

KAJIAN ANALISIS KEBIJAKAN STRATEGIS PENGELOLAAN PERUSAHAAN DAERAH DI PERUSAHAAN DAERAN BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) KOTA MAKASSAR

M. Rustan DM^{*1}, Mariah²

Dosen STIE Nobel Indonesia Makassar

E-mail: ^{*1}rustandm66@gmail.com, ²mariah@stienobel-indonesia.ac.id

Abstrak

Bank Perkreditan Rakyat merupakan salah satu bank konvensional yang menjalankan kegiatan usahanya antara lain 1) Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu; 2) Memberikan Kredit; 3) menempatkan dananya dalam bentuk SBI, deposito berjangka, sertifikat deposito dan atau tabungan pada bank lain. Hasil kajian ini memberikan informasi tentang bagaimana merumuskan kebijakan strategis untuk mendorong peningkatan pendapatan pada perusahaan daerah di Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis yang sudah dilaksanakan oleh manajemen PD BPR Kota Makassar dan Pemerintah Kota Makassar sebagai pemilik dari PD BPR. Hasil yang diperoleh dari kajian ini adalah Masalah utama yang dihadapi BPR Kota Makassar saat ini adalah masalah yang sebenarnya sudah cukup lama yaitu tidak tersedianya dana modal kerja yang cukup untuk menunjang aktifitasnya usahanya. Sehingga apa dan bagaimanapun kebijakan strategis yang diambil manajemen selalu mentok pada masalah klasik yang sama, Kinerja masa lalu yang kurang baik menyebabkan *awarness* (kepercayaan) masyarakat menjadi sangat rendah, sehingga produk yang diluncurkan menjadi kurang diminati. Rendahnya kompetensi, kedisiplinan, dan kinerja SDM yang ada sehingga tidak atau kurang dapat menciptakan produk-produk yang menarik, begitulah dengan masih rendahnya pelayanan yang dimiliki.

Kata Kunci : Kebijakan Strategis, Pengelolaan Perusahaan Daerah

Abstract

*Rural Banks are one of the conventional banks that carry out their business activities, among others 1) Collecting funds from the public in the form of deposits in the form of time deposits, savings deposits and / or other similar forms; 2) Providing Credit; 3) placing funds in the form of SBIs, time deposits, certificates of deposits and or savings with other banks. The results of this study provide information about how to formulate a strategic policy to encourage increased income for regional companies in the Makassar City Rural Bank and evaluate the implementation of strategic policies that have been implemented by the management of PD BPR Makassar City and Makassar City Government as owners of PD BPR. The results obtained from this study are that the main problem faced by the BPR of Makassar City at present is that the problem is actually quite long, namely the unavailability of sufficient working capital funds to support its business activities. So what and however the strategic policy taken by management is always stuck on the same classic problem. Poor past performance causes *awarness* (trust) of the community to be very low, so that the products launched are less attractive. The low level of competence, discipline, and performance of existing human resources so that they cannot or are less able to create attractive products, that is with the low level of services they have.*

Keywords: Strategic Policy, Management of Regional Companies

PENDAHULUAN

Perbankan adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan

usahanya. Perbankan Indonesia dalam menjalankan fungsinya berasaskan demokrasi ekonomi dan menggunakan prinsip kehati-hatian. Fungsi utama Perbankan Indonesia adalah penghimpun dan penyalur dana

masyarakat serta bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas, kearah peningkatan tarah hidup rakyat banyak

