

STRATEGI MENINGKATKAN INKLUSI KEUANGAN PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) (STUDI TEORITIS DAN EMPIRIS)

1. I Gst. Ngr. Alit Asmara Jaya

2. Nyoman Djinar Setiawina

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana

Abstrak

Literatur tentang ekonomi pembangunan menyebutkan bahwa membangun perekonomian seharusnya bersifat inklusif yaitu pertumbuhan ekonomi yang menciptakan akses dan kesempatan yang luas untuk semua lapisan masyarakat secara berkeadilan, mengurangi kesenjangan dan meningkatkan kesejahteraan. Untuk dapat terciptanya pembangunan inklusif, maka seluruh masyarakat seharusnya inklusif dalam layanan keuangan atau *financial inclusion*. Untuk itu artikel ini ditulis bertujuan menganalisis bagaimana strategi meningkatkan inklusi keuangan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). BPR berperan penting untuk turut serta mewujudkan pembangunan inklusif melalui perluasan akses dalam layanan keuangan bagi masyarakat. BPR diharapkan secara berkelanjutan terus menerus mampu berperan dalam menciptakan inklusifitas keuangan dan menjadi salah satu kontributor dalam pembangunan ekonomi inklusif di Indonesia. Dengan menggunakan analisis diskriptif, atas teori dan hasil riset empiris tentang inklusi keuangan serta ketentuan terkait, dapat disimpulkan bahwa strategi dalam meningkatkan inklusi keuangan BPR tidak bisa terlepas dari strategi induk (*grand strategy*) dalam teori *strategic management* yang menekankan pada 3 strategi dasar yaitu pengembangan pasar, pengembangan produk dan inovasi. Semuanya dilakukan dalam kerangka kerja kebijakan nasional Strategi Nasional Keuangan Inklusif dan Peraturan OJK dengan indikator pengukuran kenaikan pada : 1) ketersediaan produk; 2) jumlah rekening dan; 3) penggunaan produk

Keywords : *Strategi, Inklusi Keuangan, BPR dan OJK.*

Abstrack

According to literature in economic development, it is mentioned that developing the economy should be inclusive, meaning economic growth create broader access and opportunities for all in a fair way, improving welfare and reducing inequality. Therefore the whole society should be inclusive in financial inclusion. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) is having an important role to participate in inclusive development through broader access in financial services for the society. BPR is expected to contribute it's role continuously in financial inclusiveness and becoming one of the contributor of inclusive economy in Indonesia. This article was written with purpose to analyse what is the strategy to increase the financial inclusiveness of Bank Perkreditan Rakyat (BPR). This article was written with purpose to analyse what is the strategy to increase the financial inclusion of Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Applying descriptive analysis based on theoretical and emperical review relating to financial inclusion supported by other related regulations, the result of the study showing

that strategy to increase financial inclusion of BPR can not be regardless of grand strategy mentioned in strategic management theory. It is based on three basic strategies namely market expansion, product development and innovation (Assauri, 2016). All is done in the framework of national policy of National Strategy of Financial Inclusion (Strategi Nasional Keuangan Inklusif) with indicator measurement : 1) increase in products supply; 2) number of accounts and; 3) products usage.

Keywords : *Strategy, financial inclusion, BPR and OJK*

I. PENDAHULUAN

Inklusifitas keuangan merupakan salah satu jalan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan telah dilaksanakan dan diakui keberhasilannya di banyak negara. Inklusi keuangan menyasar masyarakat yang belum memiliki akses terhadap produk-produk keuangan. Strategi pengentasan kemiskinan melalui inklusi keuangan menjadi komitmen negara-negara anggota G20 sesuai hasil pertemuan Forum G20 di Seoul bulan November 2012, untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan peran UMKM dalam pertumbuhan ekonomi. Agenda detail khususnya menyangkut tentang inklusi keuangan, sesuai hasil pertemuan forum pemimpin negara yang tergabung dalam G20 di China tahun 2016, menekankan pada penyediaan akses penuh dan kesamaan dalam memperoleh layanan jasa keuangan formal dan aktifitas remitansi. Meningkatkan inklusi keuangan baik bagi individu maupun UMKM) termasuk penggunaan teknologi yang dapat menyediakan layanan yang berbiaya terjangkau.

Sebagai negara anggota G20, Indonesia dalam mendukung kebijakan yang telah ditetapkan dalam forum tersebut, menetapkan Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI) tahun 2016. SNKI dibangun di atas 5 pilar utama masing-masing adalah 1) edukasi keuangan yakni kesadaran masyarakat dan meningkatkan pengetahuan mengenai lembaga keuangan formal serta meningkatkan ketrampilan perencanaan dan pengelolaan keuangan. Bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat akan penggunaan produk dan layanan keuangan yang akhirnya meningkatkan permintaan (*demand*) akan produk dan layanan keuangan formal; 2) hak properti masyarakat yakni memastikan agar akses kepada produk pembiayaan/kredit dapat dilakukan kepada lembaga keuangan formal dengan jaminan aset properti yang dimiliki yang sudah sesuai dengan persyaratan pihak bank; 3) distribusi keuangan dan fasilitas intermediasi yakni mempermudah dan memperluas jangkauan layanan guna memenuhi berbagai kebutuhan kelompok masyarakat, melalui penggunaan teknologi

informasi dan komunikasi secara lebih luas; 4) layanan keuangan di sektor pemerintah yakni peningkatan transparansi dan tata kelola pelayanan publik dalam menyalurkan dana bantuan pemerintah secara nontunai dan; 5) perlindungan konsumen yakni memberi rasa aman bagi pengguna jasa keuangan saat melakukan interaksi dengan lembaga keuangan dan memastikan penyedia layanan keuangan menjalankan prinsip perlindungan konsumen.

Sesuai hasil survey OJK, indeks inklusi keuangan Indonesia tahun 2019 mencapai sebesar 76,19 persen, ada peningkatan daripada tahun 2016 yang mencapai sebesar 67,80 persen (OJK, 2019). Indeks inklusi keuangan masih lebih rendah apabila dibandingkan beberapa negara di kawasan ASEAN seperti Singapura yang mencapai sebesar 98 persen; Malaysia yang mencapai sebesar 85 persen dan; Thailand yang mencapai sebesar 82 persen (Khaddafi, 2020). Untuk Provinsi Bali, berdasarkan hasil survey OJK, indeks inklusi keuangan tahun 2019 mencapai sebesar 92,91 persen, melampaui pencapaian nasional sebesar 76,19 persen. Terlepas dari pencapaian tahun 2019 yang tinggi, namun sebagai gambaran kalau dilihat pencapaian setiap kabupaten dan kota di Provinsi Bali dengan indikator sesuai yang ditunjukkan Tabel 1.1, terdapat disparitas/ketidakmerataan.

Tabel 1.1
Inklusifitas Keuangan di Provinsi Bali
Per Kabupaten dan Kota

Kabupaten & Kota	Rasio Rekg. Kredit/1000 Penduduk Dewasa*)	Rasio Rekg. Dana/1000 Penduduk Dewasa*)	Rasio Jmlh. Ktr. Layanan/100.000 Penduduk Dewasa*)	Rasio Jmlh. ATM/100.00 Penduduk Dewasa*)	Indek Inklusi Keuangan **)
Bali	191	1.648	201	544	0,71
Buleleng	95	862	70	102	0,68
Jembrana	85	432	59	82	0,52
Tabanan	328	1.578	135	170	0,61
Badung	108	1.268	635	2.377	0,79
Gianyar	125	731	372	799	0,84
Klungkung	122	610	114	156	0,61
Bangli	79	404	58	60	0,50
Karangasem	32	2.204	62	92	0,53
Denpasar	332	8.391	2.708	9.501	0,79

Sumber : KEKR BI 2019*) dan Penelitian Adriani & Wiksuana 2018**)

Tabel di atas menunjukkan disparitas kondisi inklusifitas keuangan yang cukup tinggi antara kabupaten dan kota. Angka-angka tersebut dapat dimaknai bahwa rasio dan indeks yang semakin tinggi menunjukkan kondisi yang lebih baik. Seperti diketahui inklusi keuangan merupakan proses membawa masyarakat yang lemah dan marginal ke dalam sistem keuangan formal yang memastikan mereka memperoleh akses baik kredit yang layak dan cepat maupun produk keuangan lain dengan harga yang terjangkau (Sanderson Abel et al, 2018). Tinggi rendahnya inklusifitas keuangan seperti yang ditunjukkan dalam fenomena di atas, bisa dikarenakan hambatan dari sisi penyedia layanan keuangan (*supply*) dan permintaan layanan jasa keuangan (*demand*). Sektor perbankan selaku penyedia jasa keuangan, produk, suku bunga, proses, persyaratan, modal dan lain-lain menjadi faktor-faktor yang turut menentukan tinggi rendahnya inklusifitas keuangan dari sisi penyediaan (*supply*).

Lembaga keuangan memiliki peran penting dan lebih luas dalam mendukung inklusi keuangan (Chibba, 2009). Inklusi keuangan menjadi salah satu instrumen perbankan yang memiliki peran penting dalam stabilitas sistem keuangan dengan adanya layanan dan akses keuangan (Rusdianasari, 2018). Bank Perkreditan Rakyat (BPR) turut berperan penting dalam meningkatkan inklusi keuangan yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif. Peran penting dimaksud salah satunya bisa dilihat dari persepektif kinerja usaha secara nasional per maret 2019 dalam penghimpunan dana (simpanan) dan penyaluran dana (kredit) masing-masing mencapai Rp. 93,78 triliun dan Rp. 101,44 triliun (OJK, 2019). Jumlah tersebut cukup besar dalam menstimulus perekonomian melalui pembiayaan sektor riil perekonomian.

