



Argapura

UNIVERSITAS JEMBER

Daftar Isi

Halaman

Seri Ilmu-ilmu Sosial

Bahasa Inggris Hukum dan Profesional Hukum (Supardi)	1
Akta Perkawinan Umat Beragama Hindu Ditinjau Dari Aspek Hukum Tata Usaha Negara (Herowati Poesoko)	10
The EFTA Proposal : A Study of The British Reluctance to Enter The European Community (Sunardi Purwaatmoko)	36
Kebijakan Desentralisasi dan Otonomi Daerah Baru Menuju Terwujudnya Tata Pemerintahan Yang Baik (Abd. Kholiq Azhari)	53
Ungkapan Penerimaan dan Penolakan Persembahan Dalam Bahasa Indonesia (Arief Rijadi)	69
Peningkatan Keefektifan Pembinaan Bahasa Indonesia (Agus Sariono)	76
Standardizing English for Non English Major Students (NEMS English): The Possibility of Manageability (Hadiri)	88
Penguatan Permodalan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan Strategi Pengembangannya (Moh. Adenan)	96

**SUSUNAN DEWAN REDAKSI
MAJALAH ARGAPURA**

Penanggung Jawab
Rektor Universitas Jember

Penasihat
Pembantu Rektor I

**Pemimpin Redaksi
merangkap anggota**
Tjuk Wirawan

**Sekretaris Redaksi
merangkap anggota**
Eddy Mulyono

Anggota Dewan Redaksi

I Made Sedhana
Sri Surani

M. Setyo Poerwoko
Sony Suwasono

M. Affandi
Soejoedi
Hadiri

Abubakar E. Hara
Sutoyo

Arief Rijadi
Sugeng Ariyanto
Achmad Gunadi

Pelaksana

Nur Kuncoro W.D.
Mokhamad Bakhron
Santiman

**ALAMAT REDAKSI
UPT PENERBIT
UNIVERSITAS JEMBER**

Kantor Pusat
Universitas Jember
Jalan Kalimantan No. 37
Kampus Tegal Boto
Telepon: (0331) 330224
Fax: (0331) 339029
Jember 68121
ISSN : 0126-141X

MAJALAH ARGAPURA

Majalah ilmiah Argapura diterbitkan oleh Universitas Jember sebagai media lintas informasi dan pengkajian masalah pembangunan. Redaksi mengundang para dosen untuk menyumbangkan tulisan aktual, objektif dan bertanggung jawab. Tulisan adalah hasil penelitian. Redaksi berhak menyunting tulisan yang diterima.

Untuk kepentingan referensi ilmiah, majalah ini dapat dikutip tanpa izin redaksi, kecuali apabila diperbanyak.

PENGUATAN PERMODALAN BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) DAN STRATEGI PENGEMBANGANNYA (Capital Empowerment of BPR and Its Development Strategy)

Moh. Adenan *)

Abstract

The existence of Rural Credit Bank (BPR) is so important to serve Small and Medium Scale Entrepreneurs (SME-s), who have not been taken into account by formal financial institutions, especially commercial banks. The competitive BPR performances include rapid service and simple administration procedures, and the interest rate is relatively high. BPR still has limited working capital to develop its operations because its legal initial capital only Rp. 50 million. Therefore, it needs the strategy empowerment to develop its business, and this should be supported by increasing its working capital, qualified human resource, setting up network, restructuring, supervising and managing system, and creating infrastructure. The strategy should be followed by the endogenous force in each BPR.

I. Pendahuluan

Peranan modal dalam lembaga keuangan sangat penting antara lain sebagai penyangga terhadap risiko kerugian yang mungkin timbul, menunjang investasi produk-produk baru ataupun perluasan jaringan kantor. Ledgerwood (1999) mengemukakan *capital serves a variety of purposes as a source of security, stability, flexibility and as a buffer against risk and losses. Capital is required to found losses when a MFI is expanding. Expansion of the number of branches or the area*

covered by each branch requires substantial capital investment.

