

**ANALISIS POSISI DAN PERSAINGAN
BANK BUKOPIN BERDASARKAN
ARSITEKTUR PERBANKAN INDONESIA (API)**

TESIS

**ANDINI SETYAWATI
0606160316**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
NOVEMBER 2008**

I
25565

**ANALISIS POSISI DAN PERSAINGAN
-BANK BUKOPIN BERDASARKAN
ARSITEKTUR PERBANKAN INDONESIA (API)**

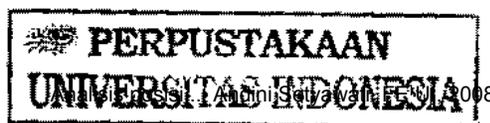
TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
magister manajemen**

**ANDINI SETYAWATI
0606160316**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
NOVEMBER 2008**



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Andini Setyawati

NPM : 0606160316

Tanda tangan :



Tanggal : Jakarta, 12 November 2008

HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :
Nama : **ANDINI SETYAWATI**
NPM : 06 06 16 031 6
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Judul Karya Akhir : **ANALISIS POSISI DAN PERSAINGAN
BANK BUKOPIN BERDASARKAN
ARSITEKTUR PERBANKAN INDONESIA
(API).**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Sofjan Assauri

Penguji : Nurdin Sobari, MMCAAE

Penguji : Dr. Firmanzah

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 21 Nopember 2008

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah S.W.T, karena atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis berjudul "Analisis Posisi dan Persaingan Bank Bukopin Berdasarkan Arsitektur Perbankan Indonesia (API)" sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan S2 pada program studi magister manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari segala keterbatasan dan kendala, tetapi berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, akhirnya penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Untuk itu perkenankanlah saya untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Sofjan Assauri, selaku dosen pembimbing yang telah ikhlas meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya dalam memberikan bimbingan kepada saya sejak dari awal hingga selesainya tesis ini.
2. Bapak Sulistyohadi, M.M., Bapak Sudarmin Sjamsoe, SE, VP, Bapak Ajar Susanto Broto, Bapak Chepi, dan Bapak Jafar dari pihak PT Bank Bukopin, Tbk yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan.
3. Ibu Mala Prilia, Ibu Paulina J. Rietkamp, Ibu Erma, Bapak Wawan, dan Ibu Emi dari Bank Indonesia atas informasi yang dibutuhkan.
4. Bapak Sandy Tjipta Muliana dan Ibu Minarni Fujiansyah dari pihak PT Bank Permata, Tbk yang telah banyak membantu memperoleh data yang saya perlukan.
5. Bapak Doni, Bapak Gatot Arismunandar, serta Bapak Yova Andre dari pihak PT Bank Mega, Tbk yang telah banyak membantu memperoleh data yang saya perlukan.
6. Kepada Bapak Dr. Firmanzah dan Bapak Nurdin Sobari, MMCAAE selaku tim penguji yang memberikan masukan untuk perbaikan penyusunan tesis ini, saya mengucapkan terima kasih.

7. Bapak Rhenald Khasali, Phd., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang memberlakukan sistem PCL.
8. Seluruh staf dan pengajar yang telah memberikan banyak bantuan kepada saya selama mengikuti proses pendidikan magister.
9. Kepada teman-teman yang mendukung pembuatan tesis ini: Fajar, Irwan, Maulina, dan Kanja "Cece" serta teman-teman lain yang terus menyemangati: Hadean, Ucok, Fransiska, dan Begin dengan perjuangan buat iklan; Popo, Jusep, Alfian, Russel, Yanti, Daniel, dan Pupi selama di Sampireun; Dian, Bogi, dan Adrian "Em" di kelompok pemasaran cawu 1; Natasha dan Nadine selama kuliah SPPK; mas Miftah, Jerry, Erasmus, Aulia, mbak Sukma, mbak Wiwik, dan Yona selama kuliah ALK; Iin, Rizal, dan Yuda selama kuliah menegangkan di Strategi; Andry Yusuf, Steven, dan Hasis di kuliah Manajemen Keuangan yang melelahkan; mas Haris dan mbak Erny saat kelompok OB cawu 1; Victor, Romy, Disty untuk senasib sepembimbingan; serta teman-teman ngobrol dan *shopping* Lia, Niar, Mamat, Pulung 'Uci', Ayu beserta seluruh angkatan MMUI-064 dan 063 pagi yang kompak dan seru.
10. Khusus kepada kedua orang tua tercinta dan adik laki-laki satu-satunya, Ayahanda Adam Srihono, Ibunda Sri Kartini, serta Arrazi yang senantiasa mendoakan dan menaruh harapan kepada saya, memberi bantuan dukungan material dan moral. Saya mencintai kalian.

Demikian saya sampaikan, semoga segala amal bantuan yang telah diberikan kepada saya mulai dari saat perkuliahan sampai selesai, senantiasa mendapatkan imbalan yang setimpal dari Allah S.W.T.

Saya sadari bahwa apa yang telah diusahakan dan ditulis dalam tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat konstruktif sangat saya butuhkan.

Billahi Taufik Walhidayah Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 12 November 2008

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andini Setyawati
NPM : 0606160316
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Ekonomi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya berjudul:

Analisis Posisi dan Persaingan Bank Bukopin Berdasarkan Arsitektur Perbankan Indonesia (API).

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas karya akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 12 November 2008

Yang menyatakan ..


(Andini Setyawati)

ABSTRAK

Nama : Andini Setyawati
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Posisi dan Persaingan Bank Bukopin
Berdasarkan Arsitektur Perbankan Indonesia (API)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis posisi bank Bukopin dalam industri perbankan di Indonesia. Menurut Bank Indonesia dan Arsitektur Perbankan Indonesia, Bank Bukopin masuk kategori bank umum swasta nasional devisa serta bank fokus, karena itu analisis posisi bank Bukopin akan dibandingkan dengan bank-bank yang mempunyai kategori sejenis. Adapun *tools* yang digunakan untuk melakukan analisis antara lain adalah analisis posisi kinerja keuangan, analisis Liam Fahey dan analisis SWOT. Hasil dari analisis-analisis yang dilakukan menyimpulkan bahwa bank Bukopin sangat kuat pada segmen UMKM dan mempunyai kelemahan pada segmen kredit konsumen dan komersial.

Kata kunci :

Bank, analisis SWOT, strategi bersaing.

ABSTRACT

Title : Analysis of Bank Bukopin's Position and Rivality due to Indonesia Banking Architecture

The objective of this thesis is to analyze the position of Bank Bukopin in Indonesian banking industry. According to Bank Indonesia and Indonesia Banking Architecture, Bank Bukopin is categorized under the Bank Umum Swasta Nasional Devisa and Bank Fokus, so the analysis of Bank Bukopin's position will be compared with banks under the same categories. Tools that will be used are financial performance analysis, Liam Fahey analysis and SWOT analysis. The result of these analysis suggest that Bank Bukopin is very strong in UMKM segment and quite weak in consumer and commercial segment

Keywords :

Bank, SWOT analysis, competitive strategy.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	2
1.3 Lingkup Pembahasan	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Metode Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Arsitektur Perbankan Indonesia	7
2.1.1 Sasaran API	7
2.1.2 Kondisi Perbankan di Indonesia berdasarkan API	8
2.1.3 Pilar API	10
2.2 Strategi Posisi Perusahaan.....	15
2.2.1 Analisis Rivalitas (<i>Competitive Rivalry</i>)	16
2.2.2 Matriks BCG.....	18
2.2.3 Matriks <i>External Factor Evaluation (EFE)</i>	21
2.2.4 Matriks <i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	22
2.2.5 Matriks TOWS.....	22
2.2.8 Matriks SPACE	23
2.2.9 Matriks IE.....	26
2.2.10 Matriks <i>Grand Strategy</i>	27
3. PROFIL PERUSAHAAN	32
3.1 Latar Belakang Perusahaan	32
3.2 Perkembangan Perusahaan.....	34
3.2.1 Perkembangan Kegiatan Operasional.....	34
3.2.2 Kinerja Perusahaan	35
3.2.2.1 Perkembangan Aset	35
3.2.2.2 Perkembangan Rasio Kecukupan Modal (CAR).....	35
3.2.2.3 Perkembangan Dana.....	36

3.2.2.4	Perkembangan Kredit	37
3.2.2.5	Perkembangan Keuntungan	38
3.2.3	Pengembangan Usaha	38
3.3	Struktur Organisasi	39
3.3.1	Divisi Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMK)	40
3.3.2	Divisi Komersial	40
3.3.3	Divisi Konsumer	40
3.3.4	Divisi Syariah	41
3.3.5	Divisi <i>Treasury</i>	41
3.3.6	Divisi Perbankan Internasional	41
3.3.7	Bagian Penanganan Internal	41
3.3.7.1	Divisi Teknologi dan Sumber Daya Manusia	41
3.3.7.2	Divisi Pengendalian Intern dan Pengelolaan Risiko	42
3.4	Jaringan Cabang	42
3.5	Produk dan Layanan Perbankan	43
4.	ANALISIS MASALAH	45
4.1	Gambaran Umum Penelitian	45
4.1.1	Keadaan Industri Perbankan	48
4.2	Analisis Rivalitas	51
4.2.1	Analisis Posisi Kinerja Keuangan	51
4.2.2	Analisis Liam Fahey	58
4.2.2.1	Metode Operasional Pesaing	58
4.2.2.2	Analisis dari Sumber Daya dan Kemampuan Pesaing	60
4.2.2.3	Analisis <i>Mind-Set</i> Pesaing	61
4.2.2.4	Analisis Struktur Organisasi, Personalia dan Budaya	62
4.3	Analisis Posisi Bersaing Bank Bukopin	63
4.3.1	Analisis Faktor Internal-Eksternal	63
4.3.2	Analisis Pasar	65
4.3.3	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	67
4.3.4	Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)	69
4.3.5	Matriks Internal-Eksternal (IE)	71
4.3.6	Matriks Evaluasi Posisi Strategis dan Tindakan (SPACE)	73
4.3.7	Matriks TOWS	75
4.3.8	Matriks <i>Grand Strategy</i>	77
5.	KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1	Kesimpulan	78
5.2	Saran	80
	DAFTAR PUSTAKA	82
	LAMPIRAN	L

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Enam Pilar API	8
2.2. Visi Perbankan ke Depan	11
2.3. Model Manajemen Strategis	15
2.4. Analisis Pesaing Liam Fahey	16
2.5. Matriks BCG	19
2.6. Analisis Matriks SWOT	23
2.7. Matriks SPACE	24
2.8. Matriks <i>Grand Strategy</i>	30
3.1. Grafik Total Aset Bank Bukopin Periode 2003-2007	35
3.2. Grafik CAR,NPL,ROA,ROE Bank Bukopin Periode 2003-2007 (%)	36
3.3. Grafik Dana Bank Bukopin Periode 2003-2007	37
3.4. Grafik Kredit Bank Bukopin Periode 2003-2007	37
3.5. Grafik Laba Bersih Bank Bukopin Periode 2003-2007	38
3.6. Struktur Organisasi Bank Bukopin 2007	39
4.1. Unit Bisnis Bank Bukopin	46
4.2. Model Masukan Data dalam Manajemen Strategis	46
4.3. Posisi Bank Bukopin – Aspek Permodalan	53
4.4. Posisi Bank Bukopin – Aspek Profitabilitas	54
4.5. Posisi Bank Bukopin – Aspek Penghimpunan Dana	56
4.6. Posisi Bank Bukopin – Aspek Penyaluran Kredit	57
4.7. Posisi Unit Bisnis pada Matriks BCG	66
4.8. Indikator Perekonomian Indonesia 2005-2006	67
4.9. Matriks IE	72
4.10. Matriks SPACE	75
4.11. Matriks <i>Grand Strategy</i>	77

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Program Penguatan Struktur Perbankan Nasional	10
2.2. Program Peningkatan Kualitas Pengaturan Perbankan	12
2.3. Program Peningkatan Fungsi Pengawasan.....	12
2.4. Program Peningkatan Kualitas Manajemen dan Operasional Perbankan ...	13
2.5. Program Peningkatan Infrastruktur Perbankan	14
2.6. Program Peningkatan Perlindungan Nasabah	14
2.7. Matriks EFE	21
2.8. Matriks SPACE	24
2.9. Matriks Internal-Eksternal	27
3.1. Produk dan Jasa Bank Bukopin.....	43
4.1. Skala <i>Judgement</i>	47
4.2. Perkembangan Jumlah Bank Umum dan BPR.....	49
4.3. Jumlah Bank dengan Modal di Bawah Rp 100 milyar	51
4.4. ROE, CAR (<i>credit risk</i>), Total Aset Bank	52
4.5. ROA, NIM, Laba Bersih Bank	54
4.6. CoF, TD, TD%, Dana Pihak Ketiga Bank	55
4.7. NPL, LDR, Total Kredit Bank	57
4.8. Pesaing-pesaing Utama dalam Bisnis	58
4.9. Perkembangan Jumlah Kantor Cabang dan ATM Bank.....	60
4.10. Analisis SWOT Bank Bukopin	64
4.11. Area Bisnis dan Segmen Pasar Bank Bukopin	65
4.12. Matriks EFE	68
4.13. Matriks IFE	70
4.14. Pembobotan Matriks SPACE.....	73
4.15. Matriks TOWS	76

DAFTAR LAMPIRAN

Tabel	Halaman
Pembobotan Faktor Kekuatan dengan Metode AHP	L-1
Pembobotan Faktor Kelemahan dengan Metode AHP	L-2
Pembobotan Faktor Peluang dengan Metode AHP	L-3
Pembobotan Faktor Ancaman dengan Metode AHP	L-4
<i>Synthesis with Respect to Internal Factor</i>	L-5
<i>Synthesis with Respect to External Factor</i>	L-6
Penggolongan Bank berdasarkan Nama Area Bisnis	L-7
Pertumbuhan Kredit per Segmen	L-8
Pertumbuhan Kredit tiap Bank	L-9
<i>Market Share</i> berdasarkan Area Bisnis	L-10
Kuesioner Faktor Internal-Eksternal	L-11
Laporan Keuangan Bank Bukopin	L-12
Laporan Keuangan Bank Mega	L-13
Laporan Keuangan Bank Permata	L-14
Kuesioner AHP	L-15
Penghitungan Rating	L-16

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia pada tahun 1997 menyebabkan banyak perusahaan khususnya di bidang perbankan mengalami restrukturisasi keuangan secara keseluruhan. Bank Indonesia (BI) selaku bank sentral membuat kebijakan bagi bank-bank di Indonesia yang tidak lain ditujukan untuk membantu kegiatan bisnisnya agar dapat tetap bertahan dalam persaingan industri.

Dengan dicanangkannya Arsitektur Perbankan Indonesia (API) oleh BI sejak tahun 2004, bank-bank di Indonesia secara bertahap mengimplementasikan enam pilar dari API yang merupakan kerangka dasar sistem perbankan nasional. API bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk, dan tatanan pada industri perbankan Indonesia ke depan. Enam pilar tersebut adalah struktur perbankan yang sehat, sistem pengaturan yang efektif, sistem pengawasan yang independen dan efektif, industri perbankan yang kuat, infrastruktur pendukung yang mencukupi, dan perlindungan konsumen.

Bank Bukopin merupakan salah satu bank yang mampu untuk *survive* melewati masa krisis ekonomi. Hingga kini kinerja perusahaannya (Infobank, Juni 2008), yang dicerminkan melalui *Non Performing Loan* (NPL) sebesar 3,57% masih berada dalam batas maksimal 5% menurut BI, dan walaupun *Net Interest Margin* (NIM) masih di bawah batas minimal 5% (4,27%), Bank Bukopin tetap termasuk bank yang sehat, mampu bertahan, dan selalu dalam kondisi yang dinamis di antara industri perbankan nasional, sebagaimana terlihat dari penyusunan strategi jangka pendek dan menengah yang mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan. Salah satu tolak ukur sebagai upaya strategi perusahaan untuk dapat menerapkan API adalah menjaga batas minimal rasio kecukupan modal atau *Capital Adequacy Ratio* (CAR) sebesar 12% sesuai dengan Basel Accord II, adapun CAR Bank Bukopin berada di atasnya yaitu 12,91%. Pelaksanaan ketentuan tersebut yakni dengan selalu mempertimbangkan ekspansi kredit yang tidak lepas dari prinsip kehati-hatian, pengupayaan penyaluran kredit kepada lembaga atau perusahaan yang memiliki Aktiva Tertimbang Menurut

Resiko (ATMR) rendah, memasarkan produk dan layanan *Bukopin Cash Management* kepada perusahaan-perusahaan besar dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), serta meningkatkan *fee based income* dengan melakukan kerjasama terhadap perusahaan layanan publik untuk pembayaran pajak, listrik, air dan telepon, perusahaan swasta selaku agen penjual produk Reksadana dan Indovision, Koperasi Pasar (Koppas) dalam rangka kerjasama Swamitra, serta kerjasama sindikasi dengan bank lain.

Keberadaan pilar API khususnya ke-1 dan ke-4 menuntut kinerja dan kemampuan yang dimiliki Bank Bukopin dalam mempersiapkan strategi untuk berperan aktif melakukan penataan, penyusunan, dan penyesuaian kembali strategi bisnis jangka panjang perusahaan. Terkait dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai kesesuaian strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja perbankan ritel menunjukkan bahwa mayoritas bank di Indonesia cenderung memilih strategi *defender* dengan *niche market*-nya sendiri-sendiri (desertasi Siti C. Fadrijah, 2008), Bank Bukopin adalah salah satunya dan berdasarkan klasifikasi permodalan API, menduduki posisi *market leader* di bisnis yang difokuskannya yaitu UMKM. Namun mengingat bahwa pemerintah sangat mendukung bisnis UMKM, Bank Bukopin perlu mengetahui bahwa bank-bank pesaing telah mulai bergerak memasuki bisnis yang potensial ini.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Agar mampu bertahan sejak terjadinya krisis ekonomi di Indonesia, Bank Bukopin perlu merencanakan suatu perumusan strategi bisnis dalam menghadapi perubahan dan persaingan di masa mendatang. API dalam hal ini menjadi bagian dalam rekomendasi kebijakan serta menjadi pedoman dalam penyusunan tahapan langkah implementasi jangka menengah dan jangka panjang sebagaimana tercantum dalam visinya yakni sistem perbankan yang sehat, kuat, dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dan mendorong pertumbuhan ekonomi nasional yang berkesinambungan (Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia* 2007).

Berdasarkan klasifikasi perbankan atas permodalan dalam API, Bank Bukopin termasuk dalam kategori bank fokus dengan jumlah modal antara Rp100

milyar—Rp10 triliun. Persaingan ketat dengan bank-bank di Indonesia dan bank-bank asing yang masuk ke Indonesia menjadi suatu tantangan yang harus dihadapi Bank Bukopin sebagai upaya memperkuat posisi bersaing. Dalam visi dan misinya, Bank Bukopin menekankan spesialisasi pada bidang koperasi dan usaha menengah, kecil, dan mikro (UMKM). Hal ini menjadi suatu nilai tambah untuk memenuhi salah satu program API atas fokus dari organisasi pada segmen usaha tertentu yakni penguatan struktur perbankan nasional. Namun demikian, dari sekian banyak bank yang ada pada kategori tersebut, sektor UMKM termasuk yang cukup menguntungkan dan turut difokuskan.

Melihat upaya untuk mencapai visi dan misi tersebut, Bank Bukopin perlu memperjelas peta persaingan pada sektor UMKM. Namun perlu diketahui lebih lanjut juga merujuk penelitian bank-bank di Indonesia menunjukkan bahwa dinamika kondisi lingkungan dan strategi bersaing tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, maka peta persaingan bisnis Bank Bukopin perlu memperhatikan kondisi portofolio bisnis lainnya. Hal ini karena keberadaan portofolio bisnis selain UMKM merupakan pendukung Bank Bukopin secara integritas dalam menampilkan performa aktivitasnya sebagai bank yang turut mengimplementasikan kebijakan API.

1.3 LINGKUP PEMBAHASAN

Konteks pembahasan khusus membahas pilar API ke-1 (struktur perbankan yang sehat) dan ke-4 (industri perbankan yang kuat) yang terkait dengan visi API untuk memiliki bank tingkat nasional. Masalah pokok yang dihadapi Bank Bukopin untuk dapat mengimplementasinya adalah visi API tentang struktur permodalan perusahaan. Kondisi Bank Bukopin saat ini telah memenuhi pilar-1 dan pilar-4 (modal di atas Rp 100 milyar dan telah *go public*). Visi ke depan API menjadikan Bank Bukopin sebagai bank nasional dengan modal di atas Rp 10 triliun. Saat ini modal Bank Bukopin mencapai Rp 1,9 triliun (per Desember 2007) sehingga diperlukan strategi yang tepat untuk dapat bertahan di bank fokus atau memenuhi visi API tersebut.

Penelitian meliputi analisis posisi Bank Bukopin dalam portofolio *Strategic Business Unit* (SBU) dan peta persaingan perbankan di Indonesia. Para

pesaing dibatasi dalam lingkup kelompok bank umum swasta nasional devisa dan menurut standar API yakni bank fokus dengan batas modal Rp 1 triliun—Rp10 triliun. Ruang lingkungnya mencakup analisis rivalitas, analisis pasar, dan analisis posisi bersaing, serta strategi Bank Bukopin untuk dapat menjadi perusahaan profesional pada bidang koperasi dan UMKM.

Periode penelitian dibatasi tahun 2006—2007. Analisis kinerja keuangan Bank Bukopin yang dilihat dari laporan keuangan publikasi tahun 2006—2007 turut menjadi basis untuk prediksi analisis posisi beberapa tahun ke depan (s.d. 2010) khususnya faktor-faktor internal dan eksternal dalam SWOT perusahaan.

Dalam hal ini, peneliti menganalisis Bank Bukopin sebagai salah satu bank yang turut berkiprah dalam persaingan industri perbankan di Indonesia. Analisis rivalitas dilihat melalui perbandingan kinerja keuangan dan metode Liam Fahey pada para pesaing. Khusus analisis posisi bersaing, analisis SWOT diterapkan untuk kemudian dilakukan analisis pasar dengan menggunakan *tools Boston Consulting Group Matrix* (Matriks BCG) dalam menentukan posisi portofolio SBU Bank Bukopin, dilanjutkan pengukuran dengan metode *Analytical Hierarchy Process* melalui *software Expert Choice 2000* untuk pembobotan *Internal Factor Evaluation Matrix* (Matriks IFE) dan *External Factor Evaluation Matrix* (Matriks EFE). Berikutnya analisis dari *Strength-Weakness-Opportunity-Threat Matrix* (Matriks SWOT), *Internal-External Matrix* (Matriks IE), *Strategic Position and Action Evaluation Matrix* (Matriks SPACE), dan *Grand Strategy Matrix*.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis rivalitas Bank Bukopin berdasarkan analisis kuantitatif dan kualitatif penelitian.
2. Menganalisis posisi bersaing Bank Bukopin di industri perbankan.
3. Merumuskan strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan posisi bersaing Bank Bukopin.

1.5 METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan dalam pembahasan masalah, baik untuk analisis yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, disusun berdasarkan data primer dan sekunder. Metode ini dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan dalam menemukan masalah untuk kemudian diidentifikasi dan dicari pemecahannya. Terkait dengan ini, pengumpulan data dilakukan sebagai berikut:

1) Data Sekunder

Penelitian kepustakaan bereferensi pada buku teori, laporan tahunan bank yang dipublikasi, situs bank dan BI, klipng koran dari perpustakaan BI, serta majalah Infobank. Studi literatur ini untuk mendapatkan data mengenai landasan teori yang relevan dengan topik penulisan, industri perbankan, serta gambaran makro dan kondisi perekonomian di Indonesia secara umum. Hal ini membantu mengetahui gambaran kritis seluruh fakta yang dapat menjadi dasar dalam bertindak untuk saat ini dan ke depan, terutama menyangkut iklim persaingan.

2) Data Primer

Penelitian lapangan dilakukan melalui:

- a. Observasi atau pengamatan secara langsung
 - a) Pendekatan *exploratory* untuk mendapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha SBU Bank Bukopin dilihat dari analisis data sekunder dan *focus group discussion* (FGD) untuk mendapatkan kesesuaian persepsi manajemen atas data yang diperoleh tersebut.
 - b) Pendekatan *descriptive research* dilakukan melalui metode *survey* untuk mendapatkan informasi mengenai rating dan bobot tertimbang. Sampel adalah bank-bank devisa dengan kategori bank fokus. Pengisian kuesioner dilakukan saat FGD. Desain kuesioner dimulai dengan *pre-test* dan dilanjutkan ke penyempurnaan. Format pertanyaan menggunakan *scaled response question* dengan skala interval. Tes statistik yang digunakan adalah *mean*.

b. Wawancara (FGD)

Wawancara untuk mendapatkan informasi wawasan tentang kegiatan perbankan dilakukan pada Direktorat Pengawasan Bank dan API di BI. Kemudian wawancara mendalam (FGD) untuk *critical success factors*, rating dan bobot dilakukan dengan tiga orang perwakilan penyusun *business plan* Bank Bukopin yang bertempat di kantor pusat. Wawancara dilakukan untuk mengetahui strategi dan kebijakan bank dalam menghadapi persaingan yang semakin dinamis saat ini. Wawancara pada *corporate secretary* bank-bank pesaing turut dilakukan untuk penentuan rating.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Bab I adalah pendahuluan. Bab ini membahas latar belakang permasalahan secara umum, dilengkapi dengan perumusan identifikasi masalah, lingkup pembahasan, tujuan penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II adalah tinjauan pustaka. Bab ini menjelaskan pengertian API dan pemetaan industri perbankan Indonesia ke depan menurut konsep API, disertai teori terkait dalam menganalisis masalah, antara lain rivalitas dan posisi bersaing.

Bab III adalah profil perusahaan. Bab ini menggambarkan latar belakang pendirian Bank Bukopin secara singkat meliputi perkembangan perusahaan, struktur organisasi, jaringan cabang, serta produk dan layanan perbankan.

Bab IV adalah analisis masalah. Bab ini didahului dengan paparan sumber data yang digunakan, gambaran penelitian, sampel penelitian, model masukan pengumpulan data, tahapan menganalisis, dan metodologi pengolahan data untuk dianalisis sesuai dengan cakupan masalah dari obyek penelitian. Analisis yang dilakukan meliputi analisis rivalitas dan posisi bersaing Bank Bukopin.

BAB V adalah kesimpulan dan saran. Bab ini merupakan penutup yang akan memberi kesimpulan dari hasil penelitian, disertai rekomendasi atau saran dari penulis yang diharapkan dapat memberi manfaat bagi kalangan perbankan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 ARSITEKTUR PERBANKAN INDONESIA

Pembentukan Arsitektur Perbankan Indonesia (API) dilatarbelakangi oleh krisis moneter tahun 1997 yang menimbulkan dampak negatif bagi industri perbankan nasional. Industri perbankan nasional saat itu rentan terhadap gejolak internal maupun eksternal. Hal ini ditandai dengan terkikisnya permodalan bank, meningkatnya *non performing loans* (NPL), dan penutupan beberapa bank. Untuk menychatkan kembali industri perbankan nasional dan melanjutkan program restrukturisasi perbankan yang dicanangkan sejak tahun 1998, diperlukan kebijakan untuk menciptakan sistem perbankan yang sehat, kuat, dan efisien yang berguna dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Tantangan ini justru tidak hanya muncul dari industri perbankan sendiri tetapi juga dari Bank Indonesia (BI) sebagai otoritas pengawas bank (Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia* 2007).

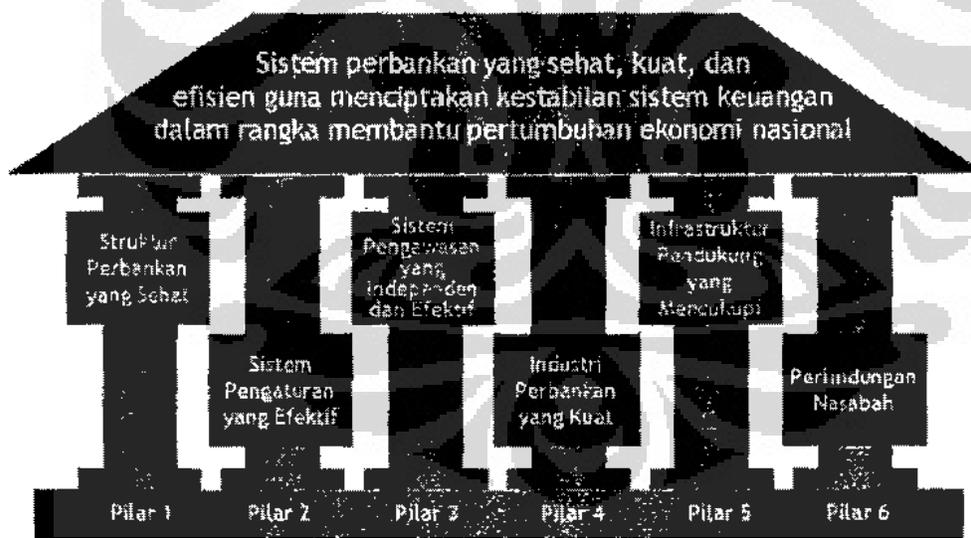
Terkait dengan tantangan tersebut, maka dilakukan penyusunan API sebagai suatu bagian yang tidak terpisahkan dari program restrukturisasi perbankan dan *white paper* penyehatan perbankan pasca program kerjasama *International Monetary Fund* (IMF). API menjadi kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk, dan tatanan industri perbankan untuk rentang waktu lima hingga sepuluh tahun ke depan. Pencapaian hasil ini direncanakan sampai tahun 2010, terhitung dari tahun dikeluarkannya API pada 2004. Arah kebijakan pengembangan industri perbankan di masa depan, sebagaimana dirumuskan dalam API, dilandasi oleh visi mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat, dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan di samping turut mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

2.1.1 Sasaran API

Adapun sasaran dari implementasi API antara lain (Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia* 2007);

- 1) Menciptakan struktur perbankan domestik yang sehat yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendorong pembangunan ekonomi nasional yang berkesinambungan.
- 2) Menciptakan sistem pengaturan dan pengawasan bank yang efektif dan mengacu pada standar internasional.
- 3) Menciptakan industri perbankan yang kuat dan memiliki daya saing tinggi serta memiliki ketahanan dalam menghadapi risiko.
- 4) Menciptakan *good corporate governance* dalam rangka memperkuat kondisi internal perbankan nasional.
- 5) Mewujudkan infrastruktur yang lengkap untuk mendukung terciptanya industri perbankan yang sehat.
- 6) Mewujudkan pemberdayaan dan perlindungan konsumen jasa perbankan.