Kalau dilihat pencapaian kinerja usaha BPR di Provinsi Bali selama 5 tahun terakhir, realisasi penghimpunan dana dan penyaluran kredit mengalami peningkatan, namun kondisi kontradiktif terjadi dalam kinerja keuangan yang justru mengalami penurunan dalam periode yang sama. Hal tersebut menjadi suatu fenomena yang mana seharusnya meningkatnya kinerja usaha (dana dan kredit) diikuti oleh kinerja keuangan yang juga meningkat. Dengan kondisi kinerja keuangan yang menurun dapat mempengaruhi inklusi keuangan secara positif dan signifikan (Bongomin, 2017). Sejalan dengan hal tersebut, penelitian lain menghasilkan kinerja keuangan dengan indikator ROA, ROE, CAR, NPL dan LDR. berpengaruh pada penyaluran kredit bank-bank swasta yang *go public* (Najakhah et al, 2014) dan kinerja keuangan berpengaruh terhadap penyaluran kredit BPR di Kota Semarang secara signifikan

(Pranata et all, 2019). Kredit yang merupakan salah satu komponen dasar dalam inklusi keuangan, dengan demikian kinerja berpengaruh terhadap inklusi keuangan.

Berdasarkan penjelasan Tabel 1.2 yang ditampilkan di bawah, penting bagi BPR untuk menentukan strategi dalam meningkatkan kinerja sekaligus meningkatkan inklusi keuangan. Kajian literatur dan telaah empiris terkait dalam upaya menentukan strategi yang akan ditetapkan dalam meningkatkan inklusi keuangan, akan memberikan kemungkinan alternatif pilihan strategi yang tepat/cocok. Pilihan juga akan mempertimbangkan acuan strategi induk Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI) yang ditetapkan pemerintah. Pertumbuhan usaha yang tercermin dari jumlah dana yang dikumpulkan dan penyaluran jumlah kredit belum diikuti pertumbuhan kinerja keuangan dalam periode yang sama. Demikian juga kinerja intermediasi keuangan yang dicerminkan dengan rasio *Loan to Deposit Ratio* yang menurun dalam periode yang sama.

Sehubungan dengan hal di atas, strategi meningkatkan inklusi keuangan BPR menjadi penting. Inklusi keuangan merupakan kondisi masyarakat yang mempunyai akses pada produk simpanan, kredit dan layanan jasa keuangan lainnya yang disediakan lembaga keuangan formal seperti bank. Meningkatnya inklusi keuangan akan meningkatkan fungsi dan efektifitas intermediasi keuangan.

Tabel 1.2
Perkembangan Kinerja BPR di Bali
Tahun 2015 – Maret 2019

Indikator	2015	2016	2017	2018	Sept. 2019	Growth Rata2 2015-2019 (%)
Kredit (Rp. Miliar)	8.279	9.032	9.633	10.431	11.158	8,69
DPK (Rp. Miliar)	7.007	8.354	9.368	10.921	12.291	18,85
LDR (%)	76,33	72,19	71,40	69,49	70,83	(1,37)
ROA (%)	3,31	2,80	2,58	2,03	1,73*)	(0,39)
Lanjutan... NPL (%)	49,56	37,67	32,85	23,70	21,44*)	(14,18)
NPL (%)	2,69	4,92	6,77	8,11	8,28	51,95

Sumber : Laporan Perekonomian Bali (diolah), Nov. 2019

Catatan : *) data per Agustus 2019.

Atas dasar penjelasan di atas, sehingga tujuan penelitian ini yakni untuk 1) mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap inklusi keuangan; 2) mengetahui strategi dalam meningkatkan inklusi keuangan; 3) mengetahui faktor yang bisa memperkuat strategi meningkatkan inklusi keuangan dan; 4) mengetahui strategi BPR dalam meningkatkan inklusi keuangan.

II. Metode Penelitian

Metode yang dipakai penelitian ini melalui pendekatan literatur review berupa teori-teori, kajian hasil penelitian (empiris), ketentuan pemerintah dan regulasi yang relevan dengan topik penulisan. Data maupun informasi yang diperoleh dari sumber-sumber tersebut selanjutnya akan dilakukan analisis secara deskriptif. Dalam analisis deskriptif menekankan kepada pembahasan/penjelasan terhadap informasi yang berupa kata-kata dan gambar bukan pada angka (Sugiyono,2016).

Dalam membahas yang menjadi judul dalam studi ini, pembahasan bertitik tolak dari teori induk atau grand teori yang mendasari seperti teori pembangunan inklusif dan teori intermediasi keuangan yang selanjutnya diturunkan ke dalam pembahasan yang lebih spesifik relevan dengan judul studi ini.

III. Studi Teoritis dan Empiris

3.1 Pembangunan Inklusif

Selama ini pembangunan ekonomi beorientasi kepada pertumbuhan. Oleh karenanya orientasi yang demikian sudah menghasilkan eksklusi sosial dan 3 krisis besar yaitu ketimpangan sosial, kerusakan lingkungan dan kemiskinan, dengan demikian diperlukan paradigma pembangunan baru yang sifatnya lebih inklusif. Definisi pembangunan ekonomi inklusif yang ditetapkan Kementrian PPN/Bappenas adalah pertumbuhan ekonomi yang menciptakan kesempatan dan akses luas untuk semua lapisan masyarakat secara berkeadilan, mengurangi kesenjangan dan peningkatan kesejahteraan antar wilayah dan kelompok. Pertumbuhan sebagai persyaratan penting untuk tercipta pertumbuhan inklusif.

Menurut Hapsari, et al (2013), pertumbuhan ekonomi yang inklusif yaitu pertumbuhan yang meluas antar sektor atau intensif terhadap tenaga kerja. Lebih jauh dikatakan bahwa pertumbuhan inklusif merupakan pertumbuhan yang melibatkan partisipasi seluruh pihak tanpa diskriminasi dan memadukan semua sektor ekonomi. Pertumbuhan

inklusif sebagai percepatan pertumbuhan ekonomi yang diikuti dengan kenaikan kualitas SDM dan standar hidup yang layak sehingga mendorong adanya perencanaan pembangunan untuk menyusun kebijakan yang tepat dan bermanfaat (Kristyanto dan Kaluge, 2018). Pertumbuhan inklusif sebagai pertumbuhan yang sama rata dan sebagai jaminan pemerataan akses pertumbuhan beserta sebagai pertumbuhan yang dapat mengurangi jumlah kelompok yang tidak mendapatkan keuntungan. Pertumbuhan inklusif merupakan pertumbuhan ekonomi yang hasilnya bisa dinikmati semua lapisan masyarakat dan tidak menjadi monopoli kelompok menengah ke atas. Keterlibatan dalam proses pembangunan yang menciptakan pertumbuhan inklusif harus melibatkan semua kalangan/kelompok masyarakat. Kesejahteraan yang menjadi target akhir tujuan pembangunan dengan pertumbuhannya tidak menjadi sesuatu yang normatif melainkan terwujud nyata.

Ketimpangan bukan hanya menyangkut kekayaan dan pendapatan saja, akan tetapi terkait pada aspek yang lebih luas seperti ketimpangan akses pendidikan, kesempatan dan kesehatan. Tingginya pertumbuhan ekonomi tidak menjamin selamanya seluruh masyarakat memperoleh pemerataan manfaat. Pengukuran untuk menerangkan masalah sosial dan pertumbuhan ekonomi, lembaga internasional diantaranya World Economic Forum (WEF), Asian Development Bank (ADB) dan United Nation Development Programme (UNDP) membentuk formula dan set variabel yang bertujuan mengukur pertumbuhan ekonomi alternatif fokus pada kesetaraan akses terhadap peluang ekonomi bagi seluruh lapisan masyarakat. Ukuran tersebut dinamakan pertumbuhan ekonomi inklusif.

Marssinta & Vera (2018) mengemukakan alasan perlunya pertumbuhan inklusif yakni: 1) pertimbangan keadilan dan kesetaraan, pertumbuhan harus inklusif dan terdistribusi pada semua daerah dan lapisan masyarakat; 2) ketimpangan persisten terhadap pertumbuhan bisa membahayakan kondisi sosial, seperti pengangguran dan masyarakat miskin lebih rentan melakukan kriminalitas, tenaga kerja anak yang tidak diharapkan dan perempuan lebih rentan ke prostitusi, dan; 3) ketimpangan akses dan hasil yang berkesinambungan bisa mengganggu struktur sosial dan stabilitas politik, dengan demikian bisa menurukan potensi pertumbuhan.

Pertumbuhan inklusif berdasarkan *World Economic Forum* (WEF) merupakan pengukuran pertumbuhan ekonomi melalui pendekatan 7 pilar utama yakni: 1) pengembangan keterampilan dan pendidikan; 2) infrastruktur dan pelayanan umum; 3) korupsi; 4) intermediasi keuangan; 5) kewirausahaan dan kepemilikan aset; 6) perlindungan sosial dan; 7) ketenagakerjaan. Dalam meningkatkan pertumbuhan inklusif, Indonesia

menetapkan 3 pilar tumpuan yakni Pilar 1: Tingginya Pertumbuhan Ekonomi; Pilar 2: Pendapatan yang Pemerataan dan Kemiskinan yang dikurangi dan Pilar 3 : Kesempatan dan Perluasan Akses. Salah satu sub dari pilar 3 adalah Keuangan Inklusif.

Untuk dapat mencapai terciptanya pembangunan inklusif yang menciptakan pertumbuhan inklusif (*inclusive growth*) maka seluruh masyarakat seharusnya inklusif dalam layanan keuangan atau *financial inclusion* (Arifin, 2016). Keuangan inklusif merupakan kondisi semua masyarakat bisa menjangkau akses layanan keuangan dengan mudah dan mempunyai budaya optimalisasi pemanfaatan jasa keuangan (OJK, 2014). Orientasi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pembangunan melalui pembangunan ekonomi yang inklusif mengharuskan adanya inklusi keuangan bagi masyarakat yang selama ini belum inklusif secara keuangan. Melalui fungsi intermediasi keuangan sektor perbankan diharapkan mampu, meningkatkan inklusi keuangan yang menjadi target pemerintah.