Kebijakan yang berkaitan dengan permodalan bank dirasakan membawa dampak yang signifikan bagi pertumbuhan bank umum maupun BPR di Indonesia, yaitu ketika deregulasi perbankan (khususnya Paket 28 Oktober 1988) diluncurkan. Dalam ketentuan tersebut diatur antara lain kemudahan dalam pendirian bank baru maupun pembukaan kantor cabang bank umum dan BPR dengan tujuan utama meningkatkan mobilisasi

*) Staf Pengajar Fakultas Ekonomi UNEJ

dana dari masyarakat (Siamat, 1995). Persyaratan modal disetor untuk pendirian BPR yang ditetapkan sebesar Rp 50 juta membawa dampak pertumbuhan jumlah BPR Non-Bank Kredit Desa (BKD) dari 423 unit sebelum tahun 1988 menjadi 2.419 unit pada akhir Desember 2000. Di Kabupaten Jember sudah terdapat 36 BPR dan 70 BPR sekaresidenan Besuki (Perbarindo Jember, 2000). BPR dapat beroperasi di desa dan di kota kecamatan. Strategi umum yang diterapkan BPR di kota terutama sektor informal tentunya akan berbeda dengan strategi yang diterapkan di desa, yang jarang di-jaring oleh Bank Umum.

Pertumbuhan jumlah BPR yang pesat tersebut belum didukung oleh jumlah modal yang memadai dan pengelola BPR yang kurang profesional, sehingga banyak BPR yang kurang berkembang dan gulung tikar. Oleh karena itu terdapat 95 unit BPR telah dibekukan kegiatan usahanya melalui program penjaminan pemerintah dan sejumlah BPR akan dibekukan kegiatan usahanya pada masa yang akan datang (BI, 2000).

Penguatan modal menjadi strategi umum karena BPR kurang dapat melayani kebutuhan masyarakat dengan baik, modal disetor hanya Rp. 50 juta sedangkan permintaan kredit dari

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sangat besar. Hal ini ditunjukkan dengan contoh empiris, salah satu BPR di Kencong hanya buka 5 (lima) hari kerja, karena: (1) terbatasnya modal; dan (2) untuk memberikan kredit yang baru harus menunggu akumulasi dana dari cicilan dan pelunasan kredit yang telah diberikan. Dalam makalah ini akan dibahas mengenai penguatan permodalan BPR, prospek dan strateginya untuk memberdayakan ekonomi masyarakat UKM.

II. Penguatan Permodalan BPR

Paket Oktober 1988 mensyaratkan modal disetor dalam pendirian BPR baru sebesar Rp 50 juta. Modal sebesar ini kurang dapat mendukung operasional BPR untuk berkembang dan meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat berpenghasilan rendah. Bank Indonesia (BI) melalui Surat Keputusan Direksi BI (SKBI) No.32/35/K/DIR, tanggal 12 Mei 1999 menetapkan peningkatan persyaratan jumlah modal disetor dalam rangka pendirian BPR baru (BI, 1999), sebagai berikut:

1. BPR yang didirikan di wilayah DKI Jakarta dan Kabupaten/Kodya Bogor, Tangerang, Bekasi dan Kerawang sekurang-kurangnya sebesar Rp 2 milyar;

2. BPR yang didirikan di wilayah Ibukota propinsi di luar wilayah Daerah Khusus Ibukota Jakarta dan Kabupaten/Kotamadya Bogor, Tangerang, Bekasi dan Kerawang sekurang-kurangnya sebesar Rp 1 milyar;
3. BPR yang didirikan di wilayah lain selain Daerah Khusus Ibukota Jakarta dan Kab./Kodya Bogor, Tangerang, Bekasi dan Kerawang serta ibukota propinsi adalah sekurang-kurangnya sebesar Rp 0.5 milyar. Persyaratan tambahan, sekurang-kurangnya berjumlah 50% dari jumlah modal disetor tersebut harus digunakan untuk modal kerja.
4. Penambahan jumlah modal disetor apabila BPR pindah alamat ke wilayah dengan persyaratan modal disetornya lebih besar, BPR wajib menambah modal disetor minimum sebesar jumlah persyaratan modal disetor di wilayah yang baru. Sebaliknya apabila BPR pindah alamat ke wilayah dengan persyaratan modal disetornya lebih kecil, BPR wajib mempertahankan jumlah modal disetor yang telah ada.