2.1.2 Kondisi Perbankan di Indonesia berdasarkan Sudut Pandang API



Gambar 2.1. Enam Pilar API

Sumber: Bank Indonesia, *Booklet* Perbankan Indonesia 2007

API membenahi kapasitas pertumbuhan kredit yang masih rendah karena untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dalam waktu lima tahun ke depan, diperlukan pertumbuhan kredit perbankan yang cukup besar. Sedangkan, kemampuan permodalan perbankan saat ini belum dapat mendukung

pertumbuhan kredit yang dipersyaratkan diatas. Selain itu, kemampuan manajemen risiko dan *core banking skills* yang masih lemah menjadi kendala dan menjadi salah satu penyebab keengganan sebagian bank menyalurkan kredit.

API merupakan suatu alat untuk membenahi struktur perbankan yang belum optimal. Walaupun sebagian besar aset perbankan dikuasai oleh hanya sebelas bank, cakupan kegiatan bank-bank di luar itu tidak berbeda dengan sebelas bank tersebut. Namun demikian, kesenjangan kemampuan operasional, manajemen risiko dan *corporate governance* antara bank-bank besar, bank kecil, dan menengah menyebabkan bank-bank kecil dan menengah kurang mampu bersaing dengan bank-bank besar.

Dibandingkan negara-negara Asia lainnya, kepemilikan saham bank oleh pemerintah Indonesia adalah yang tertinggi dan hal ini merupakan persoalan tersendiri dalam struktur perbankan karena dapat menimbulkan konflik kepentingan yang berpotensi mengganggu efisiensi pasar.

Pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan perbankan yang dinilai masih kurang, keterbatasan akses kredit, keluhan terhadap suku bunga yang tinggi, dan perkembangan penyedia jasa keuangan informal merupakan beberapa indikator penetrasi kredit yang masih lemah, walaupun kredit korporasi dan usaha menengah, kecil, dan mikro (UMKM) mulai tumbuh.

Selain itu, kompleksitas jasa dan produk keuangan sebagai akibat globalisasi sektor keuangan juga memerlukan respons yang memadai dari pihak-pihak yang berkepentingan karena tuntutan yang makin tinggi dari konsumen pengguna jasa perbankan terhadap kualitas pelayanan dan akses perbankan.

Agar implementasi API dapat berjalan dengan lancar, pengawasan bank masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan upaya peningkatan kapabilitas pengawasan akan dilakukan antara lain dengan penerapan *25 Basel Core Principles for Effective Banking Supervision*, termasuk peningkatan sarana teknologi pengawasan.

Kapabilitas perbankan yang masih lemah juga turut dibenahi. Secara umum kapabilitas perbankan terhadap *corporate governance* dan *core banking skills* masih berada dibawah *international best practices*. Demikian pula kemampuan bank dalam menanggapi meningkatnya risiko operasional masih

perlu diperbaiki, terutama yang berkaitan dengan internal kontrol dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip prudensial.

Profitabilitas dan efisiensi operasional perbankan yang masih lemah turut diperhatikan. Struktur aktiva produktif yang lemah menyebabkan *margin* yang diperoleh bank-bank semakin mengecil karena kecenderungan tingkat suku bunga yang menurun. Selain itu, pendapatan dari aktivitas *trading* yang sangat berfluktuatif serta tingginya biaya operasional karena rendahnya rasio aset per nasabah juga turut memberikan kontribusi pada tidak *sustainable*-nya profitabilitas dan efisiensi perbankan Indonesia.

Selain itu, perlindungan nasabah juga perlu ditingkatkan, yakni dari sisi mekanisme pengaduan nasabah, transparansi informasi produk perbankan, dan edukasi. Sedangkan dari perkembangan teknologi informasi menysasar pada perkembangan jenis dan kompleksitas produk dan jasa bank serta persaingan global.

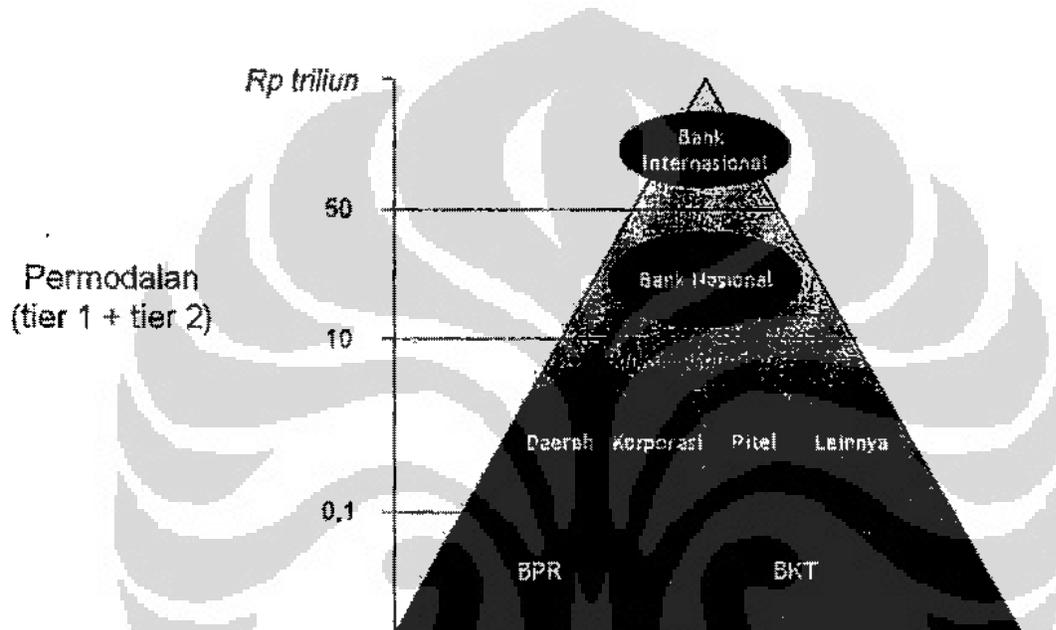
2.1.3 Pilar API

Tabel 2.1. Program Penguatan Struktur Perbankan Nasional

No.	Kegiatan (Pilar I)
1	Memperkuat permodalan Bank <ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan persyaratan modal minimum bagi bank umum (termasuk BPD) menjadi Rp 100 milyar. b. Mempertahankan persyaratan modal Rp 3 trilyun untuk pendirian bank baru sampai dengan 1 Januari 2011.
2	Memperkuat daya saing BPR <ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan <i>linkage program</i> antara bank umum dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). b. Mempermudah pembukaan kantor cabang BPR. c. Memfasilitasi pembentukan fasilitas jasa bersama untuk BPR.
3	Meningkatkan akses kredit <ul style="list-style-type: none"> a. Memfasilitasi pembentukan skim penjaminan kredit. b. Mendorong penyaluran kredit untuk sektor usaha tertentu.

Sumber: Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia 2007*

Pilar pertama adalah program penguatan struktur perbankan nasional. Pilar ini bertujuan memperkuat permodalan bank umum secara bertahap dalam rangka meningkatkan kemampuan bank untuk mengelola usaha maupun risiko, mengembangkan teknologi informasi, dan meningkatkan skala usaha guna mendukung peningkatan kapasitas pertumbuhan kredit perbankan. Program ini dalam kurun waktu sepuluh hingga lima belas tahun ke depan diharapkan dapat menciptakan struktur perbankan dengan ketentuan sbb:



Gambar 2.2. Visi Perbankan ke Depan

Sumber: Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia 2007*

- 1) Bank internasional dengan jumlah modal di atas Rp 50 trilyun.
- 2) Bank nasional dengan jumlah modal antara Rp10–Rp 50 trilyun.
- 3) Bank yang kegiatan usahanya terfokus pada segmen usaha tertentu dan memiliki jumlah modal antara Rp100 milyar – Rp10 trilyun.
- 4) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan bank dengan kegiatan usaha terbatas (BKT) yang memiliki modal dibawah Rp100 milyar.

Tabel 2.2. Program Peningkatan Kualitas Pengaturan Perbankan

No	Kegiatan (Pilar 2)
1	<p>Memformalkan proses sindikasi dalam membuat kebijakan perbankan</p> <p>a. Melibatkan pihak ketiga dalam setiap pembuatan kebijakan perbankan.</p> <p>b. Membentuk panel ahli perbankan.</p> <p>c. Memfasilitasi pembentukan lembaga riset perbankan di daerah maupun pusat.</p>
2	<p>Implementasi secara bertahap 25 <i>Basel Core Principles for Effective Banking Supervision</i></p>

Sumber: Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia 2007*

Pilar kedua adalah program peningkatan kualitas pengaturan perbankan. Pilar ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengaturan perbankan. Program ini dalam lima tahun ke depan menargetkan BI dapat sejajar secara internasional dalam penerapan 25 *Basel Core Principles for Effective Banking Supervision*. Sedangkan dari sisi proses penyusunan kebijakan perbankan, diharapkan dalam dua tahun ke depan BI telah memiliki sistem penyusunan kebijakan yang efektif dan melibatkan pihak-pihak terkait dalam penyusunannya.

Tabel 2.3. Program Peningkatan Fungsi Pengawasan

No	Kegiatan (Pilar 3)
1	<p>Meningkatkan koordinasi antar lembaga pengawas</p> <p>Melakukan koordinasi dan kerjasama secara reguler.</p>
2	<p>Melakukan konsolidasi sektor perbankan di Bank Indonesia</p> <p>a. Mengkonsolidasi fungsi pengawasan dan pemeriksaan.</p> <p>b. Mereorganisasi sektor perbankan di Bank Indonesia.</p> <p>c. Membentuk tim <i>enforcement</i>.</p> <p>d. Membentuk tim khusus pemeriksa spesialis.</p>
3	<p>Meningkatkan kompetensi pemeriksa bank</p> <p>a. Melakukan sertifikasi pemeriksa bank.</p> <p>b. Melakukan <i>attachment</i> pemeriksa di lembaga pengawas internasional.</p>
4	<p>Mengembangkan sistem pengawasan berbasis risiko</p> <p>Mendisain <i>risk-based model</i> untuk pengawasan.</p>
5	<p>Meningkatkan efektivitas <i>enforcement</i></p> <p>a. Menyempurnakan proses investigasi</p>

Tabel 2.3. (Sambungan)

	kejahatan perbankan.
	b. Meningkatkan transparansi pengawasan dan <i>enforcement</i> .
	c. Membentuk <i>internal ombudsman</i> untuk permasalahan pengawasan.
	d. Meningkatkan perlindungan hukum bagi pengawas bank.

Sumber: Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia 2007*

Pilar ketiga adalah program peningkatan fungsi pengawasan. Program-program dari pilar tersebut dalam kurun waktu dua tahun ke depan diharapkan bahwa fungsi pengawasan BI lebih efektif dan sejajar dengan pengawasan perbankan di negara lain. Pilar ini bertujuan untuk meningkatkan independensi dan efektivitas pengawasan perbankan yang dilakukan BI melalui:

- 1) Peningkatan koordinasi antar lembaga pengawas;
- 2) Pembentukan konsolidasi sektor perbankan di BI;
- 3) Peningkatan kompetensi pemeriksa bank;
- 4) Pengembangan sistem pengawasan berbasis risiko;
- 5) Peningkatan efektivitas *enforcement*.

Tabel 2.4. Program Peningkatan Kualitas Manajemen dan Operasional Perbankan

No	Kegiatan (Pilar 4)
1	Meningkatkan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) <ol style="list-style-type: none"> a. Menetapkan minimum standar untuk GCG. b. Mendorong bank-bank untuk <i>go public</i>.
2	Meningkatkan kualitas manajemen risiko perbankan <p>Mempersyaratkan sertifikasi manajer risiko.</p>
3	Meningkatkan kemampuan operasional bank <ol style="list-style-type: none"> a. Mendorong bank-bank untuk <i>sharing</i> penggunaan fasilitas operasional guna menekan biaya. b. Memfasilitasi kebutuhan pendidikan dalam rangka peningkatan operasional bank.

Sumber: Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia 2007*

Pilar keempat adalah program peningkatan kualitas manajemen dan operasional perbankan. Pilar ini bertujuan untuk meningkatkan *good corporate governance* (GCG), mutu manajemen risiko, dan kemampuan operasional bank.

Program ini dalam kurun waktu dua hingga lima tahun ke depan diharapkan kondisi internal perbankan menjadi semakin kuat.

Tabel 2.5. Program Pengembangan Infrastruktur Perbankan

No	Kegiatan (Pilar 5)
1	Mengembangkan <i>Credit Bureau</i> Melakukan inisiatif pembentukan <i>credit bureau</i> .
2	Mengoptimalkan penggunaan <i>credit rating agencies</i> Mempersyaratkan <i>rating</i> bagi obligasi yang diterbitkan oleh bank.

Sumber: Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia 2007*

Pilar kelima adalah program pengembangan infrastruktur perbankan. Pilar ini bertujuan untuk mengembangkan sarana pendukung operasional perbankan yang efektif seperti pengembangan *credit bureau*, mengoptimalkan lembaga pemeringkat kredit domestik, serta skim penjaminan kredit. Program ini dalam kurun waktu tiga tahun ke depan diharapkan telah menyediakan infrastruktur pendukung perbankan yang cukup.

Tabel 2.6. Program Peningkatan Perlindungan Nasabah

No	Kegiatan (Pilar 6)
1	Menyusun standar mekanisme pengaduan nasabah Menetapkan persyaratan minimum mekanisme pengaduan konsumen.
2	Membentuk lembaga mediasi independen Memfasilitasi pendirian lembaga mediasi perbankan.
3	Menyusun transparansi informasi produk Memfasilitasi penyusunan standar minimum transparansi informasi produk bank.
4	Mempromosikan edukasi untuk konsumen Mendorong bank-bank untuk melakukan edukasi kepada konsumen mengenai produk-produk finansial.

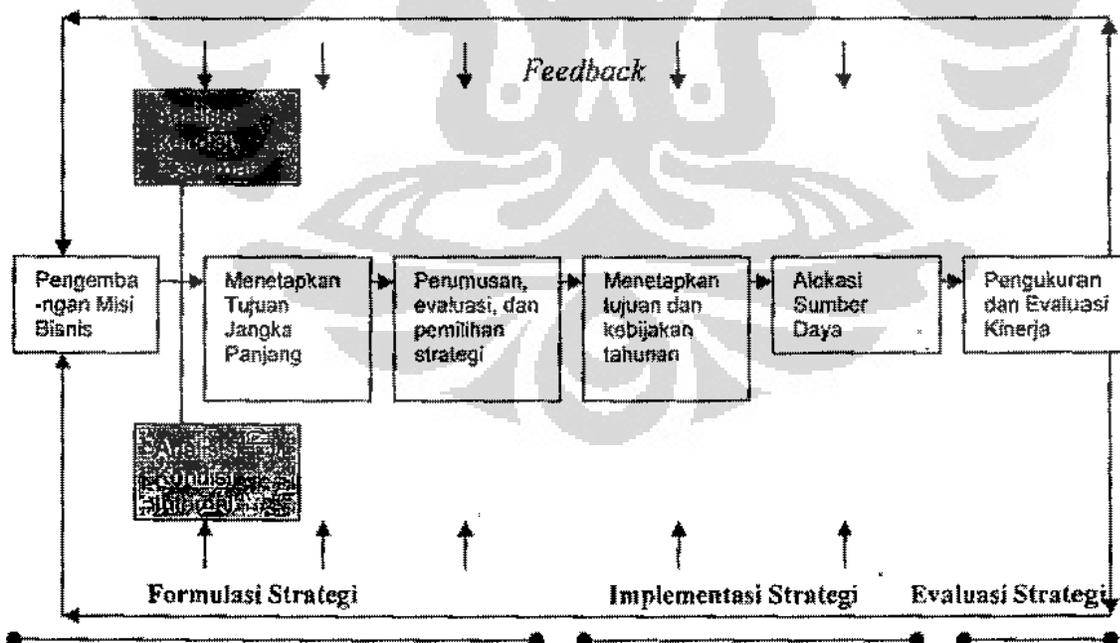
Sumber: Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia 2007*

Pilar keenam adalah program peningkatan perlindungan nasabah. Program-program dari pilar tersebut selama kurun waktu dua hingga lima tahun ke depan diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan nasabah pada sistem perbankan. Pilar ini bertujuan untuk memberdayakan nasabah melalui:

- 1) Penyusunan standar mekanisme pengaduan nasabah;
- 2) Pembangunan lembaga mediasi independen;
- 3) Peningkatan transparansi informasi produk perbankan; dan
- 4) Penedukasian nasabah mengenai produk-produk finansial.

2.2 STRATEGI POSISI PERUSAHAAN

Dalam pengembangan usaha perbankan, diperlukan seperangkat strategi yang disusun berdasarkan landasan teori manajemen strategis. Secara umum, manajemen strategis didefinisikan sebagai kombinasi antara ilmu dan seni dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi berbagai keputusan lintas fungsi yang mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Strategi merupakan rencana inisiatif tindakan strategis yang menguraikan arah dan pola keputusan yang diambil tentang bagaimana perusahaan akan mewujudkan misi dan visinya dengan alokasi sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin (Fred R. David, 2007). Hal ini ditujukan untuk dapat meningkatkan kualitas pengelolaan dan pengembangan usaha yang mengarah pada penciptaan kapabilitas daya saing pasar jangka panjang (*sustainable competitive advantage*).



Gambar 2.3. Model Manajemen Strategis

Sumber: David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2001, hal 55.

Strategi memberikan pedoman umum mengenai langkah inisiatif strategis apa yang harus dilakukan perusahaan untuk bertahan, tumbuh, dan berkembang selaras dengan visi, misi, dan sasarannya. Secara umum, strategi terdiri atas tiga tahapan yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

2.2.1 Analisis Rivalitas (*Competitive Rivalry*)

Dalam upaya untuk mengetahui posisi dan strategi pengembangan perusahaan, kekuatan yang mempengaruhi keunggulan bersaing suatu perusahaan datang dari lingkungan internal dan eksternal. Menurut Liam Fahey (George M. Bollenbacher, 1995), persaingan dalam industri perbankan dapat dianalisis dengan memperhatikan hal berikut;



Gambar 2.4. Analisis Pesaing Liam Fahey

Sumber: George M. Bollenbacher, *The New Business of Banking*. Brurr Ridge, Irwin Abankline Publication, 1995, hal. 22.

- a. Sumber daya dan kemampuan pesaing, kategori sumber daya yang terdaftar dalam institusi keuangan adalah berpikir secara keuangan yang mencakup modal, likuiditas, dan *cash flow*. Dari ketiga macam unsur tadi yang terpenting adalah modal. Selain itu terdapat juga unsur-unsur penting yang harus diperhatikan mencakup sumber daya yaitu:

- (a) Sumber daya fisik (*physical*), kemampuan terhadap keberadaan sumber daya ini seperti kepemilikan bangunan gedung perusahaan apakah berpengaruh terhadap aktifitas perusahaan.
- (b) Sumber daya tidak berwujud, kemampuan terhadap keberadaan sumber daya ini dapat berupa pengelolaan keuangan perusahaan seperti perkembangan simpanan dana, kredit, *fee based income* dan

faktor-faktor lain yang dapat memberi gambaran kinerja perusahaan sehingga dapat dilihat posisi dan kondisi persaingan usaha dalam suatu sektor industri. Gambaran persaingan usaha ini dapat mencerminkan reputasi pesaing dalam persaingan industri.

- (c) Sumber daya manusia, kemampuan terhadap keberadaan sumber daya manusia adalah hal terpenting di antara sumber daya lainnya. Sumber daya ini merupakan penggerak dari sumber daya lain yang dapat meningkatkan hasil yang maksimal apabila terpenuhi dengan baik.
- b. Metode operasional pesaing, metode ini melihat bagaimana pesaing melakukan usahanya. Ini merupakan bentuk usaha pesaing yang berlainan dan masing-masing perusahaan memiliki metode yang khas dalam pelaksanaannya, seperti segmen pasar apa yang diberikan, produk apa yang terdapat di pasar, dan bagaimana cara menarik konsumen.
- c. *Mind-set* pesaing, untuk mengetahui dan memahami metode ini dapat dilaksanakan dengan memberikan asumsi terhadap strategi pesaing, asumsi institusi ini dapat diketahui dari opini publikasi perusahaan dari eksekutif seperti *annual report* yang dapat memberikan gambaran *institution's action*. Dari hal tersebut dapat diperkirakan pelaksanaan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang, tetapi juga mereka akan mengikuti dan mengenali perusahaan lain yang lebih baik. Asumsi ini terdiri dari dua bagian yaitu eksternal dan internal, kegiatan eksternal meliputi perkiraan kondisi dan pertumbuhan dalam sebuah industri, peraturan konsumen dan keadaan ekonomi global. Sedangkan kegiatan internal meliputi organisasi kepegawaian, kemampuan, dan pasar.
- d. Struktur organisasi, personalia, budaya pesaing yang meliputi analisis struktur organisasi pesaing untuk mengetahui kemampuan pesaing beradaptasi, analisis mengenai kemampuan, keahlian dan karakter manajemen bank pesaing, serta analisis mengenai budaya bank pesaing untuk mengetahui dan memperkirakan cara pesaing bertindak dalam menghadapi persaingan.

Analisis keempat faktor tersebut bermanfaat untuk mengetahui strategi yang dilaksanakan pesaing saat ini dan perkiraan strategi yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang.

2.2.2 Matriks BCG

Keberadaan pasar industri adalah di mana konsumen dan produk berada. Di mana konsumen dapat memilih antara kita dan pesaing kita dalam sebuah pasar industri. Dalam pasar konsumen bebas untuk bertindak dan memilih sesuai dengan segmen dan pilihannya dengan demikian kondisi dan keunggulan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan akan diminati dan dipilih oleh konsumen secara bebas. Keberadaan dan penguasaan pasar tergantung pada kemampuan perusahaan untuk menguasai dan memahami seberapa besar peluang dan kemampuan perusahaan untuk dapat menyerap pasar yang ada dengan beberapa perusahaan pesaing dalam industri yang sama.

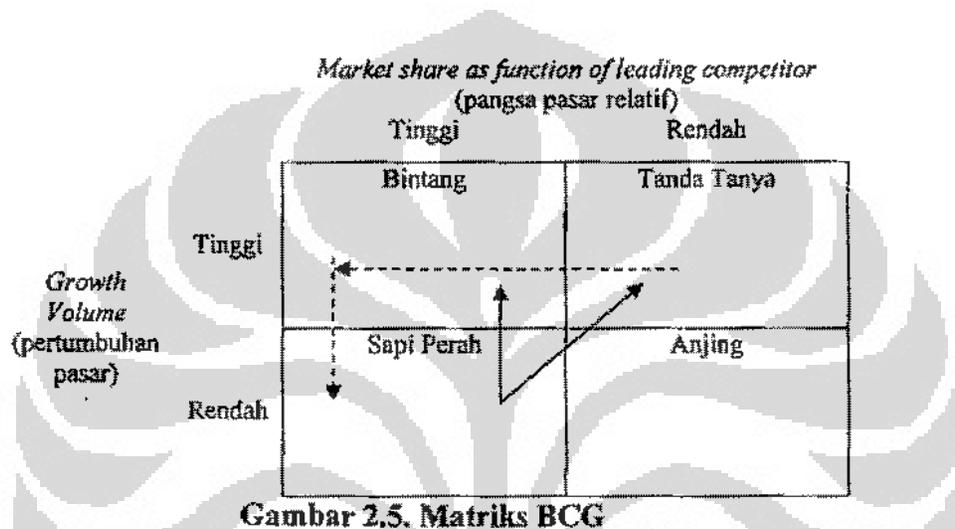
Kapasitas dari pangsa pasar perbankan adalah jelas dan terbuka dalam masyarakat. Kemampuan perusahaan untuk dapat menjual produk-produknya merupakan bagian dari penempatan pasar dalam sebuah industri, sehingga dengan pangsa dan segmen pasar yang ada masing-masing perusahaan dapat bersaing untuk memenuhi keinginan nasabah dan dapat memahami keinginan pasar industri perbankan. Dalam analisis pasar ada dua tujuan utama: (a) menetapkan tingkat ketertarikan dari sebuah pasar, (b) memahami dinamika pasar sehingga peluang dan ancaman dapat diketahui lebih dini sehingga dapat menetapkan strategi yang cepat dan tepat sesuai dengan kekuatan bisnis yang dimiliki.

Untuk mengetahui posisi kompetisi dari masing-masing portofolio produk telah dikembangkan banyak teknik untuk menggambarkan operasi perusahaan yang terdiversifikasi sebagai portofolio bisnis. Teknik yang paling banyak digunakan adalah matriks pertumbuhan/segmen pasar dari matriks BCG.

Matriks BCG diperkenalkan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) yang merupakan metode untuk mengadakan perbandingan di antara portofolio unit bisnis dalam suatu perusahaan. Sebagai tolak ukur digunakan tingkat volume penjualan (ekspansi pertumbuhan kredit) dari masing-masing portofolio unit bisnis, yang digambarkan melalui sumbu vertikal. Sedangkan sumbu horizontal

menggambarkan dimensi *market share* dibandingkan dengan kompetitornya. Letak dari unit bisnis menggambarkan posisi relatifnya di masa yang akan datang.

Setiap unit bisnis digambarkan dalam bentuk lingkaran dengan ukuran diameter yang menunjukkan pencapaian relatif *market share*. Matriks BCG ini akan membantu dalam pengambilan keputusan oleh perusahaan terhadap masing-masing area bisnisnya. Secara lebih jelas dapat dilihat dalam gambar 2.5. sebagai berikut;



Sumber: David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2001, hal. 213.

Prinsip dasar dari matriks BCG adalah membagi sebuah daerah dengan dua garis yaitu garis vertikal dan horizontal menjadi empat daerah kuadran. Garis horizontal menggambarkan posisi relatif dari pangsa pasar yang dikuasai perusahaan, sedangkan garis vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pangsa pasar. Unit-unit usaha yang terletak pada salah satu dari keempat kuadran memiliki posisi arus kas yang berbeda dan perlu dikelola secara berbeda pula. Keempat kuadran tersebut dapat diperinci sebagai berikut;

Kuadran I: *Question Marks* (tanda tanya). Usaha-usaha dengan bagian pasar relatif rendah dalam pasar yang pertumbuhannya pesat. Usaha ini memerlukan arus kas masuk yang besar untuk membiayai pertumbuhannya serta merupakan penghasil dana yang lemah karena posisi bersaingnya rendah. Unit bisnis yang berada pada tingkat pertumbuhan tinggi menguasai pangsa pasar yang rendah. Akibatnya, tingkat keuntungan rendah dan membutuhkan dana investasi yang besar jika perusahaan ingin tumbuh berkembang. Karena pertumbuhan pasar

yang masih tinggi mereka dapat memilih menanamkan dana besar dengan tujuan meningkatkan pangsa pasar sehingga posisi dapat berubah menjadi bintang.

Kuadran II: *Stars* (bintang). Usaha-usaha dengan bagian pasar relatif yang tinggi serta pertumbuhannya pesat, biasanya memerlukan dana yang besar guna menunjang pertumbuhannya tetapi mempunyai posisi pasar yang kuat dan menghasilkan laba tinggi. Usaha-usaha ini berada pada posisi arus kas yang baik, yang dapat dimanfaatkan untuk membiayai bisnis lain yang sedang berkembang. Suatu portofolio unit bisnis yang berada pada tingkat pertumbuhan pangsa pasar yang tinggi dan menguasai pangsa pasar yang relatif besar. Bisnis yang berada pada posisi ini membutuhkan dana investasi yang sangat besar, jika tidak dapat membiayai pertumbuhannya dari keuntungan, untuk menjaga posisinya dari ancaman pesaing dan dapat memakai strategi ekspansi untuk memperbesar usaha. Jika tingkat pertumbuhan mulai turun, maka unit bisnis ini dapat menjadi *cash cows* dan sumber dana yang kuat.

