

Strategi pengembangan pasar kredit sindikasi dalam upaya memperbaiki tingkat kesehatan bank : studi kasus bank bumi daya

Budijono Djodymartono, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20439152&lokasi=lokal>

Abstrak

Masalah utama yang dihadapi oleh kebanyakan bank-bank umum di Indonesia dewasa ini adalah masih rendahnya tingkat kesehatan mereka. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi keadaan tersebut, yaitu belum memadainya kualitas manajemen permodalan, kualitas aktiva, manajemen umum, manajemen rentabilitas, dan manajemen likuiditas. Di samping itu masih terdapat tiga unsur tambahan yang juga berpengaruh pada penilaian tingkat kesehatan bank, yaitu pelaksanaan pemberian kredit usaha kecil, pemberian kredit ekspor, dan posisi devisa neto. Rendahnya tingkat kesehatan bank akan membawa dampak negatif bagi bank yang bersangkutan, ditinjau dari segi penerapan asas-asas perbankan, serta segi pembinaan dan pengembangannya. Pengaruh ikutan yang dikhawatirkan bisa timbul adalah menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat kepada bank-bank tersebut.

Guna mengatasi masalah di atas Bank Bumi Daya telah melaksanakan berbagai upaya yang diformulasikan dalam program perbaikan manajemen. Salah satu cara yang diterapkan adalah pemanfaatan mekanisme kredit sindikasi, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi pada upaya perbaikan mutu likuiditas, peningkatan capital adequacy ratio, peningkatan rasio pencapaian kredit usaha kecil, penyelesaian masalah pelanggaran batas maksimum pemberian kredit, serta pengendalian mutu manajemen assets pada umumnya. Tujuan itu akan bisa dicapai dengan baik apabila pelaksanaan program kredit sindikasi tersebut didasarkan pada strategi manajemen dan strategi pemasaran yang dirumuskan dengan seksama, menggunakan berbagai pendekatan.

Tulisan ini berusaha menjabarkan pendekatan itu melalui analisis lingkungan usaha Internal dan analisis lingkungan usaha eksternal, sebagai suatu rangkaian pembahasan yang mengarah pada perumusan strategi pokok manajemen perusahaan dan strategi pemasaran. Dalam analisis internal, dibahas tentang kekuatan dan kelemahan yang secara Internal terdapat dalam perusahaan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi langsung dalam industri. Diharapkan melalui analisis tersebut dapat diformulasikan dan diimplementasikan strategi dalam rangka pencapaian misi dan tujuan perusahaan. Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa Bank Bumi Daya mempunyai unsur-unsur kekuatan yang nilai tertimbangannya lebih besar daripada unsur-unsur kelemahannya. Di samping itu juga diperoleh suatu kesimpulan bahwa peluang bisnis yang bisa diperoleh mempunyai nilai tertimbang yang lebih besar daripada ancaman-ancamannya. Atas dasar perolehan nilai tertimbang yang dievaluasi berdasarkan metode analitical hierarchle process, maka Bank Bumi Daya dimungkinkan untuk mengembangkan strategi yang agresif dengan mendayagunakan posisi yang menguntungkan tersebut.

Analisis lingkungan usaha eksternal dilakukan untuk membahas pengaruh lingkungan melalui tiga pendekatan yaitu analisis tentang lingkungan makro (remote environment), lingkungan industri (industry environment), dan lingkungan operasi (operating environment). Dalam analisis lingkungan makro, pertumbuhan ekonomi nasional yang cukup tinggi merupakan peluang yang menguntungkan bagi Bank Bumi Daya untuk meningkatkan pangsa pasar kredit sindikasi, di samping dukungan faktor-faktor lain

seperti perkembangan industri bank, pertumbuhan perdagangan Internasional (khususnya ekspor bukan migas), perkembangan moneter, dan peningkatan penanaman modal. Faktor-faktor ekonomi yang menjanjikan peluang luas tersebut ditunjang pula dengan berbagai kebijakan pemerintah yang berupaya untuk mendorong peranan bank lebih besar lagi dalam perekonomian nasional.

Di samping adanya peluang, Bank Bumi Daya juga menghadapi beberapa hambatan dalam upaya meningkatkan pemasaran kredit sindikasi. Hambatan yang dinilai cukup berarti adalah ancaman pendatang baru yang masuk ke dalam industri, sebagai akibat deregulasi sektor perbankan. Di samping itu masih terdapat unsur-unsur penghambat lainnya, seperti ancaman produk substitusi, kekuatan pembeli dan rivalitas antarpesaing. Rivalitas antarpesaing tersebut menjadi semakin tajam, disebabkan oleh pengaruh faktor struktural seperti beragamnya para pesaing, dan semakin meningkatnya jumlah kredit yang harus disindikasikan, yang bersumber dari plafon-plafon kredit yang telah melampaui batas maksimum pemberian kredit. Pangsa pasar Bank Bumi Daya dalam bidang kegiatan kredit sindikasi ini sebesar 10,41%, menempatkan posisinya pada peringkat keempat setelah bank-bank milik pemerintah lainnya.

