

# KESIAPAN BANK PEMBANGUNAN DAERAH (BPD) DALAM MENGHADAPI ASEAN ECONOMIC COMMUNITY

## *The Capability of Bank Pembangunan Daerah (BPD) Facing Asean Economic Community*

**Darwanto**

Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang  
darwantomsiugm@yahoo.com

### **ABSTRAK**

Bank Pembangunan Daerah (BPD) menghadapi banyak tantangan integrasi ekonomi regional sesuai kesepakatan *Asean Economic Community* (AEC) yang akan diberlakukan pada tahun 2015. Fungsi perbankan dalam mensukseskan AEC yaitu membantu merangsang peningkatan pertumbuhan ekonomi melalui kegiatan penyaluran modal. Perbankan menyalurkan dana kepada masyarakat untuk memacu perkembangan industri dan bisnis. Hal ini merupakan peluang besar bagi Bank Pembangunan Daerah (BPD) untuk memacu daya saing ekonomi lokal. Namun BPD memiliki permasalahan terkait kesiapan menghadapi AEC. Di lain pihak, BPD perlu mengembangkan lingkup pelayanan untuk meningkatkan daya saing dalam era pasar bebas ASEAN. Sedangkan juga harus bersaing dengan perbankan lain yang mempunyai karakteristik sama lebih luas, yaitu, skala pelayanan lokal, nasional, maupun global. Persaingan ini menyangkut segmentasi pasar dan permodalan yang kuat. Namun, hingga saat ini BPD belum mempunyai lisensi devisa sehingga akan mengalami kesulitan jika berhadapan dengan bank yang mempunyai skala internasional. Oleh karena itu, BPD membutuhkan bantuan dari berbagai pihak untuk memecahkan permasalahan tersebut. Permasalahan lain yang dihadapi internal BPD seperti kualitas SDM, produk, dan operasional perusahaan harus segera dibenahi. BPD perlu melakukan penguatan kapabilitas dan manajemen resiko yang baik. Penelitian ini fokus pada kesiapan BPD menghadapi AEC. Penelitian ini menggunakan studi kepustakaan dan analisis SWOT untuk mengetahui strategi tepat dalam menghadapi faktor internal dan eksternal BPD agar siap bersaing dalam pasar bebas ASEAN.

**Kata Kunci:** *Asean Economic Community*, Bank Pembangunan Daerah, strategi persaingan

### **ABSTRACT**

*Bank Pembangunan Daerah (BPD) face many challenges of regional economic integration as agreed by the ASEAN Economic Community (AEC) will be implemented in 2015. Banking functions in the success of AEC is to stimulate economic growth through capital distribution. Channeled funds to the banking community to generate the development of industry and business. This is a great opportunity for the BPD to increase local economic competitiveness. But BPD have problems related to preparedness for AEC. On the other hand, BPD need to develop a scope of services to enhance the competitiveness of the ASEAN free trade era. While also having to compete with other banks that have the same characteristics of a*

*broader, the scale of local services, national and global levels. This competition involves segmenting the market and strong capital. However, until now BPD has not had a foreign exchange license that will have trouble when dealing with a bank that has an international scale. Therefore, the BPD need support from other parties to solve the problem. Another issue facing the internal BPD such as quality of human resources, products, and operations must be immediately addressed. BPD need to strengthen the capability and good risk management. This study focused on the preparedness of facing AEC BPD. This study uses literature study and SWOT analysis to determine the appropriate strategy in dealing with internal and external factors of BPD to be ready to compete in the ASEAN free market.*

**Key Words:** *Asean Economic Community, Bank Pembangunan Daerah, competitive strategies*

---

## **PENDAHULUAN**

AEC (*Asean Economic Community*) merupakan integrasi ekonomi tingkat regional ASEAN dalam bentuk pasar bebas yang memudahkan aliran barang, jasa, investasi dan modal antar negara ASEAN. Kerjasama AEC bertujuan mendorong pertumbuhan ekonomi regional agar merata dan setara pada tahun 2015. Pertumbuhan ekonomi suatu negara diukur melalui indikator GDP (*Gross Domestic Product*). Secara makro, GDP dipengaruhi oleh konsumsi, investasi, pengeluaran pemerintah, ekspor, dan impor. Meningkatkan sisi investasi dan ekspor khususnya dengan daerah tujuan ASEAN, berarti memberi langkah bagi Indonesia untuk menaikkan level ekonomi setara negara-negara maju di ASEAN.