3.2 Teori Intermediasi Keuangan

Intermediasi keuangan merupakan aktifitas yang terjadi di antara peminjam dan pemberi pinjaman dengan tujuan memberikan efek terhadap alokasi sumberdaya dalam ekonomi pasar (Hester, 1994). Teori tradisional tentang intermediasi keuangan menekankan pada hambatan pada biaya transaksi dan informasi asimetris sehingga dibutuhkan sebuah institusi yang mengambil alih untuk mengumpulkan deposit dan menyalurkannya kepada perusahaan (Allan dan Santomero, 1997). Keperantaraan keuangan (*financial intermediaries*) bertindak sebagai makelar yang melaksanakan transformasi risiko dalam perekonomian. Bongomin et al (2017) mengemukakan bahwa intermediasi keuangan merupakan proses yang melibatkan unit surplus menyimpan dananya di institusi keuangan seperti bank yang selanjutnya meminjamkan dana tersebut kepada unit yang defisit. Bank mendapatkan informasi yang tidak tersedia di pasaran dari unit surplus dan defisit, yang mana kemudian akan mentrasaksikan keduanya melalui perantara bank tersebut secara langsung.

Perantara keuangan (*financial intermediation*) merupakan proses pendanaan tidak langsung dari pemberi pinjaman yang merupakan pemilik dana di masyarakat (surplus) kepada masyarakat yang membutuhkan pendanaan atau kekurangan dana (*defisit*). Proses yang melibatkan perantara keuangan merupakan proses tidak langsung yang merupakan jalur primer untuk memindahkan dana dari pemberi pinjaman kepada peminjam (Mishkin, 2008). Perluasan infrastruktur keuangan dengan membuka cabang-cabang bank dengan

penyediaan produk-produk perbankan mampu meningkatkan intermediasi keuangan (Bongomin et al, 2017). Dampak dari intermediasi keuangan dapat diukur dari 2 proksi yaitu penyediaan uang dan kredit terhadap sektor swasta dan pertumbuhan GDP riil sebagai ukuran mewakili pertumbuhan ekonomi (Oluwasago et al, 2017).

Sintesis atas dasar penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa intermediasi keuangan adalah lembaga yang bertindak selaku perantara keuangan dalam mengatasi 3 hambatan pokok terjadinya transaksi keuangan antar mereka yang mempunyai kelebihan dana dengan yang membutuhkan dana. Sebagai lembaga fasilitator keuangan, menyebabkan terjadinya pergerakan dana masyarakat dalam satu pooling fund sehingga jadi produktif bagi kedua belah pihak (pemilik dan pengguna dana)

3.3 Inklusi Keuangan (*Financial Inclusion*)

Forum kerjasama ekonomi negara-negara yang tergabung dalam G20 telah mencanangkan salah satu agenda inklusi keuangan dalam upaya mengurangi kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan rakyat dan memberikan akses keuangan yang luas serta berkeadilan bagi UMKM (*G20 Economic Forum Report, 2016*). Inklusi keuangan merupakan proses membawa masyarakat yang lemah dan marginal ke dalam sistem keuangan formal yang memastikan mereka memperoleh akses baik kredit yang layak dan cepat maupun produk keuangan lain dengan harga yang terjangkau (Sanderson et al, 2018). Inklusi keuangan ialah hal mengenai penyediaan akses yang memadai terhadap keamanan, kenyamanan dan keterjangkauan layanan (Harelimana, 2016). Mereka adalah kelompok masyarakat yang kurang beruntung dan rentan. Mereka adalah masyarakat berpendapatan rendah, masyarakat pedesaan, tidak memiliki dokumen, serta tidak terlayani atau berada di luar dari sektor keuangan formal. Menurut Thorat (2016), inklusi keuangan berarti menyediakan layanan jasa keuangan dari sistem keuangan formal untuk mereka yang berada diluar sistem tersebut. Layanan keuangan dimaksud terjangkau oleh mereka seperti untuk kebutuhan pembayaran, remitansi, tabungan, pinjaman, asuransi dan lain-lain. Pengertian keuangan inklusif menurut Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K) yaitu hak masing-masing orang terhadap akses penuh ke layanan keuangan yang berkualitas secara nyaman, tepat waktu, biaya yang terjangkau dan informatif, dengan penghormatan kepada harkat dan martabatnya. Ketersediaan layanan untuk semua lapisan masyarakat, dengan perhatian khusus pada orang miskin, orang miskin produktif, penduduk daerah terpencil dan

pekerja migran. Menurut OJK (2014) tentang Program Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif), keuangan inklusif ialah keadaan semua masyarakat bisa memudahkan jangkauan akses layanan keuangan serta mempunyai budaya untuk memaksimalkan pengguna jasa keuangan.

Dengan demikian pengertian inklusi keuangan pada dasarnya adalah keadaan semua anggota masyarakat mempunyai akses untuk mendapatkan layanan jasa keuangan dari lembaga keuangan formal. Akses layanan yang disertai dengan produk dan jasa layanan keuangan yang sesuai kebutuhan dan secara terus menerus dan terjangkau. Dikaitkan dengan teori intermediasi keuangan, maka inklusi keuangan yang meningkat akan meningkatkan fungsi dan efektifitas bank sebagai lembaga intermediasi keuangan. Atau dengan kata lain upaya mengefektifkan fungsi intermediasi sektor perbankan dapat dilakukan melalui program-program yang mendorong akses terhadap lembaga keuangan baik berupa akses simpanan maupun kredit.

3.4 Determinan Inklusi Keuangan

Institusi keuangan memiliki peran yang penting di negara-negara sedang berkembang dalam meningkatkan inklusi keuangan. Upaya-upaya pemerintah meningkatkan inklusi dan pendalaman keuangan, lebih jauh dilakukan dengan keproaktifan pelaku pasar modal termasuk lembaga keuangan. Untuk meningkatkan akses masyarakat pada layanan keuangan formal, dilakukan melalui peningkatan pemahaman tentang sistem, produk dan jasa keuangan, serta tersedianya pelayanan keuangan formal yang berkualitas. Disamping itu layanan juga tepat waktu, lancar dan aman dengan biaya terjangkau sesuai kebutuhan dan kemampuan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Bank sebagai salah satu lembaga keuangan melaksanakan fungsi intermediasi dan distribusi, sebagai pilar tumpuan SNKI (Strategi Nasional Keuangan Inklusif).

Dalam menjalankan fungsinya, faktor-faktor spesifik bank dan ekonomi makro berpengaruh terhadap inklusi keuangan (Uddin et al, 2017). Hasil studi yang dilakukan di Bangladesh menunjukkan skala bank, efisiensi dan suku bunga memiliki pengaruh langsung terhadap inklusi keuangan. Skala bank memiliki pengaruh signifikan terhadap penghimpunan dana dan pemberian pinjaman serta peningkatan distribusi. Kosmidou (2008) menemukan bahwa semakin besar skala bank, semakin mampu bank menjangkau populasi yang lebih besar/luas dan meningkatkan inklusi keuangan. Efisiensi bank menunjukkan hubungan yang

positif dengan inklusi keuangan (Pasiouras dan Kosmidou,2007). Suku bunga simpanan yang tinggi akan mendorong masyarakat menabung sementara suku bunga kredit yang tinggi akan tidak mendorong investor dan inklusi keuangan akan lebih rendah.

Studi terkait dengan karakteristik suatu Negara berpengaruh terhadap inklusi keuangan, ditunjukkan oleh Honohan (2008), bahwa Gross National Income (GNI), kepadatan penduduk, rasio ketergantungan umur, inflasi dan tingkat literasi berpengaruh terhadap inklusi keuangan. Kenaikan harga dan gejolak ekonomi secara signifikan mempengaruhi akses keuangan menjadi lebih rendah. Faktor lain yang menjadi determinan, hasil studi yang dilakukan di Afrika Selatan menunjukkan layanan jasa keuangan dengan mengembangkan ICT (*Information Communication Technology*) berpengaruh positif terhadap inklusi keuangan (Mihasonirina dan Kangni, 2011). Demikian juga jumlah jaringan kantor cabang memiliki pengaruh positif signifikan terhadap inklusi keuangan, sesuai hasil studi yang dilakukan di India (Kumar, 2013).

Analisis faktor-faktor yang menjadi hambatan akses inklusi keuangan sesuai Global Findex Report 2014 yaitu "1) *religious reasons*; 2) *lack of trust*; 3) *can not get an account*; 4) *lack of necessary documentation*; 5) *distance of financial instituion*; 6) *expensive accounts*; 7) *family member already has account*; 8) *do not need account and*; 9) *not enough money* (Bhuvana dan Vasantha, 2016). Berbicara tentang inklusi keuangan, hambatan yang terjadi dikategorikan ke dalam tiga hal yakni 1) akses; 2) kedalaman dan; 3) efisiensi (Sanderson et al, 2018). Lebih jauh dikemukakan bahwa akses menyangkut tentang infrastruktur fisik, syarat dokumen dan prosedur birokrasi dalam mengakses layanan keuangan. Kedalaman berbicara tentang syarat jaminan, kejelasan informasi, prosedur kontrak, beban syarat administrasi dan jarak ke lokasi.