Perbankan memiliki kedudukan yang strategis, yakni sebagai penunjang kelancaran system pembayaran, pelaksanaan kebijakan moneter dan pencapaian stabilitas system keuangan, sehingga diperlukan perbankan yang sehat, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam upaya untuk mencari sumber-sumber pembiayaan pembangunan, keberadaan Badan Usaha Milik Daerah bagi Pemerintah Provinsi, Kota maupun Kabupaten menjadi penting sebagai salah satu alternatif untuk sumber pemasukan pendapatan daerah. Namun, justru banyak BUMD mempunyai kinerja keuangan rendah sehingga fungsinya sebagai salah satu sumber pemasukan daerah tidak tercapai karena bagi hasil/laba yang diberikan ke Pemerintah Provinsi, Kota maupun Kabupaten sangat kecil dan bahkan banyak yang merugi. Salah satu bentuk badan hukum BUMD yang menunjukkan kinerja masih rendah adalah Perusahaan Daerah. Bentuk perusahaan BUMD ini mempunyai tugas pengusahaan dan pelayanan sosial. Banyak Perusahaan Daerah yang bergerak di berbagai bidang telah lama menunjukkan kinerja keuangan yang rendah. Banyak faktor yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja Perusahaan Daerah, salah satunya adalah bentuk badan hukumnya. Bertitik tolak dari pemahaman tersebut, penelitian ini mempunyai tiga tujuan, pertama, mengetahui permasalahan Perusahaan Daerah berkaitan dengan bentuk hukum perusahaannya, kedua, mengetahui pentingnya karakteristik perubahan status badan hukum menjadi Perseroan Terbatas guna meningkatkan kinerja usahanya, ketiga, merumuskan tahapan proses perubahan badan hukum

Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas. Dengan mempelajari faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerjanya sebagai akibat dari bentuk badan hukumnya, penelitian ini mempertimbangkan bahwa perubahan bentuk Badan Hukum Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas merupakan satu alternatif yang dianggap paling signifikan untuk menjawab tuntutan tersebut. Dengan bentuk Perseroan Terbatas, perusahaan dapat menghilangkan pengaruh birokrasi dalam pengelolaannya, khususnya dalam proses pengambilan keputusan.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan lembaga keuangan yang didirikan untuk melayani masyarakat dan mengembangkan usaha kecil dan menengah yang akan menjadi salah satu potensi besar dalam meningkatkan pendapatan bank perkreditan rakyat.

Landasan Hukum BPR ialah UU No.7/1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan membuat UU No.10/1998. Dalam UU tersebut secara tegas telah disebutkan bahwa BPR adalah Bank yang melaksanakan segala kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan usaha BPR terutama ditujukan untuk melayani usaha-usaha kecil serta masyarakat di daerah pedesaan pada dasarnya. Bentuk hukum BPR dapat berupa Perseroan Terbatas maupun Perusahaan Daerah, atau Koperasi.

Bank Perkreditan Rakyat merupakan salah satu bank konvensional yang menjalankan kegiatan usahanya antara lain 1) Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu; 2) Memberikan Kredit; 3) menempatkan dananya dalam bentuk SBI, deposito berjangka, sertifikat deposito dan atau tabungan pada bank lain.

Menurut Siamat (2005:58) menyatakan bahwa BPR adalah bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu dan BPR tidak diperkenankan menerima simpanan dalam bentuk giro dan memberikan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran. Fungsi utama BPR adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana ke masyarakat terutama bagi masyarakat yang belum dapat terjangkau oleh bank umum sehingga menciptakan pemerataan kesempatan berusaha dan pendapatan dan menghindari jeratan renternir. Sunarto, H. (2007:6) menyatakan bahwa BPR memiliki spesialisasi pada *retail banking* dan kredit berukuran kecil yang sebagian besar ditujukan untuk kelas komunitas dan bisnis ke bawah sehingga dapat digolongkan sebagai institusi keuangan mikro.

Adapun larangan usaha Bank Perkreditan Rakyat adalah 1) Menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran; 2) melakukan kegiatan valuta asing kecuali sebagai Pedagang Valuta Asing (PVA) dengan izin OJK; 3) Melakukan penyertaan modal; 4) melakukan usaha perasuransian; 5) melakukan usaha lain di luar kegiatan usaha sebagaimana dimaksud pada kegiatan usaha bank yang diijinkan.