Departemen Perdagangan Republik Indonesia dalam buku Menuju *Asean Economic Community* 2015, menjelaskan bahwa AEC mempunyai 4 pilar cetak biru (*blue print*) berisi tahapan menuju AEC antara lain (1) pasar tunggal dan produksi regional, (2) kawasan berdaya saing tinggi (3) kawasan dengan pembangunan ekonomi yang merata, dan (4) integrasi perekonomian dunia. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi yang dimaksud AEC bukan hanya berkaitan dengan pertumbuhan ekonomi nasional melainkan juga pemerataan.

Eksistensi perbankan sebagai lembaga intermediasi keuangan banyak mengambil peran dalam pertumbuhan ekonomi. Ketika mengamati pertumbuhan ekonomi Indonesia yang merata hingga tingkat regional, maka jenis lembaga keuangan yang mendekati yaitu Bank Pembangunan Daerah (BPD). Oleh karena itu, tumbuh kembangnya ekonomi lingkup regional juga banyak dipengaruhi kinerja BPD.

BPD adalah perbankan di mana lebih dari lima puluh persen sahamnya milik pemerintah daerah. Potensi daerah dapat diangkat melalui bantuan modal usaha dari BPD. Lingkup BPD relatif kurang luas karena umumnya hanya melayani kebutuhan dana tingkat Propinsi, Kotamadya, maupun Kabupaten. Kantor cabang BPD juga sedikit, hanya sebagian kecil saja yang mampu membuka kantor cabang di Propinsi lain.

Pasal 3 Keputusan Menteri Dalam Negeri (Kepmendagri) Nomor 62 Tahun 1999 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Bank Pembangunan Daerah (BPD) menjelaskan lebih lanjut mengenai fungsi perbankan daerah. Perbankan daerah mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Bank Pembangunan Daerah juga menjadi penyimpan kas

daerah serta salah satu Sumber Pendapatan Asli (PAD) daerah.

Dalam menghadapi AEC, Bank Pembangunan Daerah harus menjadi *regional champion*. Yang dimaksud dengan *regional champion* adalah BPD mampu menjadi lembaga keuangan utama di tingkat daerah dan mengalahkan bank-bank umum lainnya. Perkembangan ekonomi daerah sangat dipengaruhi

produksi domestik. Langkah tepat bagi BPD untuk memperluas layanannya pada kegiatan usaha produktif sesuai potensi daerah. Pemberian modal terhadap usaha berbasis masyarakat secara tidak langsung meningkatkan pertumbuhan ekonomi karena usaha di daerah mempunyai potensi mengeksport produknya, terutama ekspor tujuan ke negara-negara ASEAN.

**Tabel 1. Share Aset Bank Umum (persen)**

Kelompok Bank	2006	2007	2008	2009	2010
Bank Persero	37	37	37	39	37
BUSN Devisa	39	39	38	38	40
BUSN Non Devisa	2	2	2	2	3
BPD	9	9	8	8	8
Bank Campuran	4	5	5	5	5
Bank Asing	9	9	10	8	7

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia, Vol. 10 N0.2, 2012

Aset BPD periode 2006-2010 terus meningkat, namun *share* asetnya belum mampu melampaui angka 10 % dari total kelompok perbankan umum di Indonesia. Pada tahun 2010, total aset BPD mencapai angka 240 triliun rupiah. Dalam waktu empat tahun aset BPD meningkat sebesar 75 %. Meskipun jumlah aset meningkat tiap tahun tetapi BPD belum mampu menguasai sepertiga *share* aset. Terbukti dari Laporan Statistik Perbankan Indonesia yang menunjukkan bahwa *share* aset perbankan umum masih dikuasai oleh Bank Persero dan BUSN Devisa. *Share* aset BPD pada tahun 2010 baru sepadan dengan aset bank asing di Indonesia.

Laporan Statistik Perbankan Indonesia menjelaskan kembali bahwa BPD belum mampu meraih peringkat 10 besar dari keseluruhan bank di Indonesia dalam penyaluran kredit. Di antara peringkat 10 besar tersebut, PT BRI (Persero) merupakan perbankan terbesar yang menjadi pesaing BPD. Kantor cabang BRI hampir menjangkau seluruh wilayah di Indonesia, bahkan wilayah pedesaan.