Determinan lain seperti keterjangkauan biaya, disain produk yang sesuai dan ketidakmampuan memenuhi syarat-syarat kelayakan, juga menjadi faktor yang mempengaruhi inklusi keuangan (Sanderson et al, 2018). Studi lain di Afrika Tengah dan Selatan sesuai yang dikemukakan Soumare et al (2016), inklusi keuangan dipengaruhi oleh gender, umur, pendapatan, area tempat tinggal, status pekerjaan, status perkawinan, ukuran rumahtangga dan tingkat kepercayaan terhadap lembaga keuangan. Terkait dengan penggunaan dan frekuensi layanan jasa perbankan, Siddik et al (2015) menemukan bahwa kemudahan dalam akses produk-produk bank dan tujuan pembukaan rekening memiliki pengaruh signifikan atas frekuensi penggunaan layanan jasa perbankan. Studi dari berbagai

negara tentang akses dan penggunaan jasa bank, luasnya jangkauan sektor perbankan, penggunaan tabungan dan layanan kredit, menjadi indikator utama untuk mengukur inklusi keuangan (Beck et al (2007). Studi Gupte et al (2012) tentang perhitungan indeks inklusi keuangan mendapatkan empat dimensi ukuran inklusi keuangan melalui bank yaitu 1) jangkauan jarak pelayanan (penetrasi cabang, dan ATM jumlah rekening) ; 2) penggunaan (diukur dari volume simpanan dan pinjaman sebagai prosentase GDP) ; 3) kemudahan transaksi (diukur dari jumlah lokasi pembukaan simpanan atau rekening pinjaman dan keterjangkauan biaya simpanan atau kredit) dan; 4) biaya transaksi (diukur dari biaya penggunaan ATM tahunan dibebankan ke nasabah atau biaya transfer uang maupun remitansi lainnya).

Studi lain tentang determinan inklusi keuangan, berfokus pada konsentrasi dan kompetisi sektor perbankan. Terkait dengan hal tersebut, Marin, et al (2013) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara persaingan bank dan penetrasi jumlah rekening bank pada level kota-kota di Meksiko. Hubungan antara struktur pasar dengan tingkat persaingan tidak bisa hanya diukur dari indikator struktur pasar saja, melainkan juga diukur dari indikator kontestasi dalam memperoleh izin bank dan ukuran non struktural seperti kekuatan pasar. Untuk konsentrasi bank, hasil studi Cetoreli, et al (2001) menunjukkan bahwa sistem bank yang semakin terkonsentrasi akan meningkatkan akses perusahaan ke pembiayaan. Sementara itu studi lain oleh Chauvet, et al (2017) menggunakan sample 55.596 perusahaan di 79 sedang berkembang dan berkembang, tentang pengaruh struktur pasar keuangan dan inklusi keuangan pada kinerja perusahaan. Hasil studi tersebut menemukan bahwa sistem perbankan yang lebih kompetitif memberi keuntungan bagi pertumbuhan perusahaan hanya pada level tinggi inklusi keuangan, sementara konsentrasi bank memiliki pengaruh positif kepada pertumbuhan perusahaan pada level rendah inklusi keuangan. Kondisi sosial ekonomi suatu negara dapat menentukan tinggi rendahnya Inklusi keuangan negara tersebut seperti tingkat inovasi keuangan, tingkat kemiskinan, stabilitas sektor keuangan, literasi keuangan maupun kerangka kerja regulasi (Ozili, 2020).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa determinan terhadap inklusi keuangan dapat dikategorikan bersifat internal (faktor dari dalam bank) dan eksternal (faktor diluar bank). Faktor internal lebih ke bersifat mikro pada level lembaga keuangan atau bank. Determinan bersifat eksternal ada pada tataran makro atau karakteristik sosial ekonomi suatu negara yang diantaranya bisa berupa sistem perbankan, struktur pasar, tingkat persaingan,

inflasi, kepadatan penduduk, tingkat literasi dan regulasi. Ringkasan dari apa yang telah dijelaskan di atas, Tabel 3.1 menyajikan antara lain determinan inklusi keuangan yang dikelompokkan sebagai faktor internal dan eksternal. Dari tabel tersebut, terlihat bagaimana faktor internal bank sebagai penyedia jasa layanan keuangan, berperan penting dalam menciptakan inklusifitas keuangan masyarakat.

Tabel 3.1
Pengelompokan Determinan Inklusi Keuangan

No.	Variabel Determinan	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1	Skala bank	✓	
2	Persaingan bank		✓
3	Suku bunga simpanan	✓	
4	Suku bunga pinjaman	✓	
5	Inflasi		✓
6	Kenyamanan	✓	
7	Tingkat literasi		✓
8	Jangkauan biaya-biaya transaksi	✓	
9	Kemudahan akses	✓	
10	Kenyamanan	✓	
11	Banyaknya kantor	✓	
12	Prosedur birokrasi	✓	
13	Rasio ketergantungan penduduk		✓
14	Konsentrasi bank	✓	
15	Disain produk sesuai kebutuhan	✓	
16	Tingkat penetrasi layanan bank		✓
17	Syarat jaminan	✓	
18	Persyaratan administrasi	✓	
19	GNI (Gross National Income)		✓
20	Volume simpanan dibanding GDP		✓
21	Tingkat kepercayaan terhadap bank		✓
22	Efisiensi bank	✓	
23	Pendapatan masyarakat		✓

24	Stabilitas ekonomi		✓
25	Gender		✓
26	Produk berbasis internet	✓	
27	Sistem perbankan		✓
28	Struktur pasar		✓
29	Regulasi		✓

Sumber : Diolah dari berbagai jurnal.

3.5 Strategi dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi

Strategi merupakan suatu formulasi tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Dengan formulasi tersebut strategi akan menjadi jelas apa yang menjadi tujuan, upaya mengkomunikasikan, kepada siapa dikomunikasikan, siapa yang melakukan dan bagaimana melakukannya agar tujuan tercapai (Assauri, 2016). Strategi yaitu rencana manajer skala besar dan mempunyai orientasi pada masa depan supaya berintegrasi dengan lingkungan persaingan untuk tercapainya sasaran perusahaan (Pearce and Robinson, 1997). Menurut Amirullah (2015), strategi dapat dikatakan sebagai rencana yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk tercapainya tujuan. Strategi pada dasarnya adalah rencana perusahaan secara komprehensif dalam menghadapi persaingan untuk mencapai sasaran perusahaan. Strategi merupakan rencana mendasar dan luas dari perusahaan untuk bertindak mencapai suatu tujuan. Strategi haruslah dapat memberi gambaran jelas serta terarah yang diperlukan dan akan dieksekusi perusahaan. Strategi merupakan sarana bersama bertujuan jangka panjang yang akan dicapai, mencakup diantaranya ekspansi bisnis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk dan penetrasi pasar (David, 2009). Melalui strategi diartikan sebagai rencana dasar dengan orientasi ke depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi dibuat berdasarkan tujuan, karena strategi merupakan alat yang dipakai perusahaan untuk mencapai tujuan. Dalam konteks bisnis, strategi adalah cara bagaimana perusahaan mencapai keunggulan bersaing dan strategi menjadi sebuah instrumen persaingan dalam pasar yang bersaing. Hasil penelitian lain oleh Peng Wu, et al (2015) strategi bisnis dipengaruhi secara signifikan oleh persaingan pasar. Lebih lanjut dikemukakan bahwa strategi bisnis merupakan perilaku perusahaan di pasar yang meliputi kebijakan, rencana dan prosedur.

Jauch dan Glueck (1999) menyatakan bahwa perusahaan menganalisis lingkungan internal dan eksternalnya untuk dapat memilih strategi yang cocok untuk diterapkan. Analisis lingkungan eksternal meliputi indentifikasi peluang, ancaman, perkembangan teknologi, persaingan dan lain-lain. Dalam menganalisis lingkungan usaha (internal dan eksternal), hal terpenting yaitu melakukan dentifikasi variabel pokok yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Assauri, 2016), Strategi yang telah diformulasikan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal dimaksudkan agar perusahaan mampu untuk mengidentifikasi strategi yang cocok untuk diterapkan dalam mencapai kinerja perusahaan.

Dalam teori *strategic management*, terdapat antara lain 3 pilihan strategi dasar yaitu pengembangan pasar, pengembangan produk dan inovasi. Strategi yang ditetapkan tentunya akan mempengaruhi kinerja. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Turgay, et al (2012), terhadap bank-bank swasta di Jordania menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara strategi perusahaan dengan pencapaian kinerja. Secara statistik hubungan tersebut menunjukkan positif dan signifikan. Penelitian yang sejenis dilakukan di Bahrain oleh Abdul Rahman (2019) menemukan bahwa strategi berdampak secara positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan, nasabah dan pertumbuhan 10 bank-bank komersial di Bahrain.

Dengan demikian perumusan strategi perusahaan harus mempertimbangkan dan memasukkan unsur-unsur pemengaruh kinerja nantinya yang dapat bersumber dari lingkungan internal perusahaan seperti modal, produk, jaringan distribusi, kompetensi SDM, proses, prosedur dan lain-lain. Sementara lingkungan eksternal meliputi diantaranya teknologi, kondisi makro, struktur persaingan pasar, perkembangan penduduk dan lain-lain.

3.6. Budaya Organisasi Sebagai Penguat Strategi

Budaya perusahaan/organisasi merupakan nilai yang menjadi acuan SDM dalam menjalankan kewajiban dan berperilaku di dalam organisasi (Nawawi, 2007). Lebih jauh dikemukakan bahwa nilai-nilai tersebut akan memberi jaminan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku. Budaya organisasi perlu ada dan dilibatkan dalam mengeksekusi suatu strategi. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap eksekusi dari strategi.

Hasil penelitian perusahaan-perusahaan di Afrika Selatan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap eksekusi strategi (Reddy, 2019). Janicijevic (2012)

menyebutkan bahwa terdapat hubungan ketergantungan dan pengaruh antara strategi perusahaan dan budaya organisasinya. Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi proses formulasi dan pemilihan strategi dan implementasinya. Studi lain terhadap bank-bank komersial di Zimbabwe menunjukkan bahwa budaya dan implementasi strategi secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Goromonzi, 2016). Budaya organisasi berpengaruh pada strategi organisasi ditunjukkan dari penelitian Nawaser et al (2017) menyebutkan ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap strategi industri manufaktur di Iran. Hasil penelitian tentang hubungan antara strategi bisnis, kinerja organisasi dan budaya organisasi dalam industri pariwisata di China, menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh parsial korelasi antara strategi dan kinerja organisasi (Hsin Hu dan Mei Lin, 2013).