Dalam sejarah pembentukannya BPR dimaksudkan untuk memberikan kesempatan yang lebih luas kepada masyarakat untuk mendirikan Bank dengan lebih mudah. Yusra (2011:500) mencatat bahwa BPR adalah salah satu kebijakan perbankan di Indonesia untuk mengantisipasi resesi ekonomi akibat anjloknya harga minyak yang mengakibatkan pemerintah kekurangan dana pembangunan pada decade 1980-an. Kebijakan yang dimaksud adalah untuk mengumpulkan dana dari masyarakat antara lain dengan membuka kesempatan yang luas mendirikan bank

yang pada gilirannya mendorong masyarakat untuk menabung.

Dalam perjalanan sejarah BPR masih banyak terdapat kendala yang menghambat pertumbuhan BPR di Indonesia. Berbagai kendala yang dihadapi BPR diantaranya adalah masih terbatasnya jangkauan pelayanan dan skala usaha yang kecil itupun masih ditambah dengan tingkat persaingan yang semakin hari semakin ketat. Masalah teknologi dan permodalan yang terbatas juga menjadi masalah. Penulis bermaksud memeriksa berbagai langkah yang diharapkan dapat bermanfaat untuk menemukan solusi pengembangan BPR agar dapat berkembang dan berperan serta dalam pembangunan dan dalam menyambut AEC 2015.

Meskipun memiliki amanat yang mulia namun BPR selama ini masih memiliki kontribusi yang relatif kecil. Hadinoto dan Retnadi (2007:115) menyatakan bahwa BPR belum banyak dikenal oleh masyarakat serta belum dimanfaatkan oleh pemerintah untuk menunjang perkembangan perekonomian rakyat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat terutama di daerah pedesaan.

Di Indonesia BPR menghadapi persaingan langsung dengan BRI dan koperasi terutama dalam konsumen yang sampai ke daerah pedesaan sehingga dibuat aturan untuk memilah konsumen yang menjadi nasabah seperti BPR di pedesaan terutama di tingkat kecamatan memberikan kredit kecil kepada pengusaha, pedagang kecil, dsb yang tidak menjadi anggota Koperasi Unit Desa (KUD). Sedangkan BRI biasanya melayani kredit yang jumlahnya cukup besar kepada pengusaha menengah di desa atau bahkan di kota. Sedangkan BPR di kota memberikan kredit pada pengusaha dan pedagang kecil baik di pasar atau di kampung-kampung. Dewasa ini tingkat persaingan BPR semakin berat seiring dengan mulai masuknya beberapa Bank Umum ke

daerah pedesaan dan turut memberikan kredit mikro.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang Nomor 4 Tahun 1996 Tentang Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang, dijelaskan bahwa Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kotamadya Ujung Pandang (PD BPR KMUP) mendapatkan izin operasional dari Menteri Keuangan dengan Surat Keputusan Nomor: 015/DDK/II/I/1971 tanggal 20 Januari 1971 dan pembentukannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kotamadya Makassar Nomor 49/VI/I/DPRD tanggal 6 Oktober 1967 yang telah diubah secara integral dengan Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang Nomor 8 Tahun 1992 Tentang Pendirian Perusahaan Daerah Bank Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang (Lembaran Daerah Nomor I Tahun 1993, Seri D No 1), bentuknya disesuaikan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku menjadi Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang selanjutnya disebut PD. BPR Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang.

PD. BPR Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang (PD. BPR KMUP) didirikan dengan maksud dan tujuan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan Daerah disegala bidang serta sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat, sehingga PD BPR Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang merupakan salah satu alat kelengkapan Otonomi Daerah dibidang Keuangan/Perbankan dan melakukan tugas usahanya sebagai Bank Perkreditan Rakyat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, maka PD. BPR Kotamadya Tingkat II Ujung Pandang Menyelenggarakan Usaha-Usaha antara lain:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan seposito berjangka maupun simpanan lainnya;
- b. Memberikan kredit dan melakukan pembinaan khususnya terhadap pengusaha golongan ekonomi lemah;
- c. Melakukan kerjasama antar PD. BPR Kotamadya Tingkat II Ujung Pandang dan dengan lembaga perbankan atau lembaga keuangan lainnya;
- d. Menjalankan usaha-usaha perbankan lainnya sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam Pasal 10, Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang Nomor 4 Tahun 1996 tentang Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang dijelaskan bahwa, (1). PD. BPR Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang dipimpin oleh Direksi yang terdiri dari seorang Direktur atau sebanyak-banyaknya 2 (dua) orang Direktur; (2). Apabila Direksi terdiri atas 2 (dua) orang Direktur, salah seorang diantaranya diangkat menjadi Direktur Utama; (3). Direksi bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Dewan Pengawas.