Untuk mendorong kesiapan para bankir menghadapi AEC 2015, LPPI telah meramu program pendidikan dengan berdasarkan 5 pilar di bidang pendidikan dan pelatihan, yakni *management and leadership, banking strategy and operation, risk management, micro finance* dan *sharia banking* dengan menerapkan pendekatan pada ilmu, *best practices*, dan pengetahuan industri perbankan.<sup>1</sup>

Bank Indonesia menjelaskan bahwa dalam waktu lima tahun terakhir kinerja BPD mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Untuk pangsa aset perusahaan misalnya, BI mencatat terjadi pertumbuhan dari 7,2 persen pada Desember 2005 menjadi 8,9 persen pada Oktober 2010. Pangsa Dana Pihak Ketiga (DPK) BPD dalam catatan Bank Indonesia juga tumbuh dari 7,6 persen pada tahun 2005 menjadi 9,4 di tahun 2010. Pangsa

<sup>1</sup>Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, "LPPI dan BPD Indonesia Timur Tanda Tangani MoU", <http://www.lppi.or.id>

kredit juga meningkat dari 6,5 persen di 2005 menjadi 8,5 persen di 2010.<sup>2</sup>

## Permasalahan

Penelitian ini terfokus pada beberapa masalah terkait kesiapan Bank Pembangunan Daerah dalam menghadapi AEC, antara lain:

### 1. Produk dan Layanan BPD

BPD sudah mempunyai segmentasi konsumen untuk semua produk dan layanannya. Namun, pengemasan dan sosialisasi produk masih kurang. Jumlah kantor cabang BPD juga masih sedikit dengan layanan yang minim. Karena konsumen memiliki keterbatasan pengetahuan produk dan sulit mengakses layanan BPD mempengaruhi jumlah konsumen atau nasabah bank ini. Umumnya nasabah BPD adalah pegawai Pemda dan karyawan.

Bank Indonesia dalam BPD *Regional Champion* menegaskan bahwa komposisi portofolio untuk jenis produk penyaluran kredit produktif masih relatif rendah. Hal ini ditandai dengan kenyataan bahwa penyaluran kredit BPD sebagian besar masih berorientasi kepada sektor konsumtif. Sedangkan penyaluran kredit ke sektor produktif yang sejalan dengan tujuan awal pembentukan BPD yaitu menggerakkan perekonomian daerah justru relatif masih rendah.

### 2. Permodalan BPD

BPD memperoleh modal dari Dana Pihak Ketiga (DPK), dan modal terbanyak berasal dari pemilik saham terbesar yaitu Pemerintah Daerah. Namun, tingginya penempatan dana BPD dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI). Padahal, dana BPD tersebut umumnya berasal dari Pemerintah Daerah (Pemda) dan dana Pemda tersebut sebagian merupakan alokasi dari APBN (Sunarsip, 2005).

### 3. Kualitas sumber daya manusia (SDM) masih rendah

Dalam mewujudkan *regional champion*, para bankir harus terus menambah wawasan serta kompetensi. Produktivitas bankir sangat menentukan output Bank Pembangunan Daerah. Hal ini akan mempengaruhi perluasan pasar BPD.

### 4. Kurangnya kemitraan

Bank Pembangunan Daerah belum mempunyai cukup mitra dalam membangun kerjasama perbankan. Kemitraan dibutuhkan untuk memperbesar modal dan pengembangan layanan BPD.