Kuadran III: *Cash Cows* (sapi perah). Usaha-usaha dengan bagian pasar relatif yang tinggi dalam pasar yang pertumbuhannya rendah. Usaha ini akan menghasilkan arus kas yang baik yang dapat dimanfaatkan untuk membiayai bisnis lain yang sedang berkembang. Portofolio unit bisnis dengan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah dan menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi. Posisi ini merupakan posisi menguntungkan dan menghasilkan *cash cows* yang digunakan untuk membiayai unit bisnis lain yang sedang tumbuh.

Kuadran IV: *Dogs* (anjing). Usaha-usaha dengan bagian pasar relatif yang rendah di pasar yang pertumbuhannya juga rendah. Usaha ini merupakan perangkap dana (*cash trap*) karena posisi bersaingnya juga lemah (Michael E. Porter, 1980). Unit bisnis yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah dan relatif pangsa pasar yang kecil. Karena penjualannya yang dihasilkan sangat rendah, akibatnya hanya menghasilkan *cash flow* yang rendah. Tidak ada kemungkinan bahwa posisi ini akan menjadi *cash cow* karena unit bisnis pada posisi *dogs* biasanya akan dilikuidasi.

Menurut matriks BCG ini, usaha sapi perah merupakan sumber dana bagi usaha-usaha perusahaan lainnya. Idealnya, untuk mengangkat bisnis tanda tanya menjadi bintang. Setelah menjadi bintang, bisnis ini akan menjadi sapi perah bila

pertumbuhannya menurun. Bisnis tanda tanya yang tidak terpilih akan dikelola untuk menghasilkan uang kas ataupun dihilangkan dari portofolio. Dengan pemikiran ini perusahaan harus mengelola portofolionya agar posisi yang menguntungkan perusahaan tercapai dan agar portofolio tersebut selalu berada dalam keseimbangan kas.

2.2.3 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Evaluasi terhadap faktor-faktor ekonomi, sosial, budaya, demografi, ekologi, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan pesaing diterapkan melalui langkah sbb;

- 1) Identifikasi faktor-faktor eksternal (7—10 butir peluang dan ancaman penting) yang mempengaruhi perusahaan
- 2) *Weight* (bobot) terhadap faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan, dari faktor yang tidak penting (0,0) s.d. yang paling penting (1,0). Perumusannya dapat berdasarkan konsensus grup, atau perbandingan terhadap perusahaan yang sukses dan yang gagal, atau bahkan berdasarkan posisi strategik perusahaan saat ini. Semakin tinggi bobotnya, maka semakin penting faktor tersebut bagi kesuksesan perusahaan saat ini maupun di masa datang. Keseluruhan total nilai dari bobot harus sama dengan 1.0 tanpa mempedulikan jumlah faktor yang ada. Bobot merupakan *industry-based*.
- 3) Peringkat/rating pada tiap faktor menunjukkan efektifitas strategi perusahaan tersebut. Rating didasarkan respon perusahaan saat ini terhadap faktor tersebut; 4= respon superior, 3= respon diatas rata-rata, 2= respon rata-rata, 1= respon minim. Rating adalah *company-based*.
- 4) Bobot dikalikan dengan rating untuk mendapat skor tertimbang.
- 5) Skor tertimbang kemudian dijumlahkan.

Tabel 2.7. Matriks EFE

No.	Faktor Eksternal	Bobot (W)	Rating (R)	Skor Tertimbang (W x R)
1	Peluang			
2	Ancaman			
	Total	1,00		

Sumber: David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2001, hal. 114.

2.2.4 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Untuk mengevaluasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, prosedurnya sama dengan matriks EFE.

2.2.5 Matriks TOWS

Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat (SWOT), atau dengan istilah lain disebut TOWS, diterapkan untuk menganalisis kondisi internal yang mencakup kekuatan (S) dan kelemahan (W) perusahaan. Sedangkan kondisi eksternal meliputi peluang (O) dan ancaman (T) perusahaan. TOWS adalah suatu *tools* yang umum digunakan dalam identifikasi secara sistematis terhadap kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman di lingkungan eksternal yang akan digunakan dalam memformulasikan strategi yang sesuai. Ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi efektif adalah strategi yang mampu memaksimalkan kekuatan dan peluang, meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Analisis ini sangat populer dan secara luas diterapkan oleh institusi bisnis karena cara penyusunannya cukup sederhana, penyajian hasil analisisnya cukup informatif dan memberi inspirasi kondisi relatif unit organisasi di dalam peta lingkungan eksternal dan internal.

TOWS dianalisis dengan menggabungkan elemen TOWS menjadi suatu matriks kemudian diidentifikasi semua aspek dalam TOWS. Dari kuadran tempat bertemunya TOWS tersebut dapat dibuat strategi yang sesuai dengan aspek-aspek TOWS. Gambar 2.6., matriks TOWS terdiri dari empat tipe strategi, yaitu;

- 1) Strategi SO menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang.
- 2) Strategi WO yang memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Misalnya permintaan produk banyak (peluang), namun teknologi produksi hanya mampu menghasilkan sedikit atau bahan baku yang tersedia tidak baik (ancaman). Strategi WO mencari teknologi dengan cara usaha patungan (*joint venture*) terhadap perusahaan lain yang memiliki kompetensi.

- 3) Strategi ST memanfaatkan kekuatan internal untuk menekan ancaman eksternal. Misalnya memanfaatkan ahli hukum (kekuatan) untuk menghadapi pembajakan (ancaman).
- 4) Strategi WT adalah taktik bertahan dengan meminimalkan kelemahan internal untuk mengatasi ancaman eksternal. Strategi pilihan adalah dimerger, bangkrut, atau dilikuidasi.

Dalam merumuskan strategi alternatif, tidak seluruh strategi dikembangkan dalam matriks TOWS melainkan dipilih untuk yang akan diterapkan saja.

Eksternal / Internal	Strengths (S) Identifikasi kekuatan	Weaknesses (W) Identifikasi kelemahan
Opportunities (O) Identifikasi kesempatan	Strategi SO (kekuatan-peluang)	Strategi WO (kelemahan-peluang)
Threats (T) Identifikasi ancaman	Strategi ST (kekuatan-ancaman)	Strategi WT (kelemahan-ancaman)

Gambar 2.6. Analisis Matriks SWOT

Sumber: David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2001, hal. 206.

2.2.6 Matriks SPACE

Hasil identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman selanjutnya dianalisis lebih mendalam dan dinilai setiap faktornya sehingga dapat dipetakan ke matriks SWOT. Matriks yang hampir sama dengan SWOT adalah *Strategic Position and Action Evaluation Matrix* (Matriks SPACE). Setelah menganalisis SWOT perusahaan, matriks SPACE dapat disusun. Matriks ini menunjukkan kondisi dua dimensi internal perusahaan yaitu *Financial Strength* (FS) dan *Competitive Advantage* (CA) serta dua dimensi eksternal perusahaan yaitu *Environmental Stability* (ES) dan *Industry Strength* (IS). Letak persamaannya pada matriks SPACE bahwa komponen S diwakili FS, komponen

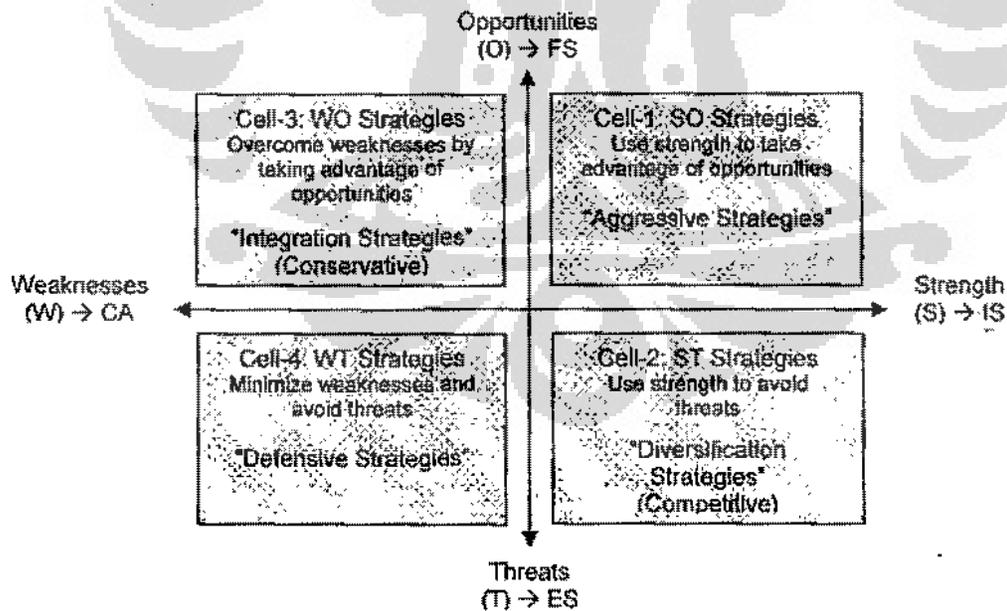
W digantikan oleh CA, komponen O oleh IS, dan komponen T oleh ES. Tabel 2.8. adalah contoh yang memperlihatkan faktor penyusun matriks SPACE.

Tabel 2.8. Matriks SPACE

<i>Internal Strategic Position</i>	<i>External Strategic Position</i>
Kekuatan Finansial (FS)	Stabilitas Lingkungan (ES)
<ul style="list-style-type: none"> • ROI • <i>Leverage</i> • <i>Liquidity</i> • <i>Working Capital</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan teknologi • Tingkat inflasi • Hambatan masuk ke pasar • Elastisitas harga permintaan
Keunggulan Kompetitif (CA)	Kekuatan Industri (IS)
<ul style="list-style-type: none"> • Pangsa pasar • Kualitas produk • Loyalitas pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Potensi pertumbuhan • Potensi meraih laba • Produktivitas

Sumber: David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2001, hal. 209.

Matriks SPACE memiliki empat kuadran sifat strategi yang terdiri dari agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif (gambar 2.7.).



Gambar 2.7. Matriks SPACE

Sumber: David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2001, hal. 208.

Perusahaan di posisi agresif adalah posisi sempurna untuk menggunakan kekuatan internal dalam memanfaatkan keunggulan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, menghadapi ancaman eksternal. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, atau kombinasi di atas.

Pada posisi konservatif, menunjukkan perusahaan mendekati kompetensi dasarnya dan tidak mengambil risiko. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

Di posisi kompetitif, menunjukkan strategi persaingan yang terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, dan usaha patungan.

Perusahaan di posisi defensif sebaiknya fokus memperbaiki kelemahan internal dan menghadapi ancaman eksternal. Strategi pilihan adalah pengurangan (*retrenchment*), pengurangan bisnis (*divestiture*), likuidasi, diversifikasi konsentrik.

Tahapan matriks SPACE sbb;

- 1) Memilih beberapa variabel untuk identifikasi FS, CA, ES, dan IS.
- 2) Memasukkan angka yang berjarak antara +1 (terburuk) hingga +6 (terbaik) untuk tiap variabel yang mewakili FS dan IS. Kemudian, angka yang berjarak antara -6 (terburuk) hingga -1 (yang terbaik) dimasukkan untuk tiap variabel yang mewakili ES dan CA.
- 3) Menghitung *mean* tiap FS, CA, IS, ES dengan menjumlahkan nilai yang telah diberikan pada tiap variabel di tiap dimensi lalu dibagi dengan jumlah variabel yang masuk di tiap dimensi.
- 4) Memasukkan nilai rata-rata yang telah dihitung untuk tiap dimensi.
- 5) Menambahkan nilai rata-rata di sumbu X dan memasukkan hasilnya di sumbu X. Adapun berlaku hal yang sama di sumbu Y.
- 6) Memasukkan perpotongan antar keduanya di titik XY yang baru.
- 7) Menentukan posisi koordinat dari nilai matriks yang telah diketahui melalui titik perpotongan. Langkah berikutnya adalah pemilihan strategi perusahaan.

2.2.7 Matriks IE

S dan W diskorkan dalam *Internal Factor Evaluation Matrix* (Matriks IFE). Sedangkan, O dan W diskorkan dalam *External Factor Evaluation Matrix* (Matriks EFE). Setelah menentukan total skor tertimbang dari matriks IFE dan EFE, langkah berikutnya adalah pembentukan *Internal-External Matrix* (Matriks IE). Matriks IE merupakan penyederhanaan dari orisinalnya yaitu *GE Stop Light Matrix* (Matriks GESL). Jika matriks GESL menggunakan daya tarik industri dan kekuatan persaingan, matriks IE menggunakan skor IFE dan EFE. Namun demikian, formulasi strategi tiap kuadran keduanya hampir sama. Matriks IE menentukan letak posisi perusahaan dalam sembilan kuadran, tiap kuadran dikelompokkan dalam tiga area sebagai alternatif strategi bisnis, seperti tabel 2.9.

- 1) Area kotak I, II, IV; posisi perusahaan yang berada di area ini tetap akan bertumbuh dan dibangun (*growth and build*). Strategi yang dapat dipilih adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau integrasi (*forward, backward, dan horizontal*).
- 2) Area kotak III, V, VII; posisi perusahaan pada area ini diupayakan untuk tetap dijaga dan dipertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dipilih adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) Area kotak VI, VIII, IX; posisi di area ini tidak mampu untuk rejuvenasi (*harvest and divest*). Pemilihan strategi sebaiknya dijual.

Tabel 2.9. Matriks Internal-Eksternal

		Total skor tertimbang IFE		
		Kuat 3.00—4.00	Rata-rata 2.00—2.99	Lemah 1.00—1.99
Total skor tertimbang EFE	Tinggi 3.00—4.00	I	II	III
	Sedang 2.00—2.99	IV	V	VI
	Rendah 1.00—1.99	VII	VIII	IX

Sumber: David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2001, hal. 216.

2.2.8 Matriks Grand Strategy

Matriks *grand strategy* merupakan alat analisis posisi yang didasarkan atas dua kombinasi dimensi antara *market growth* dari BCG dan *competitive position* dari *Competitive Profile Matrix* (CPM). Dalam praktek bisnis dewasa ini berkembang 12 strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan yang disebut strategi total (*grand strategy*).

a. *Concentrated Growth* (penetrasi pasar)

Strategi yang mengarahkan sumber dayanya pada pertumbuhan yang menguntungkan hanya dari satu produk, dalam satu pasar, dengan satu teknologi yang dominan.

b. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar merupakan modifikasi pemasaran produk sekarang ke pelanggan dalam lingkup pasar yang berhubungan, dengan menambah saluran distribusi atau mengubah komunikasi pemasaran. Strategi ini disebut juga ekspansi pasar dengan memasuki pasar-pasar yang baru.

c. Pengembangan Produk

Pengembangan produk mencakup modifikasi yang substansial dari produk yang ada atau penciptaan produk baru yang berkaitan dan dapat dipasarkan pada pelanggan melalui saluran distribusi yang ada. Strategi pengembangan produk dipakai baik untuk memperpanjang daur hidup produk maupun untuk mengambil manfaat keuntungan dari reputasi atau merek.

d. Inovasi

Strategi inovasi adalah hasil pemikiran dan ide inovatif terhadap produk sehingga mempunyai kinerja lebih atau unggul dibanding dengan produk sejenis lainnya. Berbeda dengan pengembangan produk yang memodifikasi produk untuk memperpanjang daur hidup produk yang ada, strategi ini adalah menciptakan produk baru atau daur hidup produk yang baru.

e. Integrasi Horizontal

Strategi ini dilakukan dengan mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing di bisnis yang sama dengan perusahaan. Strategi ini biasanya mengakuisisi atau pengambilalihan terhadap perusahaan sejenis.

f. Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal terdiri dari integrasi ke belakang (*backward vertical integration*) dan integrasi ke depan (*forward vertical integration*). Integrasi ke belakang adalah mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok atau jaringan bahan baku, sedangkan integrasi ke depan adalah mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas saluran distribusi. Dengan kata lain, integrasi ke depan mengakuisisi perusahaan jaringan distribusi sedangkan integrasi ke belakang mengakuisisi perusahaan pemasok.

g. *Joint Ventures* (usaha patungan)

Dua atau lebih perusahaan bekerjasama untuk membentuk suatu perusahaan baru yang terpisah dari induknya masing-masing. Masing-masing menyatukan sumber dayanya dalam satu perusahaan baru.

h. Diversifikasi Konsentrik

Strategi diversifikasi konsentrik adalah menambah produk-produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama atau memasuki bisnis baru yang berhubungan erat dengan bisnis utama sekarang.

i. Diversifikasi Konglomerat

Strategi diversifikasi konglomerat adalah menambah produk-produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar berbeda atau memasuki bisnis baru yang sama sekali tidak berhubungan dengan bisnis utama sekarang.

j. *Retrenchment* dan *Turnaround* (penciutan)

Strategi ini adalah penghematan biaya dengan cara mengurangi sebagian aset perusahaan ataupun biaya *overhead* seperti biaya tenaga kerja dan peralatan, dengan tujuan menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan.

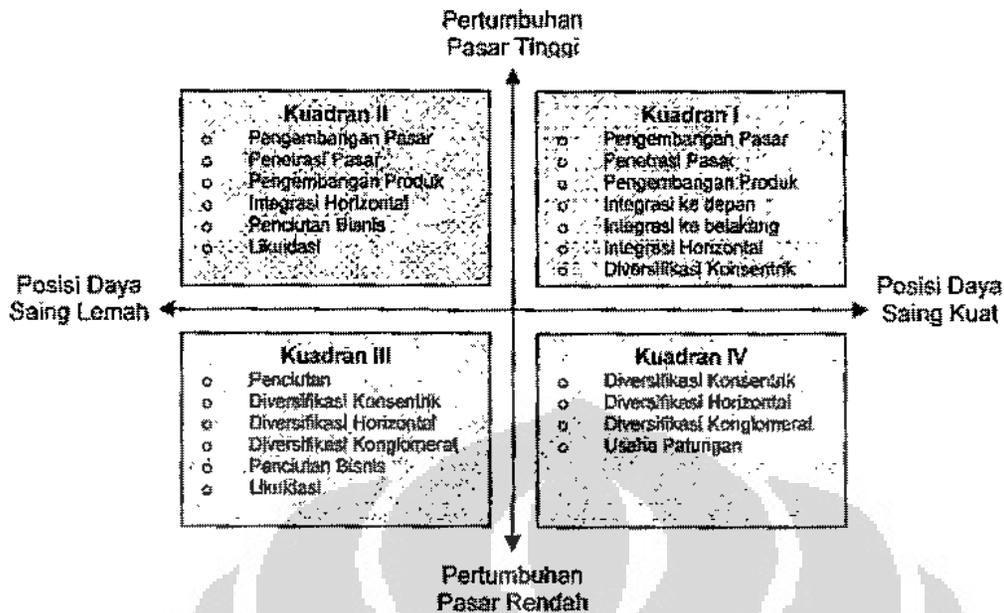
k. *Divestiture* (penciutan bisnis)

Strategi dengan cara menjual unit bisnis ataupun sebagian dari perusahaan dengan tujuan memperbaiki kinerja perusahaan. Strategi ini digunakan biasanya setelah strategi *retrenchment* yang digunakan mengalami kegagalan. Strategi ini sering disebut sebagai penciutan bisnis

l. Likuidasi

Strategi likuidasi merupakan jalan terakhir perusahaan akibat kegagalan dalam kinerja perusahaan yaitu dengan menjual seluruh aset perusahaan atau dengan kata lain menutup perusahaan.

Prinsip dalam analisis matriks *grand strategy* adalah memosisikan *Strategy Business Unit* (SBU) ke dalam salah satu dari keempat kuadran yang dibentuk oleh garis horizontal yang melukiskan posisi daya saing perusahaan dan garis vertikal yang menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (Fred R. David, 2001) Setelah posisi diketahui, maka dapat dipilih beberapa strategi alternatif yang cocok dengan posisi tersebut. Lihat gambar 2.8.



Gambar 2.8. Matriks Grand Strategy

Sumber: David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2001, hal. 218.

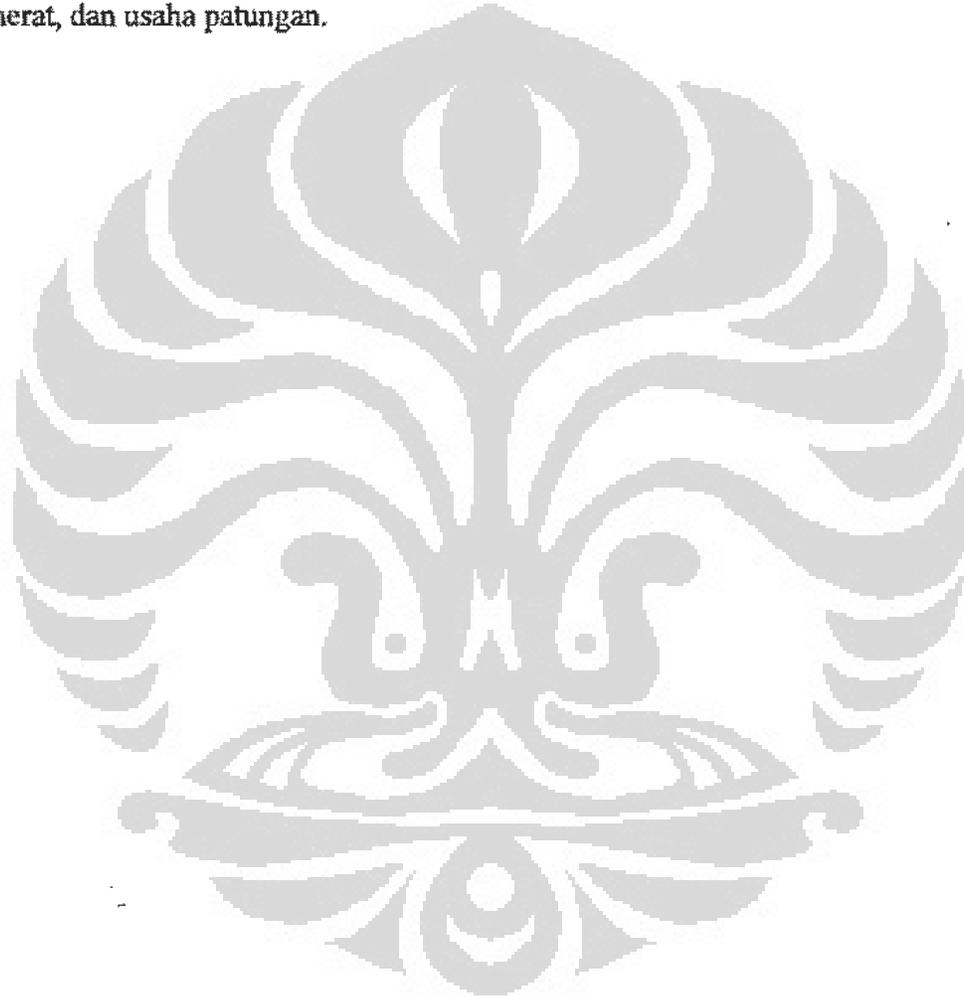
Posisi perusahaan di kuadran I memiliki kedudukan strategi yang istimewa (*excellent position*) yaitu tetap berkonsentrasi pada pasar dan produknya (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Apabila sumber daya kurang mendukung, strategi yang efektif adalah integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal. Jika fokus pada produk tunggal, diversifikasi konsentrik dapat menekan risiko akibat sempitnya lini produk. Perusahaan dapat memanfaatkan keunggulan atas peluang eksternal di berbagai wilayah, bahkan diperlukan dengan cara mengambil resiko sangat agresif.

Sedangkan perusahaan pada posisi kuadran II berarti memerlukan evaluasi kembali pendekatannya terhadap pasar karena walaupun industrinya sedang tumbuh, tidak dapat efektif dalam bersaing. Kondisi pertumbuhan pasar di kuadran ini sangat cepat, oleh karena itu strategi intensif merupakan pilihan utama. Apabila perusahaan tidak memiliki keunggulan bersaing atau kemampuannya terbatas, integrasi horizontal dapat digunakan.

Perusahaan yang berada di kuadran III perlu melakukan perubahan besar secara cepat untuk menghindari likuidasi dengan menckan biaya dan aset. Posisi bersaing perusahaan lemah disertai dengan pertumbuhan industri yang lambat.

Alternatif strategi adalah memindahkan sumber daya ke area lain. Jika gagal, sebaiknya dilikuidasi atau pensiutan bisnis.

Sementara itu, perusahaan di posisi kuadran IV adalah posisi yang aman, posisi bersaing kuat, namun dengan pertumbuhan pasar yang lambat sehingga perlu melakukan diversifikasi. Ciri kondisinya ditunjukkan melalui *cash flow* yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal terbatas. Strategi yang dapat dipilih adalah diversifikasi konsentrik, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, dan usaha patungan.



BAB III

PROFIL PERUSAHAAN

3.1 LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

Bank Umum Koperasi Indonesia, dikenal kemudian dengan singkatan “Bukopin”, didirikan pada tanggal 10 Juli 1970 dengan status badan hukum koperasi oleh delapan induk koperasi yaitu Induk Koperasi Angkatan Darat (INKOPAD), Induk Koperasi Angkatan Udara (INKOPAU), Induk Koperasi Angkatan Laut (INKOPAL), Induk Koperasi Kepolisian RI (INKOPPOL), Induk Koperasi Veteran RI (INKOVERI), Induk Koperasi Perikanan Indonesia (IKPI), Induk Koperasi Pegawai Negeri (IKPN), dan Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI). Perekonomian nasional yang mengalami kemajuan membutuhkan instrumen dan kelengkapan lembaga-lembaga keuangan. Tahun 1985, seluruh bank berbadan hukum koperasi di daerah *merger* ke dalam Bukopin. Perubahan nama menjadi “Bank Bukopin” di tahun 1989 dilakukan untuk mempertegas eksistensinya sebagai bank umum. Adapun perubahan status badan hukum dari koperasi menjadi perseroan terbatas terjadi pada tahun 1993. Meningkatnya prestasi Bank Bukopin, status bank devisa diperoleh pada tahun 1997. Demikian pula pada tahun 1999, Bank Bukopin beserta Lippo Bank, BII, Bank Bali, Bank Niaga, Bank Universal, Prima Express, Bank Artamedia, dan Bank Patriot mengikuti program rekapitalisasi perbankan yang dijalankan oleh pemerintah. Bank Bukopin di tahun 2001 menjadi bank pertama yang berhasil membenahi kredit bermasalah karena krisis moneter, menyelesaikan program tersebut lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan.

Kantor pertama Bank Bukopin adalah sebuah kantor kecil di jalan Kramat Raya No. 27 Jakarta dengan sasaran segmen usaha menengah, kecil, mikro dan koperasi (UMKMK). Seiring dengan perkembangan usaha dan tuntutan melayani kebutuhan konsumen secara lebih luas, Bank Bukopin memasuki segmen komersial dan konsumen. Ketiga segmen tersebut menjadi pilar bisnis bagi bank yang kini telah berdiri lebih dari tiga dasawarsa dan dapat dilayani melalui sistem perbankan baik konvensional maupun syariah di 280 kantor lebih yang tersebar di 22 propinsi Indonesia dengan koneksi *real time on-line*. Di samping itu, Bank

Bukopin turut membangun jaringan *micro-banking* dengan nama Swamitra. Swamitra, yang kini telah berjumlah 534 kantor, merupakan program kemitraan antara Bank Bukopin dengan lembaga keuangan mikro dan koperasi.

Bank Bukopin sebagai bank umum swasta nasional memiliki visi yaitu menjadi bank yang terpercaya dalam pelayanan jasa keuangan. Sedangkan, misinya adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah, turut berperan dalam pengembangan usaha menengah, kecil, mikro, dan koperasi, serta meningkatkan nilai tambah investasi pemegang saham dan kesejahteraan karyawan.

Berikut penghargaan dan pengakuan tingkat nasional dan internasional yang diperoleh Bank Bukopin tahun 2007, antara lain;

1. *InfoBank Golden Trophy* dari majalah Infobank untuk predikat bank berkinerja "Sangat Bagus" tahun 2002—2006.
2. *Banking Service Excellence Award 2006—2007* atas pelayanan Bank Bukopin sebagai *6th Best Overall Performance* dari Marketing Research Indonesia dan majalah Infobank.

Sistem pengelolaan dana yang optimal, jaringan bank koresponden yang tersebar di seluruh dunia, teknologi informasi yang handal, sumber daya manusia yang kompeten dan praktek tata kelola perusahaan yang baik, mendukung Bank Bukopin pada bulan Juli 2006 untuk melaksanakan penjualan saham perdana atau *Initial Public Offering (IPO)*.

Sebagai hasil dari IPO, Bank Bukopin telah berada pada struktur permodalan yang sesuai dengan standar Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Dengan demikian, Bank Bukopin dapat menerapkan program operasional dengan skala prioritas berdasarkan strategi jangka pendek. Penerapan strategi tersebut bertujuan untuk mencapai visi dan misi perusahaan dengan cara menjamin terpenuhinya layanan perbankan yang komprehensif kepada nasabah, jaringan yang terhubung secara nasional dan internasional, produk yang beragam, serta mutu pelayanan berstandar tinggi.