Untuk lebih mendorong pengembangan BPR yang selama ini telah membiayai usaha kecil sampai ke daerah pedesaan

dan dinilai sangat strategis dalam upaya menggerakkan perekonomian masyarakat pedesaan, BI mengeluarkan SK DIR No.31/39/KEP/DIR, 5 Juni 1998 tentang Kredit Modal Kerja (KMK) dalam rangka pengembangan BPR (BI, 1998). BI menetapkan pemberian KMK kepada BPR yang memenuhi kriteria tertentu maksimum sebesar Rp 500 juta dengan tingkat suku bunga 15%. KMK tersebut disalurkan kembali kepada masyarakat untuk membiayai usaha yang produktif atau membuka/memperluas kesempatan kerja. Sejak berlakunya UU No.23, 17 Mei 1999 (BI, 1999) tentang Kredit Likuiditas BI dalam rangka kredit program yang masih berjalan dan belum jatuh tempo serta yang telah disetujui tapi belum ditarik, dialihkan ke PT Permodalan Nasional Mandiri untuk pengelolaannya.

Peraturan Bank Indonesia No.3/I/PBI/2001 tanggal 4 Januari 2001 (perihal Proyek Kredit Mikro atau PKM) memberikan bantuan pendanaan bagi BPR dalam rangka pembiayaan UKM berlaku sampai akhir bulan Juni 2001 dengan sumber dana berasal dari hibah Pemerintahan Norwegia dan ADB. Sedangkan dana dari Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI) tidak dapat diberikan lagi. SKBI No.32/53/KEP/DIR tanggal 14 Mei 1999

menetapkan tatacara untuk melakukan merger, akuisisi dan konsolidasi BPR, yang memiliki jumlah modal yang terbatas. Walaupun dalam ketentuan tersebut tidak disyaratkan penambahan modal disetor, namun dalam setiap proses akuisisi BI menghimbau agar pihak yang mengakuisisi menambah modal disetor (BI, 1999).

III. Prospek BPR

Berdasarkan UU No. 10 Tahun 1998, misi BPR yang semula hanya memberikan pelayanan jasa perbankan pada masyarakat di pedesaan diperluas dapat pula melayani di perkotaan (BI, 1998). Perubahan misi BPR tersebut telah memperluas wilayah kerja BPR di

seluruh wilayah Indonesia. BPR mempunyai peluang yang besar untuk meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat.

BPR juga mempunyai peluang untuk memberikan jasa pelayanan perbankan bagi usaha kecil dan mikro di Indonesia yang berjumlah 34 juta (BPS, 2000), terdiri atas warung-warung kecil, tukang jamu, tukang bakso, dll. Selama ini UKM menghadapi kendala sulitnya akses pada Bank Umum yang berkaitan dengan persyaratan administrasi untuk mengembangkan usahanya.

Peta layanan jasa BPR dibandingkan dengan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang lain di Indonesia dapat dilihat dari Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Jumlah dan Jenis Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Tahun 2000

No	Jenis	Jumlah (Unit)	Kredit (milyar Rp)	Simpanan (milyar Rp)	Peminjam/ Rek. (ribu Orang)
1.	BPR-Non Bank Kredit Desa (D-2000)	2.419	3.619	3.082	1.672
		5.345	157	13	688
2.	BPR - BKD (Des 2000)	3.694	6.141	17.478	2.518
		1.097	531	167	655
3.	BRI Unit Desa (Mar 2000)	35.218	3.629	1.157	10.141
4.	Koperasi Simpan Pinjam (April 2000)	2.272	358	334	1.326
5.	Unit Simpan Pinjam (April 2000)	2.914	51	46	73
6.	Lembaga Dana Kredit Pedesaan (Des 2000)				
7.	Baitul Maal wal Tanwil (Nov 2000)				
		52.959	14.486	22.277	17.073

