDOARJO DALAM PASAR KREDIT MIKRO

Oleh:
Tivany Angga Dewi¹

ABSTRACT

History of Indonesian economy after the financial crisis showed appalling conditions for the banking sector. Number of bad corporate loans which led to rising concerns in the bank realized credit to the community. But besides the corporate credit deterioration, there is still a market that is still able to survive in the face of crisis, namely micro-credit market. Before the discussion was toward the research, the need for an understanding of the credit market mi-Kro. Based on the theory mentioned by Naja (2004: 4) prior to the birth of Act No.9 of 1995 on Small Business, criteria or limitations of small firms much debated by various groups, including banks which will release the credit to this business group. Then after UU/No.9/1995 contained in article 1 paragraph 1 states that small businesses are the economic activities of the people that small-scale and meet the criteria of net worth or annual sales and ownership as it stipulated in this law . The notion of informal small business is a business that has not been registered, has not been recorded, and not yet incorporated, among other sharecroppers, domestic industry, hawkers, itinerant merchants, street vendors, and scavengers. While the definition of a traditional small business is a business that uses a simple production tool that has been used by generations, and or related to the arts and culture. When viewed from the criteria in the porter's generic strategy model, these companies better use of cost focus strategy in running its business. This can be inferred from the position of the company is currently positioned at a low cost, in order to provide loans with cheapest rates as well as providing the best services to market savings products

Key words: Strategy, focus cost, credit

1. PENDAHULUAN

Keberadaan bank di dalam ekosistem perekonomian sebuah negara adalah suatu keharusan. Keberadaan bank tersebut dapat membantu pelaku usaha, masyarakat dan pemerintah untuk saling berinteraksi dalam melakukan berbagai macam transaksi keuangan.

¹ Tivany Angga Dewi adalah dosen pengajar pada STIE Mahardhika

Kesadaran bank-bank umum terhadap peluang yang muncul dari pasar kredit mikro membuat sebagian besar pelaku bisnis dalam dunia perbankan mengubah arah target pasar mereka ke arah *micro finance*. Melihat kondisi demikian, pemerintah pun memberikan banyak kemudahan bagi bank-bank umum untuk meraih pasar kredit mikro yang sebelumnya tidak dapat dijangkau oleh bank-bank umum tersebut. Terbukti dengan munculnya citifinance yang dikeluarkan oleh Citigroup yang berfungsi untuk menyalurkan dananya kepada pengusaha-pengusaha mikro. Selain itu munculnya Danamon Simpan Pinjam (DSP) yang merambah pasar kredit mikro.

Munculnya pelaku-pelaku usaha yang melayani kebutuhan kredit mikro menyebabkan keberadaan Bank Perkreditan Rakyat yang dahulu merupakan pemain dominan dalam pasar kredit mikro ini menjadi tersingkir sedikit demi sedikit. Kondisi tersebut menyebabkan Bank Perkreditan Rakyat yang ada saat ini membutuhkan sebuah strategi keunggulan bersaing agar dapat mempertahankan eksistensinya dalam persaingan dunia perbankan yang semakin ketat ini.

Salah satu bank perkreditan rakyat yang masih eksis di dalam dunia perbankan saat ini adalah PT. BPR Wiradhana Putramas yang terletak di Kabupaten Sidoarjo. Eksistensi BPR ini dapat dilihat dari aset yang dimiliki saat ini mencapai Rp. 22 M, dan BPR ini selalu mendapatkan predikat sehat di dalam semua aspek penilaian BPR yang dilakukan oleh Bank Indonesia. Selain itu, BPR ini terpilih menjadi BPR koordinator lembaga APEX Jawa Timur yang dinilai mampu mengelola dan membantu BPR-BPR lain yang mengalami kesulitan dalam hal likuiditas.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Persaingan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi aktivitas perusahaan. Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri tertentu pasti memiliki strategi bersaing. Menurut Porter (2004: 1) strategi bersaing merupakan upaya perusahaan untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri di mana persaingan tersebut berlangsung.

Untuk menyusun sebuah strategi keunggulan bersaing, perlu dilakukan proses atau prosedur dan langkah-langkah tertentu. Prosedur atau proses tersebut adalah dengan melakukan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal, atau dapat dikatakan proses perumusan strategi keunggulan bersaing kurang lebih sama dengan

perumusan strategi pada umumnya. Akan tetapi ada perbedaan yang mendasar dalam perumusan strategi keunggulan bersaing, yakni terletak pada keunggulan bersaing itu sendiri. Berdasarkan pengertian keunggulan bersaing yang menyebutkan bahwa keunggulan bersaing ini merupakan hasil dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi kelima faktor persaingan secara lebih baik jika dibandingkan dengan pesaingnya, dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perumusan strategi keunggulan bersaing perlu dilakukan analisis pesaing agar dapat dilihat perbandingan kemampuan perusahaan dengan pesaing-pesaingnya dalam menghadapi lima kekuatan persaingan yang menyusun sebuah struktur industri.