3.2 PERKEMBANGAN PERUSAHAAN

3.2.1 Perkembangan Kegiatan Operasional

Pencapaian di tahun 2002 diawali dengan Solusi Perbankan Komprehensif; pengembangan produk dalam segmen pasar konsumen, komersial, usaha kecil dan koperasi, serta syariah menawarkan layanan solusi perbankan komprehensif. Penggunaan *cash management* yang meningkat di segmen komersial serta usaha kecil dan koperasi. Fitur sistem ini dikembangkan sampai *stock management* dan terhubung untuk pelayanan pembayaran pajak secara *real time on-line*. Bank Bukopin memiliki jaringan *Automatic Teller Machine (ATM)* yang tersebar melalui aliansi strategis dengan ALTO, Visa Internasional, dan dua bank nasional.

Pencapaian di tahun 2003 terlihat dengan peluncuran inovasi produk baru seperti Bukopin DepoInvesta, kartu kredit Bukopin Visa, serta berbagai skim kredit dan pembiayaan. Dengan dukungan pertumbuhan dan kinerja yang baik, Bank Bukopin menerbitkan obligasi Rp 600 milyar yang langsung diserap masyarakat. Obligasi ini dimaksudkan untuk memperkuat struktur permodalan, struktur pendanaan jangka panjang, dan meningkatkan aktiva produktif.

Tahun 2004, Bank Bukopin meraih Sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000 untuk *Customer Service* Kantor Pusat Operasi dari PT SGS *International Certification Services* Indonesia. Di tahun ini, Bank Bukopin meluncurkan tabungan SiAga Berhadiah "Ampuun Bukopin" berupa uang tunai Rp 2 milyar yang diundi setiap bulan, dengan total hadiah sebesar Rp 10 milyar.

Pencapaian di tahun 2005 terlihat melalui peluncuran program giro berhadiah berupa uang tunai dengan total hadiah sebesar Rp 6 milyar. Bank Bukopin memberi bantuan pada korban bencana alam tsunami dari "Dompot Rekening Karyawan dan Nasabah Bank Bukopin". Bank Bukopin ditunjuk oleh Departemen Keuangan sebagai Bank Operasional I untuk pembayaran belanja negara dan daerah, melengkapi Bank Operasional II yang telah berjalan sebelumnya, serta ditunjuk sebagai bank penata usaha dana pinjaman luar negeri.

Di tahun 2006, pencapaian Bank Bukopin dilalui dengan menerbitkan saham baru sebanyak 843.765.500 saham dengan harga perdana Rp 350 per saham. Saham Bank Bukopin tepat pada tanggal 10 Juli 2006 tercatat di Bursa

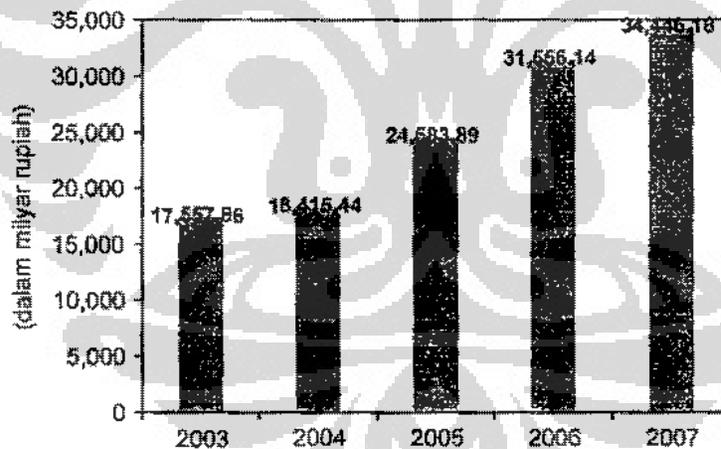
Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya sebagai perusahaan publik dengan kode BBKP. Bank Bukopin turut menjadi agen penjual ORI-001 atas kepercayaan Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang Departemen Keuangan Republik Indonesia

Pencapaian di tahun 2007 dilalui dengan menjadi agen penjual ORI-002. Kemudian bulan November, Bank Bukopin meluncurkan Kartu Kredit Bukopin Visa Platinum untuk memberikan layanan *premium* kepada nasabah kelas atas.

3.2.2 Kinerja Perusahaan

3.2.2.1 Perkembangan Aset

Menurut peringkat bank di Indonesia berdasarkan total aktiva per 31 Desember 2006, Bank Bukopin menduduki urutan ke-13, menggantikan posisi sebelumnya yang ditempati oleh Bank Mega (Direktori Perbankan Indonesia 2006). Pertumbuhan aset ini didukung oleh pengembangan layanan pembayaran *public service*, penyaluran dana Anggaran Pengeluaran Belanja Negara (APBN), promosi, dan penerapan *point of sales* di setiap titik layanan (gambar 3.1.).



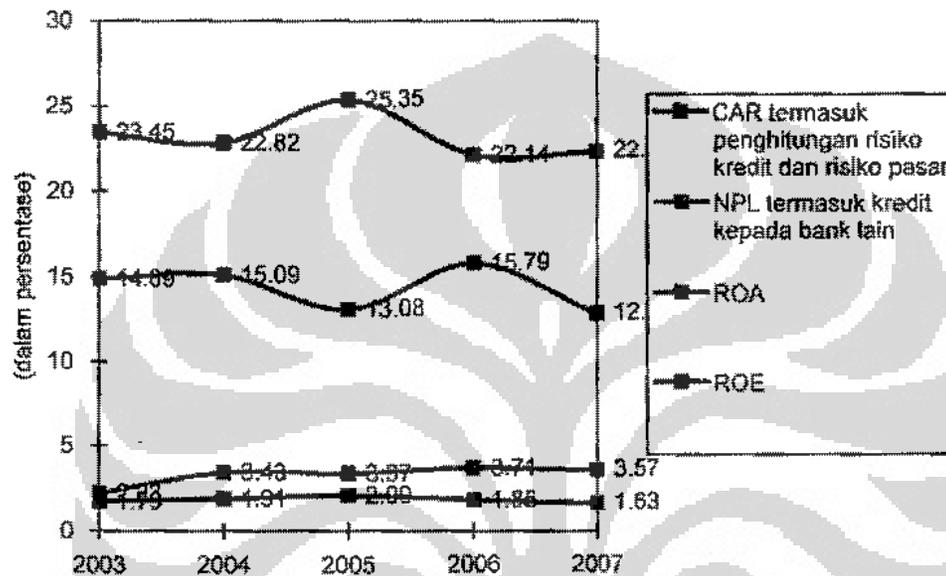
Gambar 3.1. Grafik Total Aset Bank Bukopin Periode 2003-2007

Sumber: Laporan Tahunan 2007 Bank Bukopin

3.2.2.2 Perkembangan Rasio Kecukupan Modal/*Capital Adequacy Ratio* (CAR)

Salah satu indikator untuk menerapkan API adalah berkaitan dengan menjaga *capital adequacy ratio* (CAR) dalam batas aman. Agar dapat tetap menjaga pertumbuhan usaha perusahaan dalam rata-rata industri perbankan,

penghitungan CAR sangat berpengaruh terhadap kinerja keuangan bank. Bank Bukopin memerlukan adanya penambahan modal karena level CAR turun ke posisi 12,84% tahun 2007, sebagai akibat terus tumbuhnya portofolio kredit. Berdasarkan ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia, minimal CAR bank adalah 8%. Ketentuan ini membuat banyak bank berguguran dan hingga saat ini jumlah bank di Indonesia per Desember 2007 menjadi 130 bank (gambar 3.2.).

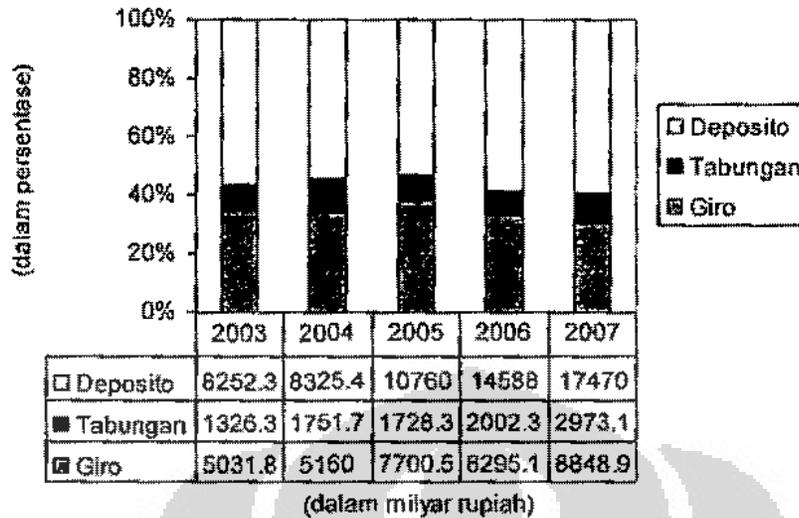


Gambar 3.2. Grafik CAR, NPL, ROA, ROE Bank Bukopin Periode 2003—2007 dalam Persentase

Sumber: Laporan Tahunan 2007 Bank Bukopin

3.2.2.3 Perkembangan Dana

Peningkatan kinerja bank dapat dilihat dari jumlah potensi dana masyarakat yang diperoleh. Dalam perkembangannya, perolehan dana Bank Bukopin relatif stabil dan cukup besar (gambar 3.3.).

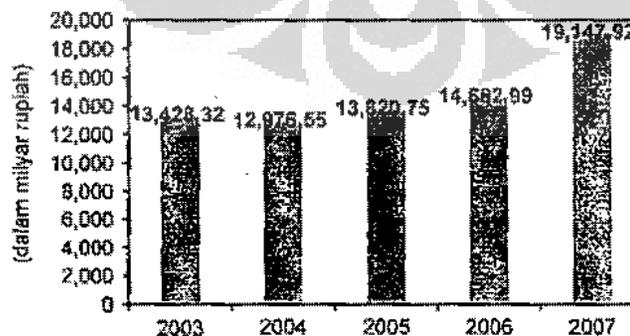


Gambar 3.3. Grafik Dana Bank Bukopin Periode 2003-2007

Sumber: Laporan Tahunan 2007 Bank Bukopin

3.2.2.4 Perkembangan Kredit

Kredit tumbuh di atas rata-rata industri perbankan, terutama kredit UMKMK yang tumbuh sebesar 35%. Hal ini sejalan dengan strategi pengembangan usaha yang fokus pada segmen UMKMK untuk pembiayaan. Pertumbuhan kredit ini mencerminkan telah baik dilaksanakannya fungsi intermediasi dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian perbankan (*prudential banking*). Bank Bukopin dalam melaksanakan pemberian kredit berpedoman pada standar dan aturan yang telah ditetapkan (gambar 3.4.).

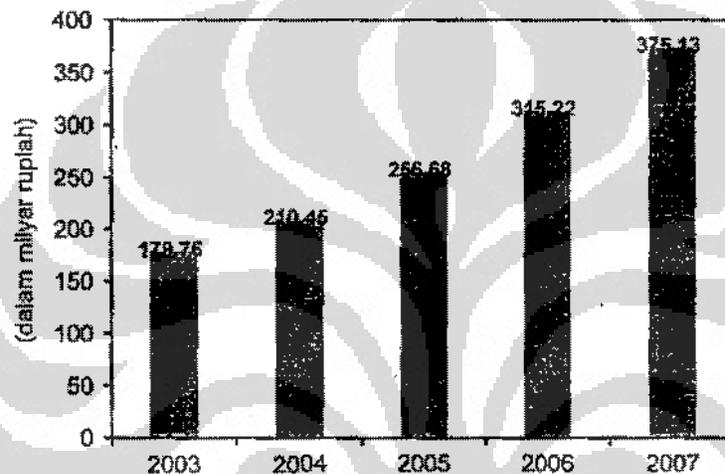


Gambar 3.4. Grafik Kredit Bank Bukopin Periode 2003—2007

Sumber: Laporan Tahunan 2007 Bank Bukopin

3.2.2.5 Perkembangan Keuntungan

Perkembangan kinerja keuangan perusahaan tiap tahun mengalami peningkatan seperti yang ditunjukkan melalui laba bersih bank. Tingkat pertumbuhan keuntungan tahun 2006—2007 terlihat dengan meningkatnya pendapatan bunga dan syariah serta portofolio aktiva produktif. Perkembangan ini diharapkan akan terus bertambah baik dengan sistem teknologi informasi dan pelayanan yang memuaskan (gambar 3.5.).



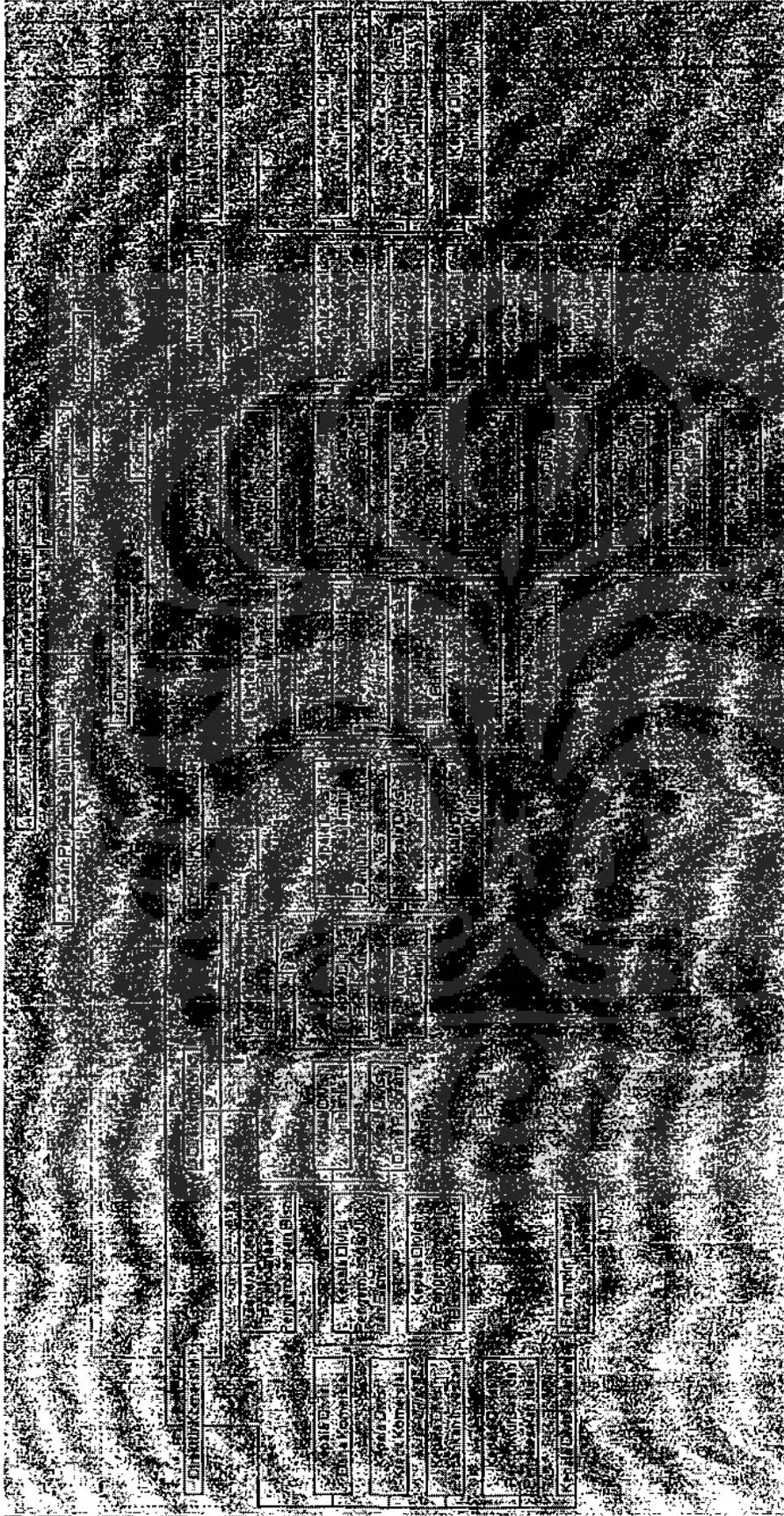
Gambar 3.5. Grafik Laba Bersih Bank Bukopin Periode 2003—2007

Sumber: Laporan Tahunan 2007 Bank Bukopin

3.2.3 Pengembangan Usaha

Strategi Bank Bukopin berkenaan dengan menjaga CAR sebagai salah satu indikator API yakni dengan selalu mempertimbangkan ekspansi kredit yang tidak lepas dari prinsip kehati-hatian seperti pengupayaan penyaluran kredit kepada lembaga atau perusahaan yang memiliki Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) rendah, memasarkan *Bukopin Cash Management* kepada perusahaan-perusahaan besar dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), serta meningkatkan *fee based income* dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan layanan publik untuk pembayaran pajak, listrik, air dan telepon, perusahaan swasta selaku agen penjual produk reksadana dan Indovision, Koperasi Pasar (Koppas) dalam rangka kerjasama Swamitra serta kerjasama sindikasi dengan bank lain.

3.3 STRUKTUR ORGANISASI



Gambar 3.6.
Struktur Organisasi
Bank Bukopin 2007

Sumber: Laporan Keuangan Bank Bukopin 2007

Gambar 3.6. menunjukkan bahwa struktur organisasi Bank Bukopin cenderung bersifat *flat*, tiap bisnis unit terbagi atas beberapa unit fungsional. Pengelolaan yang dilakukan terhadap nasabah eksternal ditangani oleh bisnis unit seperti yang terdapat dalam struktur organisasi, antara lain;

3.3.1 Divisi Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKMK)

Divisi UMKMK menangani penghimpunan dana serta anggaran penyaluran kredit mikro kepada segmen UMKMK dan pihak terkait. Oleh karena sektor UMKM merupakan *core competence* dari Bank Bukopin, pelaksana kegiatan bisnis UMKM yang dipercaya oleh pemerintah, divisi ini memberi kontribusi sebesar 60% lebih terhadap total portofolio kredit perusahaan.

Program Swamitra merupakan bentuk kemitraan antara Bank Bukopin dengan koperasi atau lembaga keuangan mikro. Dalam pengembangan berikutnya, Bank Bukopin turut menjalin kemitraan dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

3.3.2 Divisi Komersial

Divisi ini dikelola oleh Direktorat Komersial Bank Bukopin. Upaya menggali dan mengembangkan potensi bisnis divisi dilakukan melalui layanan produk-produk yang mengarah pada pemberian solusi bagi kebutuhan perbankan perusahaan dan dapat diperluas untuk solusi manajemen keuangan maupun jaringan pelayanan kepada pelanggan nasabah tersebut. *Broad based banking solution* yang ditawarkan kepada nasabah ini dilengkapi infrastruktur teknologi perbankan yang terus berkembang.

3.3.3 Divisi Konsumer

Divisi ini selain fokus pada penghimpunan dana dan penyaluran kredit juga memantau kebutuhan pasar konsumer dengan menyediakan kemudahan akses bagi nasabah dalam menjangkau titik-titik layanan bank. Titik layanan tersebut berupa ATM, *internet banking*, *phone banking*, *sms banking*, dan *mobile banking*. Untuk mencapai misi perusahaan dengan menjadi *one stop financial services*, divisi ini turut meluncurkan varian produk untuk berbagai segmen bisnis tertentu.

3.3.4 Divisi Syariah

Divisi syariah dikelola oleh Direktorat Komersial. Divisi ini menangani kebutuhan masyarakat Indonesia terhadap layanan perbankan yang berbasis prinsip syariah islam. Dalam rangka melayani kebutuhan masyarakat Indonesia tersebut, Bank Bukopin merencanakan merger dengan beberapa BPR untuk membentuk Bank Bukopin Syariah.

3.3.5 Divisi Treasury

Divisi *treasury* berfungsi mengelola likuiditas perusahaan pada tingkat yang aman, mengoptimalkan sumber dana yang ada, serta menghasilkan keuntungan yang optimal melalui transaksi antar bank berupa *money market*, *foreign exchange*, dan *fixed income* serta penawaran produk kepada nasabah berupa simpanan jangka pendek, transaksi surat berharga, dan transaksi jual beli valuta asing. Mengingat aktivitas divisi *treasury* banyak terkait dengan fungsi bisnis dalam hal pengelolaan sumber dana dan agar dapat melayani seluruh direktorat bisnis secara independen, divisi ini dikelola oleh Direktur Keuangan dan Perencanaan.

3.3.6 Divisi Perbankan Internasional

Divisi ini menangani penyaluran produk-produk *trade finance* kepada perusahaan-perusahaan besar dan BUMN, seperti pembukaan L/C Impor, pengambilan dokumen ekspor, Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri (SKBDN), dan lain-lain.

3.3.7 Bagian Penanganan Internal

3.3.7.1 Divisi Teknologi dan Sumber Daya Manusia

Sasaran pengembangan teknologi Bank Bukopin adalah mengintegrasikan proses bisnis pada *prospective prime customer* melalui layanan bank dengan bantuan teknologi, sehingga efisiensi, akurasi, efektifitas, dan manajemen di kedua sisi dapat ditingkatkan. Proses otomatisasi di internal Bank Bukopin secara nir kertas dengan akurasi dan *security* yang baik juga terus ditingkatkan sehingga menjamin kualitas *output* yang baik.

Adapun dari sisi sumber daya manusia, Bank Bukopin menerapkan kebijakan untuk memberdayakan tiap level organisasi, baik struktural maupun fungsional, perampingan organisasi, mengarahkan pengembangan *knowledge* dan *skill* sesuai orientasi bisnis perusahaan, serta mengembangkan budaya pembelajaran (*learning culture*).

3.3.7.2 Divisi Pengendalian Intern dan Pengelolaan Risiko

Dengan penerapan manajemen risiko dan kepatuhan yang baik di setiap aspek usaha bank, maka Bank Bukopin dapat menjaga kelangsungan usahanya dan tetap tumbuh berkembang sesuai visi dan misi perusahaan serta memberikan nilai tambah bagi para pemegang saham.

Manajemen risiko akan efektif apabila setiap personil memiliki pemahaman dan kesadaran yang tinggi terhadap delapan risiko: risiko operasional, risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko hukum, risiko strategi, risiko kepatuhan dan risiko reputasi. Penetapan proses identifikasi, pengukuran, *mitigasi* dan *monitoring* risiko menjadi bagian yang tak terpisahkan dari setiap kebijakan, pedoman serta pengembangan produk. Selain itu, penetapan perhitungan *Risk Adjusted on Capital* (RAROC) menjadi bagian dari pertimbangan kinerja unit bisnis. Salah satu pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah penerapan manajemen risiko di setiap lini organisasi dan transaksi melalui pengelolaan risiko secara menyeluruh.

3.4 JARINGAN CABANG

Hingga akhir tahun 2007, Bank Bukopin telah memiliki jaringan layanan yang tersebar di kota-kota besar seluruh Indonesia, yaitu 280 kantor dan didukung 311 ATM yang tergabung dengan lebih dari 12.000 ATM jaringan nasional dan lebih dari 500.000 ATM Plus serta Visa Internasional di seluruh dunia. Di samping itu, Bank Bukopin memiliki produk usaha mikro yang spesifik, yaitu Swamitra, yang pada tahun 2007 mencapai 543 *outlet*, dengan 451 *outlet* diantaranya telah *online*.

Bank Bukopin membentuk usaha perbankan syariah menjadi badan usaha tersendiri melalui pola akuisisi terhadap PT Bank Persyarikatan Indonesia (BPI).

Saat ini Bank Bukopin Syariah memiliki lima Kantor Cabang Syariah di Bandung, Bukittinggi, Medan, Melawai, dan Surabaya; dua kantor Cabang Pembantu; serta 30 kantor *Office Channeling*.

Sebagai mitra usaha internasional, Bank Bukopin meningkatkan jumlah bank koresponden di tahun 2007 dari 600 menjadi 1.200 bank koresponden yang tersebar di Amerika, Uni Eropa, Afrika, Timur Tengah, Asia, dan Australia.

3.5 PRODUK DAN LAYANAN PERBANKAN

Produk dan layanan perbankan yang dimiliki Bank Bukopin pada garis besarnya terdiri dari Dana, Kredit/Pembiayaan, Jasa, serta Fasilitas dan Sarana Bertransaksi. Penggolongannya dibedakan melalui dua pendekatan, yaitu konvensional dan syariah. Kedua pendekatan tersebut bertujuan untuk memberikan kemudahan dalam melaksanakan transaksi perbankan bagi nasabah. Pada tabel 3.1. berikut adalah produk dan layanan Bank Bukopin;

Tabel 3.1. Produk dan Jasa Bank Bukopin

Konvensional	Syariah
Dana	Dana
<ul style="list-style-type: none"> • Tabungan SiAga • Tabungan SiAga Dollar • Tabungan SiKosi • Tabungan Rencana • Tabungan Haji Bukopin • Deposito Merdeka • Deposito Dollar • Deposito Umum • Deposito on Call • Giro Bukopin • Giro Smarta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabungan SiAga Wadiah • Tabungan Haji • Deposito Mudharabah • Giro Wadiah
Kredit	Pembiayaan
<ul style="list-style-type: none"> • Kredit Investasi • Kredit Modal Kerja • Kredit Konsumsi • Sindikasi • Back to Back Loan • Credit International Cooperation • Kredit Modal Kerja Swamitra • Bank Garansi • Aval • Endorsement • Commitment Letter 	<ul style="list-style-type: none"> • Murabahah Modal Kerja • Murabahah Investasi • Murabahah Konsumsi • Murabahah Pemilikan Mobil • Murabahah Pemilikan Rumah • Mudharabah • Musyarakah • Ijarah • Dana Talangan Haji • Qardh • Bank Garansi

Tabel 3.1. (Sambungan)

<ul style="list-style-type: none"> • Letter of Intent • Referensi • Kredit Program • Kredit Non Program 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembiayaan kepada Koperasi Karyawan untuk Anggota (K3A Syariah) • Pembiayaan Koperasi Primer kepada Anggota (KKPA-Relending Syariah)
Jasa	Jasa
<ul style="list-style-type: none"> • Bukopin Cash Management (BCM) • Kemitraan: Swamitra • Jasa Keagenan • Jasa Wali Amanat • Remittance • Jasa Arranger • Jasa Bank Kustodi • Jasa Collecting Agent • Transfer • Kliring • Inkasso • Safe Deposit Box • Bank Referensi • Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) • Penerimaan Setoran Pajak dan Penerimaan Negara Lainnya melalui Modul Penerimaan Negara (MPN) • Pembayaran gaji • Pembayaran kartu kredit (Visa) • Pembayaran rekening listrik, air, telepon, telepon selular • Pembelian pulsa telepon selular Prabayar • Pembayaran uang sekolah/SPP • Pembelian Isi Ulang Pulsa • Penerimaan Pembayaran Cicilan Kredit Perusahaan Multifinance 	<ul style="list-style-type: none"> • Remittance • Cash Management Syariah • Transfer • Kliring • Inkasso • Safe Deposit Box • Pembayaran rekening listrik, air, telepon, telepon selular, kartu kredit • Pembelian pulsa telepon selular Prabayar
Fasilitas dan Sarana Bertransaksi	Fasilitas dan Sarana Bertransaksi
<ul style="list-style-type: none"> • Kartu ATM Bukopin • Kartu Debet SiAga Visa Electron • Kartu ATM Co-branding • Kartu Prioritas • Kartu Kredit Bukopin • Channel Electronic • Fasilitas Autodebet • Sistem Komunikasi Haji Terpadu (Siskohat) • Bank Indonesia Real Time Gross Settlement (BI-RTGS) • SiAgaMatic 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet Banking • SMS Banking • Phone Banking • Kartu ATM Bukopin Syariah • Kartu Debet SiAga Visa Electron

Sumber: www.bukopin.co.id

BAB IV ANALISIS MASALAH

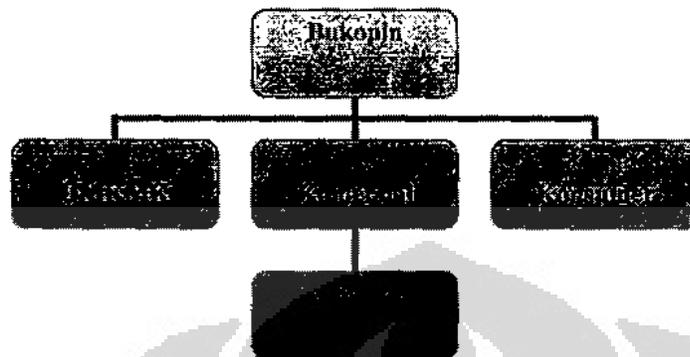
4.1 GAMBARAN UMUM PENELITIAN

Metode penelitian meliputi kajian kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif dari penelitian berasal dari laporan keuangan publikasi bank periode Desember 2006—Desember 2007 serta data sekunder lainnya yang berasal dari Majalah Infobank. Sedangkan metode kualitatif untuk mengidentifikasi *critical success factors* mengambil data dari kliping koran, buletin internal bank, wawancara dan meminta opini dari *expert*.

Metode analisis masalah dilakukan dengan menggunakan *tools* yang telah dijelaskan di Bab II yaitu untuk menganalisis posisi Bank Bukopin berdasarkan klasifikasi bank menurut Arsitektur Perbankan Indonesia (API) dengan *core competency* perusahaannya termasuk dalam kategori bank fokus pada segmen usaha apapun (daerah, korporasi, ritel, dll) dengan modal Rp 1 triliun—Rp 10 triliun dan berdasarkan kelompok bank umum swasta nasional devisa. Untuk mencari fakta-fakta yang dapat menjadi masukan pada faktor kondisi eksternal dan internal, langkah pertama adalah melakukan analisis posisi pada kinerja keuangan Bank Bukopin dan dibandingkan dengan kinerja keuangan beberapa bank pesaing. Berkaitan dengan dasar pemilihan bank pada analisis posisi, lingkup bank-bank pesaing dipersempit antara lain Bank Lippo (kompetensi inti di segmen konsumen), Bank Permata (UMKMK dan komersial), serta beberapa pesaing lain seperti Mayapada, Syariah Mandiri, Niaga, BII, NISP, dan Century.