Sumber: 1) Bank Indonesia, 2001

2) Direktorat Pengawasan BPR, 2000

Dari Tabel 1 diketahui bahwa 52.959 LKM telah memberikan jasa pelayanan perbankan dengan jumlah kredit yang diberikan sebesar Rp 14.486 milyar dengan jumlah peminjam sebanyak 17 juta. Dibandingkan dengan jumlah UKM sebanyak 34 juta unit berarti pelayanan LKM saat ini baru mencapai sebesar 50% sehingga masih terbuka peluang yang luas bagi jasa pelayanan LKM.

Jumlah BPR pada bulan Desember 2000 sebanyak 7.764 unit atau 15% dari seluruh LKM yang terdiri dari 2.419 unit BPR-Non-BKD, yaitu BPR yang didirikan setelah Pakto 1988 dan Lembaga Dana Kredit Pedesaan (LDKP) yang telah memenuhi syarat untuk dikukuhkan menjadi BPR dan 5.345 unit BPR-BKD, yaitu yang didirikan berdasarkan Staatsblad No.357 Tahun 1929 di daerah Jawa dan Madura dan diberi izin secara kolektif oleh Menteri Keuangan untuk menjalankan usaha sebagai BPR. Debitur dilayani oleh BPR tersebut sebanyak 2.360 ribu orang, dan bila dibandingkan dengan jumlah usaha kecil dan mikro di Indonesia saat ini sebesar 34 juta baru mencapai sebesar 7%. Hal ini menunjukkan masih terbukanya peluang yang sangat luas bagi BPR untuk me-

ningkatkan jasa layanan perbankan dan berkompetisi dengan LKM lainnya dan bank umum.

Apabila dilihat dari Tabel 1, jumlah simpanan pihak ketiga di BRI-Unit Desa adalah yang paling tinggi dibandingkan dengan LKM lainnya, sebesar Rp. 17.478 milyar (78%). BRI Unit Desa sebanyak 3.694 unit memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghimpun dana masyarakat. Hal ini disebabkan sistem marketing (jaringan kerja luas) baik; produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat seperti program Simpedes dan Kupedes; jaminan kepercayaan banknya pemerintah (*positioning* atau *brand image*); dan tingkat bunga kredit relatif lebih murah dibandingkan dengan LKM lainnya. Jaringan kantor BRI Unit Desa menjangkau seluruh pelosok tanah air sehingga dapat memobilisasi dana masyarakat di daerah-daerah tersebut, sedangkan LKM jenis lainnya terutama BPR masih terkonsentrasi di Jawa, Madura dan Bali, sehingga dana yang dimobilisasi juga terbatas pada daerah tersebut. Dari jumlah BPR Non-Bank Kredit Desa (BKD) sebanyak 2.419 unit, sebanyak 2.014 unit atau 83% terkonsentrasi di daerah Jawa, Madura dan Bali. Sebab itu peluang BPR dan LKM lain-

nya masih terbuka dalam pemberian layanan di daerah di luar Jawa, Madura dan Bali terutama di Kawasan Timur Indonesia.

Tabel 2. Kegiatan Usaha BPR Tahun 2000 (dalam Milyar Rupiah)

No	Keterangan	Desember 1997	Desember 1998	Desember 1999	Desember 2000
1.	Volume Usaha	2.944	2.981	3.702	4.986
2.	Kredit	2.288	1.986	2.367	3.776
3.	Antar Bank	377	715	860	1.241
4.	Aktiva	602	640	802	1.537
5.	Tabungan	999	887	1.093	1.891
6.	Deposito	482	407	349	370
7.	Antar Bank	623	706	553	918
8.	Pasiva	29	(42)	(21)	135
	Modal Disetor				
	Laba (Rugi) Th				
	Berjalan				