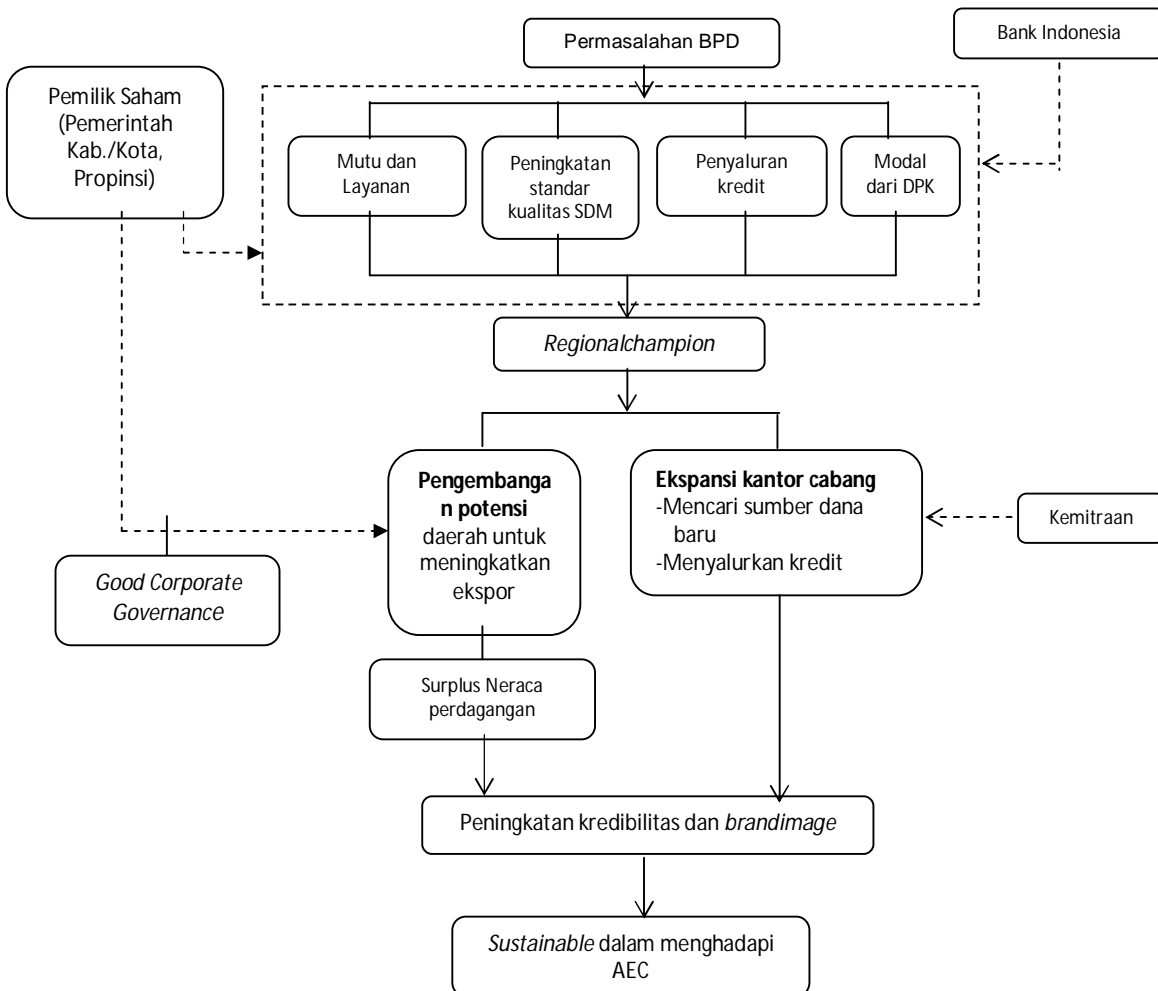
## Tujuan

Bank Pembangunan Daerah memerlukan kesiapan dalam menghadapi integrasi ekonomi ASEAN, maka penelitian bertujuan untuk mengetahui hal-hal di bawah ini antara lain:

1. Mengetahui perkembangan dan kesiapan Bank Bank Pembangunan Daerah terkait dengan permasalahan produk dan layanan, kualitas SDM, permodalan, dan kemitraan
2. Menyusun strategi Bank Pembangunan Daerah yang tepat dalam menghadapi AEC

<sup>2</sup> Jurnas.com. "Wapres: BPD Harus Jadi Benteng Ekonomi", <http://jurnas.com/2010/wapres-bpd-harus-jadi-benteng-ekonomi/>, diakses pada 5 Mei 2012.

### Kerangka Pemikiran



Sumber :Ilustrasi Penulis

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan studi kepustakaan dari beberapa buku dan jurnal. Rangkuti (2002) menjelaskan definisi analisa SWOT adalah alat formulasi strategi yang diperoleh dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal secara sistematis untuk merumuskan strategi. SWOT mengandung 4 unsur, yaitu *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman). Untuk memaksimalkan profit, perbankan akan berusaha memaksimalkan faktor kekuatan dan peluang untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman. Hasil analisis akan menentukan Bank Pembangunan Daerah memilih strategi tepat dalam menghadapi AEC.

**Tabel 2. Indikator SWOT Bank Pembangunan Daerah**

No.	Indikator BPD
1.	Modal (Bantuan Dana Pihak Ketiga)
2.	SDM
3.	Produk
4.	Manajemen dan organisasi BPD
5.	Fasilitas
6.	Pelayanan
7.	Pemasaran
8.	Pesaing
9.	Teknologi

Sumber :Sulistyono dan Feryanto, 2005 dikembangkan

## PEMBAHASAN

### Perkembangan Bank Pembangunan Daerah

Dewi dan Kusuma (2005) menjelaskan bahwa pada awal Bank Pembangunan Daerah (BPD) berbentuk Perusahaan Daerah. Namun, seiring perkembangan industri perbankan usaha BPD sendiri, beberapa BPD merubah statusnya menjadi Perseroan Terbatas (PT). Hal ini dilakukan agar bank tersebut dapat lebih mengembangkan usahanya meskipun nantinya akan menimbulkan perbedaan di antara keduanya, baik dalam hal permodalan, kelengkapan fasilitas (dukungan teknologi dan network), kualitas SDM yang dimiliki, kelengkapan produk, dan tentu saja jenis-jenis jasa yang ditawarkan kepada nasabahnya. Bentuk hukum BPD sesuai dengan Pasal 21 Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, yang menyatakan bahwa suatu lembaga yang berusaha di bidang perbankan berdasarkan ketentuan terakhir hanya terdiri dari (1)Perseroan Terbatas; (2)Koperasi; dan (3) Perusahaan Daerah.