Langkah berikutnya adalah menggunakan metode Liam Fahey untuk menganalisis rivalitas bank berdasarkan metode operasional, segi sumber daya dan kemampuan, *mind-set*, serta struktur organisasi, personalia, dan budaya. Bank Bukopin membagi segmentasi nasabah menjadi tiga kategori yaitu UMKMK, komersial, dan konsumen. Dalam struktur organisasi Bank Bukopin tahun 2007, segmen perbankan syariah ditangani di bawah komersial. Perbandingan posisi untuk area bisnis didasarkan pada tiga kategori saja yaitu UMKMK, komersial, dan konsumen agar dapat terpetakan dengan jelas bagaimana kondisi persaingan di

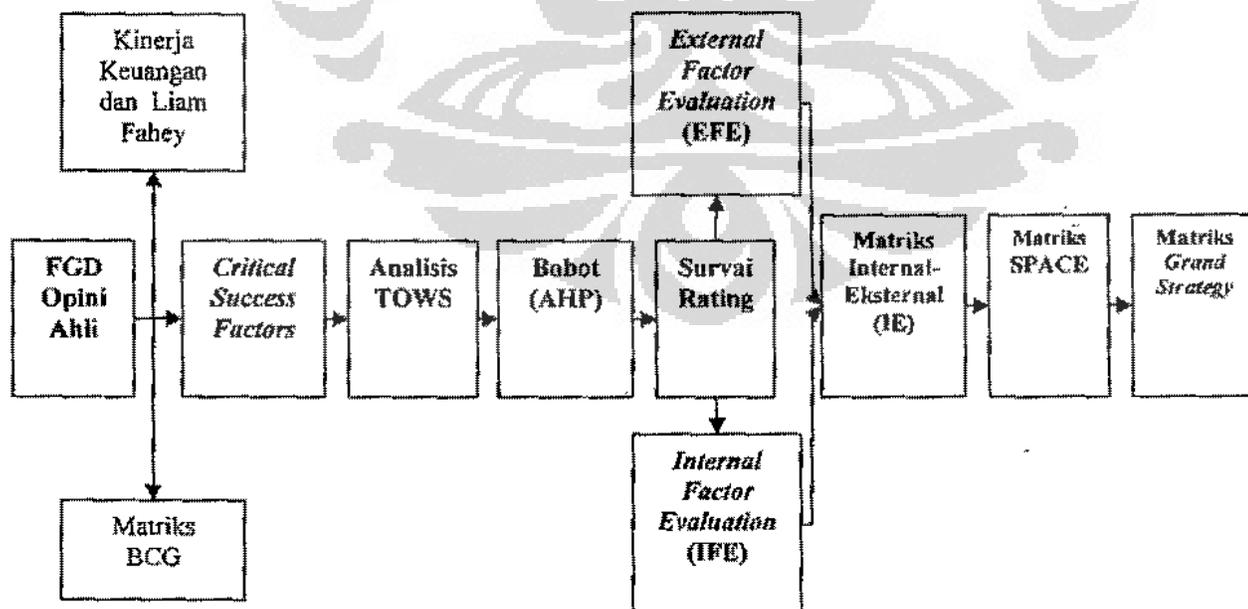
tiap area bisnis. Gambaran umum Unit Bisnis Strategis (SBU) Bank Bukopin ditunjukkan pada gambar 4.1.



Gambar 4.1. Unit Bisnis Bank Bukopin

Sumber: Laporan Tahunan Bank Bukopin 2007

Setelah itu dilakukan analisis posisi bersaing yang bertujuan untuk menentukan strategi yang dipilih berdasarkan kondisi bersaing suatu bank. Analisis posisi bersaing diawali dengan analisis BCG yang bertujuan untuk merumuskan strategi serta meningkatkan kemampuan bisnis Bank Bukopin dalam menyediakan produk dan layanan nasabah. Analisis ini dimulai dengan menjabarkan posisi tiap portofolio Bank Bukopin supaya dapat teridentifikasi lebih jelas portofolio mana yang perlu diantisipasi dalam strategi ke depan.



Gambar 4.2. Model Masukan Data dalam Manajemen Strategis

Sumber: Telah diolah kembali.

Analisis kondisi eksternal dan analisis kondisi internal tersebut berikutnya diklarifikasi kembali melalui (*Focus Group Discussion*) FGD dengan tiga orang perwakilan dari penyusun *business plan* Bank Bukopin dan disurvei untuk masukan utama (*critical success factors*) penentuan rating. Dalam FGD dilakukan juga survei penentuan bobot tertimbang yang mana untuk di-*input* pada matriks EFE dan IFE dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Namun karena perangkat lunak *expert choice* ini hanya mampu menampung maksimal tujuh faktor untuk tiap *goal* analisis SWOT, dari sekian banyak faktor yang diklarifikasi sebelum survei telah dieliminir untuk yang paling berpengaruh.

Analisis AHP dilakukan terhadap variabel pengaruh hasil penelitian. Variabel pengaruh diidentifikasi dalam suatu hirarki, dengan pengertian bahwa beberapa *item* dikelompokkan berdasarkan tipe dan ketergantungan terhadap perusahaan. *Item-item* dari variabel pengaruh dikelompokkan setahap demi setahap sehingga membentuk suatu diagram pohon dengan titik awal adalah tujuan (*goal*). Level setelah tujuan adalah faktor penentu kesuksesan perusahaan.

Setiap *item* dan level pada variabel pengaruh diberi bobot dengan cara menguantifikasikan data kualitatif tersebut melalui proses *software* AHP, *expert choice 2000*. *Judgement* dilakukan secara numerik (1 s.d. 9), kemudian setiap *item* dalam suatu level dibandingkan satu sama lain. Skala *judgement* adalah;

Tabel 4.1. Skala *Judgement*

<i>Verbal Judgement</i>	<i>Numerical Judgement</i>
Extremely preferred	9
Very strongly to extremely	8
Very strongly preferred	7
Strongly to very strongly	6
Strongly preferred	5
Moderate to strongly	4
Moderately preferred	3
Equally to moderate	2
Equally preferred	1

Sumber: telah diolah kembali dari *Decision Making for Leaders*, hal. 78.

Faktor subyektifitas dari *judgement* tersebut akan terkontrol dengan rasio ketidakkonsistenan (*inconsistency ratio*) yang menurut aturannya harus lebih kecil dari 0,1 (10% dari yang dihasilkan *random judgement*) (Thomas L.Saaty, 1993).

Rasio ketidakkonsistenan:

$$IR/IK \quad (4.1)$$

IR : Indeks Random, yaitu indeks konsistensi dari banyaknya pasangan yang diperbandingkan dalam matriks dengan ukuran 'n' secara random.

IK : Indeks Konsistensi

$$(L_{max} - n)/(n - 1) \quad (4.2)$$

n : Banyaknya pasangan data yang diperbandingkan

L_{max} : Matriks yang diperbandingkan yang besarnya sebagai berikut;

$$\begin{pmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & w_1/w_3 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & w_2/w_3 & \dots & w_2/w_n \\ w_3/w_1 & w_3/w_2 & w_3/w_3 & \dots & w_3/w_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & w_n/w_3 & \dots & w_n/w_n \end{pmatrix} \quad (4.3)$$

Penentuan variabel pengaruh dalam analisis ini terbatas pada tujuh jenis variabel untuk satu hirarki. Hal ini disebabkan keterbatasan perangkat lunak AHP yang digunakan (satu hirarki maksimal tujuh variabel). Dengan demikian, beberapa variabel dalam analisis ini dikelompokkan menjadi satu variabel utama atau dimasukkan ke variabel pada hirarki berikutnya yang masih relevan dan berhubungan.

Kombinasi kedua analisis kondisi pada akhirnya menggambarkan profil kompetitif bank secara relatif dibanding pesaingnya. Berbagai strategi dapat disusun secara kuantitatif seperti ditunjukkan melalui *tools* analisis posisi bersaing seperti matriks TOWS, matriks SPACE, matriks IE, dan matriks *Grand Strategy*. Jumlah sampel dalam analisis posisi bersaing adalah tiga bank, yaitu Bank Bukopin, Bank Permata, dan Bank Mega. Pemilihan Bank Permata dan Bank Mega didasarkan atas pertimbangan lingkup pembatasan bank pesaing, kemudahan mendapat informasi, dan termasuk pesaing terdekat Bank Bukopin.

4.1.1 KEADAAN INDUSTRI PERBANKAN

Menurut pengelompokan bank di Indonesia, bank dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Bank Umum

dibagi lagi menjadi Bank Persero, Bank Pembangunan Daerah (BPD), Bank Swasta Nasional (Devisa dan Non-Devisa), serta Bank Asing dan Campuran. Selain itu, API mengategorikan bank menjadi Bank Internasional/Regional, Bank Nasional, Bank Fokus, serta BPR dan Bank dengan Kegiatan Usaha Terbatas (BKT). Kategori menurut kelompok bank lebih dikaitkan dengan segi kepemilikan dari bank, sedangkan API menunjuk pada kategori bank sesuai dengan persyaratan yang ditentukan, dalam hal ini adalah permodalan.

Saat ini terdapat 130 bank bank besar maupun bank kecil yang bergerak aktif di pasar perbankan Indonesia untuk bersaing dalam penghimpunan dana masyarakat, penyaluran kredit, dan pemberian jasa perbankan lainnya. Supaya dapat bertahan dari industri yang semakin kompetitif ini, strategi *positioning* suatu bank diperlukan untuk mendukung keputusan manajemen ke masa depan.

Tabel 4.2. Perkembangan Jumlah Bank Umum dan BPR

Kelompok Bank	Okt'97	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Bank Umum	238	151	145	141	138	133	131	130	130
-Bank Persero	7	5	5	5	5	5	5	5	5
-BPD	27	26	26	26	26	26	26	26	26
-Swasta Devisa	81	38	38	36	36	34	35	35	35
-Swasta Non-Devisa	79	43	42	40	40	38	36	36	36
-Bank Campuran	34	29	24	24	20	19	17	17	17
-Bank Asing	10	10	10	10	11	11	11	11	11
BPR	2.140	2.419	2.355	2.141	2.141	2.158	2009	1880	1817

Sumber: Situs Bank Indonesia

Ketatnya persaingan ini ditunjukkan dengan jumlah bank yang semakin menurun dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini terutama disebabkan adanya merger/konsolidasi beberapa bank, penutupan, *self liquidation*, dan pembekuan kegiatan usaha bank. Merger/konsolidasi bank adalah sesuatu yang lazim terjadi terutama dalam konteks perubahan strategi bisnis masing-masing bank. Sementara itu, terjadinya penutupan, likuidasi, dan pembekuan usaha bank-bank oleh otoritas pengawasan terutama dipicu oleh memburuknya kondisi keuangan bank akibat adanya penyelewengan dan pelanggaran prinsip kehati-hatian oleh pihak manajemen bank. Bank-bank yang demikian ini

umumnya sudah dalam kondisi “tidak sehat,” tidak *profitable*, dan tidak mampu lagi memenuhi kewajiban kepada nasabahnya, terutama tercermin dari kondisi permodalan dan indikator *capital adequacy ratio* (CAR) yang sudah negatif.

Khusus untuk kurun waktu bulan Oktober 1997 hingga Desember 2000 terjadi penurunan jumlah bank umum yang cukup drastis, yaitu dari sejumlah 238 bank menjadi 151 bank. Kondisi ini disebabkan oleh krisis keuangan yang terjadi di Indonesia sejak pertengahan tahun 1997, yang antara lain telah mengakibatkan Pemerintah RI dan BI mengambil langkah kebijakan pencabutan izin usaha (likuidasi) terhadap 16 bank umum pada bulan November 1997 dan serangkaian kebijakan penyehatan lainnya. Dalam kerangka program penyehatan perbankan pada periode tahun 1998—2000, Pemerintah RI dan BI antara lain telah membekukan kegiatan operasional, Bank Beku Operasi (BBO) dan Bank Beku Kegiatan Usaha (BBKU), terhadap 54 bank dan menggabungkan (merger) beberapa bank yang sebelumnya telah dinyatakan sebagai *Bank Take Over* (BTO), antara lain Bank Mandiri, Bank Danamon, dan Bank Central Asia.

Sementara itu, jumlah BPR juga menunjukkan tren penurunan sejak tahun 1997—2007. Penurunan yang cukup drastis terjadi pada tahun 2005, yaitu dari sejumlah 2.009 BPR menjadi 1.817 BPR di tahun 2007. Hal ini disebabkan karena adanya kebijakan penyehatan industri BPR melalui pencabutan izin usaha atas BPR yang bermasalah struktural, termasuk kebijakan mendorong merger dan konsolidasi antar-BPR.

Hanya terdapat 37 bank yang memiliki aset di atas Rp 1 triliun, sedangkan 93 sisanya adalah bank yang memiliki aset di bawah Rp 1 triliun. 25 bank dari 93 bank tersebut termasuk dalam kategori bank yang memiliki modal di bawah Rp 100 milyar (yang belum memenuhi target API seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.2.). Bank Indonesia selaku pencipta kebijakan sistem API, mengeluarkan standar modal minimal sebesar Rp 100 milyar bagi bank umum, baik bank konvensional maupun syariah, sampai akhir tahun 2010. Selepas tahun 2010, diharapkan seluruh bank umum yang beroperasi memiliki modal minimum sebesar Rp 100 milyar.

Tabel 4.3. Jumlah Bank dengan Modal di Bawah Rp 100 Milyar

Jumlah Modal (Tier 1 + Tier 2)	Jumlah Bank
Modal di bawah Rp 20 Milyar	1
Rp 20 Milyar s.d. Rp 50 Milyar	5
Rp 50 Milyar s.d. Rp 100 Milyar	19
Modal di bawah Rp 100 Milyar	25

Sumber: Majalah Infobank, 2007

4.2 ANALISIS RIVALITAS

Analisis rivalitas bertujuan untuk mengetahui kondisi eksternal persaingan Bank Bukopin diantara bank pesaing yang sudah ada dalam industri perbankan di Indonesia. *Tools* yang dipakai untuk melakukan analisis ini adalah analisis posisi kinerja keuangan dan analisis Pesaing Liam Fahey.

4.2.1 Analisis Posisi Kinerja Keuangan

Peta persaingan kondisi perbankan ke depan masih terfokus pada upaya untuk memperkuat permodalan (visi ke-4 API), meningkatkan profitabilitas, dan mengembangkan *core business* perbankan sebagai lembaga intermediasi. Karena itu, analisis posisi Bank Bukopin terhadap para pesaingnya dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang memformulasikan berbagai rasio penting dari aspek permodalan, profitabilitas, penghimpunan dana masyarakat, dan penyaluran kredit yang kemudian dipetakan pada grafik kuadran I sampai dengan kuadran IV.

Penetapan posisi di ukuran untuk setiap kuadran tersebut didasarkan atas pendekatan ukuran tertinggi dan terendah untuk melihat posisi relatif Bank Bukopin terhadap bank pesaingnya, yaitu yang memiliki besar kapasitas bersaing yang sama. Pada aspek permodalan, batas rasio ideal CAR menurut Basel Accord II minimal 12% dengan batas rasio ideal ROE minimal 12%. Pada aspek profitabilitas, batas rasio ideal ROA minimal 1,5% dan NIM minimal 5%. Pada aspek penghimpunan dana masyarakat, batas ideal CoF adalah 60% dan TD 6%. Kemudian pada aspek penyaluran kredit, batas rasio ideal NPL maksimal 5% dan LDR minimal adalah 50%.

a. Analisis Posisi dari Aspek Permodalan

Tiga kriteria yang digunakan adalah:

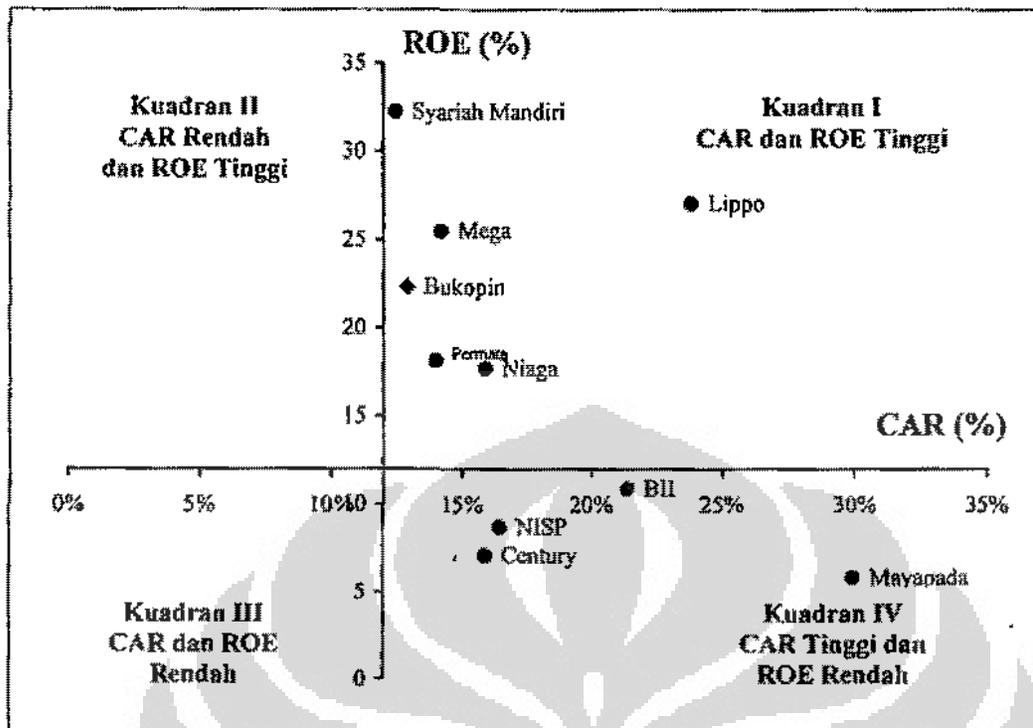
- *Capital Adequacy Ratio* (CAR) yang digambarkan pada sumbu horizontal, mencerminkan tingkat kecukupan modal yang dimiliki.
- *Return on Equity* (ROE) yang digambarkan pada sumbu vertikal, mencerminkan ukuran produktivitas dari *equity* yang dimiliki.
- *Total asset* yang besarnya ditampilkan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4. ROE, CAR (*Credit Risk*), Total Aset Bank

Jenis Bank	ROE (%)	CAR (%)	Total Aset (Rp Juta)
BII	10,86	21,35	55.148.432
Niaga	17,68	15,91	54.885.576
Permata	18,10	14	39.303.727
Lippo	27,05	23,82	38.962.169
Mega	25,52	14,21	34.907.728
Bukopin	22,34	12,91	34.446.177
NISP	8,71	16,48	28.969.069
Century	7,09	15,91	14.509.632
Syariah Mandiri	32,22	12,46	12.885.390
Mayapada	5,81	29,95	4.474.878

Sumber: Majalah Infobank, No. 351, Edisi Juni 2008

Atas dasar tiga kriteria pada tabel 4.4., posisi Bank Bukopin terhadap pesaingnya per Desember 2007 disajikan pada gambar 4.3.



Gambar 4.3. Posisi Bank Bukopin -Aspek Permodalan

Sumber: telah diolah kembali

Gambar 4.3. menunjukkan bahwa posisi Bank Bukopin dari aspek permodalan berada di kuadran I, yang berarti memiliki CAR (12,91%) dan ROE (22,34%) yang cukup tinggi. Posisi permodalan Bank Bukopin, baik dari tingkat kecukupan modal maupun *return* sudah cukup baik, walaupun khusus dari aspek *return* masih di bawah pesaing terdekatnya dari sisi total aset terutama dengan Bank Mega. Sedangkan, dari aspek tingkat kecukupan modal masih di bawah Bank Lippo. Gambar posisi ini juga memperlihatkan bahwa target koordinat terbaik yang dapat dijadikan *benchmark* adalah koordinat horizontal Bank Mayapada dan koordinat vertikal Bank Syariah Mandiri.

b. Analisis Posisi dari Aspek Profitabilitas

Tiga kriteria yang digunakan adalah:

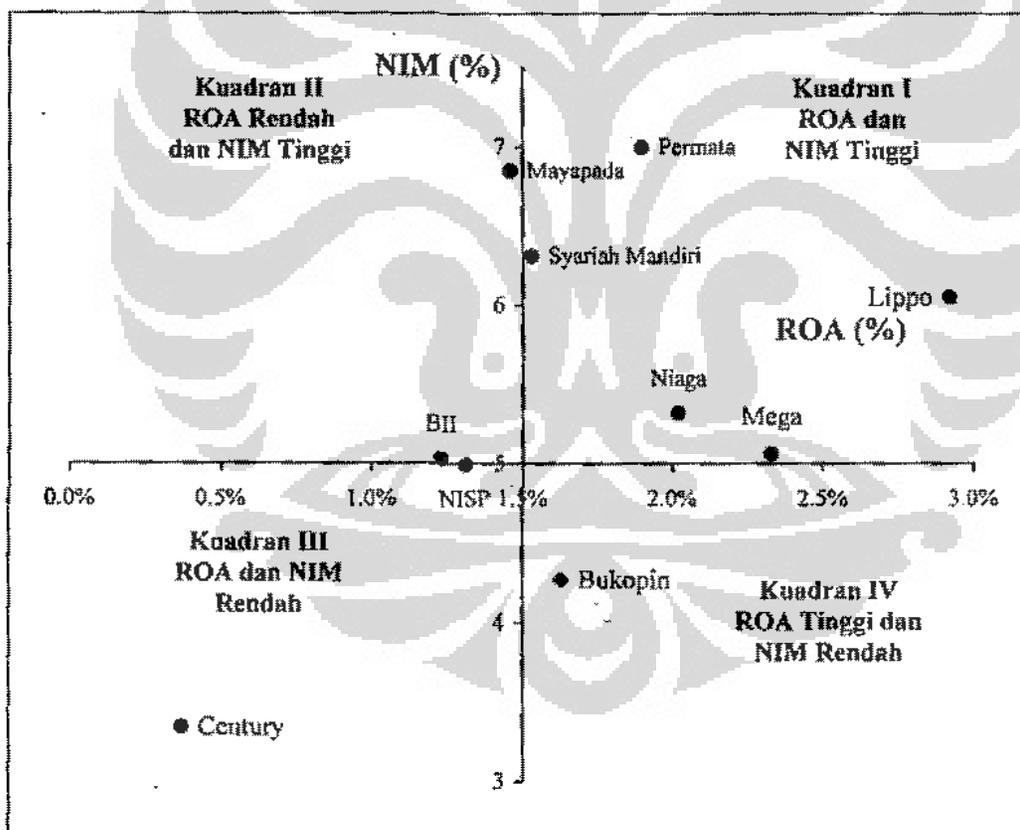
- *Return on Asset* (ROA) yang digambarkan pada sumbu horizontal, mencerminkan ukuran produktivitas di dalam pengelolaan aset.
- *Net Interest Margin* (NIM) di sumbu horizontal, menandakan ukuran tingkat produktivitas dalam mengelola *earning asset* dan *interest bearing liabilities*.
- Laba setelah pajak yang terdapat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. ROA, NIM, Laba Bersih Bank

Jenis Bank	ROA (%)	NIM (%)	Lab Bersih (Rp Juta)
Niaga	2,02	5,32	770.481
Lippo	2,92	6,05	737.905
Mega	2,33	5,06	520.719
Permata	1,9	7	499.024
BII	1,23	5,03	404.757
Bukopin	1,63	4,27	375.126
NISP	1,31	4,99	250.084
Syariah Mandiri	1,53	6,31	115.455
Century	0,37	3,34	56.944
Mayapada	1,46	6,85	40.744

Sumber: Majalah Infobank, No. 351, Edisi Juni 2008

Atas dasar tiga ukuran kriteria pada tabel 4.5. maka posisi Bank Bukopin per Desember 2007 terhadap para pesaingnya disajikan dalam gambar 4.4.



Gambar 4.4. Posisi Bank Bukopin – Aspek Profitabilitas

Sumber: telah diolah kembali

Gambar 4.4. menunjukkan bahwa posisi Bank Bukopin berada pada kuadran IV, yaitu dengan ROA (1,63%) dan NIM (4,27%). NIM Bank Bukopin masih belum memenuhi rasio ideal minimal BI sebesar 5%. Posisi ini

memperlihatkan bahwa profitabilitas Bank Bukopin masih di bawah Bank Lippo, Bank Mega, dan Bank Permata yang memiliki ROA dan NIM relatif lebih tinggi di kuadran I. Sedangkan bank yang berada pada posisi kuadran III adalah bank Century, bank yang merupakan hasil merger Bank CIC, PIKKO dan Danpac. Kinerjanya belum menunjukkan hasil yang baik karena memerlukan waktu setelah merger pada Desember 2004 lalu. Dari gambar tersebut, target koordinat terbaik yang dapat dijadikan *benchmark* adalah koordinat vertikal Bank Permata dan koordinat horizontal Bank Lippo.

c. Analisis Posisi dari Aspek Penghimpunan Dana Masyarakat

Tiga kriteria yang digunakan adalah:

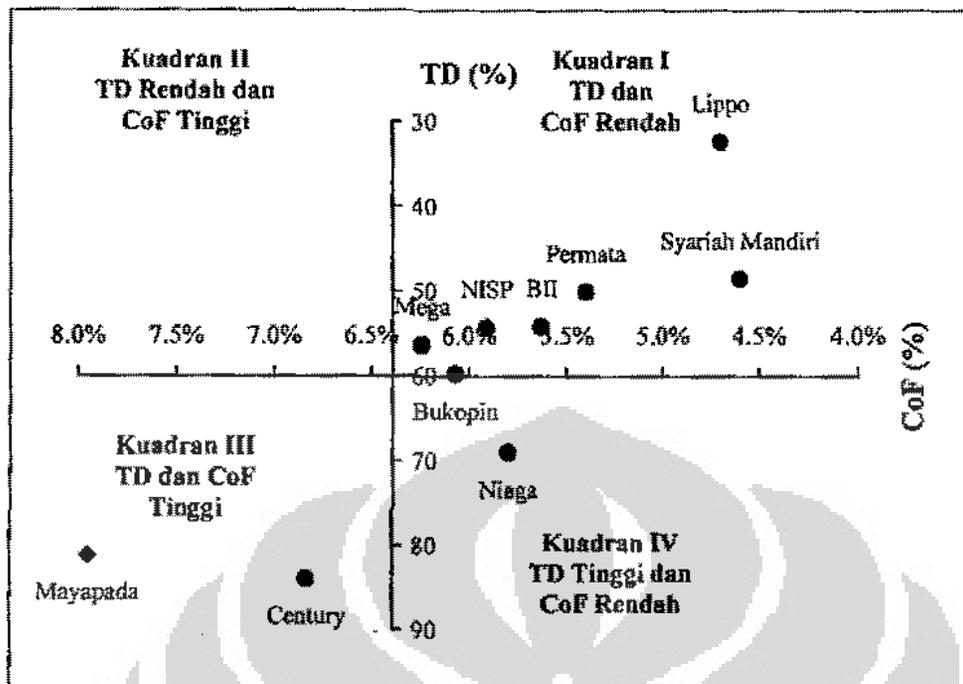
- *Cost of Fund (CoF)* pada sumbu horizontal, mencerminkan biaya dana yang harus ditanggung bank.
- Komposisi *Time Deposit (TD)* pada sumbu vertikal, mencerminkan tingkat komposisi deposito.
- Dana dari Pihak Ketiga terdapat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6. CoF, TD, TD%, Dana Pihak Ketiga Bank

Jenis Bank	CoF (%)	TD	TD terhadap DPK (%)	Dana Pihak Ketiga (Rp Juta)
BII	5,63	20.019.263	54,13	36.982.478
Niaga	5,8	31.144.055	68,95	45.166.492
Permata	5,4	15.061.494	50,05	30.092.189
Lippo	4,7	9.824.821	32,35	30.365.875
Mega	6,24	16.909.175	56,31	30.030.996
Bukopin	6,07	17.275.845	59,68	28.948.182
NISP	5,91	11.606.994	54,26	21.390.314
Century	6,83	8.606.286	84,01	10.244.410
Syariah Mandiri	4,6	5.387.827	48,51	11.105.979
Mayapada	7,95	2.351.295	81,22	2.894.871

Sumber: telah diolah kembali

Atas dasar tiga ukuran kriteria pada tabel 4.6. maka posisi Bank Bukopin per Desember 2007 terhadap para pesaingnya disajikan dalam gambar 4.5.