Sumber : Direktorat Pengawasan BPR, 2000

Perkembangan kegiatan usaha BPR dapat dilihat pada Tabel 2, yang menunjukkan volume usaha, kredit, aktiva antar bank, tabungan, deposito, pasiva antar bank, modal disetor, dan laba (rugi) dalam 2 tahun terakhir. Tabel tersebut menunjukkan volume usaha 7.764 unit BPR mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan sebesar Rp 1.284 milyar atau 35% dari Rp 3.702 milyar menjadi Rp 4.986 milyar. Hal ini dipacu oleh meningkatnya dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun BPR, yaitu Aktiva sebesar Rp 381 milyar atau 44% dan Tabungan sebesar Rp 735 milyar atau 92%. Peningkatan yang cukup signifikan tersebut menunjukkan potensi menabung ma-

syarat cukup tinggi serta tingkat kepercayaan masyarakat kepada BPR semakin besar. Dari sisi penyaluran dana jumlah kredit yang diberikan dalam 2 tahun terakhir meningkat sebesar Rp 1.409 milyar atau 60%. Demikian juga dengan laba tahun berjalan mengalami peningkatan sebesar Rp 156 milyar. Perkembangan kegiatan usaha BPR tersebut menunjukkan bahwa potensi BPR di masa depan cukup baik.

IV. Strategi Pengembangan BPR

Melihat pangsa pasar yang demikian luas diperlukan strategi yang tepat bagi BPR untuk dapat memanfaatkan keunggulan dan peluang tersebut secara op-

timal dan meminimisasi kelemahan dan ancaman yang mungkin timbul (Stoner, 1987). Proses formulasi strategi pengembangan BPR dapat dilihat pada Lampiran 1 - 3, yang meliputi kerangka kerja formulasi strategi BPR yang berdaya saing, lingkungan industri dan Analisis SWOT. Identifikasi faktor internal dan faktor eksternal dapat digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan BPR (Porter, 1985).

Faktor internal BPR, meliputi:

1. Lemahnya kualitas sumberdaya manusia;
2. Lemahnya pengendalian internal dan terlalu banyaknya campur tangan pemilik dalam manajemen operasional sehari-hari;
3. Tidak adanya standar dan prosedur operasional yang memadai.

Faktor eksternal meliputi:

1. Persaingan dengan bank umum yang membuka kantor cabang hingga ke pelosok-pelosok daerah yang didukung oleh modal yang kuat dan sumberdaya manusia yang professional misalnya dari BRI Unit Desa;
2. Tingkat suku bunga pinjaman bank umum lebih rendah dibandingkan dengan tingkat bunga BPR, sehingga produk BPR menjadi kurang kompetitif;

3. Tidak adanya jaringan (networking) secara luas dengan lembaga keuangan lainnya sehingga membatasi gerak usaha. Sumberdana yang bias diakses BPR, dari Lembaga Keuangan Amerika sebesar Rp.60 M (sudah disalurkan) dan masih ada Rp.60 M direncanakan untuk disalurkan untuk 30 BPR dari Jawa Barat sampai dengan Nusa Tenggara Barat; Pemerintah Belanda menawarkan Rp.500 juta - Rp 10 milyar dana; Canada dan Afiliasi Bank Dunia;
4. Belum adanya lembaga penunjang seperti Lembaga Penjamin Simpanan (LPS);
5. Konsentrasi BPR sekitar 83%-nya di Jawa, Madura dan Bali.

Oleh karena itu, perlu dikembangkan strategi untuk memberdayakan BPR sehingga dapat memberikan jasa pelayanan kepada usaha kecil dan mikro secara optimal, strategi dan kebijaksanaan yang dapat dilakukan sendiri oleh BPR sebagai berikut:

1. Restrukturisasi BPR dilakukan dengan mengupayakan pelaksanaan penjaminan BPR; melakukan penyehatan permodalan untuk BPR yang masih dapat diselamatkan; dan melakukan pencabutan izin usaha dan likuidasi bagi