Statistik Perbankan Indonesia pada tahun 2012 menggambarkan bahwa kegiatan usaha BPD sepanjang tahun 2006 hingga 2010 terus meningkat. Indikator yang termasuk dalam kegiatan usaha seperti penyaluran dana, pemasukan sumber dana dari DPK, dan komponen modal atau cadangan perbankan. Ketiga indikator ini berkaitan erat dengan modal dan aset perbankan. Kinerja BPD terus membaik, tetapi sayangnya hingga tahun 2012 BPD belum masuk peringkat 10 besar aset perbankan terbanyak.

**Tabel 3. Kegiatan Usaha BPD (miliar rupiah)**

Indikator	2006	2007	2008	2009	2010
Penyaluran dana kredit	55.955	71.881	96.385	120.754	143.707
Sumber dana DPK	129.141	134.287	143.262	152.251	183.624
Komponen Modal (cadangan)	1.782	2.367	3.072	4.190	5.570

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia Vol. 10 No.3, 2012

Pada prinsipnya ada tiga fungsi modal (Rachmadi, 2001) antara lain: (1) melindungi depositan dengan menyanggah kerugian atau bila terjadi insolvensi dan likuidasi, terutama bagi sumber dana yang tidak diasuransikan (fungsi perlindungan), (2) fungsi operasional untuk memenuhi kebutuhan gedung kantor dan inventaris, (3) fungsi pengaturannya yaitu memenuhi modal minimum

sesuai ketentuan untuk menutup kemungkinan terjadi kerugian. (4) meningkatkan kepercayaan masyarakat mengenai kemampuan bank memenuhi kewajibannya yang telah jatuh tempo dan memberi keyakinan mengenai kelanjutan operasi bank meskipun terjadi kerugian.

**Tabel 4. Pendapatan dan Laba BPD**

Indikator	2006	2007	2008	2009	2010
Pendapatan operasional	17.599	19.264	22.606	25.375	31.070
Beban operasional	13.403	14.652	16.510	18.687	24.125
Laba Operasional (belum dengan pajak)	4.197	4.612	6.096	6.688	6.945

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia Vol. 10 No.3, 2012

Dalam memperoleh tambahan modal, kreditur akan mempertimbangkan informasi pendapatan dan laba perusahaan. Pendapatan BPD dari tahun ketahun terus meningkat. Perolehan pendapatan juga sebanding dengan laba operasional perusahaan. Pada tahun 2008 terjadi kenaikan laba hampir sebesar 50 persen lebih banyak dibanding tahun sebelumnya. Tahun selanjutnya, laba dan pendapatan tetap stabil. Namun peningkatan laba diimbangi pula dengan peningkatan beban operasional BPD.

Kredit yang disalurkan BPD memang mengalami peningkatan. Namun, harus diakui bahwa porsi alokasi dana BPD dalam bentuk SBI juga sangat tinggi, di mana di tahun 2007 telah

mencapai 24,35% dari total SBI perbankan (Sunarsip, 2008). Sehingga, memang tidak seluruhnya salah bila BPD dianggap belum sepenuhnya menjalankan fungsi intermediasi dan menjadi penggerak utama bagi pembangunan ekonomi di daerah.

#### **Analisis SWOT Bank Pembangunan Daerah**

Hasil analisis SWOT BPD digambarkan dalam tabel 5. Tabel ini berisi penjelasan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi BPD. Unsur-unsur ini secara keseluruhan menjadi pertimbangan dalam pengambilan strategi kesiapan BPD.