Gambar 4.5. Posisi Bank Bukopin – Aspek Penghimpunan Dana

Sumber: telah diolah kembali

Gambar 4.5. memperlihatkan bahwa Bank Bukopin memiliki pangsa pasar yang cukup besar dengan *Cost of Fund*-nya rendah. Ditinjau dari besarnya dana yang dihimpun terlihat bahwa Bank Syariah Mandiri merupakan pesaing yang posisinya lebih baik karena dengan komposisi deposito yang tidak jauh dari Bank Bukopin (48,51%), mampu mempertahankan *Cost of Fund* relatif lebih rendah. Dalam jangka pendek, perbaikan posisi yang dapat diraih Bank Bukopin adalah dengan mempertahankan jaraknya di sumbu vertikal (mengefisienkan biaya dana dengan menurunkan komposisi *time deposit*) dengan kondisi *benchmark* yang menjadi target jangka panjang adalah bertahan di kuadran I (memiliki sumber pendanaan jangka panjang dengan biaya yang minimal/efisien).

d. Analisis Posisi dari Aspek Penyaluran Kredit

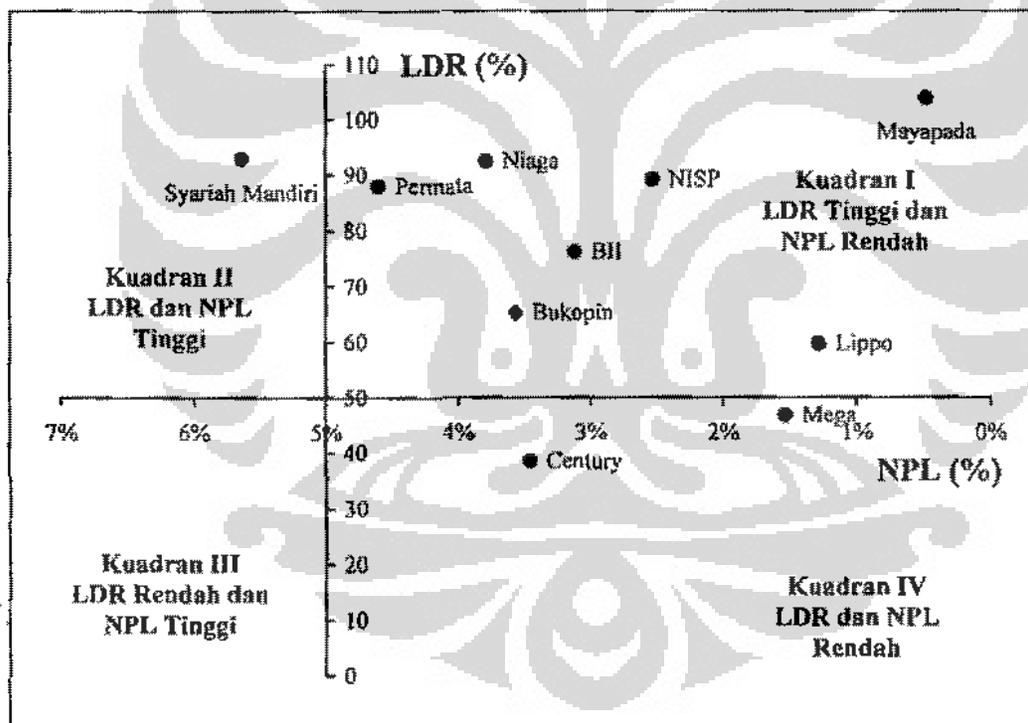
- *Non Performing Loan* (NPL) yang digambarkan pada sumbu horizontal, mencerminkan besarnya NPL terhadap total kredit yang disalurkan.
- *Loan to Deposit Ratio* (LDR) yang digambarkan pada sumbu vertikal, mencerminkan tingkat kemampuan bank di dalam menyalurkan kredit dari dana masyarakat yang dihimpun.
- Besarnya total kredit terdapat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7. NPL, LDR, Total Kredit Bank

Jenis Bank	NPL (%)	LDR (%)	Total Kredit(Rp Juta)
Niaga	3,79	92,44	40.721.334
BII	3,12	76,17	27.905.674
Permata	4,6	88	25.289.828
NISP	2,53	89,14	18.857.535
Bukopin	3,57	65,26	18.338.935
Lippo	1,28	59,75	17.829.956
Mega	1,53	46,74	13.843.320
Syariah Mandiri	5,64	92,96	10.326.374
Century	3,46	38,49	3.918.826
Mayapada	0,48	103,88	3.023.510

Sumber: Majalah Infobank, No. 351, Edisi Juni 2008

Atas dasar tiga ukuran kriteria pada tabel 4.7. maka posisi Bank Bukopin per Desember 2007 terhadap para pesaingnya disajikan dalam gambar 4.6.



Gambar 4.6. Posisi Bank Bukopin – Aspek Penyaluran Kredit

Sumber: telah diolah kembali

Gambar 4.6. menunjukkan bahwa Bank Bukopin mampu mempertahankan besar pangsa pasar penyaluran kredit dengan tingkat NPL dan LDR yang cukup baik, terutama bila dibandingkan dengan pesaing lain, seperti Bank Lippo. Posisi ini turut menampilkan bahwa target koordinat terbaik yang dapat dijadikan *benchmark* adalah koordinat vertikal dan koordinat horizontal Bank Mayapada.

Empat aspek posisi kinerja keuangan tersebut menunjukkan bahwa pesaing Bank Bukopin dalam lingkup bank devisa dengan bank fokus yang mampu bertahan untuk tetap berada di posisi ideal menurut API dari Bank Indonesia atau yang dalam analisis ini ditunjukkan pada kuadran I adalah Bank Lippo dan Bank Permata. Tingkat NIM rendah yang dialami Bank Bukopin menunjukkan kinerja yang masih lemah pada aspek profitabilitas. Namun demikian, ketiga aspek lainnya yang ditunjukkan melalui permodalan, penghimpunan dana, dan penyaluran kredit dapat menjadi kekuatan dan memberikan peluang bagi Bank Bukopin untuk dapat tetap bertumbuh dan bersaing di industri perbankan Indonesia.

4.2.2 Analisis Pesaing Liam Fahey

4.2.2.1 Metode Operasional Pesaing

Berdasarkan area bisnis menurut Bank Bukopin terdapat empat segmen pasar. Pesaing-pesaing utama Bank Bukopin pada tabel 4.8. berikut adalah Bank Permata, Niaga, BII, dan Syariah Mandiri.

Tabel 4.8. Pesaing-pesaing Utama dalam Bisnis

Area Bisnis	Pesaing	Pangsa Pasar Pesaing	Kedudukan di Pasar
UMKM	Bank BII; Permata	16,48%; 15,11%	1; 4
Komersial	Bank Niaga	19,1%	1
Konsumer	Bank Niaga; BII	36,7%; 21,4%	1; 2
Syariah	Bank Syariah Mandiri	57,39%	1

Sumber: telah diolah kembali (total kredit berdasarkan kategori bank fokus dengan bank devisa bermodal Rp 1—Rp 10 triliun)

Analisis di atas dilakukan sesuai segmentasi persaingan bank devisa yang termasuk fokus pada segmen usaha tertentu dengan batas modal Rp 1—Rp 10 triliun. Pesaing-pesaing tersebut, terutama pada area komersial, konsumen, dan syariah, memiliki pangsa pasar yang relatif besar dibanding Bank Bukopin. Bank Syariah Mandiri lebih memusatkan usahanya pada produk-produk perbankan syariah, sedangkan Bank Niaga dan Bank BII memiliki ragam produk perbankan yang inovatif di area konsumen dan komersial.

1) Segmen UMKM

Bank Bukopin di tahun lalu menduduki posisi teratas. Namun mengingat pasar UMKM semakin atraktif dan mendapat dukungan dari pemerintah, banyak bank yang mulai memasuki fokus ini. Posisi Desember 2007, Bank Bukopin

menduduki urutan kedua dengan pangsa pasar sebesar 16,21%, berbeda tipis dengan BII sebesar 16,48%. *Market challenger* pada segmen bisnis UMKM ini adalah Bank Permata. Bank Permata menguasai 15,11% pangsa pasar dan Bank Niaga, pesaing lainnya, dengan 15,72%. Bank Permata memperoleh *Net Interest Margin* (NIM) yang sangat besar, mencapai 7% per Desember 2007, sedangkan NIM Bank Bukopin mencapai 4,27%.

2) Segmen Komersial

Pesaing utama dalam segmen bisnis komersial adalah Bank Niaga yang menguasai 19,1% pangsa pasar, disusul dengan Bank BII sebesar 16,1%. Pada tahun 2008, rencana merger Bank Lippo dengan Bank Niaga sudah dilaksanakan. Produk bervariasi yang dimiliki Bank Niaga akan didukung dengan jaringan distribusi kantor cabang dan ATM Bank Lippo yang tercatat paling banyak di antara pesaingnya. Pada Desember 2007, Bank Lippo memiliki 399 kantor cabang dan 714 ATM. Sementara Bank Bukopin, jumlah pangsa pasar kredit komersial sebesar 8,1%, menempati urutan keenam setelah Bank Permata, Mega, dan Lippo.

3) Segmen Konsumer

Untuk pasar bisnis konsumer, pesaing utama adalah Niaga yang menduduki peringkat pertama dengan penguasaan pangsa pasar 36,7% dari total kredit konsumer. Dibanding Bank Bukopin, pangsa pasar yang dikuasai hanya 3,4%. Baik bank Niaga maupun BII, di urutan kedua, penguasaan pangsa pasar yang besar dapat dimaklumi dikarenakan produk dan layanan yang disampaikan lebih inovatif, seperti BII dengan produk yang diluncurkan yaitu KPR Express yang menjanjikan persetujuan kredit rumah hanya dalam waktu 30 menit.

4) Segmen Syariah

Sedangkan pada bisnis syariah, yang merupakan pesaing utama adalah Bank Syariah Mandiri (BSM) dengan pangsa pasar sebesar 57,39%. Walaupun pangsa pasar UMKM BSM (6,34%) berada di bawah Bank Bukopin, namun BSM memiliki kekuatan dalam faktor-faktor kunci keberhasilan yang justru lemah di Bank Bukopin, yakni seperti faktor *corporate brand name* dari bank nasional, Bank Mandiri, serta pendiriannya yang fokus pada perbankan syariah, terpisah dari entitas bisnisnya. Produk BSM turut dikelola dengan teknologi yang sama dengan Bank Mandiri.

4.2.2.2 Analisis dari Segi Sumber Daya dan Kemampuan Pesaing

Analisis ini meliputi analisis kemampuan teknologi informasi, menciptakan produk dan jaringan distribusi bank pesaing.

1) Analisis kemampuan teknologi informasi

Teknologi informasi Bank Syariah Mandiri (BSM) termasuk yang cukup maju diantara pesaingnya karena ditopang oleh teknologi dari perusahaan induknya yaitu Bank Mandiri. Akhir tahun 2007, BSM memiliki produk *e-banking* yaitu *mobile banking* berbasis GPRS (MBG) dan *internet banking* (BSM-Net). Kedua produk ini dibangun dengan menggunakan *switching* SYAMs, yang dikembangkan secara *in-house*. Melalui kedua produk tersebut, BSM memperoleh penghargaan *e-Company Award 2007* peringkat-2 versi majalah Warta Ekonomi.

2) Analisis kemampuan menciptakan produk baru

Perkembangan inovasi produk umumnya lebih cenderung dilakukan oleh bank-bank besar seperti BCA, Bank Mandiri, dan Bank BNL. Beberapa pesaing lainnya dapat disebut sebagai *follower* dari produk yang sudah ada. Untuk melihat persaingan diantara produk tersebut, aspek layanan menjadi suatu nilai tambah bagi perusahaan. Bank Niaga selain secara terus-menerus berinovasi atas pengembangan produk dan pemasarannya termasuk bank yang secara konsisten menjaga mutu layanan nasabah terhadap konsistensi tersebut. Terbukti karena pada tahun 2006, Bank Niaga mendapat penghargaan "The Most Consistent Bank in Service Excellence" oleh Marketing Research Indonesia (MRI).

3) Analisis Kemampuan Jaringan Distribusi

Tabel 4.9. Perkembangan Jumlah Kantor Cabang dan ATM Bank

Bank	2006		2007		Kenaikan/Penurunan	
	Kantor Cabang	ATM	Kantor Cabang	ATM	Kantor Cabang	ATM
Lippo	398	687	399	714	0,25%	3,9%
Permata	288	581	253	552	-12,1%	-4,9%
Bukopin	279	303	280	311	0,35%	2,64%
NISP	259	346	352	494	35,5%	42,7%
Niaga	240	390	256	467	6,6%	17,6%
BII	237	700	232	700	-2,1%	0%

Sumber: Telah diolah kembali

Menurut jumlah jaringan kantor cabang dan ATM yang dimiliki per posisi Desember 2007 pada tabel 4.9., Bank Lippo memiliki jumlah jaringan yang terbesar yakni terdiri dari 399 kantor cabang dan 714 ATM. Jumlah ATM tersebut belum termasuk ATM Bersama hasil kerjasama dengan BRI. Namun melihat pertumbuhannya yang sangat kecil sebesar 0,25% dari tahun 2006 dibanding bank-bank pesaing, Bank NISP menunjukkan kenaikan yang paling besar yaitu 35,5% untuk jumlah kantor cabang dan 42,7% untuk jumlah ATM, dari 259 kantor cabang naik menjadi 352 kantor cabang serta dari 346 ATM yang naik menjadi 494 ATM. Adapun Bank Bukopin mengalami kenaikan 0,35% untuk jumlah kantor cabang dan 2,64% untuk jumlah ATM.

4.2.2.3 Analisis *Mind-set* Pesaing

Bank Bukopin memiliki visi yaitu menjadi bank yang terpercaya dalam pelayanan jasa keuangan. Sedangkan, misinya adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah, turut berperan dalam pengembangan usaha menengah, kecil, mikro, dan koperasi (UMKMK), serta meningkatkan nilai tambah investasi pemegang saham dan kesejahteraan karyawan. Mengingat bahwa misi Bank Bukopin fokus dengan segmen UMKMK, ada beberapa bank devisa pesaing yang turut serta memasuki segmen tersebut melalui pernyataannya yang terdapat di dalam visi maupun misinya.

Visi Bank Permata adalah menjadi penyedia jasa keuangan terkemuka di Indonesia, yang memiliki fokus pada segmen Usaha Kecil Menengah (UKM) dan *consumer*. Bank Syariah Mandiri turut fokus pada segmen tersebut dengan menyatakannya melalui salah satu misinya yaitu mengutamakan penghimpunan dana konsumen dan penyaluran pembiayaan pada segmen UKM. Sedangkan visinya tetap mengacu pada bank berbasis syariah yang terpercaya.

Pernyataan visi dan misi yang memiliki keterkaitan dengan visi API dapat dilihat melalui visi Bank Century yaitu bank nasional yang menjadi pilihan masyarakat. Visi Bank Niaga yaitu dengan menjadi bank universal Indonesia. LippoBank berada dalam proses mencapai status bank jangkar pada tahun 2010 sesuai kerangka Arsitektur Perbankan Indonesia. Untuk strategi ke depannya, LippoBank akan merger dengan Bank Niaga. Bank Syariah Mandiri turut

menyatakannya melalui salah satu misinya yaitu menyelenggarakan operasional bank sesuai standar perbankan yang sehat. Sedangkan misi Bank Mayapada adalah mempertahankan operasional bank yang sehat dan memberikan nilai tambah maksimum kepada nasabah, karyawan, pemegang saham, dan pemerintah.

Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, perusahaan perlu memfokuskan visi dan misinya menurut jangka waktu yang sesuai. Bank-bank devisa pesaing lainnya dapat ditunjukkan melalui visi BII yaitu menjadi bank terbaik di Indonesia, menyediakan layanan nasabah dan produk inovatif berkelas dunia. Selain itu, visi Bank NISP adalah menjadi bank pilihan dengan standar dunia yang diakui kepeduliannya dan terpercaya disertai misinya yaitu berusaha dan bekerja sebagai warga korporat terhormat yang mampu bertumbuh-kembang bersama masyarakat secara berkelanjutan dengan cara menyediakan dan mengembangkan pelayanan keuangan yang inovatif, berkualitas dan melebihi harapan masyarakat yang dinamik dengan hasil terbaik, membina jejaring kerjasama saling menguntungkan yang dilandasi rasa saling percaya, menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan profesionalisme dan mendorong pembaharuan organisasional dengan semangat kekeluargaan, serta membangun kepercayaan publik melalui perilaku etikal, peduli dan hati-hati (*prudent*).

4.2.2.4 Analisis Struktur Organisasi, Personalia, dan Budaya Pesaing

Dari segi segmen UMKM, pesaing terdekat Bank Bukopin adalah Bank Permata. Pemegang saham Bank Permata antara lain adalah PT Astra Internasional, Tbk dengan kepemilikan 44,5%, selebihnya oleh Standard Chartered Bank dan publik. Struktur organisasi Bank Permata terdiri dari direktur utama, enam direktur dan satu direktur kepatuhan. Pengawasan direksi dilakukan oleh Komisaris yang dibantu oleh Komite Audit.

Sama seperti Bank Bukopin, Bank Permata telah menerapkan struktur organisasi yang efisien dan berorientasi pada nasabah, menjaga kepatuhan, implementasi pengelolaan risiko, serta implementasi *good corporate governance*. Keunikan di Bank Permata, kebijakan personalia dalam mengembangkan sumber daya manusia berdasarkan delapan perilaku PermataBanker, antara lain disiplin, bertanggung jawab, cepat tanggap dan berinisiatif, ahli di bidangnya, mampu

bekerjasama, efektif dalam berkomunikasi, peka dan peduli untuk kebaikan, serta tidak menyalahgunakan jabatan. Diharapkan dengan pelaksanaan delapan perilaku PermataBanker secara konsisten ini, akan membentuk seorang PermataBanker sejati yang dapat dipercaya, berintegritas tinggi, mengutamakan pelayanan, dan selalu berupaya secara optimal dan memiliki kompetensi di bidang kerjanya. Hal ini sejalan dengan pembentukan nilai-nilai budaya kerja di Bank Permata yaitu kepercayaan, integritas, pelayanan, kesempurnaan, dan profesionalisme.

Sebagai kesimpulan dari analisis pesaing Liam Fahey, Bank Bukopin perlu mempertimbangkan bahwa posisinya yang sebelumnya adalah *market leader* di bisnis UMKM pada kategori bank fokus dapat rentan tergeser karena mulai banyaknya pesaing-pesaing lama yang kuat pada sistem TI, SDM, dan distribusi jaringan masuk dan menekuni bisnis ini. Di samping itu, perlu dipertimbangkan bila dalam perkembangan ke depannya manajemen Bank Bukopin akan mendirikan perbankan syariah secara independen seperti BSM sebagaimana telah dijalkannya rencana merger dengan beberapa BPR untuk membentuk perbankan syariah. Melihat kembali pada *Cost of Fund* yang tinggi dan NIM yang masih rendah, manajemen Bank Bukopin perlu mengevaluasi kepercayaan publik atau nasabah seperti terhadap *corporate brand*-nya sebelum membentuk *sub-corporate brand* (syariah).

4.3 ANALISIS POSISI BERSAING BANK BUKOPIN

4.3.1 Analisis Faktor Internal-Eksternal

Analisis posisi Bank Bukopin pada lingkup internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan, diperlukan sebagai dasar untuk menetapkan strategi perusahaan dan target pengembangan bisnis selama tahun 2005—2010. Di samping itu dilakukan pemetaan kondisi perusahaan agar sesuai dengan visi dan konsep API yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Analisis posisi Bank Bukopin dilakukan dengan mengidentifikasi elemen-elemen SWOT yang meliputi identifikasi faktor internal untuk melihat aspek kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta identifikasi faktor eksternal untuk melihat aspek peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Komponen-komponen SWOT diuraikan secara detil dalam tabel 4.9.

Mengevaluasi posisi strategis dalam industri merupakan aktivitas penting bagi perusahaan agar dapat menentukan strategi yang tepat untuk dapat tetap eksis dalam persaingan industri perbankan khususnya di kategori bank-bank fokus.

Tabel 4.10. Analisis SWOT Bank Bukopin

<i>Strengths</i>		<i>Weaknesses</i>	
1	Posisi penguasaan <i>market share</i> tinggi terutama di segmen UMKM	1	Produk dan layanan yang masih terbatas
2	Hubungan yang kuat dan terjalin lama dengan nasabah	2	Penguasaan pasar dana komersial, dana konsumen, kredit komersial, dan kredit konsumen yang belum maksimal
3	Memiliki <i>customer database</i> yang luas dengan nasabah UMKM	3	Jaringan pelayanan (ATM, kantor cabang) yang masih terbatas
4	Bank yang termasuk kategori permodalan API (bank fokus)	4	Produk perbankan masih memiliki kekurangan
5	Memiliki SDM yang cukup potensial dalam mendukung pertumbuhan bank	5	Keterbatasan teknologi informasi (TI) dalam integrasi pelayanan
6	Memiliki reputasi baik di mata perbankan nasional	6	Pengelolaan manajemen yang kurang, <i>Net Interest Margin</i> masih rendah
7	Memiliki rasio kecukupan modal (CAR) yang cukup untuk mengembangkan bisnisnya	7	Portofolio dan <i>fee based income</i> yang belum cukup dalam persaingan perbankan
<i>Opportunities</i>		<i>Threats</i>	
1	Potensi pertumbuhan dana dan ekspansi pemberian kredit	1	Kemudahan perpindahan nasabah antar bank
2	Potensi pertumbuhan pasar dana komersial, dana konsumen, kredit komersial, dan kredit konsumen	2	Besarnya alternatif sarana dan instrumen pembiayaan alternatif seperti pasar modal
3	Prediksi pertumbuhan ekonomi nasional dan kondisi sosial politik	3	Tingkat persaingan <i>consumer banking</i> yang ketat
4	Perkembangan segmen perbankan syariah	4	Daya tarik segmen komersial sangat atraktif
5	Kebutuhan akan produk dan jasa perbankan yang berbasis teknologi informasi	5	Tingkat persaingan dalam produk dan layanan berbasis TI
6	Dukungan pemerintah terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah	6	Resiko bisnis yang semakin kompleks
7	Potensi pengembangan bisnis di segmen UMKM yang masih terbuka	7	Berkembangnya berbagai lembaga pembiayaan non bank

Sumber: telah diolah kembali berdasarkan wawancara sumber

4.3.2 Analisis Pasar

Bank Bukopin sekarang memiliki tiga unit bisnis yang masing-masing mencerminkan segmen pasar yang berbeda. Ruang lingkup dari ketiga unit bisnis ini dilihat dari aspek pembiayaan atau kredit, berikut dapat dilihat pada tabel 4.11. Pembiayaan ini dipilih karena pada bisnis UMKM lebih terkait dengan pendanaan daripada simpanan.

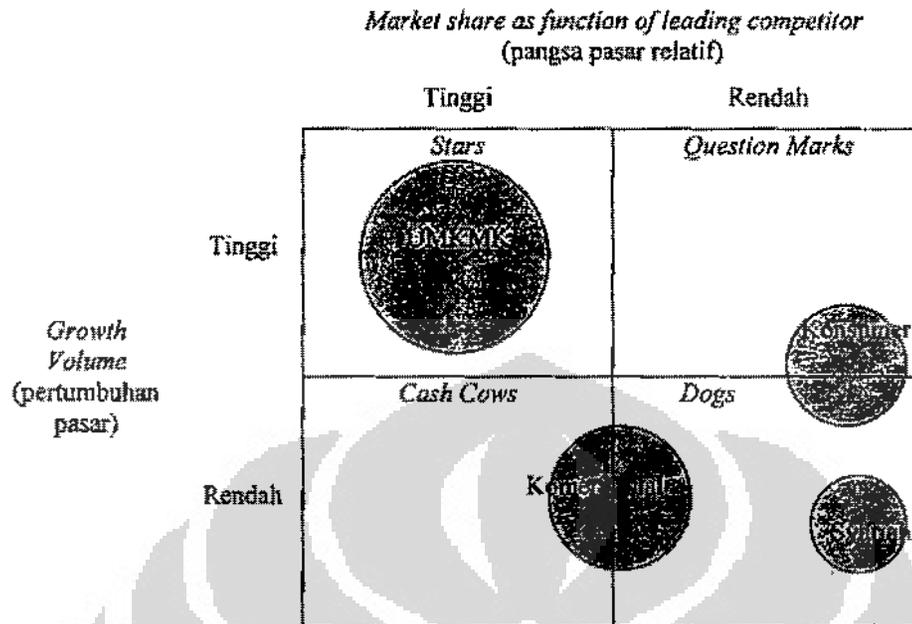
Tabel 4.11. Area Bisnis dan Segmen Pasar Bank Bukopin

Area Bisnis	Segmen Nasabah
UMKMK	<ul style="list-style-type: none"> • Varian produk beragam • UM: usaha mikro maksimal Rp 50 juta • UK: usaha kecil maksimal Rp 500 juta
Komersial	<ul style="list-style-type: none"> • Modal kerja • Investasi: jangka panjang (3—10 tahun) • Sindikasi • Bisnis Usaha • Usaha syariah <ul style="list-style-type: none"> ◦ Pembiayaan yang memakai kaidah syariah ◦ Dilayani secara <i>dual banking</i>
Konsumer	<ul style="list-style-type: none"> • Kredit Mobil • KPR • Kredit Serbaguna (keperluan konsumsi seperti alat rumah tangga dan wisata)

Sumber: Laporan tahunan 2007

Perbankan syariah dalam organisasi Bank Bukopin ditangani di bawah divisi komersial, namun area bisnisnya dalam analisis ini dapat dipisahkan berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhan total pembiayaan kreditnya (L-7). Dari jumlah total keseluruhan pembiayaan Bank Bukopin, UMKMK memiliki porsi penyaluran yang lebih besar dibanding ketiga portofolio bisnis lainnya, sebagaimana ditunjukkan dengan ukuran lingkarannya. Sedangkan untuk penentuan posisi portofolio Bank Bukopin dilihat dari perbandingan rata-ratanya dengan portofolio bisnis milik bank-bank pesaing (L-9) dan *market share* (L-10).

Terkait dengan analisis rivalitas sebelumnya, maka penetapan posisi yang diduduki dari tiap segmen pasar ditunjukkan melalui matriks BCG *Growth Share* pada gambar 4.7. berikut. Hasilnya menunjukkan bahwa bisnis-bisnis yang kini diusahakan, memiliki peluang yang cukup besar untuk dikembangkan. Peluang dengan prospek paling baik dimiliki oleh unit bisnis UMKMK yang saat ini menempati posisi unggul pada tiap segmen pasar.



Gambar 4.7. Posisi Unit Bisnis pada Matriks BCG

Sumber: Telah diolah kembali

Melihat pada analisis Liam Fahey dan SWOT di atas, analisis dengan matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dibentuk dengan tujuan untuk menunjukkan gambaran posisi Bank Bukopin dengan kondisi pasar (gambar 4.7.). Hasil analisis hanya merupakan indikator posisi perusahaan dan identifikasi sumber pendapatan sebagai evaluasi awal untuk menentukan strategi.

Segmen UMKMK termasuk golongan *stars*. Hal ini disebabkan Bank Bukopin sudah cukup lama menggeluti terutama di bisnis segmen UMKM ini. Posisi syariah jika terlepas dari segmen komersial akan berada di *dogs*. Namun mengacu pada kebijakan Bank Bukopin yang menempatkannya di bawah segmen komersial maka kedua bisnis ini berada di antara posisi *cash cows* dan *dogs*. Kembali pada perkembangan kegiatan industri perbankan sampai tahun 2007, pasar perbankan syariah atraktif. Sedangkan untuk *market growth*-nya, syariah memiliki kesempatan untuk tumbuh, mengingat kondisi ekonomi pasca krisis cenderung membaik. Dengan asumsi, perekonomian membaik (gambar 4.8.) yang mengakibatkan pendapatan per kapita meningkat dan meningkatnya kesadaran masyarakat untuk menabung, maka posisi perbankan syariah yang berada pada kuadran *dogs* dapat berpindah ke *cash cows*.

Sedangkan, bisnis konsumen menempati posisi antara *question marks* dan *dogs*. Keadaan ini dapat terjadi karena produk-produk yang ditawarkan kurang inovatif untuk merebut pangsa pasar.

Gambar 4.8. Indikator Perekonomian Indonesia 2005—2006

	2005	2006
PDB:	5.3—5.6	5.0—5.7
1) Konsumsi	3.3—3.8	4.0—5.0
• Konsumsi Rumah Tangga	3.4—3.9	3.0—4.0
• Konsumsi Pemerintah	2.6—3.1	12.8—13.8
2) Investasi	9.6—10.1	8.4—9.4
• Ekspor Barang dan Jasa	7.6—8.1	7.4—8.4
• Impor Barang dan Jasa	10.5—11.0	9.1—10.1
Inflasi:		
IHK	+/-18.0	7.0—9.0

Sumber: Situs Bank Indonesia.