Sebelum menganalisis pesaing, perlu dipahami mengenai struktur industri itu sendiri. Berdasarkan konsep Competitive Strategy yang dikemukakan oleh Michael E. Porter, faktor penentu fundamental pertama dari kemampulabaan suatu perusahaan adalah daya tarik industri. Daya tarik industri ini juga dapat digunakan perusahaan untuk menetapkan sebuah strategi bersaing, oleh karena itu menurut Porter (2004: 9) strategi bersaing harus mencerminkan pemahaman yang canggih mengenai aturan main persaingan yang menentukan daya tarik industri. Menurut Porter (1993: 5) dalam industri manapun, apakah industri domestik atau internasional, apakah menghasilkan barang atau jasa, aturan persaingan tercakup dalam lima faktor persaingan: masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar-menawar pembeli, daya tawar-menawar pemasok, dan persaingan di antara para peserta persaingan yang ada.

Kelima faktor tersebut menentukan kemampulabaan industri karena mereka mempengaruhi harga, biaya, dan investasi yang diperlukan perusahaan dalam suatu industri. Kekuatan setiap faktor persaingan ini merupakan fungsi dari struktur industri, atau karakteristik ekonomi dan teknis yang mendasari suatu industri. Struktur industri relatif stabil, tetapi dapat berubah sepanjang waktu dengan berkembangnya industri tersebut.

Agar analisis struktur industri tersebut dapat dimanfaatkan oleh perusahaan, maka perlu dilakukan analisis posisi relatif di dalam sebuah struktur industri tersebut. Posisi relatif ini menentukan apakah kemampulabaan perusahaan berada di atas atau di bawah rata-rata industri. Informasi yang tepat mengenai posisi relatif ini dapat membantu perusahaan untuk mengetahui di mana letak perusahaan dalam persaingan di sebuah industri sehingga dapat diketahui strategi yang tepat dalam menghadapi kondisi persaingan dalam sebuah industri tertentu. Posisi relatif ini berguna bagi perusahaan untuk membuat sebuah kebijakan dalam perumusan strategi di dalam industri yang

senantiasa berubah atau dinamis. Porter (1993: 1) menyatakan dalam bukunya yang berjudul *Competitive Advantage* bahwa sebuah perusahaan dalam suatu industri yang sangat menarik mungkin tetap saja tidak memperoleh laba menarik jika perusahaan tersebut memilih posisi relatif yang jelek. Sebaliknya jika perusahaan dapat menempatkan dirinya dengan baik di dalam sebuah industri, akan mampu membuat perusahaan tersebut memperoleh laba yang tinggi meskipun perusahaan tersebut berada dalam struktur industri yang tidak menguntungkan. Oleh karena itu dengan mengetahui posisi relatif yang benar, maka perusahaan mampu menetapkan strategi bersaing yang tepat untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Setelah dilakukan analisis posisi relatif, untuk mendapatkan sebuah keunggulan bersaing maka perlu dilakukan sebuah analisis internal dengan menggunakan analisis rantai nilai. Rantai nilai suatu perusahaan serta cara perusahaan menyelenggarakan setiap kegiatannya menurut Porter (1993: 33) merupakan cerminan dari riwayat, strategi, dan rencana perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya, serta keadaan ekonomi yang melandasi kegiatan itu sendiri. Rantai nilai menggambarkan nilai total, dan terdiri atas aktivitas nilai (*value activities*) dan margin. Menurut Porter (1993: 35) Aktivitas nilai adalah kegiatan fisik dan teknologis yang diselenggarakan perusahaan. Aktivitas nilai ini merupakan batu pembangun (*building blocks*) yang digunakan perusahaan untuk menciptakan produk yang bernilai bagi para pembelinya. Sedangkan margin adalah selisih antara nilai total dengan biaya kolektif untuk menyelenggarakan aktivitas nilai.

Aktivitas-aktivitas nilai yang menyusun sebuah rantai nilai ini dibedakan menjadi dua aktivitas, yakni aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Aktivitas primer terdiri dari lima kelompok generik aktivitas primer yang dilakukan dalam bersaing di dalam industri manapun, yaitu (1) logistik ke dalam, (2) logistik ke luar, (3) Operasi, (4) pemasaran & penjualan, serta (5) pelayanan. Setiap kelompok dapat dipilah lagi ke dalam sejumlah aktivitas yang berlainan yang bergantung pada jenis industri dan strategi perusahaan.