Bali memiliki kearifan lokal (*local genius*) yang bisa menjadi sebuah budaya organisasi dalam menunjang strategi untuk pencapaian tujuan. Salah satunya adalah “Tri Kaya Parisudha”. Tri Kaya Parisudha bermakna tiga perilaku manusia yakni pikiran, perkataan, dan perbuatan yang harus disucikan (Adnyani, 2015). Adanya pikiran yang baik sebagai dasar perkataan baik, maka akan terwujud perbuatan yang baik pula. Tri Kaya Parisudha berasal dari kata “Tri” yang artinya tiga, “Kaya” artinya perbuatan atau perilaku, dan “Parisudha” yang artinya bersih, baik, suci atau disucikan. Filosofi dasar dari Tri Kaya Parisudha membentuk karakter dan perilaku yang baik bagi individu. Suhardana (2007) menyatakan kesucian batin merupakan perpaduan antara pikiran suci, perkataan baik dan perbuatan baik atau suci yang mampu dilaksanakan dan dinikmati secara selaras bersama-sama. Hasil studi tentang penerapan Tri Kaya Parisudha sebagai variabel penelitian menghasilkan Tri Kaya Parisudha berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku berkeadilan dan kewajaran serta etika pada profesi auditor BPK Bali (Dewi, 2019). Dari persepektif Tri Kaya Parisudha pengetahuan pengurus koperasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus koperasi (Widnyani, 2015). Kedua penelitian tersebut, mencerminkan adanya perilaku dalam berpikir, berkata dan bertindak sebagai cerminan dalam penerepan budaya Tri Kaya Parisudha.

Pengelola bank memiliki tuntutan untuk dapat berperilaku baik dalam berpikir, berkata dan berbuat dalam mendukung perbankan sebagai lembaga kepercayaan. Sejalan dengan penelitian tersebut, pemenuhan tuntutan sebagai pengelola bank berlandaskan Tri Kaya Parisuidha dapat diwujudkan dalam bentuk kebijakan dalam meningkatkan kecerdasan dan ketrampilan pegawai(manacika); kebijakan tata kelola yang baik (wacika) dan; kebijakan

manajemen *fraud* (kejahatan/kecurangan). Sebagai perusahaan jasa, keunggulan dalam bersaing dapat dilakukan melalui kegiatan berbasis servis yang dapat menciptakan added value (Tjiptono, 2014). Dengan demikian disamping kebijakan-kebijakan tersebut, penting berpikir baik dalam melayani; bertutur kata yang baik, ramah dan sopan dalam melayani; serta kesediaan membantu dalam melayani (Yasa, 2019). Kesemuanya tersebut menjadi suatu kebutuhan yang akan mendukung keberhasilan dalam mengeksekusi strategi yang telah dibuat. Oleh karenanya dalam upaya meningkatkan inklusi keuangan melalui strategi inklusi perlu melibatkan *local genius* Tri Kaya Parisudha sebagai penguatan strategi inklusi.

3.7 Strategi Meningkatkan Inklusi Keuangan BPR

Inklusi keuangan melalui perbankan berdasarkan data yang diperoleh dari OJK per Maret 2019, masih terjadi disparitas antar kabupaten dan kota di Bali. Demikian juga indeks inklusi keuangan yang belum merata atau terjadi ketimpangan antar kabupaten dan kota di Bali (Diana dan Wiksuana, 2018). BPR dari sisi penyedia layanan keuangan, diharapkan mampu lebih berperan dalam meningkatkan inklusifitas keuangan masyarakat melalui fungsi intermediasinya sebagai lembaga keuangan. Hal tersebut sejalan dengan salah satu pilar SNKI (Strategi Nasional Keuangan Inklusif). Eksistensi BPR sebagai lembaga keuangan mikro selama ini memiliki kedekatan dengan masyarakat di akar rumput (*grass root*) sehingga dapat diharapkan tercapainya program inklusi keuangan sesuai harapan pemerintah. BPR sebagai tulang punggung pembangunan nasional yang diharapkan dapat memiliki peran serta mendukung pembangunan sektor UMKM melalui inklusi keuangan, sebagaimana yang tertuang di dalam Arsitektur Perbankan Indonesia (API),

Indonesia memiliki Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI) yang disusun supaya terwujud visi dan misi keuangan inklusif. SNKI disusun sebagai pedoman langkah-langkah strategis bagi para pemangku kepentingan dalam membantu masyarakat agar dapat terhubung dengan layanan keuangan formal (Kusumaningtuti, 2018). SNKI disusun tahun 2012 yang kemudian direvisi tahun 2016. Bank sebagai salah satu lembaga keuangan melaksanakan fungsi intermediasi dan distribusi, merupakan salah satu pilar tumpuan SNKI. SNKI bertujuan mendukung pencapaian empat hal yaitu 1) pertumbuhan ekonomi yang stabil; 2) stabilitas sistem keuangan yang terjaga; 3) pengurangan tingkat kemiskinan dan; 4) mengurangi kesenjangan antar individu dan antardaerah (Peraturan Presiden, 2016).

OJK sebagai regulator BPR, telah mengeluarkan POJK sebagai alternatif strategi dalam meningkatkan inklusi keuangan oleh perbankan.

Adapun ketentuan tersebut antara lain sebagai berikut.

- 1) SEOJK Nomor 6/SEOJK.03/2015 mengenai Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif Oleh Bank. Layanan tersebut dikenal dengan nama Program Laku Pandai. Program tersebut sebagai strategi inklusi keuangan bisa dijalankan oleh bank umum dan BPR dengan persyaratan yang ditentukan dalam ketentuan tersebut. Laku Pandai merupakan aktivitas penyediaan layanan perbankan dan layanan keuangan lainnya yang dijalankan tidak melalui jaringan kantor, akan tetapi dengan bekerjasama terhadap pihak lain serta diperlukan dukungan pemanfaatan sarana teknologi informasi. Program Laku Pandai yang dikenal juga dengan Branchless Banking, merupakan layanan agen bank dimana bank sebagai penyedia jasa keuangan menjadi *principle* dan mitra kerja sebagai agen. Persyaratan penting agar dapat melaksanakan program tersebut antara lain tersebut mempunyai tingkat kesehatan yaitu peringkat yang sehat, NPL paling tinggi 5 persen dan mempunyai modal inti > Rp. 100 milyar. Sebagai gambaran kinerja Program Laku Pandai selama 5 tahun terakhir sejak diimplementasikan sebagai strategi meningkatkan inklusi keuangan bisa diketahui pada Tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2
Kinerja Program Laku Pandai
Tahun 2015 Sampai Dengan Tahun 2019

Indikator	2015	2016	2017	2018	2019 (Sept)
Jumlah Agen (unit)	60.805	275.911	740.121	1.004.547	1.146.187
Jumlah Rekening Tabungan (Ribu)	1.216,95	3.700,21	13.645,39	22.833,62	25.777,82
Jumlah Saldo Tabungan (Rp. mily)	67	216,5	1.030	1.570	2.218

Loksi Agen (Kabupaten & Kota)	21	507	512	509	511
-------------------------------	----	-----	-----	-----	-----

Sumber : Website OJK, 2019.

Gambaran dari tabel di atas menunjukkan bagaimana dengan Program Laku Pandai mampu meningkatkan akses keuangan sangat tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan peningkatan jumlah rekening sebagai indikator akses dalam penetrasi perbankan dan tabungan sebagai indikator akses penggunaan layanan keuangan. Peningkatan sangat signifikan sejak diperkenalkan tahun 2015.

- 2) SEOJK No. 31/SEOJK.07/2017 mengenai Pelaksanaan Kegiatan Dalam Rangka Peningkatan Inklusi Keuangan di Sektor Jasa Keuangan. Ketentuan tersebut mengatur tentang adanya aktivitas untuk peningkatan inklusi keuangan yang harus dilakukan sektor jasa keuangan. Berdasarkan Surat Edaran tersebut, poin-poin pokok pengaturan tentang pelaksanaan inklusi keuangan oleh OJK yaitu : a) bahwa inklusi keuangan bertujuan sebagai peningkatan layanan jasa dan akses produk keuangan; meningkatkan penyediaan produk dan pelayanan jasa keuangan berdasarkan kemampuan dan kebutuhan; meningkatkannya pengguna produk dan jasa layanan keuangan dan; peningkatan kualitas layanan jasa keuangan pemanfaatan produk serta kemampuan masyarakat; b) Indikator peningkatan ketersediaan produk dan/atau jasa layanan, indikator peningkatan penggunaan dan, indikator peningkatan kualitas penggunaan produk dan kemampuan masyarakat; c) Ruang lingkup dalam rangka meningkatkan inklusi keuangan tersebut, berupa lembaga, produk dan/atau jasa keuangan kepada konsumen yang menjadi target perluasan dimaksud serta penyediaan produk dan/atau layanan jasa keuangan termasuk penyediaan skema atau pengembangan sesuai kebutuhan dan kemampuan masyarakat d) Prinsip pelaksanaan kegiatan untuk peningkatan inklusi keuangan, pembentukan dan tugas dari fungsi atau unit inklusi keuangan.

Strategi yang dikemukakan di atas merupakan strategi pada level nasional dengan penetapan SNKI dan level mikro (perbankan) sesuai yang ditetapkan dalam POJK, menjadi suatu acuan bagi industri keuangan khususnya perbankan. SNKI menjadi suatu strategi induk sebagai *guidance* bagi perbankan. Sementara POJK memberikan payung hukum bagi perbankan yang akan melaksanakan program Laku Pandai. Sepanjang persyaratan program

bisa dipenuhi seperti tingkat kesehatan, NPL, modal dan lain-lain, BPR dapat mengimplementasikan inisiatif dimaksud dalam upaya meningkatkan inklusi keuangan BPR.

