

BIOGRAFI PENULIS



DHIYAN SEPTA WIHARA, Lahir di kota Madiun pada tanggal 30 September 1984. Penulis menyelesaikan Pendidikan Sarjana pada Fakultas Pertanian, Jurusan Sosial Ekonomi Program Studi Agribisnis Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2006. Pada tahun 2010 penulis menyelesaikan studi S2 pada jurusan manajemen di Universitas Brawijaya Malang dengan konsentrasi manajemen Strategi. Pengalaman bekerja pertama kali pada BPR di wilayah Madiun selama 3 tahun sebagai Account Officer (petugas pemasaran kredit). Saat ini penulis berprofesi sebagai Dosen di Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri dengan dengan mengampu matakuliah manajemen strategi, lembaga keuangan bank dan non bank. Pengalaman kerja di bank ini digunakan penulis untuk melakukan beberapa penelitian yang terkait dengan bidang manajemen SDM Strategik dan strategi perbankan.

MONOGRAF STRATEGI DIFERENSIASI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR)



Dhiyan Septa Wihara



9 786026 079282

**PENERBIT FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI**

MONOGRAF

**STRATEGI DIFERENSIASI PADA BANK
PERKREDITAN RAKYAT (BPR)**

Diterbitkan Oleh :

Penerbit Fakultas Ekonomi

Universitas Nusantara PGRI Kediri

Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 76 Kediri

STRATEGI DIFERENSIASI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR)

ISBN :978-602-607-928-2

Ukuran Buku/ Book Size : 29 cm x 21 cm

Jumlah Halaman/ Number of Pges :v +53 hakaman

Naskah /Manuscript :

Dhiyan Septa Wihara, M.M.

Gambar Cover oleh/ Cover Designed by :

Ivan

Ilustrasi Cover/ Cover Illustration :

Pasar Tradisional/ Trasitional Market

Diterbitkan Oleh/ Published by :

Penerbit Fakultas Ekonomi

Universitas Nusantara PGRI Kediri

Jl. KH.Ahmad Dahlan no.76 Kediri

Dicetak oleh/Printed by :

Penerbit Fakultas Ekonomi

Universitas Nusantara PGRI Kediri

**Dilarang mengumumkan, mendistribusikan, mengomunikasikan,
dan/ atau menggandakan sebagian atau seluruh isi buku ini untuk
tujuan komersial tanpa izin tertulis dari Penerbit Fakultas Ekonomi
Universitas Nusantara PGRI Kediri**

Kata Pengantar

Syukur alhamdulillah mari kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat sehingga penulis dapat menyelesaikan buku monograf yang berjudul diferensiasi pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Monograf diferensiasi pada Bank Perkreditan Rakyat ini berisi tentang strategi diferensiasi yang digunakan oleh bank perkreditan rakyat dalam menghadapi persaingan. Strategi diferensiasi tersebut dibentuk dari keunikan dari sisi pelayanan maupun produknya yang terdapat pada bank perkreditan rakyat yang sekaligus menjadi pembeda BPR dengan bank umum konvensional yang ada saat ini. Saya menyadari bahwa penyusunan buku monograf disini masih banyak kekurangan, untuk itu segala saran dan kritik demi perbaikan buku ini sangat diharapkan.

Pada kesempatan kali ini penulis tak lupa menyampaikan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan motivasi, dorongan dan semangat untuk menyelesaikan buku monograf ini.

Kediri, September 2017

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB 1: PENDAHULUAN	1
1.1 Permasalahan pada BPR	1
BAB 2: STRATEGI DIFERENSIASI	7
2.1 Definisi strategi	7
2.2 Pengertian Diferensiasi	10
2.3 Jenis Diferensiasi	11
2.4 Keunggulan Berkelanjutan	11
2.5 Syarat dilakukan Diferensiasi	12
2.6 Sumber Diferensiasi	13
2.7 Strategi Diferensiasi	20
BAB 3: DIFERENSIASI BPR	24
3.1 Definisi BPR	24
3.2 Fungsi dan Kegiatan BPR	25
3.3 Produk Penghimpunan dana BPR	26
3.4 Produk Kredit BPR	27
3.5 Strategi Diferensiasi BPR	28
BAB 4: METODOLOGI	32
4.1 Pengumpulan Data	32
4.2 Karakteristik Responden	32
4.2.1 Usia	32
4.2.2 Tingkat Pendidikan	34
4.2.3 Pengalaman Kerja	34

BAB 5: ANALISA HASIL	36
5.1 Diferensiasi Produk BPR	36
5.2 Diferensiasi Pelayanan BPR	40
5.3 Diferensiasi Personal BPR	42
5.4 Diferensiasi Saluran BPR	45
5.5 Diferensiasi Citra BPR	48
BAB 6: PENUTUP	50
6.1 Kesimpulan	50
6.2 Saran	52
DAFTAR PUSTAKA	53

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Permasalahan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Menurut UU No. 10 pasal 1 ayat 2 tahun 1998 tentang perbankan, menyebutkan bahwa Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa lalu lintas pembayaran. Kegiatan usaha Bank Perkreditan Rakyat ditujukan untuk melayani usaha kecil dan masyarakat di daerah. Bank Perkreditan Rakyat berbentuk hukum Perseorangan Terbatas, Perusahaan Daerah atau Koperasi.

Berdasarkan pengertian diatas dapat digaris bawahi bahwa jumlah produk yang ditawarkan oleh Bank perkreditan rakyat sangat terbatas, hal ini dikarenakan BPR tidak boleh memberikan jasa lalu lintas pembayaran. Berbeda dengan bank umum yang produknya sangat lengkap dan ditunjang dengan teknologi yang memadai.

Tantangan BPR untuk saat ini dipastikan akan sangat berat, pasalnya saat ini tidak hanya BPR yang menggarap pasar UMKM namun perbankan umum, asing bahkan campuran juga menggarap pangsa pasar UMKM yang saat ini sudah memiliki 51,3 juta unit usaha dan hampir menguasai 99,9% jumlah seluruh pelaku usaha UMKM (Susanto, 2009). Perhimpunan bank perkreditan rakyat indonesia (Perbarindo, 2016) menyebutkan utama yang dihadapi BPR adalah keterbatasan modal yang berdampak sebagai berikut.

1. Ketidakmampuan merekrut Sumber Daya Manusia yang berkualitas
2. Tidak mampu dalam pengelolaan IT yang handal
3. Tidak mampu mengelola secara profesional/governance
4. Tidak mampu mengembangkan produk dan layanan yang bersaing.

Sumber Daya Manusia yang berkualitas merupakan kunci keberhasilan bank untuk mampu bersaing dengan Bank Umum maupun lembaga keuangan lainnya. Kompetensi karyawan sangat dibutuhkan untuk melakukan pendekatan dan memaksimalkan pelayanan kepada nasabah. Menurut Sedarmayanti(2011) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Hal ini berarti jika karyawan BPR memiliki kompetensi yang baik maka bisa dipastikan kinerja dari BPR tersebut juga akan baik karena kompetensi karyawan bisa mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian (Layaman, 2016) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bank BJB Syariah Cabang Cirebon.

Faktor teknologi juga berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah. Inovasi jasa layanan perbankan yang berbasis teknologi tersebut terus berkembang mengikutipola kebutuhan nasabah bank. Transaksi perbankan berbasis elektronik termasuk internet dan menggunakan handphone merupakan bentuk pengembangan penyedia jasa layanan bank yang memberikan peluang usaha baru bagi bank yang berdampak pada perubahan strategi usaha perbankan, dari yang berbasis manusia (tradisional) menjadi berbasis teknologi informasi yang lebih efisien dan praktir bagi bank. Pada perusahaan jasa seperti perbankan komputer digunakan untuk menghitung bunga secara otomatis, transaksi online, ATM dan sebagainya (Sri Utami, 2010)

Teknologi yang digunakan Bank Pekreditan rakyat saat ini hanya bersifat internal yang meliputi transaksi dan membuat laporan keuangan. Untuk yang transaksi online dan penggunaan ATM mayoritas BPR belum

ada yang menerapkan. Hal tersebut bisa terjadi dikarenakan biaya untuk untuk adopsi teknologi informasi masih dirasa cukup mahal bagi BPR atau penerapan teknologi informasi saat ini belum pas jika diterapkan pada BPR, mengingat pangsa pasar utama mereka adalah sektor UMKM yang lebih memerlukan pendekatan personal dibandingkan dengan menggunakan teknologi seperti yang diterapkan oleh bank-bank umum. Hal ini didukung penelitian (Prassida, 2015) yang menyebutkan bahwa hasil implementasi adopsi TI ternyata tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja dan implementasi adopsi TI belum bisa memberikan kontribusi besar terhadap kinerja BPR.

Pendekatan personal dianggap solusi yang paling ampuh dalam memperluas pangsa pasar BPR, dengan melihat kebutuhan nasabah kemudian memberikan pelayanan yang optimal sesuai dengan kebutuhan nasabah tersebut dirasa sudah cukup untuk BPR dalam mempertahankan loyalitas nasabahnya. Faktor personal lebih baik diarahkan untuk membentuk *emotional bounding* dengan nasabah, selama ini dirasakan keramahan petugas sudah dirasa cukup baik. Pihak manajemen perlu meningkatkan kecepatan pelayanan para karyawan dengan memberikan pengarahan maupun pelatihan internal terkait dengan pelayanan prima (Triska et al, 2014).

Kegiatan BPR pada dasarnya sama dengan kegiatan bank umum, hanya yang menjadi perbedaan adalah jumlah jasa bank yang dilakukan BPR jauh lebih sempit. BPR dibatasi oleh berbagai persyaratan, sehingga tidak bisa berbuat seeluas bank umum (Kasmir, 2008). Padahal aktifitas jasa lalu lintas pembayaran akan menambah pendapatan atau *fee based* pada BPR. Dari keterangan tersebut bisa disimpulkan bahwa BPR hanya menggantungkan pendapatan dari usaha utamanya yaitu penyaluran kredit

sehingga satu-satunya cara yang bisa dilakukan oleh BPR untuk menghadapi persaingan dengan bank umum dan lembaga keuangan lainnya adalah mencari nasabah sebanyak mungkin terutama nasabah kredit. Keuntungan dari aktivitas menyalurkan kredit ini dinamakan *spread based*.

Berdasarkan penjelasan diatas sebenarnya dapat diketahui bahwa meskipun BPR memiliki banyak kelemahan namun BPR terus berupaya memberikan pelayanan yang prima kepada nasabahnya. Kemampuan karyawan dalam mendekati pangsa pasar sasaran yaitu sektor mikro merupakan keunikan tersendiri yang dimiliki BPR. Keunikan tersebut merupakan keunggulan bersaing BPR karena bisa dijadikan pembeda (diferensiasi) terhadap pesaingnya. Menurut Porter (2008) Perusahaan mendiferensiasikan diri dengan para pesaingnya jika perusahaan tersebut memiliki keunikan dalam suatu yang dinilai penting oleh pembeli.