Sedangkan aktivitas nilai pendukung yang diselenggarakan dalam bersaing di dalam industri apapun dapat dibagi menjadi empat kelompok generik, yakni: (1) infrastruktur perusahaan, (2) Manajemen Sumber daya manusia, (3) Pengembangan Teknologi, (4) Pembelian. Seperti halnya aktivitas primer, masing-masing kelompok aktivitas pendukung dapat dibagi-bagi lagi ke dalam beberapa aktivitas nilai yang khas untuk industri tertentu. Setelah mengetahui jenis-jenis aktivitas yang menyusun sebuah rantai

nilai, maka selanjutnya dapat dilakukan pengelompokan aktivitas perusahaan ke dalam aktivitas-aktivitas nilai yang menyusun sebuah rantai nilai perusahaan.

Pengelompokan aktivitas nilai tersebut bukanlah merupakan langkah akhir dalam melakukan analisis rantai nilai, adapun langkah selanjutnya adalah menentukan keterkaitan di antara aktivitas-aktivitas nilai tersebut. Keterkaitan (*linkage*) ini menggambarkan hubungan antara pelaksanaan suatu aktivitas nilai dengan biaya atau kinerja aktivitas lain. Keunggulan bersaing seringkali bersumber dari keterkaitan di antara sejumlah aktivitas di samping aktivitas itu sendiri. Keterkaitan ini dapat menghasilkan keunggulan bersaing melalui dua cara: optimasi dan koordinasi. Keterkaitan sering kali mencerminkan *tradeoff* di antara beberapa aktivitas untuk mencapai hasil keseluruhan yang sama. Keterkaitan ini juga mencerminkan dibutuhkannya koordinasi aktivitas, keterkaitan ini menunjukkan bahwa biaya atau diferensiasi perusahaan bukanlah semata-mata merupakan hasil usaha menekan biaya atau meningkatkan prestasi di setiap aktivitas nilai.

Keterkaitan-keterkaitan seperti yang dijelaskan sebelumnya sangat banyak jumlahnya di dalam rantai nilai sebuah perusahaan. Keterkaitan yang paling jelas terlihat adalah keterkaitan antara aktivitas pendukung dengan aktivitas primer yang digambarkan dengan garis putus-putus pada rantai nilai generik. Keterkaitan di antara beberapa aktivitas nilai tersebut bersumber dari beberapa sebab, di antaranya adalah: (1) Fungsi yang sama dapat dikerjakan dengan cara yang berbeda, (2) Biaya atau kinerja aktivitas langsung dapat diperbaiki dengan usaha yang lebih keras dalam aktivitas tak langsung, (3) Aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan mengurangi kebutuhan untuk memperagakan, menjelaskan, atau memperbaiki produk di lapangan, (4) Fungsi pemastian mutu dapat dilakukan dengan beragam cara. Walaupun keterkaitan dalam rantai nilai ini sangat penting bagi keunggulan bersaing, keterkaitan tersebut seringkali tidak terlihat dan karenanya terlupakan. Mengenali keterkaitan merupakan cara untuk mengetahui bagaimana masing-masing aktivitas nilai mempengaruhi atau dipengaruhi oleh yang lainnya. Dan untuk menentukan strategi keunggulan bersaing, perlu diketahui keterkaitan antara rantai nilai dengan biaya dan diferensiasi.

Langkah yang harus diambil setelah mengidentifikasi keterkaitan di dalam rantai adalah membandingkan antara rantai nilai milik pesaing, dengan rantai nilai milik perusahaan. Oleh karena itu, maka perlu dilakukan pengumpulan informasi tentang pesaing sehingga mampu didapatkan sebuah rantai nilai pesaing yang tepat, yang

mampu memberikan informasi yang valid tentang kondisi pesaing-pesaing di dalam sebuah industri dimana perusahaan itu berada.

Setelah analisis rantai nilai selesai dilakukan maka langkah selanjutnya dalam merumuskan sebuah strategi keunggulan bersaing perusahaan adalah dengan jalan melakukan pemilihan strategi generik perusahaan. Strategi generik yang digunakan adalah strategi generik yang dikemukakan oleh Porter. Strategi yang tepat untuk menanggulangi lima kekuatan tersebut menurut Porter adalah dengan menggunakan tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, ketiga pendekatan tersebut adalah: (1) Keunggulan Biaya Menyeluruh, (2) Diferensiasi, (3) Fokus.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT. BPR Wiradhana Putramas dengan alamat Jl. Raya Surabaya-Mojokerto Km.45 Kramattemanggung Kec. Tarik Kab. Sidoarjo.

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada perumusan strategi keunggulan bersaing dari subyek penelitian. Adapun ruang lingkup penelitian secara lebih terinci adalah sebagai berikut: (1) Struktur Industri perusahaan; (2) Posisi Relatif perusahaan di dalam struktur industri; (3) Rantai Nilai perusahaan; (4) Penentuan Strategi Generik Perusahaan.

Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Menurut Nazir (2005: 54) metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, atau sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Penelitian deskriptif eksploratif adalah metode penggambaran dan penafsiran data mengenai keadaan di lapangan atau di tempat penelitian. Dari beberapa pengertian tersebut maka penelitian ini termasuk penelitian deskriptif eksploratif, dimana penelitian ini bertujuan menggambarkan dan mengidentifikasi strategi keunggulan bersaing pada PT. BPR Wiradhana Putramas dalam pasar kredit mikro berdasarkan fakta yang didapatkan dari hasil penelitian di lokasi penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, & kuantitatif. Selain itu, data yang digunakan di dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data sekunder diperoleh melalui data internal perusahaan, serta data eksternal perusahaan yang menjadi subyek penelitian.

Pengumpulan data yang digunakan di dalam penelitian ini diperoleh dengan metode observasi langsung, wawancara dengan pihak-pihak yang kompeten dan memiliki hubungan dengan tema penelitian yang dilakukan, serta dokumentasi terhadap data-data yang dibutuhkan di dalam proses penelitian.

Setelah data diperoleh, maka dilakukan analisis terhadap data tersebut. Adapun metode dan alat analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut: (1) analisis struktur industri untuk mengetahui lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan model unsur struktur industri yang dikemukakan oleh Porter; (2) posisi relatif yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis matriks CPM yang dikemukakan oleh Fred David; (3) Analisis internal yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis rantai nilai yang dikemukakan oleh Porter; (4) Perumusan strategi keunggulan bersaing dengan menggunakan pendekatan strategi generik yang dikemukakan oleh Porter.

4. ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

Analisa Data

Sebelum dilakukan pembahasan terhadap hasil penelitian, perlu adanya suatu pemahaman mengenai pasar kredit mikro. Berdasarkan teori yang disebutkan oleh Naja (2004: 4) sebelum lahirnya UU No.9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil, batasan kriteria atau perusahaan kecil banyak diperdebatkan oleh berbagai kalangan, termasuk kalangan perbankan yang akan melepaskan kreditnya kepada kelompok usaha ini. Kemudian setelah dikeluarkan UU/No.9/1995 yang tertuang dalam pasal 1 ayat 1 menyebutkan bahwa usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan sebagaimana diatur dalam undang-undang ini. Adapun pengertian usaha kecil informal adalah usaha yang belum terdaftar, belum tercatat, dan belum berbadan hukum, antara lain petani penggarap, industri rumah tangga, pedagang asongan, pedagang keliling, pedagang kaki lima, dan pemulung. Sedangkan yang dimaksud dengan usaha kecil tradisional adalah usaha yang menggunakan alat produksi sederhana yang telah digunakan secara turun-temurun, dan atau berkaitan dengan seni dan budaya. Penjelasan berikutnya adalah penjelasan mengenai usaha mikro.

Menurut Naja (2004: 5) sampai saat ini belum ada batasan dan kriteria yang jelas mengenai usaha mikro. Tidak mudah memberikan batasan baku mengenai usaha dan pengusaha mikro yang dapat diterima semua pihak. Namun demikian, untuk keperluan

Pengembangan Hubungan Bank dengan Kelompok Swadaya Masyarakat (PHBK) ditetapkan acuan berupa definisi sebagai berikut: “Pengusaha mikro adalah pemilik dan pelaku usaha yang bergerak di sektor produksi, perdagangan atau jasa, dengan kekayaan usaha di luar tanah dan bangunan kurang dari Rp. 25.000.000,- (Dua puluh lima juta rupiah)”.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa usaha mikro dan usaha kecil memiliki peran yang sama dalam memajukan kondisi perekonomian nasional. Kedua jenis usaha tersebut mampu memperluas lapangan kerja dan mampu memberikan pelayanan ekonomi yang luas kepada masyarakat. Menurut Naja (2004: 31), ada beberapa alasan penting yang menyebabkan pemerintah saat ini memberikan perhatian yang tinggi dalam pembangunan perekonomian, yakni sebagai berikut: (1) Pembinaan usaha kecil dan menengah dapat dianggap sebagai “pusat pelatihan” yang ampuh untuk melahirkan “wirausaha unggul”; (2) Usaha kecil dan menengah merupakan pencipta kesempatan kerja yang jauh lebih besar dari usaha besar; (3) Memberi perhatian lebih kepada usaha kecil dan menengah terutama berskala kecil, dalam jangka panjang akan dapat mengatasi kemiskinan; (4) Meskipun skala usaha tidak besar tetapi karena berjumlah banyak, maka akibatnya skala usaha kecil dan menengah mampu menciptakan kekayaan baik fisik maupun non fisik yang nilainya cukup besar.