BPR secara kelembagaan bisa dikatakan sebagai lembaga keuangan mikro karena melihat sejarahnya lahir dari bank-bank desa yang ditetapkan menjadi BPR melalui Kepres No. 38 tahun 1988 dengan maksud untuk memperluas akses jasa keuangan bagi masyarakat. Pasca terjadinya krisis Asia tahun 1988, beberapa bank di Indonesia justru melakukan perubahan strategi untuk lebih berkonsentrasi pada pembiayaan kredit mikro dan mampu meningkatkan keuntungan dan efisiensi (Ghalib, 2017). Hasil studi juga menunjukkan bahwa meningkatkan inklusi keuangan dapat dilakukan melalui strategi perluasan pasar dengan membiayai keuangan mikro berpengaruh signifikan terhadap inklusi keuangan (Gambe dan Sandala, 2018). Strategi dengan masuk ke pembiayaan mikro haruslah didukung dengan karakteristik khusus dan lingkungan dimana Lembaga Keuangan Mikro tersebut beroperasi (Bounouala dan Rihane, 2014). Keberhasilan dalam strategi ini harus didukung dengan penggunaan teknologi modern, yang pada saat bersamaan dapat mengurangi ketidakefisienan biaya operasional (Ault dan Spicer, 2014).

Terkait dengan hal di atas, di provinsi Bali saat ini terdapat 134 BPR. Sebanyak 132 BPR modal yang dimiliki berada dibawah Rp. 50 miliar dan 2 BPR memiliki modal di atas Rp. 50 miliar. Mayoritas BPR dengan permodalan yang masih kecil menyebabkan terbatasan dalam memilih alternatif strategi yang salah satunya menerapkan program Laku Pandai. Untuk itu maka strategi atas dasar pemetaan pengaruh faktor internal di atas bisa menjadi pertimbangan mengadopsi strategi yang sesuai namun tetap dengan dukungan pemerintah dan regulasi dalam menciptakan pengaruh faktor eksternal yang kondusif. Inisiatif strategi dengan mengacu kepada POJK Program Laku Pandai, memerlukan resorser yang cukup besar dan harus memenuhi persyaratan kinerja seperti NPL, permodalan, tingkat kesehatan bank dan lain-lain yang kemungkinan sulit dipenuhi BPR. Melakukan *positioning* bisa menjadi alternatif bagi BPR dengan kekuatan yang dimiliki seperti dekat dengan masyarakat bawah, wilayah operasional yang bisa lebih ke kecamamatan dan pedesaan serta sistem kolektor/mendatangi nasabah langsung. *Positioning* yaitu berbagai upaya mendesain produk dan mampu menempati posisi unik dibenak pelanggan (Wirajaya, 2013). *Positioning* terkait pada bisnis untuk memperoleh kepercayaan dari konsumen. BPR memungkinkan melakukan *positioning* karena dipenuhinya persyaratan untuk itu antara lain kekuatan yang dimiliki dan adanya perubahan (*change*) dari lingkungan bisnis (Kartajaya, 2004). Kekuatan BPR dalam sistem

pelayanan di atas menjadi kekuatan dapat mempengaruhi kepuasan nasabah, sejalan dengan hasil penelitian Kusumojanto (2006).

Potensi UMKM sangat besar di Indonesia dengan jumlah unit usaha yang mencakup kurang lebih 99 persen dan terus tumbuh setiap tahun. Pembiayaan ke segmen UMKM khususnya mikro kecil menopang stabilitas sistem keuangan secara makro dan menurunkan tingkat risiko perbankan/BPR. Beberapa pelaku industri BPR di Bali menyebutkan bahwa pembiayaan BPR masih cukup banyak masuk ke segmen kredit konsumtif non produktif dan berjangka panjang yang bisa memicu tingkat risiko *non performing loan* dan *missmatch* pendanaan. Berdasarkan studi efektifitas penggunaan kredit oleh pengusaha UKM di Kota Denpasar telah terbukti efektif (Adyatma, 2018). Sejalan dengan penelitian tersebut Putri dan Jember (2016) menyebutkan bahwa modal pinjaman mampu meningkatkan pendapatan UMKM di Kabupaten Tabanan. Hal ini juga dapat dimaknai inklusifitas keuangan UMKM mampu meningkatkan pendapatan. Demikian pula halnya secara kelembagaan sesuai hasil penelitian Suhartini dan Yuta (2014), keberadaan BPR berperan penting dalam pengentasan kemiskinan melalui pembiayaan UMK (Usaha Mikro Kecil). Peningkatan akses oleh UMK terhadap BPR akan berdampak kepada tenaga kerja UKM meningkatkan kesejahteraannya. Penelitian lain tentang pemberian kredit mikro oleh lembaga keuangan, dengan menggunakan analisis data panel kredit mikro mampu memberi dampak positif signifikan pada tingkat kesejahteraan rumah tangga di Indonesia dilihat dari pengeluaran per kapita dan jumlah anggota rumah tangga bekerja (Setyari, 2012). Berdasarkan penjelasan di atas dengan demikian dapat dikatakan bahwa meningkatkan inklusi keuangan dengan *positioning* layanan keuangan ke segmen UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) bisa menjadi alternatif strategi dilakukan oleh BPR. Namun demikian perlu didukung dengan penggunaan teknologi modern dan mempertimbangkan hasil pemetaan pengaruh faktor internal di atas, dapat menjadi dukungan alternatif strategi bagi BPR.

Perbarindo (Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia) sebagai asosiasi pelaku usaha jasa keuangan BPR di Indonesia, menetapkan 8 agenda yang menjadi landasan strategi bagi para anggotanya dalam melakukan transformasi bisnis BPR menghadapi tantangan industri saat ini. Dari delapan agenda tersebut, beberapa di antaranya menekankan strategi dalam meningkatkan inklusi keuangan yaitu: a) melakukan sinergi dengan *fintech*; b) Melakukan upaya peningkatan service level BPR dengan menghadirkan layanan berbasis teknologi; c) melakukan sinergi dengan Bank Umum dan vendor IT; d) mengawal BPR-BPRS

sebagai garda terdepan dalam inklusi dan literasi keuangan dan e) peningkatan peran BPR-BPRS sebagai mitra pemerintah dalam penyaluran dana bantuan maupun program sosial.

Agenda dari Perbarindo sebagai SRO (Self Regulating Organization) bagi para pelaku usaha BPR, bisa dikatakan sebagai acuan karena tidak semua BPR memiliki kemampuan, resorser dan persyaratan dari regulator. Namun demikian strategi *positioning* dan konsentrasi, dengan didukung kolaborasi dan sinergi Bank Umum dan vendor IT, strategi bagi BPR dalam meningkatkan inklusi keuangan masih dimungkinkan.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka strategi dalam meningkatkan inklusi keuangan bertumpu kepada hal-hal sebagai berikut.

1) Produk

Strategi dengan mengembangkan produk-produk inovatif, menyesuaikan kebutuhan masyarakat (sesuai *demand*). Misalnya kredit dengan jumlah kecil dan persyaratan administrasi yang sederhana (*no frill account*). Mengembangkan produk-produk berbasis elektronik atau digital seperti misalnya ATM, Mobile Banking dan lain-lain.

2) Proses

Dalam melakukan proses-proses transaksi yang lebih cepat, mengurangi prosedur birokrasi yang panjang. Melakukan transformasi dengan memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi untuk, meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Hal ini tidak hanya, meningkatkan kecepatan tetapi juga kualitas layanan.

3) Harga

Dari segi harga, salah satu kajian empiris menunjukkan bahwa harga menjadi salah satu hambatan (*barrier*) dalam inklusi keuangan. Harga dalam hal ini bisa berupa suku bunga (dana dan kredit) ataupun biaya transaksi dan administrasi lainnya. Penggunaan teknologi modern akan membantu mengurangi biaya-biaya tersebut.

4) Konsentrasi dan *positioning*

Bank khususnya BPR dapat melakukan konsentrasi atau berfokus kepada menggarap pasar tertentu. Konsentrasi pasar sesuai hasil studi empiris menunjukkan korelasi yang positif terhadap peningkatan akses keuangan oleh lembaga keuangan. BPR merupakan Lembaga

Kuangan Mikro (LKM), seharusnya berkonsentrasi dalam pembiayaan mikro atau UMKM bukan kredit berskala besar seperti kredit komersial dan kredit non produktif/konsumsi. Kredit yang banyak ke sektor mikro dan UMKM akan menurunkan tingkat risiko dan dapat menjaga stabilitas bisnis BPR.

- 5) *Bank size* atau skala bank menjadi salah satu determinan dalam meningkatkan akses sesuai kajian empiris. BPR bisa melakukan strategi melalui penambahan modal bank untuk membiayai inovasi atau peningkatkan jumlah *channel* akses.
- 6) Kolaborasi sesama BPR dan bersinerji dengan provider teknologi dalam rangka meningkatkan daya saing menghadapi kompetisi industri perbankan untuk meningkatkan inklusi keuangan. Teknologi modern yang sudah berkembang dengan kemudahan dan kesederhanaan, bisa merupakan solusi namun dengan kolaborasi antar BPR dalam membiayai penerapan teknologi khususnya teknologi modern.

Setiap organisasi memiliki budaya kerjanya yang menjadi budaya organisasi tersebut. BPR sebagai lembaga keuangan dan institusi usaha memiliki budaya organisasi tentunya, meskipun tidak secara formal ditetapkan sebagai budaya organisasi. Usaha perbankan merupakan bisnis kepercayaan bagaimana masyarakat memercayakan uangnya disimpan di bank dan memercayakan uangnya dipinjamkan ke masyarakat. Dari 100 persen assets tertimbang berisiko hanya ditopang oleh 8 sampai dengan 10 persen modal yang dimiliki. Oleh karenanya perilaku pengelolaan bank oleh para jajaran dan kebijakan dalam pengelolaan bank, semestinya mengandung perilaku yang baik diantaranya jujur, berintegritas, berdidikasi tinggi, disiplin, menghargai orang lain dan memiliki jiwa membantu.