Penentu keunikan adalah alasan mendasar yang menyebabkan sebuah aktivitas menjadi aktivitas yang unik. Menurut Porter (2008) ada beberapa sejumlah pilihan kebijakan yang secara umum bisa mendorong tercapainya keunikan diantaranya.

1. Ciri-ciri produk dan kemampuan kerja produk yang ditawarkan
2. Pelayanan yang disediakan (misalnya:kredit, pengiriman atau perbaikan
3. Intensitas aktivitas yang dilakukan (misalnya besarnya biaya periklanan)
4. Isi aktivitas (misalnya: informasi yang disediakan dalam pengolahan pesanan
5. Teknologi yang dipakai dalam melaksanakan sebuah aktivitas (misalnya keakuratanperalatan mesin, komputerisasi pengolahan pesanan)

6. Mutu masukan (input) yang diadakan bagi sebuah aktivitas
7. Prosedur yang mengatur tindakan pegawai dalam sebuah aktivitas (misalnya prosedur pelayanan, hakikat kunjungan penjualan, frekuensi inspeksi atau pengambilan sampel)
8. Tingkat ketrampilan dan pengalaman pegawai yang bertugas melakukan sebuah aktivitas dan pelatihan yang disediakan
9. Informasi yang dipakai untuk mengendalikan sebuah aktivitas.

Penerapan keunikan baik dari sisi produk maupun pelayanan yang dilakukan secara konsisten akan mewujudkan diferensiasi tersendiri bagi BPR. Diferensiasi ini bersifat sebagai pembeda antara BPR dengan pesaingnya dan sekaligus bisa dijadikan strategi utama untuk mencapai keunggulan bersaing. Aditya Pradipta (2014) meneliti tentang pengaruh keunggulan bersaing terhadap loyalitas nasabah di bank sulselbar syariah cabang makasar menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing meliputi biaya, deferensiasi dan fokus pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas nasabah. Bibah nurhabibah (2012) dalam penelitian keunggulan bersaing pada bank syariah menemukan bahwa hal lain yang digunakan bank dalam menarik perhatian nasabahnya adalah dengan memberikan bonus dan deferensiasi tabungan dengan akad wadiah yaitu tanpa ada potongan administrasi tiap bulan.

Penerapan strategi fokus diferensiasi dapat memberikan dampak positif bagi BPR yaitu memperluas pangsa pasar atau setidaknya mempertahankan loyalitas nasabah. BPR harus terus konsisten dalam menerapkan strategi diferensiasi ini untuk memberikan ciri khas/pembeda dari pada pesaingnya. Sari Yuniarti (2011) dalam penelitiannya dengan menggunakan sampel 15 BPR di malang jawa timur menyimpulkan

penerapan strategi adaptif BPR berupa diferensiasi dari sisi fleksibilitas pelayanan pada nasabah bisa meningkatkan loyalitas nasabah dari UMKM.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk meneliti tentang diferensiasi pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) diwilayah kabupaten Madiun. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.
“Apa saja diferensiasi yang digunakan BPR diwilayah Kabupaten Madiun”

BAB II

STRATEGI DIFERENSIASI

2.1 Definisi Strategi

Strategi merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam suatu dunia bisnis atau usaha sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Menurut David (2011) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi georafis, diversifikasi, akusisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah di tetapkan. Menurut Tjiptono (2006) istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah – daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Pearce II dan Robinson (2008), strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan. Rangkuti (2013) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian penulis dapat mengambil kesimpulan tentang definisi strategi yaitu suatu alat bantu dalam mencapai tujuan perusahaan dengan harapan perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing pada bidang usahanya dengan para pesaingnya. Bentuk strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri lain, dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi/perusahaan, yang dikenal dengan “**Strategi Generik**”.

Strategi yang dikemukakan oleh Michael Porter (David, 2009), yang terdiri dari empat macam yaitu:

1) Strategi Kepemimpinan Biaya (*Overall Cost Leadership*) Strategi yang menekankan pada produksi yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua alternatif kepemimpinan biaya, yaitu:

a. Strategi biaya rendah (*low cost strategy*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga yang terendah yang tersedia di pasar.

b. Strategi nilai terbaik (*best value*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga yang terbaik, yang tersedia di pasar; strategi nilai terbaik

bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran (target) strategi tipe 1 dan tipe 2 adalah pasar yang besar.

2) Diferensiasi (*Differentiation*) Strategi yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.

3) Fokus (*Focus Strategy*) Memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Terdapat dua alternatif strategi fokus, yaitu:

- a. Strategi fokus biaya rendah (*low cost focus*) Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
- b. Strategi fokus nilai terbaik (*best value focus*) Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

• Lima Strategi Generik Porter

Tipe 1: Kepemimpinan Biaya – Biaya rendah

Tipe 2: Kepemimpinan Biaya – Nilai terbaik

Tipe 3: Diferensiasi

Tipe 4: Fokus – Biaya rendah

Tipe 5: Fokus – Nilai terbaik

Gambar 2.1 Strategi Generik

Target Pasar	Kepemimpinan biaya	Diferensiasi	Fokus
Besar	Tipe 1	Tipe 3	
	Tipe 2		
Kecil		Tipe 3	Tipe 4
			Tipe 5

Sumber : David, 2010

2.2 Pengertian Diferensiasi

Sebuah usaha jika ingin dikenal dan diingat dalam benak konsumen haruslah memiliki keunikan/kekhasan, sehingga usahanya bisa dibedakan dengan cepat. Untuk itu usaha yang dibuat haruslah kreatif (mampu keluar dari kerumunan usaha yang ada).

Menurut Kartajaya (2004) diferensiasi adalah semua upaya yang dilakukan untuk membedakan diri dari pesaing lain baik konten (*what to offer*), konteks (*how to offer*), dan infrastruktur (*enabler*). Sehingga tidak mudah ditiru oleh pesaing. Diferensiasi konten adalah dimensi diferensiasi yang menunjuk pada “value” apa yang ditawarkan kepada konsumen. Konteks merupakan dimensi yang menunjuk pada “cara” menawarkan value kepada konsumen. Infrastruktur adalah faktor-faktor pemungkin (*enabler*) terealisasinya diferensiasi konten maupun konteks. Dimensi ini menunjuk pada pembedaan terhadap pesaing berdasarkan kepada kemampuan teknologi (*technology*), kapabilitas sumber daya manusia (*people*) dan kepemilikan fasilitas (*facility*) untuk mendukung penciptaan diferensiasi konten dan konteks.

Webster (2002) mengungkapkan usaha yang ditawarkan memiliki fitur berbeda dari standar yang ditawarkan dalam suatu persaingan, yang berhubungan dengan segmentasi pasar, pembedaan tersebut

dikomunikasikan dengan baik. Menurut Kotler (2007) diferensiasi adalah tindakan merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran perusahaan dengan tawaran pesaing.

Dari teori tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa diferensiasi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk memberikan untuk membedakan produk dan layanan yang di tawaran perusahaan dengan tawaran pesaing kepada pelanggan atau konsumen.

2.3 Jenis Diferensiasi

Menurut Rapiansyah (2012), diferensiasi secara umum dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Diferensiasi psikologis, yaitu diferensiasi yang dibuat dengan pesaingnya melalui penciptaan kreasi yang dapat diasumsikan oleh konsumen bahwa produk tersebut sesuai dengan harapan konsumen.
2. Diferensiasi fisik, yaitu diferensiasi ulang dibuat sedemikian rupa sehingga dibentuk melalui suatu perbedaan secara fisik.

2.4 Keunggulan Berkelanjutan

Menurut Kartajaya (2004) dalam membangun differentiation secara kokoh dan berkelanjutan, maka harus melakukan beberapa tahap untuk membangunnya, diantaranya :

- a. Segmentation, targeting & positioning Langkah pertama untuk membangun diferensiasi adalah melakukan segmentation, targeting yang kemudian diikuti dengan perumusan positioning produk, merek dan perusahaan. Segmentasi merupakan proses pemetaan pasar dan konsumen secara kreatif, setelah konsumen dibagi-bagi menjadi berbagai kelompok yang akan dijadikan pasar sasaran. Dengan mengetahui pasar sasaran yang ingindituju, maka dapat diketahui lebih jelas segala hal yang ada di dalam benak konsumen. Sehingga

perusahaan dapat menentukan positioning di dalam benak konsumen tersebut akan membedakan dengan pesaing.

- b. Analisa diferensiasi Dari positioning tersebut, proses pengorganisasian dengan baik pada sumber-sumber diferensiasi yang memungkinkan, baik yang telah ada saat ini maupun yang memiliki potensi untuk menjadi dasar diferensiasi di masa yang akan datang. Proses tersebut dilakukan dengan melihat sejauh mana sumber daya perusahaan memiliki kelebihan dan kekurangan dari sumber diferensiasi melalui konten, konteks, dan infrastruktur untuk menjadikan diferensiasi yang unggul dibandingkan pesaing.
- c. Uji sustainable diferensiasi Uji diferensiasi apakah sustainable atau tidak dengan melakukan analisis kemungkinan dasar diferensiasi yang dapat dihasilkan oleh perusahaan baik itu dari segi konten, konteks dan infrastruktur. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menilai sejauh mana sustainable diferensiasi, yaitu : tidak mudah ditiru dan memiliki keunikan. Apabila produk dan merek perusahaan memiliki keunikan maka akan bertahan karena tidak mudah untuk disamakan dengan pesaing.
- d. Komunikasi Yaitu mengkomunikasikan diferensiasi yang ditawarkan untuk membangun persepsi yang lebih baik, setiap aspek dari program komunikasi perusahaan harus menunjukkan diferensiasi yang ditawarkan.

