BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Saat ini, banyak perusahaan yang muncul dan berkembang untuk memanfaatkan berbagai peluang yang dihadapi dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan. Dengan begitu banyaknya perusahaan yang ada, maka setiap perusahaan yang ingin tetap *survive*, harus selalu memonitor seluruh aspek yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan, karena aspek-aspek tersebut sangat cepat berubahannya dan mempunyai pengaruh yang besar (Viljoen, 1994, p. 7). Aspek-aspek tersebut meliputi aspek yang dapat dikendalikan (internal) dan aspek yang tidak dapat dikendalikan (eksternal) (David, 1986, p. 4).

Sistem perbankan, baik secara langsung maupun tidak langsung sangat berpengaruh besar bagi perkembangan dan pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Industri perbankan merupakan industri yang mengalami perkembangan pesat sejak dikeluarkan kebijakan deregulasi mulai tahun 1980-an, di mana kebijakan deregulasi ini memaksa manajemen bank untuk berorientasi pada pasar dengan mengutamakan prinsip-prinsip efisiensi dan profesionalisme.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan salah satu lembaga keuangan yang berperan serta dalam kegiatan perekonomian di Indonesia. Adapun definisi BPR dapat ditinjau dari peraturan perundangan yang berlaku, menurut UU No.10/1998,

BPR adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Adapun bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Dari definisi tersebut terlihat bahwa BPR memiliki lapangan usaha yang lebih terbatas dibandingkan bank umum. Tapi jika dilihat dari kegiatan utamanya tidak ada perbedaan yang menyolok. Baik bank umum maupun BPR diperbolehkan menghimpun dana masyarakat dalam bentuk tabungan, deposito maupun pemberian kredit. Keunggulan produk yang dimiliki oleh bank umum tidak boleh menjadikan BPR berkecil hati. Strategi yang tepat dapat digunakan oleh BPR untuk sukses bersaing dengan bank umum.

Peranan strategi dalam perusahaan sangat penting, karena dengan strategi tersebut perusahaan mengetahui apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Agustinus, 1996, hal. 16). Menurut John Viljoen, definisi dari *Strategic Management* adalah : (Viljoen, 1994, p. 4)

“The process of identifying, choosing and implementing activities that will enhance the long-term performance of an organization by setting direction and by creating ongoing compatibility between the internal skills and resources of organization, and the changing external environment within which it operates”

Definisi *Strategic Management* menurut Pearce and Robinson adalah :
(Pearce and Robinson, 1994, p. 3)

“The set of decision and actions that result in the formulation and implementation of plan designed to achieve a company objectives”

Dari definisi Strategic Management di atas dapat diuraikan bahwa visi dan misi perusahaan merupakan suatu dasar dalam memformulasikan tujuan. Melalui analisis aspek internal dan aspek eksternal, perusahaan menentukan tujuan dan sasarannya. Setelah memformulasikan tujuan dan sasaran, perlu dikembangkan berbagai alternatif strategi untuk mencapainya dan memilih suatu alternatif terbaik untuk diimplementasikan.

Dengan berkembangnya pasar modal di Indonesia sebagai akibat ketatnya bisnis perbankan, menyebabkan nasabah-nasabah mempunyai berbagai alternatif dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan serta tidak tergantung pada kredit perbankan. Tidak sulit bagi mereka untuk mencari dana atau pinjaman di luar negeri yang tingkat bunganya lebih rendah bila dibandingkan di Indonesia. Dalam kondisi yang sedemikian ketat ini, perbankan harus mampu menawarkan produk-produknya dengan memusatkan perhatiannya kepada nasabah. Hal ini menunjukkan iklim bisnis telah beralih dari *product oriented* ke *customer oriented*, berarti produk yang ditawarkan harus sesuai dengan keinginan konsumen dalam arti ada kesesuaian antara produk dengan kondisi pasar yang ada.

Salah satu produk bisnis *retail banking* adalah kredit. Hal ini cukup beralasan mengingat pendapatan jasa-jasa perbankan menunjukkan bahwa pendapatan diperoleh dari bunga kredit maupun pendapatan operasional yang utama, bila dibandingkan dengan pendapatan operasional lainnya.

Seiring dengan tingkat persaingan yang semakin ketat, dunia perbankan dituntut untuk memiliki strategi yang tepat sehingga BPR dapat bertahan dan berkembang dengan strategi yang terencana sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang merupakan salah satu bank yang ikut berperan dalam kegiatan perbankan. Di dalam kondisi yang sedemikian ketat ini, sangat dibutuhkan strategi bersaing agar perusahaan dapat *survive*.

Konstannya perubahan lingkungan menyebabkan perlunya peninjauan kembali strategi yang telah digunakan perbankan untuk dapat *survive*. Menurut De Geus (1991), pakar *strategic management* dan bisnis internasional dari *London Business School*, setidaknya ada dua alasan mengapa perusahaan yang ada kini tidak mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pertama, perusahaan-perusahaan tersebut di tengah dinamisnya perubahan tidak mampu membaca, menangkap dan mengidentifikasi sinyal-sinyal perubahan. Kedua, pihak manajemen perusahaan tersebut hanya memfokuskan diri dan terbelenggu secara sempit pada bahasa dan pemikiran ekonomi belaka.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Bertitik tolak dari adanya persaingan yang semakin kompetitif akibat dari adanya pertumbuhan jumlah BPR, serta kemampuan PT. BPR. Salaman Arga

Kencana Kabupaten Magelang dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia perbankan, maka masalah yang berkenaan dengan tesis ini adalah bagaimana strategi yang sebaiknya ditempuh PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang agar dapat tetap *exist* dan *survive*.