**Tabel 5. Analisis SWOT Bank Pembangunan Daerah**

<p>Unsur SWOT</p>	<p><b>Kekuatan (<i>strengths</i>)</b>                  Kebijakan otonomi daerah                  Saham milik pemerintah daerah                  Suku bunga deposito tinggi                  BPD relatif cukup memadai terhadap risiko normal,                  CAR tinggi diatas minimum                  Visi <i>BPD Regional Champion</i></p>	<p><b>Kelemahan(<i>weaknesses</i>)</b>                  Jumlah kantor cabang terbatas                  Mitrakerja bisnis belum optimal                  Produk dan layanan masih terbatas                  Tabungan dan deposito relatif kecil                  Kekurangan modal                  Teknologi Informasi terbatas                  Manajemen dan organisasi kurang                  Portofolio kredit produktif rendah</p>
<p><b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>                  Pangsa pasar potensial                  Meningkatkan pertumbuhan ekonomi regional                  Meningkatkan PAD                  Dukungan pemerintah                  Potensi untuk mengembangkan ekonomi regional                  Pengembangan BPD Syariah                  Dapat menjangkau masyarakat terpencil                  Ekspansi ke Negara ASEAN</p>	<p><b>Strategi SO :</b>                  Memperluas pasar Bank Pembangunan Daerah                  Mengoptimalkan UMKM daerah melalui penyaluran kredit, ikut serta sbg lmbaga intermediasi KUR                  Kemenkop                  Merger dengan bank syariah/membuka UUS                  Mencari tambahan modal non Pemda  <i>Good corporate Governance</i></p>	<p><b>Strategi WO :</b>                  Meningkatkan kemitraan untuk mencari sumber modal baru melalui kemitraan                  Mengembangkan budaya kerja yang baik dan pelatihan bankir                  Menambah kantor cabang                  Mulai bergerak pada pelayanan kredit produktif</p>
<p><b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>                  Kuatnya persaingan dengan bank umum dan bank asing                  Berkembangnya pembiayaan non bank                  Brand awareness masyarakat terhadap BPD relatif rendah dibanding bank umum</p>	<p><b>Strategi ST :</b>                  Meningkatkan kepercayaan nasabah                  Bekerjasama dengan bank umum dan bank asing untuk memperluas pasar</p>	<p><b>Strategi WT :</b>                  Melakukan <i>repositioning</i> terhadap <i>brandimage</i> BPD                  Memperkuat kelembagaan</p>

Sumber: BPD *Regional Champion* Bank Indonesia, dengan pengembangan dari penulis



## Identifikasi Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

### Kekuatan

Berdirinya Bank Pembangunan Daerah merupakan indikasi kebijakan otonomi daerah dari Pemerintah Pusat. Otonomi daerah memberi kebebasan Pemerintah Daerah mengelola potensi di wilayahnya. Sesuai dengan visi *regional champion*, BPD harus memiliki daya saing dengan perbankan lain di wilayahnya serta mampu menggerakkan industri kecil regional. Jika langkah ini berhasil, maka akan terjadi peningkatan pertumbuhan ekonomi dan pemerataan.

BPD mampu meningkatkan nasabahnya melalui beberapa kekuatan yang dimiliki. Kekuatan BPD antara lain seperti suku bunga deposito cukup tinggi dan relatif cukup memadai terhadap resiko normal (CAR tinggi di atas minimum).

### Kelemahan (*weaknesses*)

#### 1. Jumlah kantor cabang terbatas

Apabila BPD tersebut dapat memperluas jaringan kantor diluar propinsinya sehingga mampu menyalurkan dananya untuk pembiayaan kredit di daerah lain yang memerlukannya. Dengan demikian terjadi *enhancement* (penambahan) peran BPD itu sendiri yang tidak hanya bertindak sebagai *regional development bank* untuk daerahnya tetapi juga untuk daerah lain (Sugiarto, 2003)

#### 2. Mitrakerja bisnis belum optimal, manajemen dan organisasi kurang

Banyak sekali keuntungan yang diperoleh jika BPD mempunyai banyak mitrakerja bisnis. Mitrakerja dapat membantu BPD dalam masalah permodalan, layanan, teknologi informasi, dan penambahan kantor cabang.

#### 3. Tabungan dan deposito relatif kecil, produk dan layanan masih terbatas

Tabungan dan deposito sebagian merupakan modal dari perbankan. Jumlah tabungan dan deposito di Bank Pembangunan

Daerah lebih kecil dibandingkan bank lain. Ada kekurangan juga yaitu produk dan layanan BPD masih terbatas. Kelemahan ini mempengaruhi jumlah nasabah karena kualitas perbankan mempengaruhi preferensi nasabah.

#### 4. Kekurangan modal

Modal BPD jumlahnya tidak terlalu besar karena sedikitnya *shareholders*. Kreditur akan mempertimbangkan *brand image* perbankan yang akan dipilih untuk berinvestasi. Di antara semua *shareholders*, Pemerintah Daerah adalah pemilik saham terbesar pada BPD. Namun, ironisnya anggaran yang digunakan berasal dari APBN negara. Jika BPD akan meningkatkan permodalan, maka APBN berkurang. Sementara itu jika BPD mengumpulkan dana dari *shareholders* terlalu besar, maka kepemilikan saham akan berpindah tangan.