Pada tahun 2016 Walikota Makassar mengeluarkan peraturan Daerah kota Makassar tentang perubahan bentuk badan hukum Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar, dimana yang menjadi dasar pertimbangan utama perubahan bentuk tersebut adalah:

- a. Untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah dan memperkuat daya saing Bank Perkreditan Rakyat

- Kota Makassar dalam menghadapi Ekonomi Global dan Masyarakat Ekonomi Asean serta memberikan kontribusi guna peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kota Makassar.
- b. Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang Nomor 4 Tahun 1996 dilakukan perubahan oleh karena sudah tidak sesuai lagi dinamika masyarakat perbankan serta ketentuan hukum yang menjadi dasar hukum pembentukannya sudah dicabut dan tidak berlakuk lagi.
 - c. Berdasarkan pertimbangan huruf a dan huruf b diatas, perlu menetapkan Peraturan Daerah Kota Makassar tentang Perubahan Bentuk Badan Hukum Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar menjadi Perusahaan Terbatas Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar.

Pemerintah Daerah (PEMDA) memiliki kepentingan untuk meningkatkan perekonomian daerahnya salah satunya melalui Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di mana BPR merupakan salah satu BUMD. Saat ini peranan Pemda di BPR hanya sebatas penyertaan modal dan sebagai pengawas BPR. Padahal BPR memiliki potensi menjadi bank pengelola keuangan daerah.

Jika BPR dipercaya menjadi bank pengelola dana APBD, dana pemda yang biasa menganggur tentu dapat digunakan untuk meningkatkan likuiditas BPR, untuk disalurkan menjadi kredit kepada para pelaku UMKM. Berkaitan dengan pembaguan ekonomi daerah, BPR pun dapat lebih menyentuh masyarakat berpenghasilan rendah di daerah dan menyalurkan kredit mikro sehingga berkontribusi dalam meningkatkan perekonomian masyarakat.

RUMUSAN MASALAH

Tujuan dari adanya penelitian ini adalah untuk mengetahui Potensi

Pendapatan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar terutama yang berkaitan dengan :

1. Merumuskan kebijakan strategis untuk mendorong peningkatan pendapatan pada Perusahaan Daerah di Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar
2. Mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis pada Perusahaan Daerah di Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar

LANDASAN TEORI

Pengertian Bank

Istilah bank berasal dari bahasa italia yakni Banko yang berarti meja, hal ini karena orang yang mengerjakan menggunakan meja ditepi jalan sebagai sarana dalam melayani orang yang hendak berhubungan dengan mereka. Adapaun kegiatan yang dilakukan meliputi tukar menukar uang, tempat penitipan barang berharga serta memberikan pinjaman pada para pelanggannya.

Adapun pengertian bank menurut Kasmir (2008:25), bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dana tersebut kepada masyarakat serta memberikan jasa bank lainnya.

Menurut Malayu Hasibuan (2008:2), menjelaskan bahwa bank adalah lembaga keuangan berarti bank adalah badan usaha yang kekayaannya terutama dalam bentuk aset keuangan serta bermotifkan profit dan juga sosial, jadi bukan hanya mencari keuntungan saja.

Menurut Dendawijaya (2005), bank adalah suatu badan usaha yang tugas utamanya sebagai lembaga perantara keuangan yang menyalurkan dana dari pihak yang berkelebihan dana pada waktu yang ditentukan.