1.3. BATASAN MASALAH

Mengingat luasnya permasalahan yang berkaitan dengan strategi, maka dalam penulisan tesis ini penulis membatasi permasalahan hanya pada masalah strategi yang telah diambil PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang selama dalam kurun waktu tahun 2002 sampai dengan tahun 2004 yang berkaitan dengan kredit *retail market*.

1.4. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengevaluasi strategi yang dilakukan oleh PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang dalam menghadapi persaingan, sehingga tetap *exist* dan *survive*.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menjadi pertimbangan PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang dalam memilih strategi.

1.5. MANFAAT PENELITIAN

1. Dapat bermanfaat bagi kalangan perusahaan PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang serta diharapkan menjadi masukan bagi perusahaan dalam rangka perencanaan strategi bersaing kredit *retail market* untuk masa yang akan datang.
2. Masyarakat luas. Khususnya para mahasiswa yang tertarik pada persoalan bisnis (baik S-1 ataupun S-2), maupun para praktisi bisnis, baik sebagai bahan pengalaman maupun kajian untuk dikembangkan lebih lanjut.

1.6. METODE PENELITIAN

1.6.1. Metode Pengumpulan data

1. Field Research

Yaitu pengumpulan data dengan langsung ke lapangan yang menjadi obyek penelitian untuk memperoleh data secara akurat mengenai permasalahan yang akan diteliti, dimana dilakukan :

- a. *Interview*, yaitu pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak dimana pertanyaan ditujukan kepada pimpinan atau staf yang ditunjuk yang berkompetensi dibidangnya yang dapat memberikan data yang akurat dalam hubungannya dengan masalah yang diteliti.

- b. *Observasi*, yaitu pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung untuk mengetahui secara umum mengenai kegiatan PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang.
2. *Library Research*, yaitu studi kepustakaan dengan landasan teoritis yang bersumber dari tulisan-tulisan, buku-buku literatur yang berkaitan dengan tujuan penulisan tesis.

1.7. METODE ANALISIS DATA

Metode analisis yang digunakan untuk menginterpretasikan data yang diperoleh serta untuk menjawab persoalan-persoalan adalah analisis data dengan metode secara kualitatif yang dijabarkan dalam bentuk analisis lingkungan perusahaan atau SWOT analisis, yang terdiri dari *Analysis Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)* dan *Analysis External Strategic Factor Analysis Summary (EFAS)*, *Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)*, dan *TOWS Matrix*. Analisis IFAS bertujuan untuk mengidentifikasi strategis internal yang selanjutnya disusun dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan memberikan pembobotan dan rating, sedangkan analisis EFAS bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman perusahaan [Wheelen and Hunger (1995)]

1.8. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Pembahasan dalam penelitian ini akan dibagi menjadi 5 (lima) bab, yang terdiri dari :

Bab I : Pendahuluan

Menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian, metode analisis data, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Landasan Teori

Merupakan landasan teori, menguraikan pengertian perbankan dan pengertian strategi, strategi bersaing (*competitive strategies*), strategi bersaing generik (*generic competitive strategies*), analisis lingkungan yang terdiri dari SWOT analisis yang mencakup, kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman. Landasan teori menguraikan yang berkaitan dengan analisis *IFAS*, *EFAS*, *SFAS* dan *TOWS Matrix* dimana pada analisis ini akan memberikan bobot pada setiap kekuatan, kelemahan, kesempatan. Landasan teori juga akan menguraikan mengenai pengertian dari rasio-rasio keuangan. Adapun rasio keuangan tersebut adalah sebagai berikut : *CAR (Capital Adequacy Ratio)*, *LDR (Loan to Deposit Ratio)*, Rasio Kas (*Cash Ratio*), *ROE (Return on Equity)*, dan *ROA (Return on Assets)*.

Bab III : Gambaran Umum Perusahaan

Merupakan gambaran umum perusahaan, berkaitan dengan sejarah PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang, misi perusahaan, manajemen dan struktur organisasi perusahaan, kegiatan usaha, larangan usaha dan kondisi wilayah kerja.

Bab IV : Analisis Data

Merupakan metode analisis menurut uraian SWOT yang meliputi *IFAS* dan *EFAS*, *SFAS*, dan *TOWS Matrix*. Analisis data juga ditambah dengan melihat rasio-rasio keuangan yang terdiri dari ROA, ROE, LDR, dan Rasio Kas.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan bab terakhir dari tesis, dimana dari hasil analisis merupakan dasar pengambilan kesimpulan, dan pemberian saran yang diperlukan, sehingga dari hasil analisis ini dapat memberikan masukan bagi pimpinan PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang dalam pengambilan keputusan untuk masa yang akan datang.