Tidak dapat dipungkiri bahwa asal-usul hampir semua pengusaha nasional yang tangguh dan berumur panjang saat ini dimulai dari usaha kecil. Banyak hal yang menyebabkan usaha kecil mikro ini memiliki kekuatan dalam menghadapi kondisi perekonomian di Indonesia, berikut ini pendapat Marbun (1996) yang dikutip oleh Naja (2004: 42) mengenai faktor-faktor yang menyusun kekuatan pengusaha kecil mikro: (1) Pengalaman bisnis sederhana; (2) Tidak birokratis dan mandiri; (3) Cepat tanggap dan fleksibel; (4) Cukup dinamis, ulet dan mau bekerja keras; (5) Tidak boros.

Dari alasan-alasan tersebut dapat diketahui alasan pemerintah dan perbankan saat ini menjadikan pasar kredit mikro sebagai primadona dalam perekonomian Indonesia saat ini. Hal ini menyebabkan pasar kredit mikro yang dulunya hanya didominasi oleh *rural banking* (Bank Perkreditan Rakyat) dan tidak pernah dilayani oleh bank-bank umum, saat ini menjadi sasaran utama bagi semua bank dalam menyalurkan kreditnya. Terlebih lagi berdasarkan pendapat Naja (2004: 44) menyatakan bahwa pemberian kredit kepada pengusaha kecil mikro dapat memberikan beberapa keuntungan bagi pihak bank yang bersangkutan, yakni sebagai berikut: (1) Tingkat kemacetannya relatif kecil. Hal ini terutama disebabkan oleh tingkat kepatuhan nasabah usaha kecil mikro yang lebih

tinggi jika dibandingkan dengan pengusaha besar, mengingat asal-usul pengusaha kecil yang sebagian besar berasal dari pedesaan yang masih memiliki kepolosan dalam menjalankan usahanya. (2) Pemberian kredit kepada usaha kecil mikro mendorong penyebaran risiko, karena penyaluran kredit kepada usaha kecil mikro dengan nilai nominal kredit yang kecil memungkinkan bank untuk memperbanyak jumlah nasabahnya sehingga pemberian kredit tidak terkonsentrasi pada satu kelompok atau sektor usaha. (3) Suku bunga kredit pada tingkat bunga pasar bagi usaha kecil mikro bukan merupakan masalah utama sehingga memungkinkan bank-bank tersebut memperoleh pendapatan bunga yang memadai. Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa ketersediaan dana pada saat yang tepat, dalam jumlah yang tepat, sasaran yang tepat, dan dengan prosedur sederhana lebih penting daripada subsidi bunga.

Faktor-faktor yang disebutkan di atas memang merupakan sebuah umpan bagi seluruh lembaga keuangan baik bank maupun bukan bank untuk membidik pasar kredit mikro. Hal ini dapat membuat kondisi persaingan di dalam pasar kredit mikro semakin ketat. Mengingat salah satu pemain dominan dalam pasar mikro ini adalah BPR, maka saat ini perlu adanya suatu tindakan yang dapat melindungi diri maupun memperkuat posisi bersaing, dalam hal ini maka perlu adanya sebuah keunggulan bersaing pada perusahaan di dalam menjalankan usahanya. Keunggulan bersaing ini hanya dapat diperoleh dengan menerapkan strategi keunggulan bersaing yang tepat dan lestari.

Analisis Struktur Industri

Kondisi struktur industri saat ini yang sedang dialami PT. BPR Wiradhana Putramas dapat membantu perusahaan untuk tetap bertahan dalam industri ini. Berikut ini hasil analisis struktur industri terhadap lima kekuatan persaingan dalam industri bank perkreditan rakyat di wilayah kabupaten Sidoarjo: 1) Ancaman Masuk Pendetang Baru, Lemah; 2) Persaingan Antar Bank dalam Industri yang Sama, kuat; 3) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli, lemah; 4) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok, lemah; 5) Ancaman Produk Pengganti, kuat. Dengan kondisi analisis struktur industri yang terlihat maka terpetakan kondisi eksternal yang terjadi di dalam struktur industri perbankan khususnya pada industri bank perkreditan rakyat. Penilaian dari tiap-tiap unsur kekuatan persaingan ditentukan dari fakta-fakta yang sedang terjadi saat ini. Sebagai contoh Unsur-unsur yang menyusun dimensi ancaman masuknya pendatang baru pada industri bank perkreditan rakyat meliputi hambatan masuk, tindakan penolakan yang diperkirakan, dan harga serta sifat hambatan masuk. Dari semua unsur tersebut dapat

dinilai bahwa hambatan masuk, tindakan penolakan yang diperkirakan dan harga serta sifat hambatan masuk dinilai sangat kuat, sehingga melemahkan ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri ini. Demikian pula dengan unsur kekuatan persaingan lainnya, yang dinilai dengan cara yang sama dengan kekuatan ancaman masuk pendatang baru.