2.5 Syarat – syarat dilakukan Diferensiasi

Kotler (2009) mengemukakan suatu perbedaan atau diferensiasi dapat dikembangkan jika memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Penting
Perbedaan itu memberikan banyak manfaat bagi cukup banyak pelanggan
- b. Jelas
Perbedaan itu tidak dimiliki orang lain atau dapat dikemas dengan lebih jelas.
- c. Unggul
Perbedaan itu lebih baik dari cara lain untuk mendapatkan manfaat yang sama
- d. Dapat dikomunikasikan
Perbedaan itu dapat dimengerti dan di lihat oleh pelanggan.
- e. Mendahului
Perbedaan itu tidak mudah ditiru oleh pesaing
- f. Terjangkau
Pembeli dapat menjangkau selisih harganya
- g. Menguntungkan
Perusahaan memperoleh laba dengan menonjolkan perbedaan itu

2.6 Sumber Deferensiasi

Kotler dan keller (2009) menjelaskan bahwa ada beberapa macam sumber deferensiasi menjadi salah satu strategi perusahaan untuk memberikan perbedaan yang unik dari pada pesaing. Adapun sumber-sumbernya adalah sebagai berikut

1. Diferensiasi Produk (*product differentiation*)

Kotler dan Amstrong (2007) dan Kotler et all (2007) mengemukakan bahwa penawaran akan suatu produk atau jasa juga dapat dibedakan berdasarkan tingkatan, yaitu :

- a) *The core product (core benefit)*, yaitu produk atau jasa itu sendiri yang dicari, diperlukan dan dibeli oleh konsumen (*the bare-bones version*).
- b) *The actual product*, diindikasikan dengan elemen-elemen pelayanan, seperti kualitas, rancangan, gaya (*style*), merek, warna, kemasan, dan beberapa dimensi layanan fisik yang memberikan manfaat kepada pelanggan.
- c) *The augmented product*, jasa/produk yang dilengkapi unsur pelayanan yang lebih banyak lagi termasuk jaminan dan manfaat pelayanan, reputasi perusahaan, manfaat psikologis dari pelanggan dan tambahan manfaat.

Diferensiasi produk merupakan cara perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan pesaing dengan cara merancang produk yang berbeda dari pesaing baik dari sisi bentuk, jenis dan kemasannya. Disisi lain perusahaan dapat pula menambahkan atribut produk sebagai fasilitas tambahan yang bisa membedakan dirinya dengan pesaing. Dalam mendiferensiasikan produknya perusahaan juga harus memperhatikan kebutuhan dan selera dari konsumen sehingga diharapkan nantinya biaya untuk diferensiasi bisa tertutupi oleh hasil penjualan produknya. Diferensiasi produk yang bisa dilakukan oleh BPR misalnya dengan merancang tabungan dengan berbagai jenis pilihan sesuai kebutuhan nasabah, sedangkan dari sisi kredit bisa dilakukan dengan menambahkan jenis kredit yang sistem pembayaran angsurannya menyesuaikan dengan kemampuan dari nasabah.

2. Deferensiasi pelayanan (*services differentiation*)

Perusahaan juga dapat mendiferensiasikan jasa atau pelayanannya. Kunci keberhasilan dalam persaingan terletak pada penambahan pelayanan yang membentuk value added kepada pelanggan serta meningkatkan kualitasnya. Hal inilah yang menjadi pembeda utama antara perusahaan-perusahaan jasa. Beberapa diferensiasi pelayanan yang dapat diciptakan perusahaan menurut Kotler dan Keller (2007) adalah sebagai berikut :

- a) Kemudahan pemesanan (*ordering ease*), mengacu pada seberapa mudah pelanggan dapat melakukan pemesanan ke perusahaan.
- b) Pengiriman (*delivery*), mengacu pada seberapa baik produk atau jasa diserahkan kepada pelanggan. Penyerahan itu mencakup kecepatan, ketepatan dan perhatian selama proses pengiriman.
- c) Pemasangan (*instalation*), mengacu pada pekerjaan yang dilakukan untuk membuat produk tertentu beroperasi di lokasi yang direncanakan. Kemudahan pemasangan menjadi titik jual yang sebenarnya, terutama bila pasar sasarannya adalah orang baru.
- d) Pelatihan customer (*customer training*), mengacu pada pelatihan para pegawai pelanggan untuk menggunakan peralatan dari penjual secara tepat dan efisien.
- e) Konsultasi pelanggan (*customer consulting*), mengacu pada pelayanan data, sistem informasi dan saran yang diberikan penjual kepada pembeli.
- f) Pemeliharaan dan layanan perbaikan (*maintenance and repair*), merupakan program pelayanan perusahaan untuk membantu

pelanggan menjaga produk yang mereka beli senantiasa dalam kondisi kerja yang baik.

Diferensiasi pelayanan dalam bidang jasa menjadi hal yang sangat penting karena pelayanan merupakan proses tersampainya suatu produk ketangan konsumen secara langsung (*moment of truth*). Perusahaan berusaha memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen demi menciptakan kepuasan konsumen. Mereka berlomba-lomba memberikan pelayanan yang berbeda dengan pesaingnya dengan menambahkan ciri khas tertentu pada tiap titik pelayanannya. BPR memberikan pelayanan yang berbasis pada kedekatan emosional dengan nasabah dengan cara mendengarkan keluhan nasabah, berkomunikasi sesuai dengan bahasa dari nasabah sampai kepada memberikan solusi atas permasalahan tersebut. tindakan ini dilakukan oleh semua karyawan BPR dengan harapan mereka nantinya mau menjadi nasabah BPR tersebut. bentuk diferensiasi harus diperhatikan hingga detail yang terkecil mulai pra pelayanan, proses pelayanandan pasca pelayanan.

3. Diferensiasi personal (*personal differentiation*)

Kemampuan karyawan dalam proses pemasaran akan mempengaruhi minat pemakai jasa untuk melakukan pembelian ulang. Karyawan disini merupakan aset berharga bagi perusahaan sehingga perusahaan perlu memperhatikan kinerja dari karyawan tersebut dalam memberikan pelayanan, jika terdapat beberapa karyawan yang kurang mampu dalam memberikan pelayanan maka perusahaan bertanggung jawab untuk memberikan pelatihan atau training kepada karyawan tersebut secara berkala. Karyawan

berdasarkan peranannya terbagi menjadi beberapa kategori menurut Payne (2000) adalah sebagai berikut.

- a) *Contractor* : karyawan yang secara berkala melakukan kontrak teratur atau khusus dengan pelanggan. Perusahaan harus mendidik dan melatih para karyawan agar lebih memahami mengenai tanggung jawab dan wewenang dalam pekerjaannya.
- b) *Modifier* : karyawan seperti receptionist, personil kredit, operator telepon yang sering melakukan kontak langsung dengan pelanggan. Mereka harus memiliki pandangan dan wawasan yang luas.
- c) *Influencer* : karyawan yang mempunyai bagian penting dalam departemen pemasaran karena bertugas untuk memberi masukan kepada para pelanggan.
- d) *Isolated* : karyawan yang melakukan berbagai fungsi pendukung yang bersifat penting namun tidak memiliki kontak langsung dengan pelanggan.

Perusahaan harus memastikan bahwa segenap karyawannya dapat mewakili citra perusahaan, profesional dan memiliki loyalitas yang tinggi sehingga bekerja secara maksimal dan menjadi pembela perusahaan di mata konsumen. Perusahaan yang memiliki karyawan unggul tentu akan lebih mudah dalam menghadapi persaingan karena karyawan tersebut umumnya bisa berpikir kreatif serta memiliki inovasi untuk meningkatkan penjualan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Semua karyawan di BPR pastinya dituntut untuk bekerja sesuai dengan target perusahaan dan untuk mencapai hal tersebut diperlukan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi.

4. Deferefsiasi saluran (*chanel differentiation*)

Kotler dan Keller (2007) mengemukakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui cara mereka dalam merancang saluran distribusi, terutama yang menyangkut jangkauan, keahlian dan kinerja dari saluran-saluran tersebut. saluran distribusi menurut Kotler dan Keller (2007) adalah sebagai berikut.

- a) Saluran penjualan langsung (*direct sales chanel*), armada penjualanlapangan terdiri dari tenaga-tenaga penjualan.
- b) Saluran penjualan tidak langsung (*indirect sales chanel*), para perantara, seperti kemitraan bernilai tambah, distributor atau dalam sejumlah kasus toko eceran.
- c) Saluran pemasaran langsung (*direct marketing chanel*), saluran yang menghubungkan perusahaan manufaktur secara langsung dengan konsumen. Seperti pemasaran jarak jauh (*telemarketing*), pengiriman lewat pos (*direct mail*), internet dan kadang-kadang toko eceran.

5. Deferensiasi citra (*image differentiation*)

Diferensiasi citra dapat diciptakan secara berkala seiring dengan berbagai kemajuan yang telah dicapai perusahaan. Citra dapat ditanamkan dan disebarluaskan melalui segala media komunikasi yang dimiliki. Kotler (2004:338) media utama untuk mengkomunikasikan citra adalah.

a) Lambang (Simbol)

Citra dapat diperkuat dengan menggunakan simbol-simbol yang kuat. Perusahaan dapat memiliki simbol seperti Apple computer. Merek juga dapat dibangun sekitar orang-orang terkenal seperti

parfum paris hilton dan perusahaan juga mungkin memilih suatu warna pengidentifikasian, misalnya merah (timnas indonesia) atau hijau (starbucks coffee).

b) Media

Citra yang dipilih harus ditampilkan dalam iklan yang penyampaian suatu cerita suasana hati, pertanyaan sesuatu yang jelas berbeda dengan yang lain. Pesan harus tampak dalam laporan tahunan, brosur dan katalog serta kartu nama.

c) Suasana

Ruang fisik yang ditempati organisasi merupakan pencipta citra yang kuat lainnya. Misalnya, hotel-hotel hyatt regency mengembangkan suatu citra tersendiri melalui lobby atriumnya dan harus tampak ramah dalam memilih rancangan gedung, interior, tata letak, warna, material dan perabotan yang tepat.

d) Peristiwa

Suatu perusahaan dapat membangun identitas melalui jenis kegiatan yang disponsornya. Misalnya merek minuman terkemuka pocari sweat yang tampil menonjol dengan menyponsori acara olahraga kesehatan.

Pembentukan citra pada Bank Perkreditan Rakyat dapat dilakukan dengan menginformasikan produknya melalui kegiatan priklanan yang terpadu. Artinya semua komponen karyawan dan manajemen selalu aktif dalam mempromosikan produknya baik secara langsung kepada nasabah maupun secara tidak langsung melalui banner, spanduk yang dipasang di lokasi strategis. Tidak sedikit BPR juga mengiklankan produknya di radio maupun surat kabar hal ini dilakukan supaya pembentukan supaya perusahaan lebih efektif dalam membentuk ekuitas merek. Apabila

perusahaan telah memiliki merek dimana dalam persepsi pelanggan adalah memiliki ekuitas merek yang tinggi, maka loyalitas pelanggan dapat terbangun dengan sendirinya. Dengan kata lain perusahaan telah memiliki keunggulan bersaing di benak pelanggan (Ambarwati, 2003).