- BPR yang telah tidak beroperasi.
2. Penyempurnaan sistem pengawasan dan pengaturan BPR merupakan tekad BI untuk menciptakan pengawasan yang efektif, dengan menyempurnakan Pedoman Pengawasan dan Pemeriksaan, penyederhanaan sistem pelaporan dan penyempurnaan ketentuan prinsip kehati-hatian.
 3. Menciptakan infra-struktur BPR, yaitu menciptakan infra-struktur yang dapat mendukung pengembangan BPR yang sehat, seperti pembentukan Lembaga Penjaminan Dana (LPD) BPR, pemberdayaan Asosiasi BPR, dan pembentukan Lembaga Dana Penyangga yang berfungsi untuk mengatasi permasalahan likuiditas jangka pendek BPR.
 4. Mengupayakan adanya pengaturan terhadap LKM-Non-Bank dengan mengusulkan pengaturan dan pengawasan LKM-NonBank agar keberadaan LKM sangat dibutuhkan oleh masyarakat mikro dan kecil yang tidak terlayani oleh jasa pelayanan perbankan baik bank umum maupun BPR.
 5. Dalam rangka peningkatan kapasitas kegiatan usaha BPR, perlu mengembangkan sumberdaya manusia dan penyempurnaan sistem dan prosedur yang ada. Untuk itu diadakan Program Pelatihan BPR dengan Sertifikasi, pembuatan Pedoman Sistem dan Prosedur Operasional BPR yang efisien dan Sistem Teknologi Informasi yang dapat memenuhi kebutuhan operasional BPR. Adanya lembaga pembina dan pemberi Diklat BPR yaitu GTZ Jerman.
 6. Telah terbentuk adanya asosiasi perBPRan di wilayah BI Jember untuk Jatim, Perbarindo Jember sebagai barometer perBPRan di Indonesia: dan wadah pelatihan BPR setempat untuk meningkatkan infrastruktur BPR.
- Strategi di atas harus didukung oleh strategi internal BPR, oleh karena itu perlu adanya mapping, seperti: (a) LKM mana yang termasuk pesaing kuat atau (b) BPR mana yang diberi keleluasaan untuk memperkuat. Strategi yang diformulasikan BPR dalam industri perbankan nasional adalah fokus diferensiasi. Hal ini dapat dirinci sebagai berikut.
1. Peningkatan permodalan BPR dengan cara; pemilik menambah modal melalui merger, akuisisi dan konsolidasi;

2. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia BPR melalui sistem rekrutmen dan pelatihan. Pelatihan dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan asosiasi BPR, konsultan maupun lembaga lain seperti Institut Bank Indonesia (IBI);
3. Pembentukan jaringan secara horizontal antar BPR ataupun secara vertikal dengan lembaga keuangan lain yang memungkinkan BPR untuk memperoleh informasi terutama informasi kredit dan bantuan keuangan apabila terjadi mismatch.
4. Perluasan jaringan pelayanan dengan pendirian BPR di luar Jawa, Bali dan Madura serta Kawasan Timur Indonesia.

V. Simpulan

Keberadaan BPR sangat dibutuhkan untuk memberikan jasa pelayanan perbankan bagi pengusaha kecil dan menengah yang belum terlayani lembaga keuangan formal terutama bank umum (Subagyo, 1997), terutama karena adanya kecepatan pelayanan kredit dan kemudahan prosedur dalam administrasinya. Namun untuk meningkatkan pelayanan kepada usaha kecil dan mikro tersebut berbagai keterbatasan BPR perlu dibenahi.

Strategi penguatan modal BPR harus didukung dari dalam manajemen BPR itu sendiri yang meliputi: peningkatan modal, kualitas SDM, pembentukan networking dan perluasannya. Strategi pengembangan BPR yang dapat dilakukan secara umum, adalah restrukturisasi BPR, penyempurnaan sistem pengawasan dan pengaturan BPR, menciptakan infra-struktur BPR, dan mengupayakan adanya pengaturan terhadap LKM-NonBank. Strategi ini harus mendapat dukungan dari dalam manajemen BPR itu sendiri yang meliputi: peningkatan modal, kualitas SDM, pembentukan networking dan perluasannya.