Posisi Relatif

Posisi relatif sebuah perusahaan merupakan sebuah informasi yang sangat penting untuk merumuskan sebuah strategi bersaing yang nantinya akan digunakan sebagai landasan dalam perumusan strategi keunggulan bersaing perusahaan yang bersangkutan. Posisi relatif ini dapat ditentukan berdasarkan hasil analisis dari alat analisis *Competitive Profile Matrix* atau CPM. Untuk melakukan analisis ini yang pertama kali perlu dilakukan adalah dengan jalan menetapkan *critical success factors*, yakni faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha pada sebuah perusahaan, dalam hal ini penentuan *critical success factors* dilakukan pada sebuah BPR.

Dalam CPM ini penilaian tidak hanya dilakukan pada perusahaan yang diteliti saja, akan tetapi penilaian tersebut dilakukan terhadap pesaing-pesaing terdekatnya. Pesaing terdekat perusahaan ini dipilih oleh perusahaan dengan pertimbangan letak geografis perusahaan pesaing yang berada pada wilayah yang sama dengan perusahaan yakni berada di wilayah kabupaten Sidoarjo. Selain itu pemilihan pesaing ini juga didasarkan pada jumlah aset yang dimiliki oleh perusahaan pesaing, bentuk usaha, komposisi modal, dan likuiditas. Dari semua faktor tersebut, maka didapatkan 5 BPR yang beroperasi di wilayah kabupaten Sidoarjo, perseroan terbatas, dan termasuk BPR Intermediasi dengan tingkat likuiditas yang dinilai sehat oleh Bank Indonesia.

Setelah dilakukan perhitungan terhadap faktor-faktor CPM pada masing-masing perusahaan, maka didapatkan sebuah kesimpulan yakni PT. BPR Wiradhana Putramas ini memiliki kekuatan yang cukup besar dalam hal melakukan efisiensi biaya. Meskipun perusahaan ini juga melakukan diferensiasi dalam bidang pelayanan, seperti memberikan konsultasi gratis kepada nasabah potensial perusahaan, dan pelayanan-pelayanan lainnya yang juga telah diterapkan oleh perusahaan-perusahaan lain, perusahaan ini tetap memiliki keunggulan dalam hal efisiensi biaya jika dibandingkan dengan para pesaingnya.

Dari data tersebut juga dapat dilihat bahwa PT. BPR Wiradhana Putramas merupakan perusahaan terkuat di dalam industri Bank Perkreditan Rakyat di wilayah kabupaten Sidoarjo. Kesimpulan tersebut didapatkan dari perolehan nilai total antara perkalian rating dengan bobot masing-masing faktor yang menunjukkan nilai di atas 2,5 yakni sebesar 2,90. Jika dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya, perusahaan ini terbukti memiliki kekuatan yang lebih besar dari para pesaingnya yang sebagian besar memiliki nilai di bawah rata-rata yakni antara 2,1 sampai dengan 2,5. Kekuatan PT. BPR Wiradhana Putramas tersebut bersumber dari faktor efisiensi biaya operasional yang mendapatkan nilai tertinggi yakni sebesar 0,6 jika dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya yang juga ikut mendukung faktor kesuksesan ini.

Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai kondisi internal sebuah perusahaan, selain itu hasil analisis rantai nilai juga dapat digunakan sebagai bahan pembandingan untuk mengetahui kinerja sebuah perusahaan jika dibandingkan dengan para pesaingnya. Sehingga dalam penelitian ini harus dibuat dua rantai nilai, yakni rantai nilai PT. BPR Wiradhana Putramas dan rantai nilai para pesaingnya. Penentuan rantai nilai pesaing, dilakukan dengan jalan menilai beberapa pesaing secara bersamaan, hal ini dapat memudahkan dalam melakukan pengelompokan aktivitas perusahaan pesaing ke dalam sebuah model rantai nilai.

Dari hasil perbandingan kedua rantai nilai tersebut dapat diketahui bahwa letak keunggulan bersaing perusahaan ini terletak pada aktivitas infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, pembelian, operasi, dan pada aktivitas pemasaran serta penjualan. Semua aktivitas tersebut menunjukkan bahwa keunggulan bersaing perusahaan ini terletak pada efisiensi biaya operasional perusahaan.

Strategi Generik

Setelah melakukan analisis rantai nilai dengan membandingkan antara rantai nilai pesaing dengan rantai nilai perusahaan, maka dapat dirumuskan sebuah strategi keunggulan bersaing dengan menggunakan model strategi generik yang dikemukakan oleh Porter.