2.7 Strategi Diferensiasi

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture. Pengertian strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Diferensiasi menurut Kartajaya (2004) diferensiasi adalah semua upaya yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan perbedaan diantara pesaing dengan tujuan memberikan nilai yang terbaik untuk konsumen. Diferensiasi adalah cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya (Kotler, 2006). Strategi diferensiasi adalah suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan dimana dengan menggunakan strategi diferensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya.

Aaker dalam Ferdinand (2003) menyatakan bahwa strategi diferensiasi yang sukses haruslah strategi yang mampu :

1. menghasilkan nilai pelanggan
2. memunculkan persepsi yang bernilai khas dan baik serta
3. Tampil sebagai wujud yang berbeda yang sulit untuk ditiru

Menurut Daft (2003), Strategi Diferensiasi adalah jenis strategi kompetitif yang digunakan organisasi untuk membedakan produk dan layanan perusahaan dibandingkan perusahaan yang lain di industri yang sama. Atau Strategi Diferensiasi adalah kegiatan merancang kerangkaan keunikan yang berarti untuk membedakan apa yang harus ditawarkan perusahaan dengan apa yang ditawarkan pesaing. Salah satu tujuan utama strategi diferensiasi adalah untuk mendapat keunggulan bersaing dari pesaing perbankan lainnya. Persaingan dalam bisnis terjadi karena satu atau lebih perusahaan pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisinya.

Pada prinsipnya strategi diferensiasi adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini membangun persepsi pembeli diatas keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, citra, berat bahan atau pelayanan. Perusahaan bisa saja menaikkan harga untuk mendapatkan keuntungan yang lebih, tetapi perlu diimbangi dengan menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen serta memberikan pelayanan yang berbeda dengan perusahaan lain. Perbedaan inilah yang nanti dibayar mahal dan menjadi persepsi bagi pembeli.

Menurut Kotler (2003), mengamati bahwa “kelincahan” berbagai perusahaan berbeda dalam lima dimensi: pasar sasaran mereka, produk, tempat (saluran), promosi dan harga. Untuk tiap kemungkinan manuver, perusahaan perlu memperkirakan hasilnya. Manuver yang menjanjikan hasil tertinggi menentukan keunggulan strategis perusahaan. Perusahaan dalam industri mati langkah memiliki sangat sedikit kelincahan dan keunggulan strategis, dan perusahaan dalam industri terspesialisasi memiliki kelincahan dan keunggulan strategis yang sangat luas

Berdasarkan penjelasan teori diatas dapat disimpulkan bahwa salah satu syarat terciptanya strategi diferensiasi yaitu adanya spesialisasi dalam suatu industri. Misalnya pada beberapa lembaga keuangan seperti bank umum konvensional, bank umum syariah, BPR konvensional dan BPR Syariah serta lembaga keuangan non bank seperti Koperasi, Leasing dsb.

Suatu perusahaan harus mencoba mengidentifikasikan cara-cara spesifik yang dapat mendiferensiasikan produknya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Diferensiasi adalah tindakan merancang suatu perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing. Jumlah peluang diferensiasi berbeda untuk tiap jenis industri. Ada empat jenis industri berdasarkan jumlah keunggulan kompetitif yang tersedia dan ukurannya.

1. Industri volume (*volume industry*): adalah industri dimana perusahaan didalamnya hanya dapat memperoleh sedikit keunggulan kompetitif tetapi berukuran cukup besar.
2. Industri mati langkah (*stalemate industry*): adalah industri yang didalamnya hanya terdapat sedikit potensi keunggulan kompetitifnya dan masing-masing kecil ukurannya.
3. Industri terfragmentasi (*fragmented industry*): adalah industri dimana perusahaan didalamnya memiliki banyak peluang diferensiasi, tetapi tiap peluang untuk keunggulan kompetitif itu kecil.
4. Industri terspesialisasi (*specialized industry*): adalah industri dimana perusahaan didalamnya memiliki banyak peluang diferensiasi, dan tiap diferensiasi dapat menghasilkan keuntungan tinggi.

Menurut Lamb Charles (2001:248), agar perencanaan berhasil, perusahaan harus mencari keunggulan diferensiasi relatif terhadap pesaing ketika menganalisis kekuatan internal dan eksternal peluang pasar. Keunggulan diferensiasi adalah salah satu aspek unik dalam suatu organisasi yang mempengaruhi target konsumen menjadi pelanggan setia perusahaan dibandingkan pesaing lainnya.

Lembaga keuangan bank seperti BPR selalu mencari keunggulan diferensiasi melalui pelayanan yang diberikan. Mereka selalu agresif dalam mencari nasabah dan bersikap ramah pada saat melakukan pendekatan kepada calon nasabah. Dengan cara seperti ini diharapkan mampu menarik calon nasabah untuk mau menjadi nasabah BPR tersebut dan pada akhirnya target peningkatan jumlah nasabah pun akan tercapai.

BAB III

DIFERENSIASI BANK PERKREDITAN RAKYAT

3.1 Definisi Bank Perkreditan Rakyat

Secara garis besar, lembaga keuangan dapat dikelompokkan menjadi lembaga keuangan bank atau seringkali hanya disebut bank, dan lembaga keuangan bukan bank. Lembaga keuangan bukan bank terdiri dari lembaga-lembaga keuangan yang berfungsi dan kegiatan pokoknya berbeda dengan bank, misalnya: asuransi, dana pensiun, pegadaian, leasing (sewa guna usaha). Perbedaannya dengan bank adalah, bahwa lembaga-lembaga keuangan bukan bank tersebut tidak menerima simpanan masyarakat dalam bentuk giro, tabungan, dan deposito, melainkan memperoleh sumber pendanaannya dari modal, pinjaman, iuran, atau premi yang dibayar nasabahnya, dan penerbitan surat-surat berharga baik berjangka pendek maupun berjangka panjang. Sementara itu, penyaluran dana kepada dunia usaha dan pelayanan jasa keuangan lainnya yang diberikan lembaga keuangan bukan bank bergantung pada jenis kegiatan dan operasinya

Menurut Undang-Undang No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan menyebutkan bahwa :

- a. Perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan
- b. BPR adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau dalam bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah

yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

BPR tergolong bank sekunder, dengan wilayah usahanya terbatas pada lingkungan kecamatan dan beberapa desa tertentu. Maksud bank sekunder, yaitu bank yang tidak dapat menciptakan uang karena tidak memberikan pinjaman melebihi dana yang dihimpun. Dengan wilayah kerja yang terbatas maka BPR dituntut untuk terus melakukan inovasi dari sisi produk maupun pelayanannya sesuai dengan kebutuhan segmen sasaran yaitu UMKM (Usaha Kecil Mikro Menengah).

Menurut Susilo, Triandaru, dan Santoso (2000), “BPR hanya dapat didirikan dan dimiliki oleh warga negara Indonesia, berdasarkan hukum Indonesia yang seluruh pemiliknya warga negara Indonesia, pemerintah daerah atau dapat dimiliki bersama di atas ketiganya”.

3.2 Fungsi dan Kegiatan BPR

Adapun fungsi BPR menurut Manurung dan Rahardja, 2004 adalah sebagai berikut.

1. Memberi pelayanan perbankan kepada masyarakat yang sulit atau tidak memiliki akses ke bank umum
2. Membantu pemerintah mendidik masyarakat dalam memahami pola nasional agar ekselaborasi pembangunan di sektor pedesaan dapat lebih dipercepat
3. Menciptakan pemerataan kesempatan berusaha terutama bagi masyarakat pedesaan
4. Mendidik dan mempercepat pemahaman masyarakat terhadap pemanfaatan lembaga keuangan formal sehingga terhindar dari jeratan rentenir

Kegiatan usaha yang diperkenankan bagi BPR secara umum adalah sebagai berikut :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu
2. Memberikan kredit
3. Menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan prinsip syariah
4. Menempatkan dananya dalam bentuk SBI, deposito berjangka, sertifikat deposito, dan atau tabungan dalam bentuk lain.

Menurut Undang-Undang Perbankan No.7 tahun 1992, kegiatan atau usaha yang dilarang bagi BPR adalah :

- a. Menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran
- b. Melakukan kegiatan usaha dalam bentuk valuta asing
- c. Melakukan usaha perasuransian
- d. Melakukan penyertaan modal
- e. Melakukan usaha lain diluar kegiatan yang telah ditetapkan

3.3 Produk penghimpunan dana BPR

Jenis-jenis produk dana pihak ketiga pada Bank Perkreditan Rakyat menurut Herli, (2013) adalah sebagai berikut.

1. Tabungan

Tabungan (*saving account*) adalah simpanan pihak ketiga dalam bentuk rupiah pada BPR, yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut sistem tertentu dari masing-masing BPR pengelola rekening. Tabungan merupakan sebagian pendapatan masyarakat

yang tidak dibelanjakan tetapi disimpan sebagai cadangan guna berjaga-jaga dalam jangka pendek.

2. Deposito

Deposito adalah sejenis jasa tabungan yang biasa ditawarkan oleh bank kepada masyarakat. Deposito biasanya memiliki jangka waktu tertentu dimana uang didalamnya tidak boleh ditarik nasabah sebelum jatuh tempo periode kontrak penempatannya (*placement*). Bunga deposito biasanya lebih tinggi daripada bunga tabungan karena terikat kontrak penempatan.

3.4 Produk Kredit BPR

Pemberian kredit kepada debitur harus dilakukan dengan memperhatikan tujuan dan sifat kebutuhan dana. Dengan mengetahui tujuan dan sifat kebutuhan dana maka akan dapat ditentukan struktur kredit yang tepat untuk debitur. Menurut Herli (2013) untuk ruang lingkup BPR umumnya ada 2 (dua) jenis struktur kredit, yaitu :

1. Kredit angsuran

Kredit angsuran dilunasi dengan cara diangsur (*instalment facility*) per periode, dan angsuran umumnya dibayar setiap bulan. Walau masih memungkinkan untuk memodifikasi dengan pemberian *grace period* (masa dimana debitur hanya perlu mengangsur bunganya saja pada beberapa periode awal investasi), tetapi kebijakan seperti ini harus dilihat kasus per kasus. Umumnya sifat kebutuhan dana adalah konsumtif dan investasi, serta waktunya jangka panjang. Misalnya untuk membiayai pembelian tempat usaha, rumah tinggal, kendaraan atau mesin produksi.