Adapun alternatif strategi meningkatkan pangsa pasar bisnis antara lain;

- 1) Melakukan riset pasar untuk inovasi dan pengembangan produk
- 2) Meningkatkan promosi secara efektif dan efisien
- 3) Penambahan jumlah tenaga pemasaran baik konvensional dan syariah
- 4) Memperluas jaringan distribusi kantor cabang dan ATM, serta *office channeling* untuk perbankan syariah
- 5) Pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang integrasi pelayanan

4.3.3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Perumusan rencana strategis jangka panjang didahului dengan menciptakan visi-misi perusahaan untuk kemudian disertai dengan menentukan posisi yang diharapkan di masa depan dengan *tools* salah satunya analisis SWOT. Setelah menentukan SWOT perusahaan akan dibentuk matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) dan evaluasi faktor internal (IFE) yang disusun sbb:

- 1) Faktor peluang maupun hambatan dimasukkan dalam satuan angka;
- 2) Untuk mengidentifikasi tingkat kepentingan faktor berpengaruh pada perusahaan, faktor tersebut dibobotkan dengan *software* AHP dari 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (sangat penting);
- 3) Untuk mengidentifikasi keefektifan strategi perusahaan, disusun peringkat 1—4. Angka 4 adalah indikator respon perusahaan terhadap faktor termasuk baik, sedangkan 1 adalah sebaliknya;

- 4) Tiap faktor yang telah dibobotkan kemudian dikali dengan peringkat untuk mengetahui *weighted score*;
- 5) *Weighted score* tersebut kemudian dijumlah.

Tabel 4.12. berikut merupakan ringkasan dari faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan (*opportunity* dan *threats*). Matriks ini digunakan untuk mengevaluasi seberapa penting faktor tersebut mempengaruhi perusahaan dan seberapa efektif strategi perusahaan meresponinya.

Tabel 4.12. Matriks EFE

No.	Bobot OT	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Opportunity				
1	Potensi pertumbuhan dana dan ekspansi pemberian kredit	0.023	3.7	0.085
2	Potensi pertumbuhan pasar dana komersial, dana konsumen, kredit komersial, dan kredit konsumen	0.018	3.7	0.067
3	Prediksi pertumbuhan ekonomi nasional dan kondisi sosial politik	0.013	3.0	0.039
4	Perkembangan segmen perbankan syariah	0.212	3.0	0.636
5	Kebutuhan akan produk dan jasa perbankan yang berbasis teknologi informasi (TI)	0.107	3.0	0.321
6	Dukungan pemerintah terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah	0.032	3.0	0.096
7	Potensi pengembangan bisnis di segmen UMKM yang masih terbuka	0.068	2.7	0.184
Threats				
1	Kemudahan perpindahan nasabah antar bank	0.014	3.3	0.046
2	Besarnya alternatif sarana dan instrumen pembiayaan alternatif seperti pasar modal	0.040	3.7	0.148
3	Tingkat persaingan <i>consumer banking</i> yang ketat	0.078	3.3	0.257
4	Daya tarik segmen komersial sangat atraktif	0.135	4.0	0.540
5	Tingkat persaingan dalam produk dan layanan berbasis TI	0.212	4.0	0.848
6	Resiko bisnis yang semakin kompleks	0.018	3.7	0.067
7	Berkembangnya berbagai lembaga pembiayaan non bank	0.030	3.0	0.090
Total		1		3.424

Sumber: telah diolah kembali

Tabel 4.12. merupakan ringkasan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Skor tertimbang yang ditunjukkan adalah hasil olahan. Hasil penelitian menyatakan jumlah total skor tertimbang dalam matriks ini adalah 3,42; berada di atas rata-rata (rata-rata adalah 2,5). Angka 3,42 dapat diartikan bahwa perusahaan telah merespon dengan baik peluang dan hambatan yang ada dalam lingkungan operasionalnya.

Dengan hasil yang berada di atas rata-rata, perusahaan telah memaksimalkan kemampuannya dalam menghadapi peluang dan hambatan yang ada. Angka yang didapat dari perhitungan adalah 3,42; sementara angka hasil estimasi sebaiknya adalah 4 atau mendekati 4. Dengan angka tersebut maka dapat diartikan bahwa perusahaan sudah berusaha optimal baik dalam merespon dan mengambil keuntungan dari berbagai peluang yang tersedia maupun meminimalkan hambatan yang diprediksi dapat mengganggu jalannya kegiatan operasional perusahaan.

Begitu pula halnya dengan respon terhadap hambatan. Dengan angka 3,42 diasumsikan perusahaan telah mampu secara maksimal mengatasi hambatan yang ada. Memang ada beberapa hambatan yang tidak dapat diatasi bagi perusahaan, seperti regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah. Artinya, perusahaan tidak dapat melakukan respon yang berarti mengingat hambatan tersebut ada hubungannya dengan perubahan lingkungan yang tidak dapat dikontrol. Dengan adanya perubahan seperti ini perusahaan biasanya hanya bersifat pasif. Pada kondisi Bank Bukopin, dengan fasilitas dan kekuatan yang dimilikinya, agar lebih maksimal, maka banyak hal yang harus diperbaiki terutama yang menyangkut strategi perusahaan.

4.3.4 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Tabel 4.13. adalah ringkasan kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi faktor internal perusahaan. Matriks ini digunakan untuk mengevaluasi seberapa penting faktor tersebut mempengaruhi perusahaan dan seberapa efektif strategi perusahaan menanggapi faktor tersebut.

Tabel 4.13. Matriks IFE

No	Bobot SW	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
<i>Strengths</i>				
1	Posisi penguasaan <i>market share</i> tinggi terutama di segmen UMKM	0.109	2	0.218
2	Hubungan yang kuat dan terjalin lama dengan nasabah	0.015	3	0.045
3	Memiliki <i>customer database</i> yang luas dengan nasabah UMKM	0.211	3	0.633
4	Bank yang termasuk kategori permodalan API (bank fokus)	0.046	3	0.138
5	Memiliki cukup SDM potensial dalam pertumbuhan bank	0.025	3.7	0.093
6	Memiliki reputasi baik di mata perbankan nasional	0.077	3.7	0.285
7	Memiliki CAR yang cukup untuk mengembangkan bisnisnya	0.028	3.3	0.092
<i>Weaknesses</i>				
1	Produk dan layanan yang terbatas	0.211	1.3	0.274
2	Penguasaan pasar dana dan kredit komersial dan konsumen belum maksimal	0.025	2	0.050
3	Jaringan kantor cabang dan ATM yang terbatas	0.112	1.3	0.146
4	Produk perbankan masih memiliki kekurangan	0.073	1.3	0.095
5	Keterbatasan TI dalam integrasi pelayanan	0.035	1.3	0.046
6	Pengelolaan manajemen yang kurang, <i>NIM</i> masih rendah	0.020	3.3	0.066
7	Portofolio dan <i>fee based income</i> yang belum bersaing	0.011	2	0.022
Total		0.998		2.202

Sumber: telah diolah kembali

Dari hasil perhitungan yang dilakukan dan dari hasil pembobotan rata-rata tertimbang didapat bahwa total skor tertimbang untuk matriks IFE yaitu sebesar 2,20. Berbeda dengan matriks EFE, nilai ini berada di bawah angka rata-rata. Angka rata-rata dari matriks ini yaitu 2,5. Bila skor tertimbang berada di bawah angka rata-rata berarti posisi internal perusahaan belum kuat.

Sejauh ini posisi internal perusahaan kuat dari segi permodalan, perusahaan memiliki CAR yang cukup dan berada pada batasan yang disarankan

Bank Indonesia serta memiliki hubungan baik dengan nasabah. Hal ini mungkin terjadi seiring dengan lamanya waktu berjalan. Sebagai pemain lama dalam industri ini, hubungan baik dengan nasabah sudah terjalin sejak lama dan memungkinkan perusahaan untuk memasarkan produknya seluas mungkin. Adapun mengingat kegiatan operasionalnya yang telah lama difokuskan ke jalur UMKM, perusahaan mendapat reputasi yang baik di perbankan nasional.

Sebagai perusahaan jasa keuangan yang mempunyai produk yang terbatas dengan cukup banyaknya jumlah pesaing lama yang mulai masuk di segmen ini, jalur distribusi serta penggunaan aplikasi sistem komputer menjadi hal yang sangat penting untuk dioptimalkan dalam mendukung aktivitas perusahaan. Ditunjang pula dengan *brand awareness* yang tinggi dan dilengkapi dengan layanan prima di tiap cabang merupakan hal yang perlu ditingkatkan perusahaan agar dapat sulit ditiru oleh perusahaan lainnya. Hal ini yang menjadi pendukung untuk memaksimalkan kekuatan perusahaan terutama untuk kondisi kinerja keuangan yang tercermin dari NIM yang masih rendah.

Namun, dari berbagai kekuatan yang dimiliki perusahaan, sebenarnya perusahaan masih perlu lebih memaksimalkan kekuatannya tersebut untuk bersaing dalam industri. Semakin banyak kekuatan yang dimiliki perusahaan, semakin baik karena perusahaan dapat menggunakan kekuatan tersebut untuk mengurangi kelemahan dan agar tetap eksis dalam industri yang digelutinya. Penyusunan matriks EFE dan IFE merupakan tahap awal dalam penyusunan strategi. Matriks IFE dan EFE merupakan informasi dasar untuk memformulasikan strategi secara sukses.

4.3.5 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Setelah menentukan matriks IFE dan EFB, langkah berikutnya adalah pembentukan matriks internal-eksternal (IE). Matriks IE menentukan letak posisi perusahaan dalam sembilan kotak, tiap kotak dikelompokkan dalam tiga area dengan strategi berbeda seperti tertera pada gambar 4.9.

- Area pertama terdiri dari kotak I, II, IV; perusahaan yang berada di area ini tetap akan bertumbuh dan dibangun. Strategi yang dapat dipilih adalah *market penetration*, *market development*, *product*

development, forward integration, backward integration, dan horizontal integration.

- Area kedua terdiri dari kotak III, V, VII; perusahaan yang berada di area ini diupayakan untuk tetap dijaga dan dipertahankan. Strategi yang dapat dipilih adalah *market penetration* dan *product development*.
- Area ketiga terdiri dari kotak VI, VIII, IX; perusahaan yang berada di area ini tidak mampu untuk rejuvenasi. Strategi bagi perusahaan sebaiknya dijual.

Gambar 4.9. berikut merupakan matriks yang memosisikan perusahaan ke dalam sembilan kotak yang ada dengan berbagai macam strategi. Dua elemen penyusun matriks ini yaitu rata-rata tertimbang matriks IFE, merupakan sumbu x dan rata-rata tertimbang matriks EFE, sumbu y.

		Total Skor Tertimbang IFE		
		Kuat 3—4	Rata-rata 2—2,99	Lemah 1—1,99
Total Skor Tertimbang EFE	Tinggi 3—4	I	II	III
	Sedang 2—2,99	IV	V	VI
	Rendah 1—1,99	VII	VIII	IX

Gambar 4.9. Matriks IE

Sumber: telah diolah kembali

Dari hasil penyusunan matriks EFE dengan rata-rata tertimbang sebesar 3,42 dan matriks IFE dengan rata-rata tertimbang sebesar 2,14 maka perusahaan berada pada kotak II dengan strategi bertumbuh dan dibangun. Ada beberapa strategi yang dapat diterapkan sesuai dengan posisi perusahaan di antaranya yang sesuai adalah *market penetration, market development, product development, forward integration, backward integration, dan horizontal integration.*

4.3.6 Matriks Evaluasi Posisi Strategis dan Tindakan (SPACE)

Matriks SPACE memiliki empat kuadran sifat strategi yang terdiri dari agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif. Sebagian elemen yang digunakan dalam penyusunan matriks IFE dan EFE masih tetap digunakan. Matriks SPACE mewakili dua dimensi internal perusahaan yaitu kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif serta dua dimensi eksternal perusahaan yaitu stabilitas lingkungan dan kekuatan industri. Tahapan pembentukan matriks SPACE, sbb:

- 1) Pemilihan variabel-variabel FS, IS, CA, ES yang sesuai
- 2) Nilai FS dan IS dengan 1 (terburuk) s.d. 6 (terbaik) serta nilai ES dan CA dengan -6 (terburuk) s.d. -1 (terbaik)
- 3) Tiap FS, IS, CA, ES dirata-ratakan kemudian dijumlahkan FS dan ES (sumbu x) serta IS dan CA (sumbu y). Plot nilai ada di matriks SPACE
- 4) Dari pusat sumbu ke titik yang diperoleh dibuat vektor sebagai penunjuk strategi yang direkomendasikan

Faktor *judgement* merupakan peran penting dalam penyusunan matriks ini. Sumbu x merupakan penjumlahan dari rata-rata *Competitive Advantages* (CA) dan *Industry Strengths* (IS), sedangkan untuk sumbu y merupakan hasil penjumlahan dari rata-rata *Financial Strengths* (FS) dan *Environmental Stability* (ES). Tabel 4.14. berikut merupakan faktor pembentuk matriks SPACE.

Tabel 4.14. Pembobotan Matriks SPACE

Posisi Strategis Internal	Bobot	Posisi Strategis Eksternal	Bobot
Kekuatan Finansial (FS)		Stabilitas Lingkungan (ES)	
• <i>Return on Equity</i>	5	• Jumlah penduduk/pangsa yang banyak	-1
• <i>Net Income</i>	6	• Prediksi perekonomian Indonesia	-2
• Rasio kecukupan modal	-3	• Berkembangnya berbagai lembaga pembiayaan non bank	-3
Total	14	Total	-6
Rata-rata	4.67	Rata-rata	-2
Keunggulan Kompetitif (CA)		Kekuatan Industri (IS)	
• Pangsa pasar UMKM	-1	• Dukungan pemerintah atas UKM	5
• Reputasi baik di perbankan nasional	-1	• Perkembangan segmen syariah	3
• <i>Customer database</i> luas	-1	• Pesaing dengan <i>channel & TI</i>	6
Total	-4	Total	14
Rata-rata	-1	Rata-rata	4.67

Sumber: telah diolah kembali

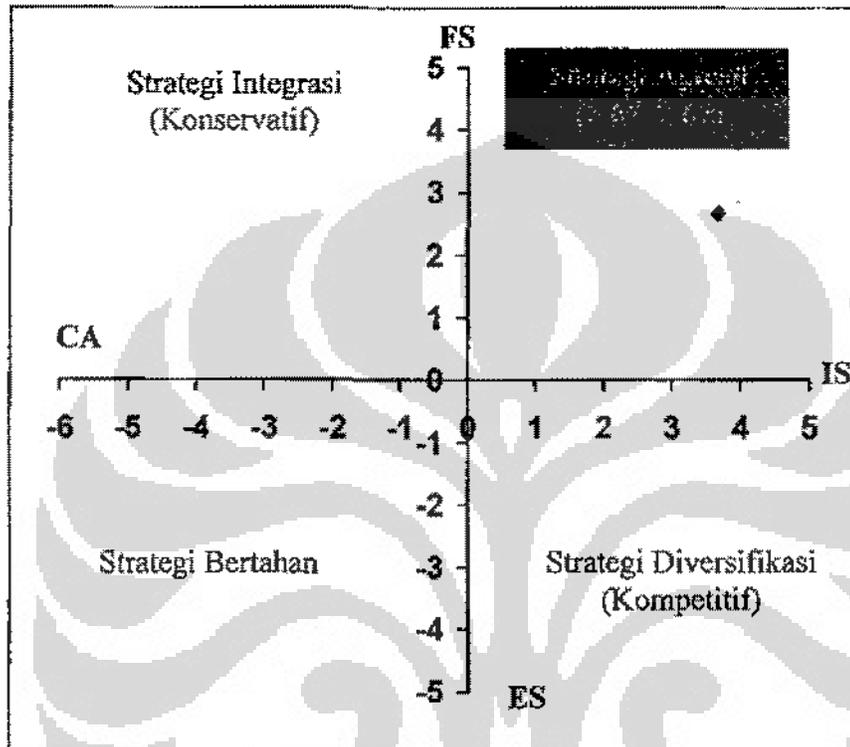
Untuk FS, penentuan bobot berdasarkan penilaian pada rasio keuangan yang meliputi *Return on Equity*, *Net Income*, dan Rasio Kecukupan Modal. *Return on Equity* diberi bobot 5 dengan asumsi tingkat pengembalian dari ekuitas menunjukkan tren kenaikan seiring dengan terus meningkatnya laba. Untuk *Net Income* diberi bobot 6 dikarenakan grafik *Net Income* perusahaan memang menunjukkan tren kenaikan (bab III). Untuk Rasio Kecukupan Modal diberi bobot 3 karena nilainya sampai dengan saat ini masih berada di perbatasan ketentuan Bank Indonesia.

Untuk bobot ES, jumlah penduduk Indonesia diberi bobot -1 karena faktor tersebut penting, berkaitan dengan pangsa pasar yang masih sangat luas. Selanjutnya, kondisi perekonomian Indonesia yang cenderung membaik belum membawa dampak yang signifikan bagi perusahaan bila dilihat dari tumbuhnya ekonomi masih ditopang oleh konsumsi dan investasi yang masih tersendat. Bobot yang diberikan adalah -2. Faktor selanjutnya yaitu berkembangnya lembaga pembiayaan nonbank, memungkinkan konsumen lebih *aware* dalam mengalokasi finansialnya secara lebih terjangkau, bobot diberi -2. Faktor ini dirasakan penting untuk menjadi pemicu peningkatan penjualan produk perbankan.

Elemen selanjutnya yaitu CA. Keunggulan utama perusahaan yaitu penguasaan pangsa pasar UMKM sehingga diberi bobot -1. Reputasi yang baik di kancah perbankan nasional turut penting karena sangat menentukan citra perusahaan di pihak *stakeholder*, bobot yang diberikan adalah -1. *Customer database* yang luas ini juga mendukung untuk peningkatan jaringan distribusi karena itu faktor ini diberi bobot -1.

Untuk IS, dukungan pemerintah atas perkembangan sektor UMKM menjadi hal yang penting. Pemain seperti BPR yang berada dalam industri ini sudah sangat paham pada segmen UMKM dan seluk beluk produk-produk perbankan, walau masih kurang dari segi modal. Karena itu, bobot yang diberikan yaitu 5. Potensi perkembangan segmen perbankan syariah didukung dari permintaan masyarakat atas perlunya sistem keuangan yang berlandaskan ajaran Islam. Karena pertimbangan di atas, faktor tersebut diberi bobot 3. Yang terakhir diberi bobot 6 yaitu banyak pesaing lama yang menguasai jaringan distribusi dan teknologi informasi mulai masuk di bisnis yang dikuasai perusahaan sehingga

memungkinkan industri ini semakin berkembang dan kompetitif. Dari perhitungan di atas didapat titik sumbu $x = -1 + 4.67 = 3.67$ dan titik sumbu $y = -2 + 4.67 = 2.67$. Titik pada sumbu x dan y menunjukkan keduanya bernilai positif yang berada pada kuadran *aggressive strategies*.



Gambar 4.10. Matriks SPACE

Sumber: telah diolah kembali

Gambar 4.10. di atas merupakan matriks SPACE yang menggambarkan strategi yang harus diambil perusahaan. Perusahaan yang berada pada kuadran ini biasanya menggunakan kekuatan internalnya untuk mengambil keuntungan dari kesempatan yang ada dengan agresif.

4.3.7 Matriks TOWS

Matriks TOWS menggambarkan kesempatan dan hambatan yang dihadapi perusahaan (*eksternal factor*) dicocokkan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan (*internal factor*). Tabel 4.15. di bawah ini menggambarkan matriks TOWS perusahaan.

Tabel 4.15. Matriks TOWS

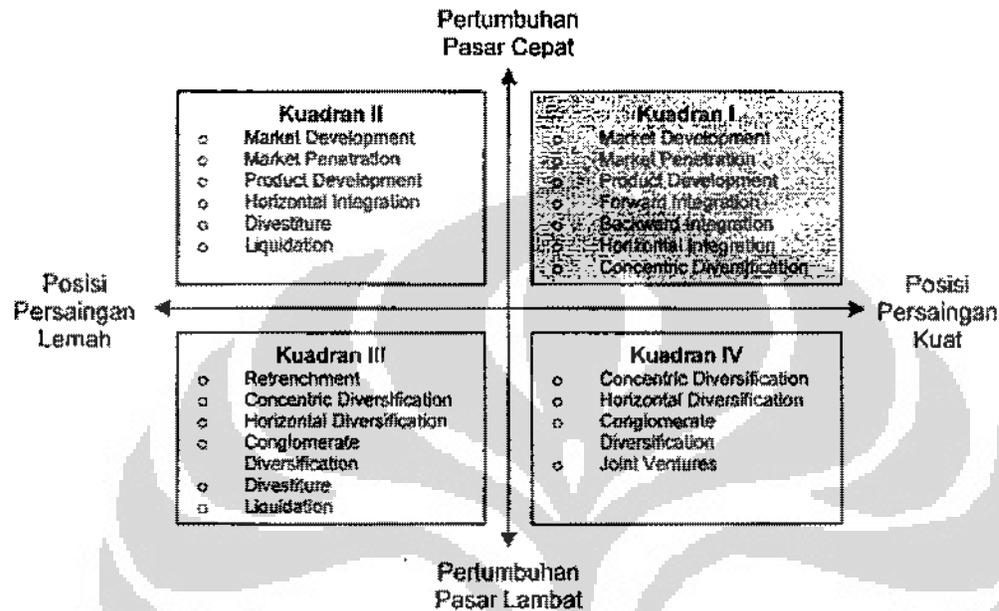
	Strengths	Weaknesses
Opportunities	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan tingkat pertumbuhan kredit mendekati tingkat pertumbuhan pasar (<i>stability growth strategy</i>) dan meminimalisir penurunan bisnis dana dengan meningkatkan pelayanan (S1, O1) 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan <i>market share</i> produk kredit dengan meraih pertumbuhan bisnis di atas tingkat pertumbuhan pasar (<i>aggressive growth strategy</i>) (W2, O2) • Memperkuat posisinya sebagai bank fokus dengan memperbaiki NIM, meningkatkan kualitas dan <i>profile loan portfolio</i>, serta memperluas sumber-sumber <i>fee based income</i> (W6/W7, O6, S4) • Penggalan potensi jaringan nasabah syariah untuk mengembangkan bisnis <i>sharia banking</i> (W4, O4)
Threats	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperluas <i>relationship</i> dengan penyedia layanan terkostumisasi untuk dapat memberikan <i>tailored business solution</i> (S2, T1) 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan produk yang lebih kompetitif sesuai kebutuhan nasabah dan kondisi persaingan di pasar (W1, T2) • Fokus pada peningkatan kinerja layanan di <i>consumer banking</i> pada Bank Bukopin Prioritas (W4, T3, S3) • Fokus pada <i>monitoring product competitiveness</i> dan peningkatan kinerja produk dari aspek <i>speed of process</i>, pengembangan <i>features</i>, kemudahan akses/persyaratan, kelengkapan produk (W5, T4) • Mengoptimalkan fungsi-fungsi unit kerja yang mengukur, memonitor, dan mengelola risiko. Menggunakan berbagai macam metode, alat, dan pendekatan dalam pelaksanaannya (W6/W7, T6)

Sumber: Diolah sendiri (referensi tabel 4.9.) dari Laporan Tahunan Bank Bukopin 2007

Karena matriks SPACE dari hasil analisis SWOT berada pada kuadran SO, alternatif strategi yang disarankan dapat diambil adalah strategi SO.

4.3.8 Matriks Grand Strategy

Matriks *Grand Strategy* (gambar 4.11.) memosisikan perusahaan ke dalam empat kuadran berdasarkan kecepatan pertumbuhan pasar dan kuatnya posisi perusahaan dalam persaingan sebuah industri.



Gambar 4.11. Matriks *Grand Strategy*

Sumber: David, Fred R. *Strategic Management*. Prentice Hall (2000), hal. 218.

Sesuai posisi perusahaan berada di kuadran I matriks SPACE, maka strategi yang disarankan dan dapat diterapkan adalah strategi pada kuadran I di atas yaitu *concentric diversification* serta saran strategi lain (sama dengan matriks IE) *market development*, *market penetration*, *product development*, *forward integration*, *backward integration*, dan *horizontal integration*.

Hasil analisis matriks *Grand Strategy* tersebut konsisten dengan hasil analisis matriks BCG, EFE, IFE, TOWS, IE, dan SPACE. Dari sekian saran strategi yang diberikan, strategi pengembangan pasar (*market development*) adalah yang efektif dan efisien. Dengan mempertimbangkan biaya yang besar jika dialokasikan untuk perluasan jaringan distribusi sedangkan NIM perusahaan masih di bawah batas ketentuan API, maka perusahaan sebaiknya melakukan ekspansi pasar dengan memasuki pasar-pasar yang baru. Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan memodifikasi cara memasarkan produk sekarang ke pelanggan dalam lingkup pasar yang berhubungan, didukung dengan menambah saluran distribusi atau mengubah komunikasi pemasaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

1. Posisi Bank Bukopin pada industri perbankan adalah bank swasta nasional devisa yang fokus dengan sektor UMKM dengan aset dan pangsa pasar yang cukup serta kinerja keuangan yang terus meningkat dengan strategi yang sejalan dengan Arsitektur Perbankan Indonesia (API). API sebagai visi perbankan Indonesia masa depan mulai disosialisasikan pada tahun 2004 untuk memberi arah pada perbankan untuk menentukan posisinya menjadi bank internasional, bank nasional, bank dengan fokus pada segmen usaha tertentu atau menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan bank dengan kegiatan terbatas. Bank Bukopin dalam hal ini mempunyai visi sebagai bank fokus, seperti dalam visi API yang mengidealkan adanya bank yang mengarah kepada bank fokus.
2. Strategi Bank Bukopin menjadi bank fokus merupakan pilihan yang logis dan strategis dengan pertimbangan bahwa *competitive advantage* terdapat di segmen UMKM yang digeluti sejak lama, jaringan distribusi/cabang yang cukup banyak dan *customer base* yang luas merupakan aset untuk pengembangan *retail banking* bagi Bank Bukopin. Sesuai visinya untuk menekuni segmen UMKM, dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2007, Bank Bukopin telah membangun jaringan micro banking dengan nama Swamitra, program kemitraan antara Bank Bukopin dengan lembaga keuangan mikro dan koperasi, sehingga jaringan distribusi pada sektor UMKM menjadi lebih besar.
3. Empat aspek posisi kinerja keuangan tersebut menunjukkan bahwa pesaing Bank Bukopin dalam lingkup bank devisa dengan bank fokus yang mampu bertahan untuk tetap berada di posisi ideal menurut API dari Bank Indonesia atau yang dalam analisis ini ditunjukkan pada kuadran I adalah Bank Lippo dan Bank Permata. Tingkat NIM rendah yang dialami Bank Bukopin menunjukkan kinerja yang masih lemah pada aspek profitabilitas. Namun demikian, ketiga aspek lainnya yang ditunjukkan

melalui permodalan, penghimpunan dana, dan penyaluran kredit dapat menjadi kekuatan dan memberikan peluang bagi Bank Bukopin untuk dapat tetap bertumbuh dan bersaing di industri perbankan Indonesia.

4. Sebagai kesimpulan dari analisis pesaing Liam Fahey, Bank Bukopin perlu mempertimbangkan bahwa posisinya yang sebelumnya adalah *market leader* di bisnis UMKM pada kategori bank fokus dapat rentan tergeser karena mulai banyaknya pesaing-pesaing lama yang kuat pada sistem TI, SDM, dan distribusi jaringan masuk dan menekuni bisnis ini. Di samping itu, perlu dipertimbangkan bila dalam perkembangan ke depannya manajemen Bank Bukopin akan mendirikan perbankan syariah secara independen seperti BSM sebagaimana telah dijalankannya rencana merger dengan beberapa BPR untuk membentuk perbankan syariah. Melihat kembali pada *Cost of Fund* yang tinggi dan NIM yang masih rendah, manajemen Bank Bukopin perlu mengevaluasi kepercayaan publik atau nasabah seperti terhadap *corporate brand*-nya sebelum membentuk *sub-corporate brand* (syariah).
5. Dari hasil identifikasi BCG, segmen UMKMK merupakan posisi yang paling baik karena berada di *stars*. Perbankan komersial berada di antara posisi *dogs* dan *cash cows*, menandakan bahwa Bank Bukopin perlu meningkatkan *market share*-nya di area bisnis ini. Adapun perbankan konsumen berada di antara posisi *dogs* dan *question marks*, menandakan bahwa dengan pertumbuhannya yang sekarang sebaiknya dipertahankan dengan sekaligus meningkatkan *market share*. Sedangkan area bisnis syariah berada di *dogs* yang mana perlu dikerahkan peningkatan pada pangsa pasar agar posisinya dapat bergeser ke *cash cows*.
6. Dari hasil identifikasi dan analisis kesempatan, hambatan, kekuatan, dan kelemahan maka didapat bobot tertimbang dari AHP untuk matriks IFE sebesar 2,20 dan EFE 3,42 dengan strategi *growth* dan *build*. Untuk matriks SPACE, diadakan perhitungan terhadap bobot *financial strengths* (FS), *environmental stability* (ES), *competitive advantages* (CA), *industry strengths* (IS) dan diidentifikasi posisinya berada pada kuadran *aggressive*.

7. Untuk matriks *grand strategy*, posisi Bank Bukopin berada pada kuadran I. Hasil analisis matriks *Grand Strategy* tersebut konsisten dengan hasil analisis matriks BCG, EFE, IFE, TOWS, IE, dan SPACE.