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap eksekusi sutau strategi dibuktikan dengan hasil berbagai penelitian yaitu Reddy (2019); Janicijevic (2012) dan; Goromonzi (2016). Hasil penelitian memperlihatkan ada pengaruh positif dan signifikan. Penelitian dari Hsin Wu dan Mei Lin menunjukkan budaya organisasi sebagai variabel yang memoderasi pengaruh strategi terhadap kinerja organisasi. Secara teori organisasi, dengan hasil-hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa peran budaya organisasi sangat penting terhadap strategi oprganisasi khususnya menyangkut eksekusinya.

Melihat peran dari budaya dalam kehidupan organisasi di atas, Bali memiliki salah satu budaya lokal (*local wisdom*) yang tidak terlepas dari akar ajaran Hindu yaitu Tri Kaya Parisudha. Tri Kaya Parisudha artinya tiga perilaku manusia berupa pikiran, perkataan, dan perbuatan yang harus disucikan (Suhardana, 2007). Hasil studi tentang penerapan Tri Kaya Parisudha sebagai variabel penelitian menghasilkan Tri Kaya Parisudha berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku berkeadilan dan kewajaran serta etika pada profesi (Dewi, 2019). Dari persepektif Tri Kaya Parisudha pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus koperasi (Widnyani, 2015). Dari kedua hasil penelitian tersebut, perilaku dalam berpikir, berkata dan bertindak menjadi cerminan indikator dalam penerapan budaya Tri Kaya Parisudha.

Seorang bankir penting untuk memiliki kualitas karakter yang baik (Joyosumarto, 2018). Karakter tersebut merupakan tindakan perilaku yang tercermin dalam Tri Kaya Parisudha. Kebijakan-kebijakan tentang pendidikan/pelatihan, tata kelola yang baik dan manajemen *fraud* (kejahatan bank) antara lain menjadi indikator dari penerapan budaya Tri Kaya Parisudha. Disamping itu sebagai perusahaan jasa, pentingnya menciptakan *added value* melalui aktifitas berbasis layanan/servis sebagai keunggulan daya saing. Untuk itu bank perlu menerapkan aspek nilai-nilai Tri Kaya Parisudha melalui berpikir baik dalam melayani, berkata sopan, jujur dan ramah dalam melayani serta memperhatikan dan bersedia membantu dalam melayani. Kesemuanya akan memperkuat strategi dalam meningkatkan inklusi keuangan. Dengan demikian pendekatan penerapan budaya lokal Tri Kaya Parisudha bisa menjadi penguat strategi dalam meningkatkan inklusi keuangan.

IV Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka bisa diambil kesimpulan berikut ini :

- 1) Meningkatkan inklusi keuangan BPR penting dan perlu dilakukan. Hal tersebut jika dikaitkan dengan teori pembangunan inklusif, BPR dianggap mampu memainkan peran sebagai agen pembangunan inklusif karena keberadaan BPR yang mengakar sampai ke akar rumput (*grass root*). Oleh karenanya semakin meningkatnya inklusi keuangan BPR akan meningkatkan kontribusi BPR dalam pembangunan inklusif.
- 2) Penguatan strategi melalui penerapan budaya organisasi perlu dilakukan dalam melakukan eksekusi strategi yang telah ditetapkan. Studi empiris dalam konteks

penguatan strategi dalam eksekusi suatu strategi untuk mencapai tujuan, telah banyak dilakukan dan terbukti efektif. Terkait dengan BPR di Bali, hal tersebut perlu dilakukan melalui budaya lokal (*local genius*) Tri Kaya Parisudha yaitu 3 perilaku baik dalam mengelola BPR, sebagai penguat strategi meningkatkan inklusi keuangan. Wujud nyata penerapan tersebut perlu tercermin antara lain melalui pengelolaan BPR dengan kebijakan mencerdaskan melalui pendidikan/pelatihan, kebijakan tata kelola yang baik (*good corporate governance*) dan manajemen *fraud* (kejahatan bank) serta melakukan aktifitas berbasis pelayanan melalui berpikir, berkata dan berbuat baik.

- 3) Strategi *positioning* dan konsentrasi kepada segmen UMKM dengan penggunaan teknologi modern bisa menjadi strategi BPR dalam meningkatkan inklusi keuangan. Kemampuan dan resorser BPR yang umumnya masih terbatas dan rendah, memerlukan kolaborasi antar BPR dan sinergi dengan Bank Umum maupun vendor IT dalam menopang strategi tersebut. Peran asosiasi sangat dibutuhkan dalam hal ini untuk membantu memfasilitasi. Pemetaan pengaruh faktor internal terhadap inklusi keuangan bisa menjadi masukan dalam mempertajam strategi tersebut.
- 4) Secara keseluruhan strategi meningkatkan inklusi keuangan BPR seperti yang dipaparkan di atas akan berujung kepada tiga indikator sesuai kerangka Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI) khususnya meningkatkan fungsi intermediasi dan distribusi perbankan melalui peningkatan inklusi keuangan BPR. Ketiga indikator tersebut adalah peningkatan jumlah rekening, ketersediaan produk dan penggunaan produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Bustanul. 2016. Menuju Ketangguhan Ekonomi. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Assauri, Sofjan. 2016. *Strategic Management, Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Abdul Rahman, Abdul Azis A (Kingdom of Bahrain), 2019. *The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of bank: Evidence from Bahrain*. Business Persepective : Bank & Bank Systems, Volume XIV, Issue 2, 2019.
- Adriani, Diana dan Wiksuana, Ida Bagus. 2018. Inklusi Keiuangan Dalam Hubungannya Dengan Pertumbuhan UMKM dan Tingkat Kesejahteraan Masyarakat di Prov. Bali. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. VII, No. 12, 2018: 6420 - 6444 ISSN: 2302-8912.
- Adyatma, I Wayan Candra. 2018. Apakah Penggunaan Kredit UKM di Kota Denpasar Sudah Efektif?. Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan Vol. 11 No. 1, 127-137.
- Allen, Franklin dan Santomero, Antony. 1997. *The theory of financial intermediation* Journal of Banking & Finance, Volume XXI, Issues 11–12, Pages 1461-1485.
- Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi, Teori – Konsep – Kinerja*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Ault, J.K dan Spicer, A. 2014. *The Institutional Context of Poverty: State Fragillity As A Predictor Of Cross-National Variation In Commercial Microfinance Lending*. Strategic Management Journal, 35(12), 1818-1838.
- Bank Indonesia, 2019. Laporan Perekonomian Provinsi Bali. Denpasar : Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bali.
- Bank Indoseia. 2019. Kajian Ekonomi dan Kinerja Regional, Perekonomian Bali.
- Bect, T., Dermiguc-Kunt, A., dan Peria Martinez, S.M. 2007. *Reaching Out Access to End Use of Banking Services Across Countries*. Journal of Financial Economic, 85, pp 234-266.
- Bongomin, George Candiya et al, 2017. *Financial Intermediation and Financial Inclusion of The Poor. Tsting The Moderating Role of Institusional Pillars In Rural Uganda*. Emerald Insight at : www.emeraldinsight.com/2514-9369.htm.
- Bounouala, R dan Rihane , C. 2014. *Commercial Bank In Microfinance: Entry Strategy And Keys Of Success*. Journal of Investment Management & Financial Innovation, 11 (1)
- Bhuvana N dan Vasantha S. 2016. *Drivers of Financial Inclusion to Reach Out Poor*. School of Management Studies, Vels University, Chennai, India.

- Cetorelli et al. 2001. *Banking Market Structure, Financial Dependence and Growth: International Evidence from Industry Data*. Journal of Finance, 56, 617-648.
- Chauvet et al. 2017. *Financial Inclusion, Bank Concentration and Firm Performance*. World Development Journal, 97, pp. 1-13.
- Chibba, Michael. 2009. *Financial Inclusion, Poverty Reductuion and Millennium Developmen dan Goals*. The European Journal of Development Research, 21(20), pp. 213-220.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis, Konsep, Buku 1 Edisi 12*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Dewi, I Gusti Putu Eka Rustiana, 2019. *Filosofi Tri Kaya Parisudha Memoderasi Pengaruh Equity Sensitivity Dan Ethical Sensitivity Pada Perilaku Etis Auditor BPK*. Jurnal Penjaminan Mutu Volume V No. 1, Institute Hindu Dharma. ISSN : 2407-912X ISSN : 2548-3110 (Online)
- G20 World Economic Forum. 2016. *G20 Action Plan on the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Ghalib, Saladin. 2017. *Microfinance Strategy And Its Impact On Profitability And Operating Efficiency: Evidence From Indonesia*.
- Gambe, Bernard dan Sandala, Maxwell. 2018. *The Effectiveness of Selected Financial Inclusion Strategies : Evidence A Developing Country*. University of Zimbabwe, Graduate School of Management, Zimbabwe, AUDCE, Vol. XIV, No. 3, pp. 59-64
- Goromonzi, Winfred O. 2016. *Organizational Culture, Strategy Implementation and Commercial Bank Performance in Zimbabwe*. International Review of Management & Marketing, 6(2), 3017-316. ISSN : 2146-4405.
- Gupte, R. et al. 2012. *Computation of Financial Inclusion Index for India*. International Journal of Procedia-Socia;l & Behavioural Science , 37, pp 133-149.
- Hapsari, Dyah, et al. 2013. *Fenomena Pertumbuhan Inklusif di Kawasan Indonesia Bagian Barat dan Indonesia Bagian Timur*. Jurnal Ekonomi & Kebijakan Pembangunan, hlm. 85-112, Vol II No 285.
- Harelimana, Jean Bosco. 2016. *Financial Inclusion and Financial Performance of Microfinance Instituion in Rwanda: Analysis of The Cleam Ejoheza Kamonyi*. Business and Economic Journal, Volume 7, Issue 4. ISSN : 2151-6219.
- Hanohan, P. 2008. *Cross Country Variation in House Hold Access to Financial Service*. Journal of Banking & Finance, 32 (11), pp.2493-2500.
- Hester, Donald E. 1994. *On The Theory of Financial Intermediation*. De Economist, May 1994, 142. No. 2 ProQuest.