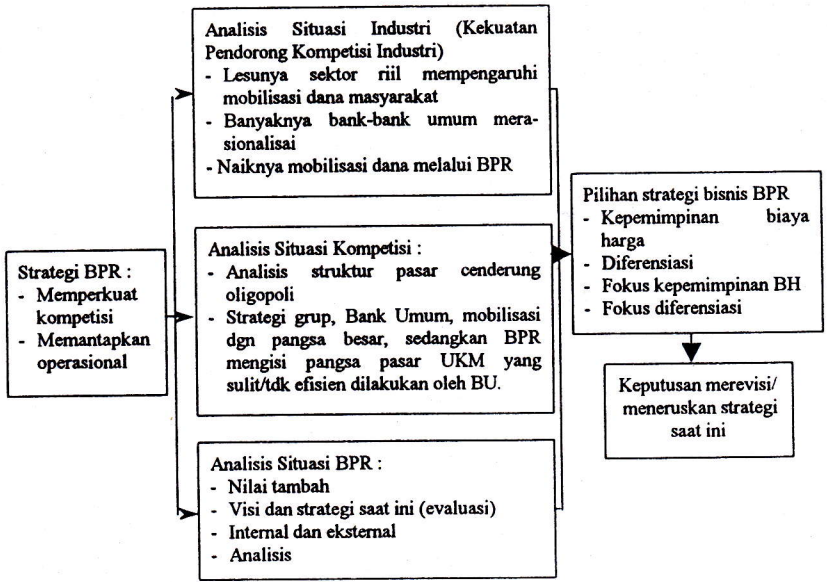
Sedangkan pembenahan yang telah dilakukan oleh Bank Indonesia untuk memberdayakan BPR mengingat dari pendirian BPR yang sangat mudah dan modalnya sangat kecil, Rp 50 juta, sebagai lembaga perantara keuangan. Oleh karena itu agar dapat meningkatkan pelayanannya usaha kecil dan mikro di masa yang akan datang, diperlukan adanya penguatan modal dan strategi pengembangan BPR Bank Indonesia untuk memberdayakan BPR, dengan cara meningkatkan persyaratan jumlah modal yang disetor pendirian BPR yang sudah ada dan yang baru. Disamping itu juga ada beberapa lembaga donor interna-