Sementara itu menurut Kasmir (2011:11), dalam bukunya Manajemen

Perbankan mendefinisikan bahwa bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dana tersebut kepada masyarakat serta memberikan jasa-jasa bank lainnya.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dikemukakan diatas, maka fungsi bank adalah :

1. Mengurus dan mengelola dana-dana yang dikumpulkan oleh pemerintah, perusahaan dan masyarakat sehubungan dengan penerbitan dan penebusan saham-saham dan obligasi.
2. Sebagai bentuk untuk penyaluran dana kepada masyarakat.
3. Sebagai tempat untuk menyimpan dana masyarakat
4. Sebagai tempat penciptaan uang giral dan uang kartal.

Sehubungan dengan penyederhanaan jenis bank yang terdapat di Indonesia sesuai dengan Undang-Undang Perbankan No.7 tahun 1992 yang disempurnakan lagi menjadi Undang-Undang Perbankan No.10 tahun 1998 maka jenis bank yang terdapat di Indonesia adalah bank umum dan bank perkreditan rakyat (BPR).

Bank Perkreditan Rakyat

Dalam sejarah pembentukannya BPR dimaksudkan untuk memberikan kesempatan yang lebih luas kepada masyarakat untuk mendirikan Bank dengan lebih mudah. Yusra (2011:500) mencatat bahwa BPR adalah salah satu kebijakan perbankan di Indonesia untuk mengantisipasi resesi ekonomi akibat anjloknya harga minyak yang mengakibatkan pemerintah kekurangan dana pembangunan pada decade 1980-an. Kebijakan yang dimaksud adalah untuk mengumpulkan dana dari masyarakat antara lain dengan membuka kesempatan yang luas mendirikan bank yang pada gilirannya mendorong masyarakat untuk menabung.

Menurut Undang-Undang Perbankan No.14 tahun 1967, pengertian bank

adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Selanjutnya berdasarkan penjelasan tentang Undang-Undang Perbankan yang baru yaitu Undang-Undang Perbankan No.7 tahun 1992 maka dilakukan langkah-langkah penyempurnaan tata perbankan di Indonesia diantaranya adalah langkah-langkah penyederhanaan jenis bank menjadi bank umum dan bank perkreditan rakyat (BPR) serta memperluas ruang lingkup dan batas kegiatan yang dapat diselenggarakannya. Menurut Undang-Undang Perbankan No.7 tahun 1992, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. (Kasmir,2004)

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan usaha BPR terutama ditujukan untuk melayani usaha-usaha kecil dan masyarakat di daerah pedesaan. Bentuk hukum BPR dapat berupa Perseroan Terbatas (PT), Perusahaan Daerah (PD), atau Koperasi.

Menurut Malayu Hasibuan (2008:38) menyatakan bahwa, bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran, yang dalam pelaksanaan kegiatan usahanya dapat secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah. Bank Perkreditan Rakyat menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.

BPR sebagai lembaga keuangan sebenarnya memiliki beberapa keunggulan tersendiri. Abdullah (2006:190) mencatat bahwa keunggulan BPR pertama adalah cakupan usahanya yang lebih sempit memungkinkan BPR

mengenali usahanya dengan lebih baik sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan menekan *credit risk*, kedua dengan kegiatan yang terbatas dapat lebih fokus dengan kegiatan yang lebih sempit dan membangun suatu keahlian atau *expertise* pada bidang usaha tertentu dan terakhir dengan bentuk yang lebih kecil juga memiliki kesempatan untuk menjadi lebih efisien, sehingga memungkinkan lebih unggul dalam segmen pemberian kredit kecil atau kredit pada UMKM. Dalam hal ini keterbatasan BPR justru dapat dipandang sebagai kekuatan BPR dalam menghadapi persaingan dengan Bank Umum.