2. Kredit Berjangka

Kredit berjangka (*demand loan*) umumnya untuk modal kerja yang sifatnya jangka pendek (musiman), misalnya untuk membiayai usaha kontraktor dalam mengerjakan suatu proyek pembangunan rumah atau membiayai stock barang dagangan menjelang masa ramai. Kredit ini sistemnya tetap membayar bunga setiap bulan, dan pokok kredit hanya akan dilunasi pada akhir periode kredit beserta bunga terakhirnya. Atau bisa juga pokok kredit dilunasi sebelum masa jatuh tempokredit bilamana debitur sudah mampu. Bilamana pada masa jatuh tempo kredit belum dapat dilunasi oleh debitur , kredit ini dapat diperpanjang kembali atas persetujuan kedua belah pihak dengan membuat akad kredit perpanjangan setelah sebelumnya pihak bank melakukan analisis dan evaluasi atas perkembangan usaha debitur.

Disebut sebagai *demand loan* karena media penarikan kredit ini adalah atas suatu permintaan dari debitur dengan menandatangani surat promes bank (surat janji bayar kembali pada bank) atau surat aksep bank (buti tanda terima hutang dari bank). Penarikan deman loan ini dapat bertahap, namun akumulasi penarikan kredit baru dan kredit yang sudah ada (eksis) tidak boleh melebihi total plafond kredit demand loan yang telah diikat oleh bank kepada debitur. Jangka waktu penarikan tiap lembar promes atau tiap lembar aksep maksimal adalah tanggal jatuh tempo perjanjian kredit demand loan tersebut.

3.5 Strategi Diferensiasi Bank Perkreditan Rakyat

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa secara aturan kegiatan operasional BPR berbeda dengan bank umum konvensional yang ada pada saat ini. Salah satu perbedaan tersebut adalah BPR tidak boleh

melakukan jasa lalu lintas pembayaran, hal ini tentu secara langsung mengurangi jumlah pendapatan operasional BPR dan konsekuensinya adalah BPR harus mencari nasabah kredit sebanyak mungkin untuk mengejar pendapatan yang telah ditargetkan. Namun hal itu juga tidak luput dari masalah lainnya dimana jika BPR ingin merealisasi kredit sebanyak mungkin maka kendala utamanya adalah dari sisi permodalan mereka. Banyak BPR yang kekurangan modal kadang harus meminjam kepada bank umum yang notabene adalah pesaing mereka secara langsung. Dengan cara ini tentu keuntungan bank umum akan berlipat ganda dari sisi *spread based* karena pendapatan bunga atas pinjaman yang diberikan kepada BPR.

Fenomena tersebut membuat BPR harus berupaya keras mencari solusi atas permasalahan klasik yang dihadapi demi keberlangsungan usahanya. BPR harus mampu melayani calon nasabah maupun nasabah secara berbeda dibandingkan dengan pesaing utamanya yaitu bank umum. Bagaimanapun juga jika nasabah terlayani dengan baik maka dia akan puas dan selanjutnya akan loyal terhadap BPR.

Layanan jemput bola menjadi andalan utama BPR dalam membedakan pelayanannya dengan pesaing. Untuk itu diperlukan tenaga tersendiri yang bertugas untuk pelayanan “jemput bola” kepada nasabah yang meliputi mengambil setoran tabungan dan juga angsuran. Dengan pelayanan jemput bola ini diharapkan gairah menabung pada pasar sasaran BPR yakni UMKM akan meningkat serta angsuran kredit bisa berjalan dengan lancar. Hal ini didukung oleh penelitian Triandini (2013) yang menemukan bahwa layanan jemput bola secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Dana Pihak Ketiga (DPK) dan jumlah nasabah pada BPRS Artha Karimah Irsyadi.

Fasilitas kredit yang diberikan BPR kepada nasabah UMKM juga dirasa sangat bermanfaat untuk menambah permodalan mereka. Karakteristik UMKM (Usaha Kecil Mikro Menengah) dalam hal kredit biasanya mengharapkan proses kredit yang cepat, syarat mudah dan jumlah kredit yang dibutuhkan tidak terlalu besar. Bagi pedagang misalnya, alasan meminjam kepada BPR dikarenakan kebutuhan modal yang mendesak dan bersifat jangka pendek untuk menutupi kekurangan modal pada hari itu. Hal ini baca oleh pihak BPR, dengan modal pengalaman selama puluhan tahun dalam menangani kredit mikro maka tidak sulit bagi mereka untuk mendekati nasabah tersebut. prinsip kerjanya BPR yang mengandalkan kecepatan dan kemudahan namun tetap memakai asas kehati-hatian perbankan selalu punya daya tarik bagi para pelaku usaha, bahkan bebrapa debitur bank umum seringkali juga datang ke BPR untuk menutu kebutuhan arus kas yang bersifar mendadak (Herli,2013)

Mayoritas pedagang yang ada dipasar sangat terbantu dengan keberadaan BPR didekat lokasi mereka berjualan. Pinjaman kredit yang diberikan oleh BPR memiliki dampak positif yaitu meningkatkan pendapatan mereka. Hal ini didukung oleh penelitian Shalihuddin et all, (2016) yang berjudul Dampak Kredit PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Ganda Lata Terhadap Pendapatan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Di Kecamatan Unaaha Kabupaten Konawe, dengan objek penelitian pedagang kios sembako yang sedang menggunakan fasilitas kredit disimpulkan bahwa:

1. Dampak kredit yang disalurkan PT. BPR Ganda Lata kepada pedagang kios sembako yang menjadi sampel sebanyak 20 orang responden atau 95,23% pedagang kios sembako yang mengalami peningkatan pendapatan sedangkan terdapat 1 orang responden

atau 4,77% pedagang kios sembako yang tidak mengalami peningkatan pendapatan.

2. Pedagang kios sembako penerima kredit 9 juta kebawah rata-rata keuntungan perbulannya meningkat 21,50 %, responden dengan penerima kredit 10 juta – 19 juta rata-rata keuntungan perbulannya meningkat 17,45 %, responden dengan kredit 20 juta – 29 juta memiliki peningkatan rata-rata keuntungan perbulan sebesar 19,89 %, sedangkan responden penerima kredit 40 juta – 50 juta mengalami peningkatan keuntungan sebesar 17,89 %.

Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas pedagang memilih kredit pada BPR. Karena kecepatan pelayanan yang diberikan dan juga persyaratan yang cukup mudah. Kecepatan dalam memutuskan proposal kredit akan sangat membantu daya saing industri BPR tersebut. Herli (2013) mengatakan bahwa target market BPR adalah melayani kebutuhan petani, peternak, nelayan, pedagang, pengusaha kecil, pegawai dan pensiunan karena sasaran ini belum terjangkau oleh bank umum, disamping untuk pemerataan pelayanan perbankan, pemerataan kesempatan berusaha, pemerataan pendapatan dan agar mereka tidak jatuh ketangan para pelepas uang (renternir dan pengijon).

Konsistensi BPR dalam melayani pasar mikro sulit sulit untuk ditiru sempurna oleh bank umum. Banyak bank umum tergiur untuk masuk dan merebut pangsa pasar yang seharusnya milik BPR. Namun tidak semua bank umum itu siap dengan sarana sumber daya manusia dan sistem operasionalnya. Bila bank umum tetap menggunakan sudut pandang mereka yang penuh dengan aturan prosedural dan bermain dipangsa pasar mikro, tentu usaha mereka tidak akan lancar.

BAB IV

METODOLOGI

4.1 Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang beroperasi di wilayah Madiun. Peneliti hanya mengambil sampel 2 (dua) BPR Saja yaitu Bank KBPR Arta Kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun dengan pertimbangan sebagai berikut: 1) Bank KBPR Arta Kencana merupakan BPR Swasta dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun adalah BPR milik pemerintah kabupaten Madiun sehingga masing-masing BPR ini mewakili dari status kepemilikannya dimana yang satu adalah BUMS dan satunya lagi BUMD. 2) Kedua BPR ini memiliki jumlah kantor cabang dan kantor kas paling banyak dibandingkan dengan BPR lain di wilayah kabupaten madiun. dimana untuk Bank KBPR Arta kencana memiliki 3 (tiga) kantor cabang dan sebelas kantor kas. Sedangkan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun memiliki 4 (empat) kantor cabang dan 36 kantor kas. sehingga dianggap representatif jika dijadikan sampel penelitian karena secara tidak langsung kedua BPR tersebut telah menerapkan strategi tersendiri untuk menghadapi persaingan dengan bank umum yang dibuktikan dengan penambahan jumlah kantor cabang dan kantor kas diluar wilayah kabupaten Madiun.

Untuk mendapat data yang tepat maka perlu ditentukan informan yang memiliki kompetensi dan sesuai dengan kebutuhan data (*purposive*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk strategi diferensiasi, penerapan strategi diferensiasi dan prosedurnya. Oleh karena itu, diperlukan subjek yang memenuhi parameter yang dapat mengungkap hal di atas sehingga memungkinkan data dapat diperoleh. Sehingga subjek dalam

penelitian ini adalah Direktur Utama/wakil direktur, Manajer/kepala bagian, pimpinan cabang dan kepala kantor kas pada BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun dan BPR Arta Kencana.

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Usia

Tabel 1 Distribusi karakteristik responden berdasarkan usia

No	Usia	Banyaknya Responden	Porsentase (%)
1	< 35 tahun	3	27,2 %
2	35 - 45 tahun	4	36,4 %
3	> 45 tahun	4	36,4%
Jumlah		11	100 %

Sumber : data primer, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa usia responden terbanyak pada rentang 35 – 45 tahun yakni sebesar 36,4% dan juga rentang usia diatas 45 tahun sebesar 36,4%. Hal ini bisa dikatakan bahwa untuk menduduki jabatan tertentu dalam BPR diperlukan kompetensi individu yang sangat matang dimana semakin tinggi usia karyawan BPR maka semakin banyak pula pengalaman yang dimilikinya. Untuk usia dibawah 35 tahun sebesar 27,2% dimana BPR sudah mempersiapkan sejak dini dalam membentuk karakter seorang pimpinan. Pada usia ini kebanyakan mereka sudah minimal sudah memiliki posisi kepala kantor kas bahkan ada yang sudah menjadi manajer maupun pimpinan cabang.

Persaingan dilapangan yang cukup ketat antara BPR dan Bank umum maupun lembaga keuangan lainnya menuntut BPR untuk menempatkan karyawan yang usianya relatif masih muda untuk menempati posisi strategis dikantor-kantor cabang maupun unitnya.