Perumusan strategi generik ini berdasarkan hasil observasi pada perusahaan, dan wawancara dengan pihak perusahaan menyangkut permasalahan yang berhubungan

dengan penentuan strategi generik serta dari hasil analisis internal yakni analisis rantai nilai. Berdasarkan teori Porter, yang perlu diteliti adalah tingkat persaingan di dalam industri yang di dalamnya dapat diketahui segmentasi pasar yang dilayani oleh perusahaan, dan keunggulan strategi yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan. Keunggulan strategis yang dimaksud didapatkan dari hasil analisis rantai nilai dan dari hasil analisis posisi relatif perusahaan

Jika dilihat dari kriteria-kriteria dalam model strategi generik milik porter, maka perusahaan ini lebih baik menggunakan **strategi fokus biaya** dalam menjalankan usahanya. Hal tersebut dapat disimpulkan dari posisi perusahaan saat ini yang berada pada posisi biaya rendah, agar dapat menyediakan kredit dengan bunga paling murah sekaligus memberikan pelayanan terbaik untuk memasarkan produk tabungannya. Saat ini perusahaan melakukan efisiensi biaya dalam menjalankan beberapa aktivitas di dalam perusahaan. Akan tetapi perusahaan tidak melakukan efisiensi tersebut pada aktivitas-aktivitas yang dapat menjadi potensi diferensiasi, sehingga perusahaan tetap dapat memberikan harga bunga kredit lebih murah dibandingkan para pesaingnya dengan tetap memberikan pelayanan yang mampu memberikan keunikan tersendiri pada nasabah.

Selain faktor biaya jika dilihat dari pemilihan segmen konsumen atau nasabah, perusahaan ini hanya melayani segmen nasabah tertentu yang difokuskan pada bidang pembiayaan usaha kecil menengah di wilayah kabupaten Sidoarjo. Dengan bersaing di dalam segmen nasabah yang memiliki usaha kecil atau menengah, perusahaan ini memiliki keunggulan bersaing dalam pasar kredit mikro. Perusahaan lebih berpengalaman dalam menghadapi pengusaha-pengusaha mikro yang kebanyakan masih belum *bank minded* dan dinilai tidak *bankable* oleh bank-bank lain, hal tersebut membuat perusahaan dapat meminimalkan resiko yang akan dihadapi perusahaan pada saat terjadi kredit bermasalah. Pengalaman tersebut diperlukan karena dalam menghadapi pengusaha mikro diperlukan pendekatan personal antara nasabah dan pihak bank, sehingga di dalam pandangan nasabah meskipun lokasi kantor bank ini jauh dari tempat nasabah potensial tersebut berada, mereka tetap mampu mendapatkan dana dengan mudah karena adanya pendekatan langsung dari pihak bank melalui staf *marketing* dan *account officer* yang bertugas di wilayah tersebut. Pengalaman mendekati nasabah mikro secara personal ini yang belum dimiliki oleh bank umum, sehingga membuat mereka mengalami kesulitan dalam menghadapi budaya pengusaha kredit mikro yang ada di wilayah Sidoarjo khususnya yang berada di pedesaan.

Dalam hubungannya antara strategi fokus biaya dengan rantai nilai, perusahaan ini memfokuskan pada pengurangan biaya. Kondisi tersebut memperkuat pendapat bahwa strategi generik yang cocok digunakan oleh perusahaan ini sebagai strategi keunggulan bersaing adalah strategi fokus biaya. Dengan pengurangan biaya di beberapa divisi tanpa harus mengorbankan diferensiasi dalam bidang pelayanan membuat perusahaan ini mampu menghadapi persaingan dengan para pesaingnya, hal tersebut dikarenakan perusahaan ini mampu memberikan bunga kredit yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaingnya dan tetap memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para nasabahnya.

Interpretasi Data

Implementasi Strategi Generik pada Rantai Nilai

Langkah selanjutnya setelah melakukan perumusan strategi generik perusahaan adalah analisis implementasi strategi generik tersebut pada rantai nilai. Dikarenakan strategi generik PT. BPR Wiradhana Putramas adalah strategi fokus biaya, maka langkah selanjutnya adalah dengan membandingkan distribusi biaya antara perusahaan dengan para pesaingnya.

Setelah didapatkan analisis distribusi biaya maka langkah selanjutnya adalah menentukan penentu biaya dari tiap-tiap aktivitas. Adapun faktor penentu biaya dalam rantai nilai tersebut adalah sebagai berikut:

- Ekonomi skala pada biaya overhead dan dalam penentuan nilai penyisihan aktiva produktif.
- Pelatihan dan pendidikan secara berkala kepada seluruh jajaran karyawan sesuai dengan kebutuhan job description masing-masing.
- Pemberian fasilitas operasional untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- Investasi pada teknologi
- Pemilihan software resmi
- Pembuatan program dan sistem dengan hak milik yang dipegang oleh PT. BPR Wiradhana Putramas Sidoarjo sendiri.
- Penentuan bunga tabungan dan deposito yang menarik tapi tetap tidak melampaui harga bunga kredit yang ditawarkan oleh bank umum.