Ruang Lingkup Bank Perkreditan Rakyat

Adapun fungsi BPR adalah sebagai berikut: (Manurung dan Rahardja, 2004)

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 pada bentuk lain

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

1. Menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran
 2. Melakukan kegiatan usaha dalam bentuk valuta asing
 3. Melakukan usaha perasuransian
 4. Melakukan penyertaan modal
 5. Melakukan usaha lain di luar kegiatan yang ditetapkan di atas
- Pendirian BPR memiliki tujuan, yaitu : (Irmayanto, dkk, 2004)

1. Diarahkan untuk memenuhi kebutuhan jasa pelayanan perbankan bagi masyarakat pedesaan
2. Menunjang pertumbuhan dan modernisasi ekonomi pedesaan sehingga para petani, nelayan dan para pedagang kecil di desa dapat terhindar dari lintah darat, pengijon dan pelepas uang
3. Melayani kebutuhan modal dengan prosedur pemberian kredit yang mudah dan sesederhana mungkin sebab yang dilayani adalah orang-orang relatif rendah pendidikannya
4. Ikut serta memobilisasi modal untuk keperluan pembangunan dan turut membantu rakyat dalam berhemat dan menabung dengan menyediakan tempat yang dekat, aman, dan mudah untuk menyimpan uang bagi penabung kecil.

METODE ANALISIS

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini termasuk penelitian

kualitatif dan kuantitatif deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya. Analisis deskriptif dapat menggunakan analisis distribusi frekuensi yaitu menyimpulkan berdasarkan hasil rata-rata. Hasil penelitian deskriptif sering digunakan, atau dilanjutkan dengan melakukan penelitian analitik. Pendekatan penelitian yang termasuk dalam kategori deskriptif adalah penelitian survei. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan diskriptif kuantitatif yaitu menekankan kepada segi penguasaan variable dengan menggunakan teknik dan variable yang obyektif

HASIL PENELITIAN

Dalam kajian ini ada dua hal pokok yang akan di bahas untuk mengetahui potensi pendapatan perusahaan daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar yaitu tentang bagaimana merumuskan kebijakan strategis untuk mendorong peningkatan pendapatan pada perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis yang sudah dilaksanakan pada Perusahaan Daerah di Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar. Untuk lebih jelasnya akan di bahas di bawah ini.

Analisis Pelaksanaan Kebijakan Strategis BPR Kota Makassar

a. Perubahan Badan Hukum

Perubahan Badan Hukum dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Makassar No. 7 Tahun 2016 adalah suatu upaya untuk menambah modal kerja melalui

penambahan (setoran) modal, baik dari pemilik lama yaitu Pemerintah Kota Makassar maupun dari pemilik (pesero) baru yang bergabung dalam perseroan.

Perubahan badan hukum memungkinkan Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar mendapatkan tambahan dana modal kerja dari pesero baru sebesar 45% dari modal ditempatkan dan disetor penuh. Misalnya jika modal ditetapkan dan disetor penuh sebesar 50% dari modal dasar, maka BPR Kota Makassar akan dapat suntikan dana dengan jumlah Rp 4.500.000.000, dengan perhitungan sebagai berikut:

Modal dasar

Rp 20.000.000.000,-

Modal ditempatkan (50% x modal dasar)

Rp 10.000.000.000,-

Modal Pemerintah Kota Makassar (55%)

Rp 5.500.000.000,-

Pesero baru (45%)

Rp 4.500.000.000,-

UU Perseroan Terbatas mengatur modal ditempatkan dan disetor penuh minimal 25% dari modal dasar. Namun karena Peraturan Daerah Kota Makassar No. 7 Tahun 2016 mengatur bahwa modal BPR Kota Makassar minimum sebesar Rp5.202.382.300, yaitu modal penyertaan Pemerintah Kota Makassar yang tercatat pada Laporan Keuangan BPR Kota Makassar, oleh karena itu modal ditempatkan dan disetor penuh harus lebih besar dari 25% yaitu minimal di atas 26%.

Pertimbangan lain yang perlu diperhatikan dari keputusan modal ditempatkan dan disetor penuh adalah semakin kecil persentase modal ditempatkan maka semakin kecil pula potensi dana yang dapat diterima BPR Kota Makassar. Dan semakin tinggi persentase modal ditempatkan maka semakin besar pula potensi dana yang dapat diterima BPR Kota Makassar. Kendala dan tantangannya adalah

terletak pada kemampuan dan kesediaan Pemerintah Kota Makassar dan peseroan baru untuk memenuhi setoran modal yang ditetapkan.