- Hsin Wu, Yueh dan Mei Lin, Mong. 2013. *The Relationship Among Business Strategies, Organisational Performance And Organization Culture in The Tourism Industry*. SAJEMS Special Issue 16 : 1-8, Cheng Shiu University, Taiwan and National Taichung University of Science & Technology.
- Janicijevic, Nebojsa. 2012. *Organization Culture And Strategy*. University of Belgrade, Faculty of Economics, Dept. for Business Economics & Management.
- Jauch, Laurence R dan Glueck, William F, 1999. *Business Policy and Strategic Management*. Singapore : Mc Grpw Hill Book Company Inc.
- Joyosumarto, Subarjo. 2018. B.A.N.K.I.R, Kepemimpinan Lembaga Perbankan Abad Ke 21. Jakarta : Penerbit Elex Media Komputindo.
- Kartajaya, Hermawan. 2004. *Hermawan Kartajaya on Positioning*. Jakarta : Mark Plus & Co: PT Gramedia Pustaka Utama
- Khaddafi, Muhammad. 2020. Presiden Jokowi : Inklusi Keuangan Indonesia Masih Rendah (Online) Tersedia dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200129/9/1194909/presiden-jokowi-inklusi-keuangan-indonesia-masih-rendah>. (Diakses 28 Agustus 2020).
- Keputusan Presiden Republik Indonesia NO. 38 Tahun 1988 Tentang *Bank Perkreditan Rakyat*.
- Kosmidou, K. 2008. *The Determinants of Bank's Profit in Greese During The Period of EU Financial Integration*. *Managerial Finance*, 34(3), pp. 146-159.
- Kristyanto, Visi Saujaningati dan Kauge, David. 2018. Peningkatan Inklusivitas Ekonomi Melalui Pembiayaan Investasi Modal Manusia. *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan* Vol. XI No. 2, 182- 189
- Kumar, N. 2013. *Financial Inclusion and Its Determinants: Evidence from India*. *Journal of Financial Economics Policy*, 5 (1), pp.4-19.
- Kusumaningtuti S., Cecep Setiawan, 2018. *Literasi dan Inklusi Keuangan Indonesia*. Depok : Rajawali Pers.
- Kusumojanto, Joko Dwi. 2006. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, Universitas Negeri Malang.
- Marin et al. 2013. *Bank Competition and Account Penetration: Evidance from Mexico*. Working Paper 2013-14, Banco de Mexico.
- Marsinta, Ade Arsani dan Vera, Agnes Yanti Sitorus. 2018. *Komparasi Pertumbuhan Ekonomi Inklusif Di 33 Provinsi Indonesia Tahun 2010- 2015: Studi Kasus Menggunakan Metode Pendekatan ADB, WEF, DAN UNDP* (Online) Tersedia dari <https://researchgate.net/publication/325313420> (Diunduh 18 Juni 2020).

- Mishkin, Federic S. 2008. *The Economics of Money, Banking and Financial Market*. Jakarta : Penerbit Salembat Empat
- Nawawi, Ismail. 2017. *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja, Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, Dan Kinerja Organisasi*. Depok : Penerbit Kencana
- Nawaser, Khaled et al, 2014. *Assesing The Relationship Between Strategy and Organizational Culture In An Iranian Manufacturing Industry*. Asian Social Science: Vol 10, No. 21: 2014. E-ISSN 1911-2025.
- Nirina, Mihaso A dan Kangni, K. 2011. *ICT, Financial Inclusion and Growth: Evidence from African Countries*. Internatiuonal Moneterly Fund Working Paper WP/11/73, Washington, DC.
- Oluwagoso, Adediran et al, 2017. *Co Integration Analysis of Financial Intermediation and Economic Growth in Nigeria*. Journal of Internet Banking and Commerce, May 17 , Vol 22, No. S8.
- OJK (Otoritas Jasa Keuangan). 2016. *Salinan POJK No. 37/POJK.03/2016 mengenai Rencana Bisnis Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah*.
- OJK (Otoritas Jasa Keuangan Indonesia). 2019. *Laporan Profil Perbankan Nasional Tw. I/2019*. Jakarta.
- OJK (Otoritas Jasa Keuangan). 2014. *Salinan POJK No. 19/POJK 03/2014 tanggal 18 Nopember 2014 mengenai Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif* .
- OJK (Otoritas Jasa Keuangan). 2015. *Salinan SE OJK No. 6/SE.OJK.03/2015 tanggal 06 Februari 2015 mengenai Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif oleh Bank*.
- OJK (Otoritas Jasa Keuangan). 2017. *SE OJK No. 31/SEOJK.07/2017 mengenai Pelaksanaan Kegiatan Dalam Rangka Meningkatkan Inklusi Keuangan di Sektor Jasa Keuangan*.
- OJK (Otoritas Jasa Keuangan). 2016. *Salinan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 37/POJK.03/2016 mengenai Rencana Bisnis Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah*.
- OJK (Otoritas Jasa Keuangan), 2019. *Siaran Pers Survei OJK 2019 Indeks Literasi Dan Inklusi Keuangan Meningkatkan*. (Online) Tersedia dari : <https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Siaran-Pers-Survei-OJK-2019-Indeks-Literasi-Dan-Inklusi-Kuangan-Meningkat.aspx>
- Ozili, Peterson K. 2020. *Financial inclusion research around the world: A review*, Forum for Social Economics, DOI: 10.1080/07360932.2020.1715238. Journal Bulletin of Indonesian Economic Studies Vol. 49, 2013 - Issue 3.

- Pearce, John A. II dan Richard B. Robinson, Jr. 1998. *Strategic Management: Strategy, Formulation and Implementation*. Homewood, III Richard D Irwin.
- Peng Wu. et al. 2015. *Business Strategy, Market Competition and Earnings Management, Evidence from China*. Chinese Management Study, Vol. IX No. 3, 2015. Pp. 401-424.
- Peraturan Presiden No. 82 Tahun 2016 (PP. 2016 a), Tentang Strategi Nasional Keuangan Inklusif
- Pasiouras, F dan Kosmidou, K. 2007. *Factors Influencing the Profitability of Domestic and Foreign Commercial Banks in the European Union*. Research in International Business and Finance, 21(2), pp. 222-23.
- Putri, Ni Made Dwi Maharani dan Jember, I Made. 2016. Pengaruh Modal Sendiri dan Lokasi Usaha Terhadap Pendapatan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kab. Tabanan (Modal Pinjaman sebagai Variabel Intervening). Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan, Vol. IX No. 2, 142-150.
- Reddy, Mellissa 2019. *Influence Of Organisational Culture On Strategy Execution In A South African Organisation*. The Journal of Applied Business Research –July/ August 2019, Volume 35, Number 4, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, South.
- Rusdianasari, Fitri. 2018. Peran Inklusi Keuangan melalui Integrasi Fintech dalam Stabilitas Sistem Keuangan Indonesia. Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan, [S.l.], p. 244-253, ISSN 2303-0186.
- Siddik, N.A. et al. 2016. *Impacts of E-Banking on Performance of Banks in Developing Economy: Empirical Evidence from Bangladesh*. Journal of Business Economic & Management, 17(6), pp. 1066-1080.
- Soumare. I., et al, 2016. *Analysis of the Detyerminants of Financial Inclusion in Central and West Africa*. Journal of Transnational Corporation Review, 8(4), pp. 231-249.
- Sanderson, Abel t al, 2018. *A Review of Determinants of Financial Inclusion*. International Journal of Economics and Financial Issues, 2018, 8(3), ISSN : 2146-4138, pp. 1-8.
- Setyari, Ni PutuWiwin. 2012. Evaluasi Dampak Kredit Mikro Terhadap Kesejahteraan Rumah Tangga di Indonesia : Analisis Data Panel. Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan, Vol. V, No. 2, 141-150
- Suhardana, K.M. 2007. Tri Kaya Parisudha: Bahan Kajian untuk Berpikir Baik, Berkata Baik, dan Berbuat Baik. Surabaya: Paramita.
- Suhartini, Atik Mar'atis & Yuta, Rupita. 2014. Keterkaitan Lembaga Keuangan Mikro (LKM), Usaha Mikro dan Kecil (UMK) serta Kemiskinan di Indonesia Tahun 2012. Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan, Vol. VII, No.2, 137-144.

- Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan. 2012. Strategi Nasional Keuangan Inklusif. Kantor Wakil Kepresidenan.
- Thorat, U. 2006. *Financial Inclusion and Millennium Development Goals, 4th Program on Human Development and State Finance*. Reserve Bank of India, UNDP & The Planning Commission at CAB, Pune.
- Tjiptono, Fandy. 2014. Pemasaran Jasa. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Turgay, Tayfun, et al. 2012. *The Impact of business strategy on Corporate Performance: Empirical Study in Jordanian Private Banks*. International Journal of Sciences (ISSN 2305-3925).
- Uddin, Ajim et al. 2017. *Determinant of Financial Inclusion in Bangladesh: Dynamic GMM & Quantile Reghression Aproach*. The Journal of Developing Areas, Volume 51, No. 2.
- Venkataramani, Gipte R & Gupata, D. 2012. *Computation of Financial Inclusion Index for India*. International Journal of Procedia-Socia;l & Behavioural Science , 37, pp 133-149.
- Widnyani, Anak Agung Dwi, 2015. Knowledge Management Dalam Perspektif Tri Kaya Parisuda Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pengurus. Denpasar. Juima Vol. V No. 2, September 2015, Universitas Mahasaraswati, Denpasar.
- Wirajaya, Amen, et al. 2013. Analisis *Positioning* Layanan BCA Cabang Kuta. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis & Kewirausahaan Vol. VII, No. 2, Agustus 2013, Universitas Udayana, Bali.
- Yasa, Ni Nyoman Kerti., et al. 2019. *Service Strategy Based on Tri Kaya Parisudha (TKP) Values*. European Journal of Business & Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.11, No.28, 2019.