- Kebijakan penggunaan teknologi dalam melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari, sehingga membantu kemudahan dan kelancaran prosedur operasional perusahaan.
- Perusahaan memilih untuk beroperasi dalam skala lokal, untuk menguasai satu wilayah. Akan tetapi masih merencanakan untuk melakukan ekspansi ke daerah-daerah lain di luar Sidoarjo.
- Melakukan integrasi ke belakang dengan membuat sendiri sistem informasi yang digunakan untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.
- Meningkatkan loyalitas karyawan untuk mempertahankan pegawai-pegawai penting di dalam perusahaan.
- Penentuan harga bunga kredit yang tidak membebani nasabah perusahaan, yang sebagian besar merupakan pengusaha kecil dan menengah.
- Meningkatkan jumlah tenaga penjualan dan pemasaran agar mampu menjangkau wilayah-wilayah lain yang memiliki banyak nasabah potensial.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kondisi struktur industri yang dialami oleh perusahaan saat ini memberikan keuntungan bagi pihak manajemen karena dapat membantu mempertahankan eksistensi mereka dalam industri bank perkreditan rakyat. Dari hasil analisis posisi relatif dengan menggunakan competitive profil matrix juga menunjukkan bahwa perusahaan ini merupakan perusahaan terkuat di antara para pesaingnya dalam industri bank perkreditan rakyat di wilayah kabupaten Sidoarjo.

Sedangkan jika dilihat dari perbandingan antara rantai nilai perusahaan dengan rantai nilai pesaing, dapat dilihat bahwa perusahaan ini memiliki sumber keunggulan bersaing pada aktivitas infrastruktur perusahaan manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, pembelian, operasi, dan pemasaran serta penjualan. Selain itu juga didapatkan informasi bahwa semua aktivitas tersebut memungkinkan perusahaan untuk melakukan efisiensi biaya di segala bidang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi keunggulan bersaing perusahaan ini **strategi fokus biaya**. Strategi tersebut lebih tepat digunakan oleh perusahaan, karena perusahaan hanya melayani segmen tertentu dari keseluruhan pasar perbankan di Indonesia, yakni pasar kredit mikro. Selain itu pemilihan strategi ini dikarenakan pertimbangan para pengambil keputusan bahwa

keunggulan strategi perusahaan ini terletak pada keunggulan biayanya, yang didapatkan dari peningkatan kualitas SDM dan pengembangan teknologi.

Saran

Saran yang dapat diberikan kepada perusahaan untuk pengembangan strategi di masa yang akan datang adalah senantiasa melakukan inovasi dalam penentuan strategi keunggulan bersaing untuk menghadapi perubahan dalam industri perbankan. Senantiasa melakukan konfigurasi ulang rantai nilai agar dapat melestarikan fokus keunggulan biaya yang selama ini dimiliki oleh perusahaan, sehingga mampu memberikan fasilitas kredit yang lebih murah dan dapat membantu kelangsungan usaha mikro dalam menghadapi pasar global.

Daftar Pustaka

- Naja, Hasanuddin Rahman Daeng. 2004. *Membangun Micro Banking*. Yogyakarta: Pustaka Widyatama.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor; Ghalia Indonesia.
- Porter, E. Michael. 2004. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, E. Michael. 1985. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Alih Bahasa Agus Dharma, Agus Maulana, E. Jasjfi, Ujian Wahyu Suprpto. 1993. Jakarta: Erlangga.
- Porter, E. Michael. 1998. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Alih bahasa Sigit Suryanto. 2007. Tangerang; KARISMA Publishing Group.
- PT. Bank Pasar Bhakti. 2007. *Laporan Publikasi Tahun 2005-2007*. Sidoarjo
- PT. BPR Karya Perdana Sejahtera. 2007. *Laporan Publikasi Tahun 2005-2007*. Sidoarjo.
- PT. BPR Kudamas Sentosa. 2007. *Laporan Publikasi Tahun 2005-2007*. Sidoarjo.
- PT. BPR Porong Idaman. 2007. *Laporan Publikasi Tahun 2005-2007*. Sidoarjo
- PT. BPR Sinardana Buana. 2007. *Laporan Publikasi Tahun 2005-2007*. Sidoarjo.
- PT. BPR Wiradhana Putramas. 2007. *Laporan Publikasi Tahun 2005-2007*. Sidoarjo.
- PT. BPR Wiradhana Putramas. 2004. *Standard Operational Procedure*. Sidoarjo.
- Rivai, Veithzal, Andria Permata Veithzal, & Ferry N. Idroes. 2007. *Bank and Financial Institution Management*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Taswan. 2006. *Manajemen Perbankan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Umar, Husein. 2005. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.