Namun diluar dari perhitungan matematis tersebut, pengambil alihan atau penyerahan sebagian saham BPR Kota Makassar yang sebelumnya dikuasai penuh oleh Pemerintah Kota Makassar tidak hanya berdasar pada nilai buku dan/ataupun nilai *history cost* semata, akan tetapi juga perlu dipertimbangkan kemungkinan besarnya potensi yang dimiliki dan risiko usaha BPR Kota Makassar di masa datang yang dapat berakibat kemungkinan adanya *good will* atau *diskonto* dalam pengalihan sebagian modal (saham) BPR Kota Makassar.

b. Pengembangan Produk

Manajemen BPR Kota Makassar melakukan pengembangan produk tertentu yang dapat menarik minat nasabah dan menguntungkan yaitu:

- 1) Kredit Tanpa Bunga. Yaitu suatu program kredit yang menyerupai kredit KUR (tanpa bunga). Beban *cost of fund* dari program ini akan dihitung dan dibebankan di depan pada saat pencairan kredit dengan nama biaya provisi dan administrasi yaitu 1% - 4%, tergantung jangka waktu pinjaman. Jangka waktu pinjaman maksimum 6 bulan dengan pembayaran harian. Pembayaran cicilan pokok harian menjadi nilai positif dalam perputaran modal kerja. Total dana yang dikucurkan sampai dengan Mei 2018, kurang lebih Rp. 300.000.000,- (*tiga ratus juta rupiah*)
- 2) Kerjasama dengan PD Terminal dengan program tabungan Rp. 1.000.000,- (*satu juta rupiah*)/hari. Hal

ini akan dilakukan juga dengan beberapa Perusda lainnya.

- 3) Kerjasama dengan PD RPH dalam bentuk tabungan, kredit dan gaji yang saat ini berjalan dengan baik
- 4) Kerjasama dengan PD Pasar melalui Koperasi Pasar

c. Kerjasama dengan Bank Permata (Payment Gate)

Kerjasama dengan Bank Permata ini dalam bentuk pembayaran berbagai macam tagihan antara lain, listrik, telepon dan pembelian voucher pulsa dimana dalam setiap transaksi PD BPR Mendapatkan Rp.1.500,- (*seribu lima ratus rupiah*)/*transaksi*.

Merumuskan Kebijakan Strategis untuk Mendorong Peningkatan Pendapatan pada Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar

a. Kerjasama dengan Bank Permata Syariah (Tabungan Umroh)

Rencana yang akan dilakukan dalam rangka mendorong peningkatan pendapatan pada perusahaan daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar dengan bekerjasama dengan Bank Permata Syariah dalam bentuk Tabungan Umroh yang di tujukan untuk semua PNS yang ada dalam lingkup Kota Makassar, apabila ini bisa dilaksanakan maka akan meningkatkan pendapatan setiap bulannya bagi perusahaan

b. Kerjasama dengan BAZNAS

Bentuk kerjasama ini dalam bentuk simpanan Zakat dimana potensi zakat khusus untuk pegawai Perusda yang ada di kota Makassar, dimana BPR yang bertugas untuk menagih uang zakat setiap bulannya kepada semua perusda yang ada di kota Makassar dan BPR juga di percayakan kepada BAZNAS

untuk penyaluran zakat tersebut kepada orang-orang yang membutuhkan terutama yang ada di sekitar kantor BPR, hal ini juga bisa memperbaiki citra BPR dimata masyarakat.