#### 5. Teknologi informasi terbatas

Masalah permodalan masih menyebabkan minimnya teknologi informasi pada Bank Pembangunan Daerah. Teknologi informasi akan membuat layanan lebih mudah dan nasabah merasa nyaman

#### 6. Portofolio kredit produktif rendah

Bank Indonesia dalam BPD *Regional Champion* menjelaskan bahwa penyaluran kredit Bank Pembangunan Daerah masih terfokus pada sektor usaha konsumtif, bukan produktif. Akibatnya, hal ini berpotensi dapat mereduksi peran dan fungsi BPD serta di sisi lain bisa *potential loss* bagi BPD di masa mendatang karena pembiayaan sektor produktif dan sektor riil dapat diambil oleh pihak lain.

Menurut Menteri Kementerian Koperasi dan UMKM awal 2012 sari 26 buah Bank BPD 13 di antaranya telah berpartisipasi dalam menyalurkan KUR (Kredit Usaha Rakyat). Pada 2012, target penyaluran KUR sebesar Rp 30 triliun dan diharapkan akan tercapai dengan lebih mudah dengan ditambahnya panyalur

KUR sebanyak 13 BPD. Target penyaluran KUR oleh BPD sendiri tahun ini ditetapkan Rp 5,2 triliun.

### **Peluang (*Opportunities*)**

Bank Pembangunan Daerah dengan lingkup regional mempunyai pangsa pasar potensial. Sunarsip (2008) menjelaskan bahwa untuk menjaga *sustainability* (kelangsungan) BPD ke depan sebaiknya dengan tidak membatasi usaha BPD baik dari sisi produk yang ditawarkan maupun daerah operasinya. Sehingga untuk ke depan kita tidak perlu lagi mempermasalahkan batas-batas wilayah operasional BPD, apabila BPD tersebut memang mampu kita harus membiarkan mereka berekspansi keluar daerah propinsinya.

Banyak peluang positif BPD bagi daerah. Peluang akan kita dapatkan seperti pengembangan ekonomi regional, meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Peluang lain yaitu BPD bekerjasama dengan Kemenkop dalam berpartisipasi penyaluran dana KUR. Semua peluang ini tidak akan tercapai tanpa dukungan pemerintah melalui regulasi yang tepat. Ada pula peluang besar jika BPD berani mengembangkan sistem syariah melalui Usaha-usaha syariah yang tertuju pada sektor mikro.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 yang disempurnakan melalui PBI No.8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) Bagi Bank Umum. Peraturan ini menjelaskan bahwa pelaksanaan GCG harus berlandaskan pada lima prinsip dasar yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*).<sup>3</sup>

### **Strategi menghadapi Peluang**

1. Pengembangan BPD syariah/membuka UUS
2. Mencari tambahan modal non Pemda

---

<sup>3</sup>Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 yang disempurnakan melalui PBI No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) Bagi Bank Umum

3. Meningkatkan kemitraan untuk mencari sumber modal baru
4. Mengembangkan budaya kerja yang baik dan pelatihan bankir
5. Menambah kantor cabang
6. Mulai bergerak pada pelayanan kredit produktif
7. Memperluas pasar Bank Pembangunan Daerah
8. Mengoptimalkan UMKM daerah melalui penyaluran kredit, ikut serta sebagai lembaga intermediasi KUR Kemenkop
9. Merger dengan bank syariah/membuka UUS

Diantara semua strategi di atas, yang baru akan diterapkan akhir-akhir ini adalah pengembangan BPD syariah. Dalam BPD *Regional Champion* yang dipublikasikan Bank Indonesia menjelaskan bahwa ketika BPD akan mengembangkan sistem syariah ada langkah-langkah yang harus disiapkan untuk memperkuat bisnis, antara lain, (1) mengembangkan UUS secara berkelanjutan, (2) memperbanyak pembentukan *office channeling* bagi BPD yang telah memiliki UUS, dan (3) melakukan *spin off* dari UUS yang telah dimiliki BPD.

Sulistiyono dan Feryanto (2005) menjelaskan alasan Bank Pembangunan Daerah membuka kantor cabang operasional, antara lain : (1) meningkatkan *brand image* meningkatkan *Brand Image* perusahaan, dengan keberhasilannya merubah *image* yang selama ini melekat bagi perbankan daerah (BPD) yang hanya berorientasi di tingkat regional saja, saat ini mampu menunjukkan eksistensinya sebagai perbankan yang sama dengan perbankan lainnya, yakni mampu memiliki jaringan kantor operasional di seluruh Indonesia, (2) meningkatkan penghimpunan dan pemasaran dana, (3) meningkatkan pelayanan kepada masyarakat terutama nasabahnya, (4) memudahkan dan mempercepat serta mendukung kegiatan keuangan Pemerintah Daerah terutama yang berkaitan dengan adanya Otonomi Daerah serta berbagai manfaat lain yang timbul dari adanya pembukaan.