sional yang membantu BPR di Jerman, Canada, dsb.
Indonesia, misalnya GTZ

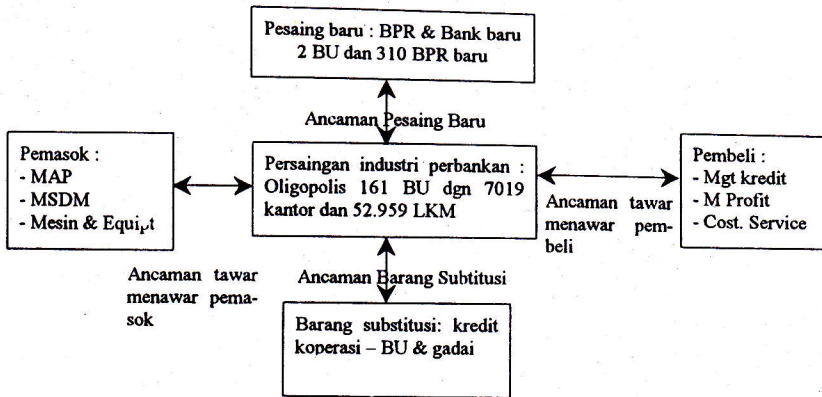
Daftar Pustaka

- Bank Indonesia. 1999a. *Undang-undang No. 23 Tahun 1999 Tentang Bank Indonesia*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 1998. *Undang-Undang No. 10 Tahun 1998. Tentang Perbankan*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2000. *Laporan Triwulanan, Perkembangan Moneter, Sistem Pembayaran, dan Perbankan*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2001. *PBI No. 3/I/PBI/2001 Tentang Proyek Kredit Mikro*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 1999b. *SK BI No. 32/35 dan No. 32/53/KEP/DIR Tentang Bank Perkreditan Rakyat dan Tatacara Pencabutan Izin Usaha, Pembubaran dan Likuidasinya*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 1998. *SK BI No. 31/39/KEP/DIR tentang Kredit Modai Kerja Bank Indonesia dalam rangka Pengembangan Bank Perkreditan Rakyat*. Jakarta.
- BPS. 2000. *Statistik Ekonomi dan Sosial*. Susenas. Jakarta: BPS.
- Direktorat Pengawasan BPR. 2000. *Informasi - Rencana Strategis BPR*. Jakarta.
- Ledgerwood, Joanna. 1999. *Microfinance Handbook, An International and Financial Perspective*. Third Edition. Washington.
- Porter, E. Michael. 1985. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Siamat Dahlan. 1995. *Manajemen Lembaga Keuangan*. Jakarta: Intermedia.
- Stoner, James A.F. and Wankell, Charles. 1987. *Management*. Prentice-Hall Internatinal Editions. Special Philippine Edition. Third Edition.
- Subagyo dkk. 1997. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. STIE YKPN. Jogjakarta.

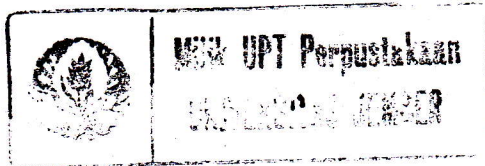
Lampiran 1: Kerangka Kerja Formulasi Strategi BPR yang Berdaya Saing



Lampiran 2 : Lingkungan Industri Perbankan



Sumber : Michael E. Porter, 1985
1) data sampai Maret 2000
2) Bank Indonesia, 2000



Lampiran 3 : Analisis SWOT

<p>Faktor Internal</p>	<p>Strenghts :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Struktur Organisasi Lini Sederhana 2) Prosedur kredit lebih sederhana dan cepat 3) Kredit berdasarkan nilai barang agunan. 	<p>Weaknesses :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lemahnya kualitas sumberdaya manusia 2. Modal kerja terbatas 3. Lemahnya pengendalian internal dan campur tangan pemilik dalam manajemen operasional sehari-hari 4. Tidak ada standar dan prosedur operasional memadai.
<p>Faktor Eksternal</p> <p>Opportunities :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan UKM serta sektor bisnis informasi yang sangat pesat, akibat rasionalisasi dampak krisis ekonomi 2. Konsentrasi BPR sekitar 83%-nya di Jawa, Madura dan Bali. 	<p>Strategi SO :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas SDM melalui sistem rekrutmen dan pelatihan; serta sertifikasi 2. Peningkatan permodalan BPR melalui merger, akuisisi dan konsolidasi 3. Perluasan jaringan/pendirian BPR di luar Jawa, Bali, Madura dan Katim Indonesia.. 	<p>Strategi WO :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan asosiasi BPR, dan pembentukan LPD yang berfungsi untuk mengatasi masalah likuiditas jangka pendek BPR 2. Pengembangan jaringan kerja, seperti PTUK Bima: sumberdana dari CRS, AS Belanda, disusul oleh CAR, Canada serta Afiliasi Bank Dunia
<p>Threats :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat suku bunga pinjaman BU lebih rendah daripada tingkat bunga BPR 2. Kancab/Unit BU hingga ke pelosok dgn modal kuat dan SDM yang profesional 3. Tidak ada jaringan dgn LK lainnya. 	<p>Strategi SO :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan jaringan secara horisontal dan vertikal untuk mengakses informasi 2. membangun/menjaga hubungan baik (brand image) pada nasabah 3. perluasan jaringan/pendirian BPR di luar Jawa, Bali, Madura dan Katim Indonesia. 	<p>Strategi WT :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Restrukturisasi BPR penjamin; penyesuaian permodalan untuk BPR yang masih dapat diselamatkan 2. Niching pangsa pasar yang tidak dimasuki oleh BU dan lembaga keuangan lainnya.