Potensi dari zakat ini khusus untuk pegawai perusda yang diperkirakan sebanyak 2.500 orang x Rp.30.000/orang/bulan maka akan terkumpul dana zakat setiap bulannya sebesar Rp. 75.000.000,-/Bulan

Kendala yang di hadapi dalam menjalankan kebijakan strategis untuk mendorong peningkatan pendapatan pada Perusahaan Daerah PD BPR Kota Makassar

- a. Dewan pengawas belum ada (belum Lolos dari test and proper oleh Otoritas Jasa Keuangan)
- b. Direktur Utama mengundurkan diri, dan saat ini PLH dijabat oleh Bapak Arif merangkap Direktur Operasional
- c. Tidak pernah dilaksanakan RUPS, mungkin karena pemegang saham saat ini masih tunggal yaitu Pemerintah Kota Makassar.
- d. Kompetensi SDM sangat minim, begitu pula dengan kedisiplinan, rendahnya motivasi kerja, inovasi kerja kurang, dan kinerja rendah, sehingga secara akumulatif mempengaruhi kinerja BPR Kota Makassar. Sementara anggaran biaya untuk tenaga kerja sebesar 65% dari total biaya yang ada, suatu proporsi biaya yang sangat besar.
- e. Yang paling penting untuk dibenahi saat ini adalah reputasi perusahaan dalam hal PD BPR kota Makassar di mata Masyarakat khususnya masyarakat kota Makassar.

KESIMPULAN

Hasil kajian dan analisis Potensi Peningkatan Pendapatan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Makassar ditinjau dari Kebijakan

Strategisnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Masalah utama yang dihadapi BPR Kota Makassar saat ini adalah masalah yang sebenarnya sudah cukup lama yaitu tidak tersedianya dana modal kerja yang cukup untuk menunjang aktifitasnya usahanya. Sehingga apa dan bagaimanapun kebijakan strategis yang diambil manajemen selalu mentok pada masalah klasik yang sama.
- 2) Kinerja masa lalu yang kurang baik menyebabkan *awarness* (kepercayaan) masyarakat menjadi sangat rendah, sehingga produk yang diluncurkan menjadi kurang diminati.
- 3) Rendahnya kompetensi, kedisiplinan, dan kinerja SDM yang ada sehingga tidak atau kurang dapat menciptakan produk-produk yang menarik, begitulah dengan masih rendahnya pelayanan yang dimiliki.

SARAN

- 1) *Langkah pertama;* Direksi BPR Kota Makassar bersama dengan Badan Pengawas dan Pihak terkait lainnya mencari dan menetapkan pihak ketiga yang dapat menjadi pemegang saham selain Pemerintah Kota Makassar untuk mempercepat langkah perubahan status badan hukum dari perusahaan daerah menjadi perseroan terbatas.
- 2) *Langkah kedua;* Melengkapi struktur yang ada yaitu Direktur Utama, Badan Pengawas dan struktur lainnya yang menjadi menunjang pokok dalam menjalankan usaha dan aktifitas BPR Kota Makassar.
- 3) *Langkah ketiga;* Menyiapkan SDM yang memadai dari semua aspek yang dibutuhkan. Peningkatan kompetensi dan kedisiplinan kerja yang baik, mendorong peningkatan kinerja dan inovasi yang lebih tinggi.

- 4) *Langkah keempat*; Perlu merumuskan kebijakan-kebijakan strategis yang lebih baik yang dapat mendorong peningkatan kinerja BPR Kota Makassar secara keseluruhan, dan mendorong peningkatan kinerja dan kedisiplinan karyawan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2001. *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Ambar Teguh sulistiani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Handoko, T. Hani, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2003. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Malayu. S. P. Hasibuan, 2003, *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta
- M.B. Miles &A.M. Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (Beverly Hills, California: Sage Publication Inc., 1984), 21-23.
- Ndraha, Taliziduhu, 1999, *Pengantar Teori Pengembangan sumber DayaManusia*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Panggabean, Mutiara Sibarani, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang P, 1992, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung
- Anonim. 2000. *Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*, Sinar Grafika, Jakarta.
- Anonim. 2000. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Menpan, Jakarta.
- Widjaja, A.W. 2005. *Administrasi Kepegawaian : Suatu Pengantar*, Rajawali Pers, Jakarta.
- <http://www.scribd.com/doc/15784003/Perencanaan-Strategis-dalam-Sistem-Pengendalian-Manajemen>
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Perencanaan>