4.2.2 Tingkat Pendidikan

Tabel 2 Distribusi karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Banyaknya Responden	Porsentase (%)
1	DIII / Diploma	0	0 %
2	S1 / Sarjana	8	72,73%
3	S2 / Pascasarjana	3	27,27%
Jumlah		11	100

Sumber : data primer, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan sarjana sebanyak 72,73%. Mayoritas karyawan BPR yang memiliki jabatan strategis adalah minimal mereka yang tingkat pendidikannya di jenjang Sarjana. Sedangkan untuk tingkat pendidikan pascasarjana hanya sebesar 27,27%. Masih sedikit dilevel direksi dan manajer yang memiliki jenjang pendidikan pascasarjana. Hal ini mungkin dikarenakan lingkungan kerja di BPR belum terlalu membutuhkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan pascasarjana, mengingat pangsa pasar mikro menengah kebawah sehingga yang diperlukan adalah kompetensi dalam pendekatan kenasabah mikro.

4.2.3 Pengalaman Kerja

Tabel 3 distribusi karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja

No	Lama Bekerja di BPR	Banyaknya Responden	Porsentase (%)
1	< 10 tahun	4	36,4%
2	10 – 20 tahun	5	45,4%
3	> 20 tahun	2	18,2%
Jumlah		11	100

Sumber : Data primer, diolah 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di BPR kurang dari 10 tahun sebesar 36,4%. Sedangkan yang bekerja di BPR kisaran 10 – 20 tahun sebesar 45,4%. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki jabatan strategis sudah harus tentu juga memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di BPR. Dengan rentang waktu lebih dari 10 tahun diperkirakan pengetahuan dan pengalaman dari karyawan semakin baik. Untuk responden yang masa kerjanya lebih dari 20 tahun sebesar 18,2% yang berarti dapat diambil kesimpulan bahwa mereka yang lama bekerja di BPR ini juga memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaannya.

Karyawan BPR yang telah lama bekerja memiliki pengalaman yang cukup matang dalam meningkatkan kinerjanya sesuai dengan harapan perusahaan. Dengan kata lain masa kerja karyawan bisa meningkatkan produktivitas kerja mereka dan pada akhirnya berdampak positif bagi kemajuan perusahaan itu sendiri. Hal ini didukung penelitian dari Sunar (2012) yang menyimpulkan bahwa masa kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (studi kasus pada Bank X).

BAB V

ANALISA HASIL

Pada dasarnya BPR diwilayah kabupaten madiun khususnya BPR Arta Kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun telah menerapkan strategi diferensiasi dalam menghadapi persaingan dengan bank umum maupun lembaga keuangan lainnya. BPR diwilayah kabupaten madiun menawarkan bebrapa keunikan dari sisi produk maupun pelayanannya dimana keunikan ini menjadi ciri khas pembeda dengan pelayanan yang diberikan bank umum maupun lembaga keuangan lainnya. Kotler (2007) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing sebuah perusahaan salah satunya dapat dicapai dengan menciptakan perbedaan (*differentiation*) tawaran perusahaan yang akan memberikan nilai lebih kepada konsumen daripada yang ditawarkan oleh pesaing. Penawaran perusahaan kepada pasar dapat dikelompokkan melalui sumber-sumber diferensiasi diantaranya adalah :

1. Diferensiasi Produk
2. Diferensiasi Pelayanan
3. Diferensiasi Personalia
4. Diferensiasi Saluran
5. Diferensiasi Citra

Sumber-sumber diferensiasi yang diterapkan pada BPR diwilayah Kabupaten Madiun khususnya BPR Arta Kencana dan BPR Kabupaten Madiun diantaranya akan dijelaskan sebagai berikut.

5.1 Diferensiasi Produk BPR

Kedua BPR selalu berusaha menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. BPR selalu menerima kritik dan saran dari nasabah terkait dengan produk yang ditawarkan. Dari sini BPR terus

mengevaluasi produknya dan bila perlu BPR mengembangkan produk yang sudah ada untuk bisa lebih pas dengan karakteristik nasabah. berikut ini adalah produk yang ditawarkan oleh BPR Arta Kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun.

Tabel 5.1 Produk BPR

Jenis Produk	BPR Arta Kencana	BPR Bank Daerah Kab. Madiun
Tabungan	Simasda umum, simasda siswa, simasda sukarela, simpanan pendidikan anak, simpanan purna bakti, sikusuma, tabunganku	Tabungan masyarakat sejahtera, Tabungan untuk anak-anak (Tamara kids) dan tabunganku
Deposito	Deposito Berjangka 1bln, 3bln, 6bln dan 12bln	Deposito Berjangka 1bln, 3bln, 6bln dan 12bln
Kredit	Kredit modal kerja, Kredit Konsumtif dan Kredit Pertanian	Kredit modal kerja, Kredit Konsumtif dan Kredit Pertanian

Sumber : Data Sekunder, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah produk tabungan di BPR Arta Kencana dan BPR Bank daerah kabupaten madiun sudah lumayan banyak pengembangan. Jika dibandingkan dengan produk tabungan bank umum tentu masih kalah dari sisi jumlah maupun kualitasnya namun kedepan mereka berkomitmen untuk terus menciptakan produk tabungan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sasaran pasar mereka. Jadi meskipun dari sisi jumlah masih kalah dengan bank umum namun BPR selalu berupaya memaksimalkan kinerja dari tabungan yang berarti setiap nasabah yang memiliki kredit pada BPR wajib memiliki tabungan dan bagi nasabah yang hanya memiliki tabungan saja akan ditawarkan untuk meminjam kepada BPR.

Deposito yang ditawarkan oleh BPR Srta kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun umumnya adalah sama dari sisi jangka waktu maupun nominal setorannya. Perbedaan dengan bank umum salah satunya adalah dari sisi setorannya dimana BPR Arta Kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun menarik setoran untuk deposito minimal Rp 500.000,- sedangkan di bank umum bisa lebih dari itu. Hal ini tentu menjadi keunggulan tersendiri bagi BPR, dengan setoran yang kecil memungkinkan dapat menarik jumlah nasabah yang sangat banyak untuk mendepositokan uangnya di BPR.

Gambar 5.1 Buku Tabungan BPR

BPR Arta Kencana	BPR Kabupaten Madiun
	

Sumber : Data sekunder, 2017

Kredit yang ditawarkan oleh BPR Arta Kencana dan BPR kabupaten Madiun jenisnya sama yaitu kredit modal kerja, kredit pertanian dan kredit konsumtif. Produk kredit yang ditawarkan sesuai dengan

kebutuhan nasabah. Sebagian besar nasabah dari BPR adalah pedagang dan petani oleh karenanya BPR memberikan sistem kredit yang berbeda juga diantara keduanya dimana untuk pedagang disarankan kredit modal kerja dimana angsuran bersifat flat tiap bulannya, sedangkan petani disarankan untuk mengambil kredit pertanian karena setiap bulannya hanya mengangsur bunga sedangkan pokok dikurangi setelah petani panen atau istilah lainnya menggunakan sistem bunga sliding.

Perbedaan dengan kredit yang diberikan bank umum terletak pada jumlah kredit yang diberikan dimana untuk BPR tetap melayani pengajuan kredit dibawah 1 juta. Untuk pangsa pasar mikro hal ini tentu menjadi pertimbangan sendiri, dimana kebanyakan pedagang kecil memerlukan tambahan dana yang jumlahnya kecil untuk menambah modal perputaran usaha mereka sehari-hari.

Syarat untuk mengajukan kredit di BPR juga tidak terlalu rumit, dimana nasabah yang berprofesi sebagai pedagang kecil dan tidak memiliki izin usaha serta laporan keuangan usahanya tetap bisa meminjam pada BPR dengan nominal plafond tertentu. Mereka hanya menyerahkan fotokopi KTP dan Kartu keluarga serta jaminan berupa Sertifikat tanah atau BPKB Kendaraan bermotor. Untuk kredit Konsumtif seperti misalny kredit potong gaji bagi PND (Pegawai Negeri Sipil) diberikan kredit dengan sistem potong gaji atau istilah lainnya di BPR adalah kredit tanpa agunan.

Herli (2013) menjelaskan Kredit Tanpa Agunan (KTA) adalah pemberian kredit kepada debitur BPR tanpa disertai agunan, yang umumnya berdasarkan skema atau modus tertentu. Modus yang dimaksud misalnya KTA kepada karyawan suatu instansi, yang mana pembayaran angsuran dilakukan dengan pemotongan gaji melalui

personalia perusahaan. Dokumen umum yang harus disiapkan pemohon (karyawan) pada saat pengajuan permohonan KTA antara lain:

1. Foto copy KTP
2. Slip gaji 3 (tiga) bulan terakhir
3. Fotocopy tabungan atau rekening bank 3 (tiga) bulan terakhir
4. Materai 6000 (enam ribu rupiah)
5. Fotocopy NPWP (jika pengajuan > Rp 50 Juta)

Kredit tanpa agunan juga ditawarkan di BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun. umumnya Pegawai yang mengajukan kredit ini adalah yang masih memiliki SK (Surat Keputusan) pengangkatan/kenaikan pangkat dari instansi yang belum/tidak digunakan sebagai pinjaman. Prinsipnya adalah selama gaji dari nasabah yang bersangkutan masih bisa dipotong untuk angsuran kredit maka pengajuan KTA ini bisa direalisasikan oleh BPR.

5.2 Diferensiasi Pelayanan

Pelayanan merupakan fokus utama bagi semua perusahaan yang bergerak dibidang jasa. BPR selalu berupaya untuk melayani nasabahnya secara optimal atau istilah lainnya adalah pelayanan prima (*services excellent*). hal ini ditunjang oleh kemampuan karyawan dalam melayani nasabah sesuai dengan kebutuhan dan harapan nasabah. dilapangan nasabah BPR itu memiliki keinginan dan harapan yang bermacam-macam mulai dari pelayanan yang cepat hingga kepada memudahkan nasabah dalam segala transaksi dengan BPR. Kecepatan pelayanan ini harus mampu direspon baik bagi BPR dengan berupaya memberikan pelayanan cepat saat nasabah menabung, deposito terutama untuk realisasi dibidang kredit.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) juga memberikan pelayanan yang sifatnya memudahkan nasabah dalam bertransaksi yang dikenal dengan istilah layanan “jemput bola” dimana petugas/karyawan dari BPR mengunjungi nasabah yang ingin menabung atau deposito tetapi tidak sempat untuk datang ke kantor. Karyawan melakukan proses transaksi di tempat nasabah dengan memberikan kuitansi manual dan kemudian menyetorkan uangnya ke kantor untuk dicetak buku tabungannya dan dikembalikan langsung kepada nasabah.