## Strategi untuk menghadapi Ancaman

BPD perlu melakukan *repositioning brand image* kinerjanya melalui penguatan kelembagaan akan meningkatkan daya saing BPD dibanding bank-bank lain. Penguatan kelembagaan merepresentasikan bahwa BPD merupakan perbankan yang kredibel. Kepercayaan nasabah mulai meningkat. Pada posisi ini, BPD dapat menggunakan kesempatan untuk melakukan riset dan bekerjasama dengan bank asing untuk lebih memperluas pasar.

## KESIMPULAN

Permasalahan minimnya modal yang dihadapi oleh Bank Pembangunan Daerah (BPD) menjadi masalah utama perluasan ekspansi pasar. BPD juga mengalami masalah pada manajemen organisasi, kualitas SDM, dan penggunaan teknologi. Peningkatan daya saing BPD perlu dilakukan dengan memecahkan permasalahan tersebut. Oleh karena itu BPD harus melakukan perbaikan layanan dan teknologi informasi untuk mengurangi gangguan transaksi yang masing sering terjadi ketika melakukan transaksi transfer antar bank dan penarikan uang melalui ATM yang terkadang mati. Perbaikan ini akan meningkatkan kepercayaan nasabah dan calon nasabah sehingga mampu meningkatkan pelayanan dan mampu memperluas pasar.

BPD juga perlu meningkatkan kerjasama pemilik saham dan kemitraan dengan berbagai pihak (pelaku usaha) khususnya di luar penda untuk memperluas layanan sehingga meningkatkan kemampuan bersaing. BPD juga perlu meningkatkan keterampilan SDM dari berbagai lini dan tingkatan guna mengimbangi kualitas SDM yang dimiliki oleh perbankan lain. SDM yang berkualitas memudahkan BPD untuk mengambil strategi bersaing dengan perbankan lain. BPD juga harus meningkatkan kemampuan *Good Corporate Governance* (GCG) sehingga meningkatkan kredibilitas BPD sebagai lembaga keuangan regional. Kasus pembobolan BPD oleh karyawan sendiri harus tidak terjadi karena dapat menunjukkan rendahnya GCG yang dapat menyebabkan nasabah merasa tidak nyaman dan berpaling ke perbankan lain. Implementasi strategi

tersebut akan membuat BPD lebih siap bersaing menghadapi AEC.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, Dwastarini Yuliana C dan Hadri Kusuma. 2005. Analisis Proporsi Perolehan *Free Based Income* Bank Pembangunan Daerah (BPD) di Indonesia (Periode 1999 – 2003). *Jurnal Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen Edisi Khusus on Finance*, 2005 Hal.85-97.
- Rachmadi, Usman. 2001. Aspek-Aspek Hukum Perbankan di Indonesia. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti Fredy. 2008. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sugiarto, Agus. 2003. Mencari Struktur Perbankan yang Ideal dimuat dalam harian *Kompas*, 16 Juli 2003
- Sulistiyono, Eko Budi dan Feryanto 2005. Analisis *Positioning* Bisnis Bank Jabar Kantor Cabang Jakarta. Universitas Islam Indonesia.
- Sunarsip.2008. Relasi Bank Pembangunan Daerah dan Perekonomian Daerah dimuat dalam *Republika*, Rabu, 9 Januari 2008. Rubrik Pareto hal.16
- \_\_\_\_\_.2010.Jurnas.com. “Wapres: BPD Harus Jadi Benteng Ekonomi”, <http://jurnas.com/2010/wapres-bpd-harus-jadi-benteng-ekonomi/>., diakses pada 5Mei 2012.
- \_\_\_\_\_.Asosiasi Bank Pembangunan Daerah.[asbanda.com](http://asbanda.com) diakses 5 Mei 2012
- \_\_\_\_\_.Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia.<http://www.lppi.or.id> diakses 5 Mei 2012
- \_\_\_\_\_.Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, “LPPI dan BPD Indonesia Timur Tanda Tangani MoU”, <http://www.lppi.or.id>diakses 5 Mei 2012

\_\_\_\_\_. *BPD Regional Champion*. Bank Indonesia

\_\_\_\_\_. Menuju AEC 2015. Departemen Perdagangan Republik Indonesia : Jakarta

\_\_\_\_\_. Statistik Perbankan Indonesia Volume 10 No.3 Februari 2012. Bank Indonesia : Jakarta

\_\_\_\_\_. Pasal 3 Keputusan Menteri Dalam Negeri (Kepmendagri) Nomor 62 Tahun 1999 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Bank Pembangunan Daerah (BPD)