Penulis mengidentifikasi, kurangnya kegiatan promosi yang dilakukan untuk meningkatkan pemasaran merupakan faktor penyebab terjadinya keadaan tersebut. Disamping itu juga dikarenakan oleh tidak adanya dukungan dan aktivitas penelitian dan pengembangan, serta kurangnya kepedulian pihak manajemen terhadap pengembangan kredit sindikasi. Telaah mengenai posisi bersaing di atas merupakan bagian awal dari analisis lingkungan operasi perusahaan. Di samping itu, dalam analisis tersebut juga dievaluasi mengenai masalah yang bertalian dengan reputasi perusahaan, profil pelanggan, dan profil sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Tiga faktor yang disebutkan terakhir dinilai cukup menguntungkan perusahaan, serta sekaligus merupakan modal dasar bagi Bank Bumi Daya untuk pengembangan kredit sindikasi di masa mendatang.

Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor internal dan evaluasi faktor-faktor eksternal di atas, maka Bank Bumi Daya terarah untuk menerapkan strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Pengembangan pasar merupakan strategi pokok perusahaan yang meliputi kegiatan-kegiatan membuka tambahan pasar, menarik segmen pasar lainnya, dan menciptakan manfaat baru dari produk yang telah ada. Upaya menarik segmen pasar lainnya dapat ditempuh dengan jalan meningkatkan peranan dari cabang-cabang Bank Bumi Daya di DKI Jakarta sebagai saluran distribusi, dan meningkatkan kegiatan promosi melalui advertising, sales promotion, serta terutama public relations. Sasaran segmen dan upaya ini adalah bank-bank umum yang mempunyai potensi besar, termasuk mereka yang telah masuk ke dalam pasar sindikasi.

Perluasan pasar dapat ditempuh dengan cara membuka pasar regional dan internasional. Pasar regional bisa dikembangkan melalui pemanfaatan cabang-cabang retail di daerah-daerah sebagai saluran distribusi, serta meningkatkan kerja sama dengan Bank-Bank Pembangunan Daerah dalam penyaluran kredit sindikasi.

Sedangkan pengembangan pasar Internasional dengan cara lebih mendayagunakan peranan kantor-kantor cabang, perwakilan, dan agen di luar negeri sebagai saluran distribusi kredit sindikasi. Dalam strategi pengembangan produk bisa dilakukan dengan modifikasi serta penambahan ciri-ciri baru kredit sindikasi Bank Bumi Daya, serta memberikan sebagian agency fee kepada anggota sindikasi yang mempunyai kontribusi cukup besar, membagikan pengembalian premi asuransi barang jaminan, serta mendistribusikan sebagian dari kegiatan ekspor debitor kepada bank peserta sindikasi.

Agar perusahaan dapat mengembangkan rencana-rencana pemasarannya dengan baik serta mampu memanfaatkan sumber daya dengan efisien dan fleksibel, harus dibangun strategi pemasaran yang mampu

menjawab tantangan tersebut. Strategi pemasaran tersebut harus diformulasikan dengan memperhatikan posisi bersaing Bank Bumi Daya dalam pasar sindikasi, baik sebagai penantang pasar (market challenger) maupun sebagai pengikut pasar (market follower). Sebagai penantang pasar, Bank Bumi Daya dapat meningkatkan pangsa pasar kredit sindikasinya dengan melakukan serangan langsung kepada para pesaing utama, yaitu pemimpin pasar (market leader) serta bank-bank lain yang mempunyai pangsa pasar relatif besar. Di samping itu bisa juga dilakukan beberapa strategi penyerangan lainnya, seperti penyerangan tidak langsung (melalui nasabah debitor) dengan penerapan suku bunga kredit yang lebih rendah, strategi produk prestise dengan melepas kredit bagi proyek-proyek andalan ke pasar sindikasi, perbaikan mutu layanan, strategi inovasi distribusi, serta melakukan promosi secara intensif.

Dalam posisinya sebagai pengikut pasar, strategi cloner dinilai paling relevan untuk diterapkan. Strategi tersebut dicirikan dengan upaya-upaya untuk menyamai atau bahkan melebihi produk yang ditawarkan oleh pemimpin pasar. Apabila hal itu akan dilakukan oleh Bank Bumi Daya, maka fokus perhatian strategi harus terarah pada upaya-upaya pengembangan di bidang organisasi khususnya yang berkaitan dengan unit kerja yang mengelola kredit sindikasi tersebut, pengembangan saluran distribusi, promosi secara intensif, pemeliharaan reputasi, dan strategi di bidang tarif.

Penerapan strategi pokok perusahaan dan strategi pemasaran tersebut di atas dipergunakan untuk meningkatkan pangsa pasar kredit sindikasi Bank Bumi Daya dalam industri. Tujuannya tidak lain untuk membantu manajemen dalam upaya untuk meningkatkan kesehatan bank. Berdasarkan evaluasi tentang penyelesaian seluruh pelanggaran batas maksimum pemberian kredit, diperoleh kesimpulan bahwa selain dapat mengatasi masalah legal lending limit, Bank Bumi Daya berturut-turut dapat meningkatkan capital adequacy ratio dari 6,06% menjadi 6,33%, meningkatkan rasio pencapaian kredit usaha kecil dan 9,39% menjadi 12,53% dan menurunkan loan to deposits ratio dari 93,48% menjadi 88,13%. Keempat perubahan tersebut mempunyai dampak langsung dalam mempertinggi tingkat kesehatan bank.