Layanan jemput bola di atas cukup memberikan dampak yang positif bagi kepuasan nasabah. beberapa kategori nasabah khususnya pedagang cenderung menyukai layanan jemput bola ini karena mereka tetap bisa menabung tanpa meninggalkan tempat dagangannya. Penelitian Ulfa (2011) menemukan bahwa pemasaran dengan sistem jemput bola terbukti merupakan cara yang paling efektif dan sangat berpengaruh terhadap peningkatan jumlah nasabah di BMT mitra umat pekalongan. Layanan jemput bola ini juga bisa dikatakan sebagai pembeda antara BPR dengan bank umum dan mayoritas BPR di wilayah kabupaten Madiun memberikan layanan jemput bola. BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun misalnya langsung menuliskan penyediaan layanan jemput bola pada brosur dengan harapan nasabah maupun calon nasabah yang menerima brosur tersebut langsung bisa mengetahuinya.

Pemberian layanan yang unik dan berbeda dengan bank umum perlu dilakukan secara konsisten pada BPR. Mengingat pangsa pasar terbesarnya adalah pedagang kecil yang notabene mereka lebih mengutamakan menunggu barang dagangannya untuk memperoleh keuntungan. BPR perlu menyediakan tenaga khusus untuk menunjang pelayanan ini biasanya beberapa karyawan memang sengaja

ditempatkan pada posisi khusus melayani jemput bola kepada nasabah. jumlah karyawan tersebut tentu sudah diperhutingkan oleh BPR karena setiap penambahan karyawan pada posisi tertentu pasti berdampak pada pengeluaran operasional yang lebih besar. Untuk menyiasatinya kadang karyawan BPR dibagian marketing kredit diberikan tugas tambahan yaitu memberikan layanan jemput bola kepada nasabah.

Perbedaan selanjutnya dalam bidang pelayanan adalah BPR memberikan proses realisasi yang sangat cepat kepada nasabah yang mengajukan permohonan kredit. Proses realisasi kredit yang dilakukan BPR umumnya hanya 1 hari dihitung dari nasabah mengajukan permohonan kreditnya. Jika persyaratan yang diberikan nasabah lengkap maka keesokan harinya kredit bisa langsung dicairkan. Bahkan ada keadaan khusus dimana permohonan kredit nasabah bisa dicairkan pada hari itu juga, kebanyakan ini adalah nasabah yang sudah lama meminjam dengan karakter yang baik. Herli (2013) menambahkan bahwa prinsip kerja BPR yang mengandalkan kecepatan dan kemudahan namun tetap memakai asas kehati-hatian perbankan selalu punya daya tarik bagi para pelaku usaha, bahkan beberapa debitur bank umum seringkali juga datang ke BPR untuk menutup kebutuhan arus kas yang bersifat mendadak.

5.3 Diferensiasi Personal

Pelayanan optimal sesuai yang dijelaskan sebelumnya perlu ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkompeten dibidangnya. Karyawan BPR adalah penentu utama keberhasilan BPR itu sendiri dalam memberikan pelayanan yang optimal. Setiap karyawan yang bekerja di BPR dituntut untuk memiliki pengetahuan yang luas sesuai dengan posisi atau bagian yang dikerjakannya. Dengan berbekal

pengetahuan mengenai apa yang dia kerjakan tentu akan dapat mempermudah dia dalam mendukung pekerjaannya sehari-hari.

Kemampuan yang dimiliki karyawan BPR tersebut jika asah secara konsisten tentu akan dapat membentuk karakter positif bagi karyawan dalam menunjang kinerjanya. Hal tersebut juga merupakan daya saing tersendiri bagi BPR karena dengan karakter bekerja keras yang ada dalam pribadi karyawan maka sudah tentu karyawan BPR tersebut memiliki kompetensi tersendiri untuk bisa bersaing dengan bank umum. Herli (2013) menerangkan bahwa managerial skill untuk pengurus BPR dikelompokkan menjadi 2 (dua) hal penting, diantaranya adalah.

1. Kompetensi, dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai-nilai pribadi serta kemampuan untuk membangun pengetahuan dan ketrampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.
2. Integritas diartikan sebagai bertindak konsisten sesuai kebijakan dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut, dan bertindak konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

Berdasarkan pengertian diatas maka setiap karyawan di BPR wajib memiliki kompetensi dibidang kerjanya dan memiliki integritas yang kuat dalam bekerja. BPR Arta kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun selalu konsisten dalam membentuk karyawan supaya memiliki kompetensi yang kuat. Cara yang dilakukan kedua BPR tersebut diantaranya adalah

1. Secara rutin atau minimal seminggu sekali melakukan rapat koordinasi disetiap bagian untuk mengevaluasi kinerja masing-masing karyawan.
2. Setiap tahunnya selalu mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan dan training pada lembaga pelatihan perbankan bertaraf nasional untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.
3. Mengevaluasi kinerja karyawan setiap bulannya dengan menyesuaikan standar pencapaian yang telah ditetapkan perusahaan.
4. Regenerasi budaya kerja dan kode etik dalam bekerja kepada setiap angkatan kerja didalam perusahaan.

Beberapa upaya diatas telah dilakukan oleh BPR Arta Kencana maupun BPR Bank daerah Kabupaten Madiun dalam kegiatan operasional sehari-harinya. Tujuannya tidak lain adalah untuk selalu menjaga kinerja karyawan agar tidak mengalami penurunan serta membentuk kompetensi tersendiri yang nantinya bisa dijadikan daya saing BPR terhadap bank umum. Berikut ini adalah salah satu contoh kompetensi karyawan BPR Arta Kencana dalam melayani nasabah .



Gambar 5.2 kompetensi karyawan dalam melayani nasabah.

Gambar diatas menjelaskan kegiatan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. karyawan BPR tersebut secara langsung menghitung estimasi angsuran pinjaman kepada nasabah sehingga nasabah bisa memperkirakan kemampuan dia dalam mengangsur. Jika sudah tercapai kesepakatan diantara keduanya maka proses realisasi kredit bisa langsung dilakukan. Kompetensi yang dimiliki karyawan kini secara konsisten terus diasah dan perusahaan memberikan dukungan penuh bagi peningkatan kompetensi karyawan semacam ini.

5.4 Diferensiasi Saluran Distribusi

Saluran distribusi dalam perusahaan jasa merupakan upaya merancang sebuah saluran pemasaran untuk mencapai keberhasilan perusahaan terhadap pesaing. Pemilihan saluran distribusi pada sangat menentukan penyampaian tawaran produknya kepada calon nasabah, oleh karena itu bank haru benar-benar merancang saluran distribusi yang tepat kemudian mengevaluasi kinerja dari saluran tersebut secara berkala. Tidak terkecuali juga pada BPR, meskipun pangsa pasarnya adalah pedagang dan wiraswasta namun BPR harus mrancang strategi saluran pemasaran ini dengan tepat agar bisa memaksimalkan kinerjanya dengan efisiensi pada biaya operasional.

Cara yang ditempuh BPR Arta Kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun dalam merancang saluran distribusi diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Menciptakan saluran penjualan langsung

Cara seperti ini dilakukan dipandang mampu secara langsung untuk mendapatkan nasabah. BPR menempatkan karyawannya sebagai garda terdepan dalam melakukan pendektan dengan nasabah maupun calon nasabah. tenaga lapangan (*Account Officer*) dituntut

untuk mampu bekerja dibawah target yang telah ditentukan oleh perusahaan. BPR Arta kencana misalnya memberikan target kepada *Account officer* bagian kredit untuk mampu mencari nasabah yang ingin mengajukan pinjaman ke BPR Arta kencana, setiap *Account officer* harus mampu mencari nasabah setiap harinya minimal 3 (tiga) nasabah kredit untuk direalisasi pencairan kredit pada keesokan harinya. Target tersebut ditetapkan tiap bulannya mulai tanggal 5 sampai dengan 25 sedangkan sisa lima hari hari digunakan untuk mengurus nasabah yang menunggak angsuran. Cara seperti ini sudah dilakukan dari dulu dan sudah merupakan komitmen antara karyawan dengan pihak manajemen.

Berdasarkan penjelasan diatas kita bisa tahu bahwa saluran distribusi langsung yang dilakukan oleh karyawan BPR memberikan dampak yang signifikan untuk mempertahankan jumlah nasabah ataupun loyalitasnya. Karyawan sudah terbiasa dengan ritme kerja seperti itu sehingga perusahaan akan lebih mudah dalam mengarahkan karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi. Pada akhirnya saluran distribusi ini juga bisa membentuk kompetensi pada karyawan khususnya bagi *Account Officer*. Sedangkan pada BPR Bank daerah kabupaten madiun setiap *Account officer* diarahkan untuk mengenal lingkungan sekitar kerjanya untuk memudahkan mereka dalam mencari nasabah. sedangkan target yang diberikan pihak manajemen lebih ditekankan pada mencari tabungan sedangkan untuk kredit bersifat fleksibel.

2. Saluran Penjualan Tidak Langsung

Upaya BPR dalam menawarkan produknya tidak cukup hanya melalui account officer saja. BPR membentuk kemitraan dengan

nasabah lama yang memiliki usaha warung untuk diberikan bantuan spanduk yang bertuliskan nama warung tersebut dan dibawahnya tertulis pula nama BPR yang memberikan bantuan tersebut. hal ini tentu akan menguntungkan kedua belah pihak, untuk BPR dapat digunakan sebagai sarana untuk promosi sedangkan bagi pemilik warung dapat mengurangi biaya operasional untuk pembuatan spanduk dan warungnya jadi lebih dikenal banyak orang.

BPR Arta Kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun sudah secara rutin melakukan kegiatan merancang saluran pemasaran tidak langsung ini dari dulu. Diantaranya memberikan spanduk kepada warung serta kalender yang memiliki *background* nama BPR. Cara sepertidipandang cukup membantu dari sisi menawarkan produk BPR karena pada umumnya warung merupakan tempat berkumpulnya banyak orang yang selain makan dan minum mereka juga mencari dan bertukar informasi diwarung tersebut.

3. Saluran Pemasaran Langsung

Saluran ini berfungsi sebagai penghubung secara langsung antara kantor pusat dengan nasabah sehingga apa yang menjadi kebutuhan nasabah maupun keluhan nasabah dapat disampaikan langsung ke kantor pusat BPR. Ada beberapa cara yang ditempuh BPR dalam merancang saluran pemasaran langsung, misalnya BPR Bank Daerah Kabupaten memiliki 3 (tiga) kantor cabang yang berlokasi di Kabupaten Nganjuk, Kabupaten Bojonegoro dan Kabupaten Ngawi. Kantor cabang ini merupakan perwakilan dari kantor pusat sehingga apa yang menjadi kebutuhan dan permasalahan nasabah dapat disampaikan melalui kantor cabang tersebut. dibawah kantor

cabang juga terdapat kantor kas yang dapat menjangkau lebih detail lagi sampai disekitar wilayah tempat tinggal nasabah. sehingga akses nasabah terhadap modal bisa lebih dekat.

Tabel 5.2 Jumlah kantor cabang dan kantor kas

Nama	Jml. Kantor dan cabang	Jml. Kantor Kas
BPR Arta Kencana	4	11
BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun	4	36

Sumber : Data Sekunder, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah kantor dan cabang yang dimiliki BPR Arta dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun sama yaitu 4 (emoat) namun untuk jumlah kantor kas BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun sejumlah 36 kantor kas dan BPR Arta Kencana sejumlah 11 kantor kas. dengan jumlah kantor kas yang cukup banyak ini memungkinkan BPR untuk merancang strategi pemasaran langsung dimana BPR bisa menjangkau secara langsung melaui kantor-kantor perwakilan mereka baik cabang maupun kantor kas. disisi lain upaya pemasaran langsung juga dilakukan melalui website pada masing-masing BPR hal ini berrarti kedua BPR telah memanfaatkan kemajuan sistem informasi dengan tepat karena sebagian besar masyarakat sudah dapat mengakses informasi dengan cepat melalui internet.

5.5 Diferensiasi Citra

Membangun citra positif sama halnya dengan membangun merek agar mudah diingat dalam benak nasabah. dalam persaingan dilembaga keuangan yang ketat seperti sekarang ini upaya yang harus dilakukan BPR adalah mengasosiasikan merek menjadi citra positif menurut nasabah dan membuat nasabah merasa bahwa merek tersebut merupakan jaminan kualitas.

Dimensi kesan kualitas (*perceived quality*), yaitu persepsi konsumen terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan suatu produk atau jasa. Apabila kesan kualitas meningkat, maka elemen kesan-kesan konsumen yang lainpun akan ikut meningkat. Misalnya apabila nasabah memiliki kesan positif terhadap pelayanan yang ditawarkan BPR maka mereka juga beranggapan pelayanan yang diberikan pun juga lebih baik jika dibandingkan dengan yang lain. upaya BPR Arta Kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun dalam membangun kualitas adalah dengan cara berikut ini.

1. Setiap tahun mengadakan rangkaian acara rutin mulai dari undian berhadiah sampai kepada acara wayangan semalam suntuk
2. Pelaksanaan bhakti sosial secara rutin yang meliputi penyerahan bantuan sembako, penyembelihan hewan qurban dan bantuan pada yatim piatu
3. Penyelenggaraan CSR (*Corporate Social Responsibility*) seperti sunatan masal, bagi-bagi ta'jil pada bulan ramadhan dan ikut serta dalam program dari pemerintah daerah

Upaya membangun kualitas seperti yang diuraikan diatas merupakan kegiatan wajib yang dilakukan BPR secara berkala. Harapan dari pelaksanaan tersebut agar nasabah memandang keberadaan BPR tersebut bisa bermanfaat bagi masyarakat sekitar. Dari sini bisa disimpulkan bahwa diferensiasi citra dapat diciptakan secara berkala seiring dengan berbagai kemajuan yang telah dicapai perusahaan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Kendala yang dihadapi BPR diwilayah Madiun Khususnya BPR Arta Kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun dalam bersaing dengan bank umum diwilayah kabupaten Madiun diantaranya adalah masalah kualitas produk, prestise nasabah terhadap bank umum (*brand preference*) dan Masalah Sumber Daya Manusia khususnya tingkat pendidikan karyawan BPR.
2. Strategi Diferensiasi yang digunakan BPR Arta Kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun dalam menghadapi persaingan dengan bank umum diwilayah kabupaten Madiun adalah sebagai berikut.
 - a. Diferensiasi produk : mengembangkan produk tabungan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah dengan desain yang menarik seperti buku tabungan yang ada di bank umum dan juga menetapkan setoran awal pembukaan rekening yang variatif dan murah.
 - b. Diferensiasi Pelayanan : peryaratan kredit yang fleksibel dan proses realisasi kredit yang cepat.
 - c. Diferensiasi Personal : kemampuan personal selling pada karyawan, dengan melakukan pendekatan yang baik pada nasabah yang membuat nasabah menghubungi *Account officer* secara langsung dari pada melalui kantor.

- d. Diferensi Saluran : memaksimalkan kinerja dari tenaga marketing dipalangan (*Account Officer*), serta menjalin mitra dengan nasabah lama yang memiliki usaha warung dengan membuatkan spanduk nama warung tersebut dan BPR juga mulai meningkatkan pemasaran melalui website.
 - e. Diferensi Citra : penggunaan program SIMOLEK untuk mengedukasi nasabah agar memahami perbankan, membangun persepsi positif terhadap nasabah dengan cara ikut berpartisipasi dalam bhakti sosial seperti bantuan sembako, penyemelian hewan qur'ban, bantuan untuk yatim piatu, sunatan masal dsb. Selain itu juga berpartisipasi dalam moment nasional seperti upacara hari kemerdekaan, peringatan hari kartini dsb yang yang terakhir adalah mendesain kantornya sebegus mungkin sesuai dengan kantor bank umum.
3. Strategi diferensiasi yang paling utama digunakan BPR dalam menghadapi persaingan dengan bank umum di wilayah kabupaten madiun adalah.
 - a. BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun berkomitmen untuk memperluas pangsa pasarnya dengan terus menambah jumlah kantor kas, dengan menetapkan target 1 kecamatan 1 kantor kas. hal ini merupakan strategi diferensiasi saluran distribusi yaitu dengan menambah jumlah kantor kas otomatis menambah tenaga dilapangan.
 - b. BPR Arta Kencana berfokus pada diferensiasi personal dengan menetapkan target kepada *Account Officer* untuk mencari nasabah kredit setiap harinya minimal 5 nasabah untuk direalisasi.

6.1 Saran

Penelitian ini memberikan saran sebagai berikut.

1. Bagi BPR Arta Kencana dan BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun untuk terus konsisten dalam menerapkan strategi diferensiasi yang telah menjadi komitmen bersama antara pimpinan dan karyawan. Meskipun keduanya memiliki strategi diferensiasi yang berbeda namun pada dasarnya memiliki prinsip yang sama yaitu untuk bertahan dengan kondisi persaingan dilembaga keuangan yang semakin ketat adalah dengan mencari nasabah sebanyak mungkin.
2. Bagi peneliti selanjutnya untuk dapat mengkaji lebih dalam mengenai strategi diferensiasi, yaitu dengan menambahkan jumlah sampel maupun menggunakan pendekatan kuantitatif supaya hasil penelitian lebih bervariasi dan dapat bermanfaat bagi perbankan khususnya Bank Perkreditan Rakyat (BPR).
3. Bagi Masyarakat supaya lebih bijak dalam mengakses lembaga keuangan untuk permodalan usaha maupun kebutuhan lainnya yang sebaiknya dilakukan dilembaga bank yang dijamin oleh LPS (Lembaga Penjamin Simpanan) dan BPR termasuk bank peserta penjamin simpanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhan, Bungin, 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya*, Edisi pertama, Cetakan ke-2, Jakarta: Kencana.
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- David, R Fred. 2012. *Strategic Management Concepts & Cases*. Pearson Academic; 14th edition
- Fandy,Tjiptono. 2006. *Manajemen Jasa*.Penerbit : Andi, Yogyakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2003, *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Herli, Ali, Suyanto. 2013. *Buku Pintar Pengelolaan BPR dan Lembaga Keuangan Pembiayaan Mikro*. Penerbit : Andi, Yogyakarta.
- Husein Umar. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Istiawan,H, 2009. *BPR terancam gulung tikar, Perbarindo desak BI atur regulasi*. <http://beritajatim.com> diakses tanggal 2 mei 2016.
- Raplansyah Bayu, 2012, *Pengaruh Pelaksanaan Diferensiasi Produk Terhadap Proses Keputusan Pembelian Konsumen Di Pt Indri Cipta Aditama Bandung*.
- Kartajaya, Hermawan. 2004, *Marketing in Venus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Kartajaya, Hermawan. 2006,
- Kasmir. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Edisi Revisi 2008*. Jakarta: PT. RAJAGRAFINDO PERSADA
- Kotler,Philip & Kevin Lane Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Indeks.
- Kotler, Philip (2009). *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1 Edisi 13. Jakarta : Erlangga
- Manurung, M, dan Rahardja, P. (2004). *Uang, Perbankan, dan Ekonomi Moneter*. (Kajian Kontekstual Indonesia). Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI. Munawir.
- Michael E. Porter, 2007. *Strategi bersaing (competitive strategy)* Tangerang : Kharisma Publishing Group
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya

- Nurhabibah, Bibah 2012. *Pengaruh bonus dan diferensiasi tabungan wadiah Terhadap keunggulan bersaing bank syariah*, skripsi. Institut Agama Islam Negeri (Iain) Syekh Nurjati Cirebon
- Pearce II, John A dan Robinson Richard B.Jr. (2008). *Manajemen Strategis* 10. Salemba Empat, Jakarta.
- Pradipta, aditya 2014, *Pengaruh keunggulan bersaing terhadap Loyalitas nasabah pada pt. Bank sulselbar Cabang syariah Makassar*, Thesis Universitas Hasanuddin Makasar.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Retnadi, 2006. *Memilih bank yang sehat kenali kinerja dan pelayanannya*. Jakarta :PT Elex Media Komputindo
- Shalihuddin, Akhmad Firman dan La Ode Samsul Barani (2016). *Dampak kredit PT. Bank perkreditan rakyat (BPR) Ganda lata terhadap pendapatan usaha mikro, kecil dan Menengah (umkm) di kecamatan unaaha kabupaten konawe*. Jurnal Ekonomi (JE) Vol .1(1), April 2016 Universitas Halu Oleo.
- Sari Yuniarti, 2011. *Strategi adaptif bank perkreditan rakyat dalam menghadapi ekspansi kredit UMKM bank umum di malang*.Jurnal keuangan dan perbankan Vol.15 No.3 Universitas Merdeka Malang
- Susanto,AB. (2009) *Leadpreneurship, pendekatan strategic management dalam kewirausahaan*. Jakarta Penerbit Erlangga
- Triandini, Hendri (2013). *Pengaruh layanan jemput bola produk funding terhadap DPK dan jumlah nasabah: studi pada bprs artha Karimah irsyadi*. Jurnal Etikonomi Vol. 12 No. 2 Universitas Prof. Muhammadiyah Dr. Hamka
- Triska L, Henny. Zulkarnain, Sulistyowati, Lilis. 2014. *Pengaruh bauran pemasaran jasa bank terhadap kepuasan dan implikasinya terhadap loyalitas debitur BPR diwilayah Riau Pesisir*. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, Vol 6 No.2 Mei 2014. Universitas Riau.

Undang-undang no 10 tahun 1998. Tentang perbankan