5.2 SARAN

Berdasarkan strategi yang diperoleh dari matriks *grand strategy*, saran yang dapat disampaikan sebagai berikut;

1. Meningkatkan *Market Development* dengan pertimbangan kondisi keuangan yang telah membaik didukung dengan peningkatan kebutuhan dan daya beli masyarakat. Strategi *market development* dilakukan dengan cara menambah jumlah jalur distribusi yang dapat berupa pembukaan cabang baru serta menjalin kerja sama dengan nasabah potensial dan BPR. Saat ini, Bank Bukopin memiliki lebih 280 kantor. Hingga 2008, direncanakan menambah lebih jumlah kantor, kantor cabang pembantu, serta *Office Channeling* untuk memantapkan penguasaan pasar sebagai strategi memperkuat posisi pasar domestik. Sejauh ini, Bank Bukopin memasarkan produk Bukopin Prioritas untuk meningkatkan pangsa pasar segmen bisnis konsumen yang dinilai cenderung kurang potensial menurut analisis posisi BCG. Dengan strategi *market development* ini diharapkan Bank Bukopin dapat menyasar produk tersebut pada target konsumen di pasar yang belum ada pesaingnya.
2. Bank Bukopin perlu terus dan kontinu melaksanakan *Product Development* dengan perubahan bentuk produk, perubahan warna/fitur, ataupun penambahan dan pengurangan bentuk produk. Dengan promosi tabungan Siaga Bukopin dan Bukopin Prioritas, hal ini telah sejalan dengan strategi yang baru dilaksanakan sejak tahun 2007—2008.
3. Melaksanakan *Market Penetration*, mengingat jumlah penduduk Indonesia yang banyak sebagai pasar yang potensial dengan cara melaksanakan aktivitas promosi produk perbankan lewat media cetak ataupun elektronik. Bank Bukopin disarankan melakukan strategi meningkatkan pangsa pasar di segmen konsumen secara cepat, baik dengan pertumbuhan organik maupun melalui akuisisi bank swasta yang belum dimiliki investor asing

dan perusahaan *multifinance* yang bergerak di segmen *consumer loan*. Disarankan juga untuk melakukan merger dengan bank yang dimiliki pemerintah lainnya untuk memperkuat posisinya sebagai bank dengan fokus.

4. Mencari sumber dana alternatif yang lebih murah sehingga *cost of funds* bisa lebih rendah dan NIM bisa ditingkatkan sehingga melebihi 5 %.
5. Bank Bukopin memerlukan strategi bisnis yang tepat untuk mencapai sasarannya dengan berorientasi pemenuhan kebutuhan nasabah di setiap segmen. Untuk dapat melakukan hal tersebut maka dalam perumusan strategi diawali dengan penentuan nilai-nilai utama sebagai daya tarik yang dibutuhkan nasabah, seperti kemudahan, kenyamanan, penyediaan jasa dan produk yang lengkap, harga yang bersaing, dll. Penentuannya dapat diperoleh dari survei dan analisis kebutuhan nasabah serta analisis perkembangan praktek perbankan yang terbaik secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Avianto, Wahyu (2004). *Formulasi Strategi Usaha BNI Syariah*. Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bank Indonesia (2007), *Indonesian Banking Statistic*, Vol.6, No.1.
- Bank Indonesia (2008, April), *Booklet Perbankan Indonesia*, Vol 5.
- Berita Bukopin (2008), *Media Komunikasi dan Edukasi Internal*, Ed. 63, Januari.
- Bollenbacher, George M. (1995). *The New Business of Banking*. Brurr Ridge, Irwin Abankline Publication.
- Cahyana, Arif (1994). *Strategi Bersaing PT Garuda Indonesia di Pasar Amerika*. Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- David, Fred R (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Direktori Perbankan Indonesia 2006, Vol. 8, September 2007.
- Fadjrijah, Siti Chalimah (2008). *Interfunctional Coalignment, Kepemimpinan Strategik, dan Kinerja: Studi Empiris pada Industri Perbankan Ritel di Indonesia*. Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ferguson, Rick; Hlavinka, Kelly (2007). *Choosing The Right Tools For Your Relationship Banking Strategy*. *Journal of Consumer Marketing*, 24, 110—117.
- Freeman, Douglas K.; Turner, Laura (1990). *A Look At Bank Strategies In The Small-Business Market*. *Journal of Retail Banking*, p. 4.
- Garg, Sam (2003). *The Indonesian Banking Sector in 1998 (A): The Legacy*. *INSEAD (Case Study)*, Singapore.
- Laporan Keuangan Publikasi Tahun 2005, 43 Bank Sampel, <http://www.bi.go.id> dan <http://www.bei.co.id>.
- Laporan Keuangan Publikasi Tahun 2006, 43 Bank Sampel, <http://www.bi.go.id> dan <http://www.bei.co.id>.
- Laporan Keuangan Publikasi Tahun 2007, 43 Bank Sampel, <http://www.bi.go.id> dan <http://www.bei.co.id>
- InfoBank (2008, Juni No. 351). *Rating 125 Bank di Indonesia*, 22.

- Miller, Alex (1998), *Strategic Management*, McGraw Hill.
- Mohammad B.S., A. (2008, 30 April—14 Mei). Membangun Sistem TI Andal untuk Bank Syariah. *Swasembada*, 136—139.
- Muhammad, Suwarsono (2008). *Matriks dan Skenario dalam Strategi*. UPP STIM YKPN.
- Pearce II, John A., & Robinson Jr., Richard B(2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Singapore, Mc Graw-Hill.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Prospektus (2006), PT Bank Bukopin Tbk., Jakarta.
- Riyanto, Agus (2005). Analisis Posisi Dan Strategi Implementasi Arsitektur Perbankan Indonesia (API) Di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Saaty, Thomas L. (1993). *Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy: Ltd, Pittsburgh.
- Sistem Keuangan Indonesia: 10 Tahun Paska Krisis, Bank Indonesia.
- Soelaksono, Bambang; Marputriningsih, Apriani (1991). Analisis Strategi Bersaing Bank Rakyat Indonesia. Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Suryadi, Dede; Dewanda, Afiff M. (2008, 4—17 September). Bank Rakyat Indonesia: Makin Kokoh di Tengah Persaingan Kredit UKM. *Swasembada*, 42—46.
- www.bukopin.co.id

Pembobotan Faktor Kekuatan dengan Metode AHP

Priorities with respect to:

Goal: Kekuatan

Posisi market share di UMKM	.212	
Hubungan kuat dengan nasabah	.030	
Customer database luas dengan nasabah UMKM	.412	
Termasuk Bank fokus	.090	
SDM potensial untuk pertumbuhan	.050	
Reputasi baik di perbankan nasional	.151	
CAR cukup untuk pengembangan bisnis	.054	

Inconsistency = 0.09

with 0 missing judgments.

Pembobotan Faktor Kelemahan dengan Metode AHP

Priorities with respect to:

Goal: Kelemahan

Produk dan layanan yang terbatas	.433	■
Penguasaan pasar dana dan kredit komersial dan konsumen belum maksimal	.052	■
Jaringan kantor cabang dan ATM yang terbatas	.230	■
Produk perbankan masih memiliki kekurangan	.149	■
Keterbatasan IT dalam integrasi pelayanan	.073	■
Pengelolaan manajemen yang kurang, NIM masih rendah	.041	■
Portfollo dan fee based income yang belum bersaing	.022	■

Inconsistency = 0.08
with 0 missing judgments.

Pembobotan Faktor Peluang dengan Metode AHP

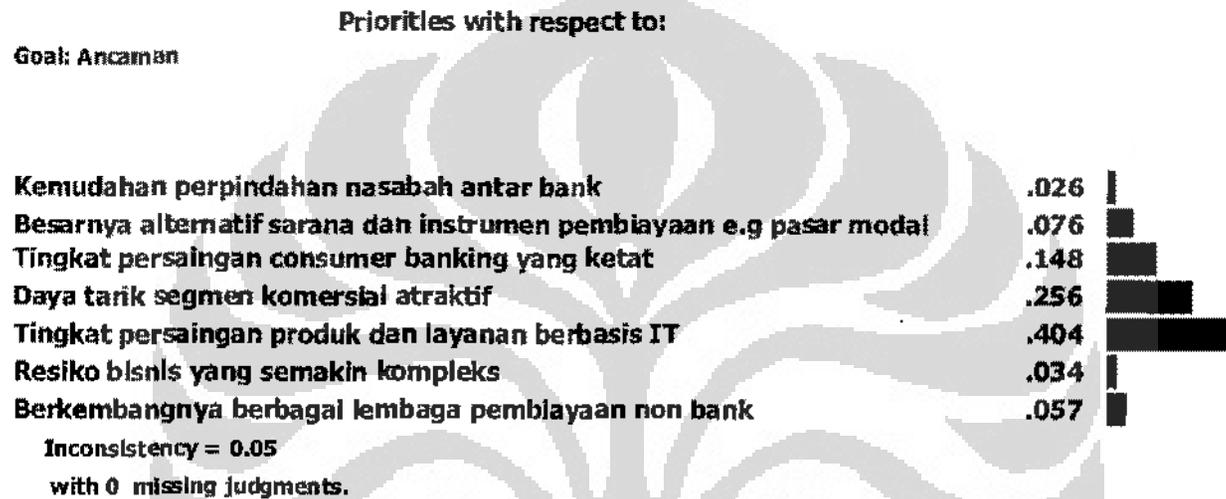
Priorities with respect to:

Goal: Peluang

Potensi pertumbuhan dana dan ekspansi kredit	.050	■
Potensi pertumbuhan pasar dana dan kredit komersial dan konsumen	.038	■
Prediksi pertumbuhan ekonomi nasional dan sosial politik	.027	■
Perkembangan segmen perbankan syariah	.448	■
Kebutuhan akan produk dan jasa perbankan berbasis TI	.227	■
Dukungan pemerintah terhadap pengembangan UKM	.067	■
Potensi pengembangan bisnis di segmen UMKM yang terbuka	.143	■

Inconsistency = 0.08
with 0 missing judgments.

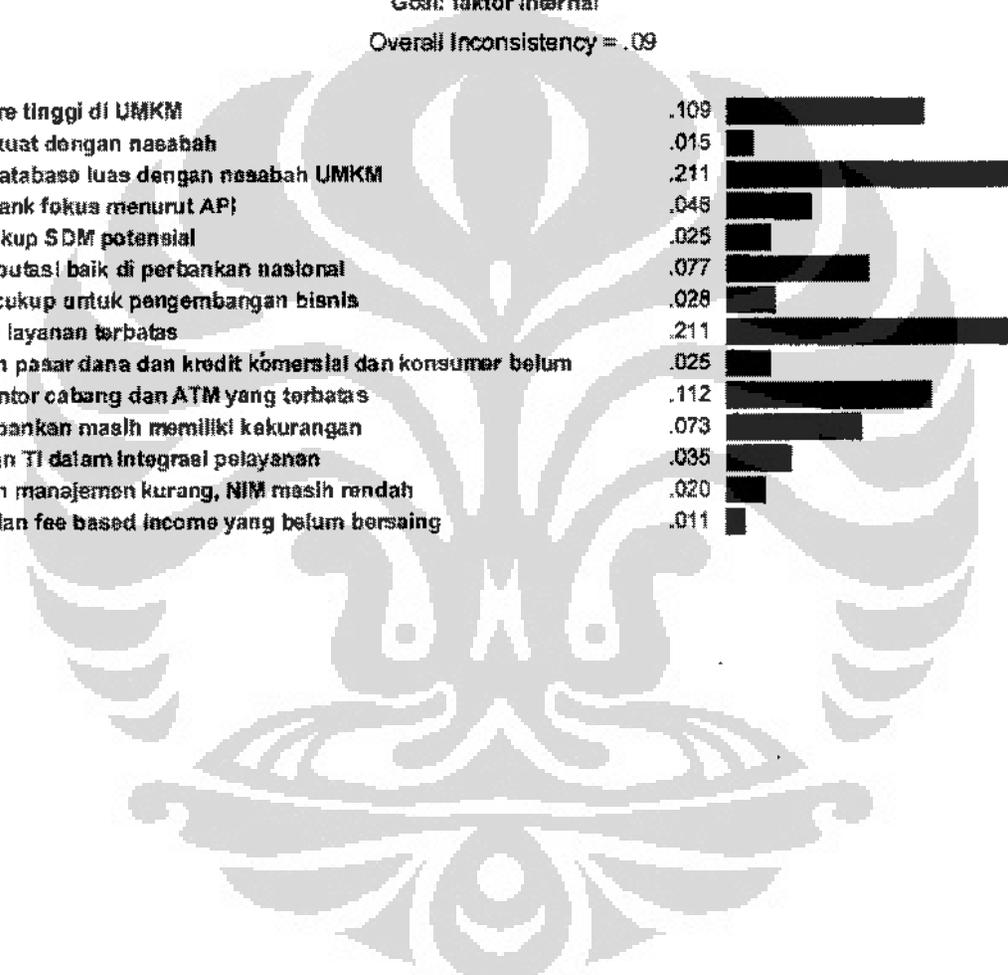
Pembobotan Faktor Ancaman dengan Metode AHP



Synthesis with respect to:

Goal: faktor internal

Overall Inconsistency = .09



market share tinggi di UMKM	.109	
hubungan kuat dengan nasabah	.015	
customer database luas dengan nasabah UMKM	.211	
termasuk bank fokus menurut APi	.048	
memiliki cukup SDM potensial	.025	
memiliki reputasi baik di perbankan nasional	.077	
CAR yang cukup untuk pengembangan bisnis	.028	
produk dan layanan terbatas	.211	
penguasaan pasar dana dan kredit komersial dan konsumen belum	.025	
Jaringan kantor cabang dan ATM yang terbatas	.112	
produk perbankan masih memiliki kekurangan	.073	
keterbatasan TI dalam integral pelayanan	.035	
pengelolaan manajemen kurang, NIM masih rendah	.020	
portofolio dan fee based income yang belum bersaing	.011	

Penggolongan Bank berdasarkan Nama Area Bisnis

No.	Bank	UKM	Komersial	Konsumer	Syariah
1	Bukopin	UKM	Komersial	Konsumer	Syariah
2	BII	Komersial	Korporat	Konsumer	Syariah
3	Niaga	Ritel	Korporat	Bisnis	Syariah
4	Permata	UKM	Korporat	Konsumer	Syariah
5	Lippo	Komersial	Korporat	Konsumer	
6	Mega	Komersial	Korporat	Konsumer	
7	NISP	UKM	Korporat	Konsumer	
8	Century		Korporat	Konsumer	
9	BSM	UKM	Korporat	Konsumer	Syariah
10	Mayapada	UKM	Korporat	Konsumer	

Pertumbuhan Kredit per Segmen

	Lippo			BII			Niaga			Mega			Bukopin		
	2006	2007	%	2006	2007	%	2006	2007	%	2006	2007	%	2006	2007	%
Komersial	3,694	5,799	57	7,365	10,253	39	9,526	12,107	30	3,900	6,500	66.88	4,330	5,153	19
Konsumer	2,920	4,584	57	8,944	10,253	15	13,908	17,547	26.16	623	1,700	172.9	1,210	1,638	35
UKM	5,347	7,796	44	9,996	12,569	26	9,759	11,990	22.86	8,476	5,837	-9.8	9,150	12,361	35
Syariah				2,683	3,076	14.6	2,856	3,632	27.1				391	453	16.1
Total	11,977	17,719	48	26,306	33,077	26	33,195	41,750	26	10,999	14,037	28	14,682	19,147	30

	BSM			NISP			Permata			Mayapada			Century		
	2006	2007	%	2006	2007	%	2006	2007	%	2006	2007	%	2006	2007	%
Komersial	3,431	4,376	27.5	3,400	5,100	50	6,607	8,952	35.5	1,545.47	1,822.14	17.9	2,098.53	3,432.38	63.5
Konsumer	707	1,117	57.9	3,600	4,900	36.1	4,853	4,811	0.8	662.35	752.34	13.58	294.28	520.20	76.77
UKM	3,276	4,833	47.5	8,410	8,857	5.3	11,323	11,525	1.76	328.38	493.00	50.3			
Syariah	7,415	10,326	39.3				164	505	208						
Total	7,415	10,326	39.3	15,410	18,857	22.3	22,783	25,269	35.6	2,536.20	3,068.10	20.9	2,392.69	3,952.58	65.2

Pertumbuhan Kredit tiap Bank

(dalam %)	Mayapada	Bukopin	BSM	Niaga	Permata	BII	NISP	Lippo	Century	Mega
bdsk urutan										
Komersial	17.9	19	27.5	30	35.5	39	50	57	63.5	66.66
	Permata	Mayapada	BII	Niaga	Bukopin	NISP	Lippo	BSM	Century	Mega
Konsumer	0.8	13.58	15	26.16	35	36.1	57	57.9	76.77	172.9
	Mega	Permata	NISP	Niaga	BII	Bukopin	Lippo	BSM	Mayapada	
UKM	-9.8	1.78	5.3	22.86	26	35	44	47.5	50.3	
	BII	Bukopin	Niaga	BSM	Permata					
Syariah	14.6	16.1	27.1	39.3	208					
	Lippo	BII	Niaga	Mega	Bukopin	BSM	NISP	Permata	Mayapada	Century
Total kredit	48	26	26	28	30	39.3	22.3	35.5	20.9	65.2

Market Share berdasarkan Area Bisnis

2007	Lippo	BII	Niaga	Mega	Bukopin	BSM	NISP	Permata	Mayapada	Century
Komersial	5,799	10,253	12,107	6,500	5,153	4,376	5,100	8,952	1,822.14	3,432.38
	9.1%	16.1%	19.1%	10.2%	8.1%	6.9%	8.0%	14.1%	2.9%	5.4%
Konsumer	4,584	10,253	17,547	1,700	1,638	1,117	4,900	4,811	752.34	520.20
	9.6%	21.4%	36.7%	3.6%	3.4%	2.3%	10.2%	10.1%	1.6%	1.1%
UKM	7,796	12,569	11,990	5,837	12,361	4,833	8,857	11,525	493.00	0
	10.22%	16.48%	15.72%	7.65%	16.21%	6.34%	11.61%	15.11%	0.65%	0.00%
Syariah	-	3,076	3,632	-	453	10,326	-	505	-	-
	0.00%	17.10%	20.19%	0.00%	2.52%	57.39%	0.00%	2.81%	0.00%	0.00%
Total	17,718	33,077	41,750	14,037	19,147	10,326	18,857	25,289	3,068.10	3,952.58
	9.46%	17.67%	22.30%	7.50%	10.23%	5.52%	10.07%	13.51%	1.64%	2.11%

Kuesioner Faktor Internal-Eksternal

Responden yang terhormat,

Saya adalah mahasiswi program Magister Manajemen Universitas Indonesia yang sedang melakukan penelitian mengenai **Analisis Posisi dan Implementasi Arsitektur Perbankan Indonesia di Bank Bukopin**. Penelitian ini saya lakukan untuk menyelesaikan tugas karya akhir (tesis). Demi tercapainya tujuan penelitian, saya harapkan agar Anda dapat mengisi kuesioner ini secara lengkap dan benar. Semua informasi yang diterima sebagai hasil dari mengisi kuesioner ini bersifat rahasia dan dipergunakan hanya untuk kepentingan akademis. Atas kerja samanya, saya ucapkan terima kasih.

Andini Setyawati

Data Responden

Berilah tanda (X) pada tempat yang telah disediakan sesuai dengan kriteria personil Anda.

1. Jenis kelamin = Laki-laki Perempuan
2. Pendidikan = D3 S1 S2 S3
3. Status = Menikah Belum Menikah
4. Usia = 30-44 45-59 >60
5. Lama Bekerja = 1-5th 6-10th >10th
6. Jabatan =
7. Golongan =

Pertanyaan berikut adalah penilaian mengenai prospek perbankan menurut lingkup eksternal. Berikanlah tanda (x) pada skala 1= tidak baik sampai dengan 4= baik pada tempat yang telah disediakan.

Prospek Perbankan	1	2	3	4
Potensi pertumbuhan dana dan ekspansi pemberian kredit				
Potensi pertumbuhan pasar dana komersial, dana konsumen, kredit komersial, dan kredit konsumen				
Prediksi pertumbuhan ekonomi nasional dan kondisi sosial politik				
Dukungan dari pihak lembaga keuangan dunia seperti IMF, CGI, dan Bank Dunia dalam perbaikan perekonomian Indonesia				
Kebutuhan akan produk dan jasa perbankan yang berbasis teknologi informasi				
Jumlah bank komersial domestik di dalam sistem perbankan nasional				
Potensi pengembangan bisnis di sektor pemerintah yang masih terbuka				

Kendala dalam Pelaksanaan	1	2	3	4
Kemudahan perpindahan nasabah antar bank				
Besarnya alternatif sarana & instrumen pembiayaan alternatif seperti pasar modal				
Tingkat persaingan <i>consumer banking</i> yang ketat				
Daya tarik segmen komersial sangat atraktif				
Tingkat persaingan dalam produk dan layanan berbasis IT				
Resiko bisnis yang semakin kompleks				
Berkembangnya berbagai lembaga pembiayaan non bank				

Pertanyaan berikut adalah penilaian mengenai prospek perbankan menurut lingkup internal. Berikanlah tanda (x) pada skala 1= tidak baik sampai dengan 4= baik pada tempat yang telah disediakan.

Aspek Kinerja Pengembangan Bank	1	2	3	4
Posisi penguasaan <i>market share</i> tinggi terutama di segmen pemerintah				
Hubungan yang kuat dan terjalin lama dengan nasabah				
Memiliki <i>customer database</i> yang luas dengan nasabah korporasi				
Bank yang mendominasi pangsa pasar				
Memiliki SDM potensial dalam mendukung pertumbuhan bank				
Memiliki reputasi baik di mata perbankan nasional				
Memiliki rasio kecukupan modal (CAR) yang cukup untuk mengembangkan bisnisnya				

Kendala dalam Pengembangan Bank	1	2	3	4
Produk dan layanan yang masih terbatas				
Penguasaan pasar dana komersial, dana konsumen, kredit komersial, dan kredit konsumen yang belum maksimal				
Jaringan pelayanan (ATM, kantor cabang) yang masih terbatas				
Produk perbankan masih memiliki kekurangan				
Keterbatasan IT dalam integrasi pelayanan				
Komitmen pihak manajemen dalam menerapkan <i>prudential banking</i> dan GCG				
Portofolio dan <i>fee based income</i> yang belum cukup dalam persaingan perbankan				

Atas waktu dan perhatian Anda dalam pengisian kuesioner ini merupakan dukungan yang tak ternilai, untuk itu saya ucapkan terima kasih.

Laporan Keuangan Bank Bukopin

Laporan Keuangan Publikasi Trlwulanan Neraca

PT BANK BUKOPIN

JL MT.HARYONO KAV 50-51 JAKARTA 12770

Telp. 7989837-7988266

per Desember 2007 dan 2006

(Dalam Jutaan Rupiah)

Pos-pos	Bank		Konsolidasi	
	Dec-07	Dec-06	Dec-07	Dec-06
AKTIVA				
Kas	421,800	275,561	421,803	275,561
Penempatan pada Bank Indonesia	9,695,317	13,171,792	9,695,317	13,171,792
a. Giro Bank Indonesia	3,687,390	2,422,298	3,687,390	2,422,298
b. Sertifikat Bank Indonesia	5,828,937	9,926,692	5,828,937	9,926,692
c. Lainnya	59,990	749,802	59,990	749,802
Giro pada Bank Lain	73,535	51,932	73,535	51,932
a. Rupiah	23,317	17,389	23,317	17,389
b. Valuta Asing	51,113	35,623	51,113	35,623
Penempatan pada Bank Lain	3,734,874	2,377,467	3,734,874	2,377,467
a. Rupiah	353,300	399,200	353,300	399,200
PPA - Penempatan pada bank lain -/-	-3,534	-3,992	-3,534	-3,992
b. Valuta Asing	3,381,574	1,978,267	3,381,574	1,978,267

PPA - Penempatan pada Bank Lain -/-	-33,815	-19,800	-33,815	-19,800
Surat Berharga yang Dimiliki	300,216	267,992	300,216	267,992
a. Rupiah	260,144	170,615	260,144	170,615
i. Diperdagangkan		33,348		33,348
ii. Tersedia untuk Dijual				
iii. Dimiliki Hingga Jatuh Tempo	260,144	137,267	260,144	137,267
PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	-2,855	-1,818	-2,855	-1,818
b. Valuta Asing	40,072	97,377	40,072	97,377
i. Diperdagangkan	38,347	36,696	38,347	36,696
ii. Tersedia untuk Dijual				
iii. Dimiliki Hingga Jatuh Tempo	1,725	60,681	1,725	60,681
PPA - Surat Berharga yang Dimiliki -/-	-2,109	-2,654	-2,109	-2,654
Surat Berharga yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali				
Obligasi Pemerintah	452,619	213,333	452,619	213,333
a. Diperdagangkan	120,840	89,914	120,840	89,914
b. Tersedia untuk Dijual				
c. Dimiliki Hingga Jatuh Tempo	331,779	123,419	331,779	123,419
Tagihan atas Surat Berharga yang Dibeli dengan Janji Dijual Kembali (Reverse Repo)	33,033	25,947	33,033	25,947
a. Rupiah	33,033	25,947	33,033	25,947
PPA - Reverse Repo -/-				
b. Valuta Asing				
PPA - Reverse Repo -/- Tagihan Derivatif	1,116	1,944	1,116	1,944

L-12
(lanjutan)

PPA - Tagihan Derivatif -/-	-17	-19	-17	-19
Kredit yang Diberikan	18,680,346	14,319,881	18,689,573	14,319,881
a. Rupiah	17,241,803	13,356,012	17,251,030	13,356,012
i. Pihak Terkait dengan Bank	5,428,549	4,730,991	5,428,549	4,730,991
ii. Pihak Lain	11,813,254	8,625,021	11,822,481	8,625,021
PPA - Kredit yang diberikan -/-	-326,567	-260,625	-326,627	-260,625
b. Valuta Asing	1,438,543	963,869	1,438,543	963,869
i. Pihak Terkait dengan Bank				
ii. Pihak Lain	1,438,543	963,869	1,438,543	963,869
PPA - Kredit yang Diberikan -/-	-14,844	-9,330	-14,844	-9,330
Tagihan Akseptasi	77,830	65,560	77,830	65,560
PPA- Tagihan Akseptasi -/-	-642	-655	-642	-655
Penyertaan	57,035	60,433	36,640	40,388
PPA - Penyertaan -/-	-1,130	-1,156	-1,130	-1,156
Pendapatan yang Masih Akan Diterima	53,320	42,513	53,446	42,476
Biaya Dibayar Dimuka	71,377	72,206	71,402	72,288
Uang Muka Pajak				
Aktiva Pajak Tangguhan	18,654	10,031	18,873	10,155
Aktiva Tetap	574,047	476,449	574,299	476,657
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap -/-	-252,111	-207,605	-252,308	-207,775
Properti Terbengkalal	24,409	24,409	24,409	24,409
PPA - Properti terbengkalal -/-	-3,661		-3,661	
Aktiva Sewa Guna				

L-12
(lanjutan)

Akumulasi Penyusutan Aktiva Sewa Guna -/-

Agunan yang Diambil Alih	61,346	68,134	61,419	68,134
PPA - Agunan yang diambil alih -/-	-7,405		-7,405	
Aktiva Lain-lain	299,556	157,336	301,647	159,624
TOTAL AKTIVA	34,454,813	31,573,693	34,446,177	31,556,143
PASIVA				
Giro	8,763,135	8,179,003	8,758,129	8,177,003
a. Rupiah	7,695,897	7,088,942	7,690,891	7,086,942
b. Valuta Asing	1,067,238	1,090,061	1,067,238	1,090,061
Kewajiban Segera Lainnya	208,481	1,589,402	208,481	1,589,402
Tabungan	2,909,202	1,968,821	2,909,202	1,968,821
Simpanan Berjangka	17,279,845	14,421,636	17,273,254	14,407,079
a. Rupiah	13,603,474	12,737,160	13,600,883	12,722,603
i. Pihak Terkait dengan Bank	2,025,298	2,006,923	2,022,707	1,992,367
ii. Pihak Lain	11,578,176	10,730,237	11,578,176	10,730,236
b. Valuta Asing	3,672,371	1,684,476	3,672,371	1,684,476
i. Pihak Terkait dengan Bank	388,571	232,424	388,571	232,424
ii. Pihak Lain	3,283,800	1,452,052	3,283,800	1,452,052
Sertifikat Deposito				
a. Rupiah				
b. Valuta Asing				
Simpanan dari Bank Lain	788,937	860,130	788,937	860,130
Kewajiban pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat repo		494,650		494,650

L-12
(lanjutan)

Kewajiban Derivatif	699	260	699	260
Kewajiban Akseptasi	77,830	65,560	77,830	65,560
Surat Berharga yang Diterbitkan	530,000	540,000	530,000	540,000
a. Rupiah	530,000	540,000	530,000	540,000
b. Valuta Asing				
Pinjaman yang Diterima	895,788	851,991	895,788	851,991
a. Fasilitas Pendanaan Jangka Pendek Bank Indonesia				
b. Lainnya	895,788	851,991	895,788	851,991
i. Rupiah	863,123	822,652	863,123	822,652
- Pihak Terkait dengan Bank				
- Pihak Lain	863,123	822,652	863,123	822,652
ii. Valuta Asing	32,665	29,339	32,665	29,339
- Pihak Terkait dengan Bank				
- Pihak Lain	32,665	29,339	32,665	29,339
Estimasi Kerugian Komitmen dan Kontinjensi	28,233	27,109	28,233	27,109
Kewajiban Sewa Guna Usaha				
Beban Yang Masih Harus Dibayar	80,540	80,944	80,498	80,908
Taksiran Pajak Penghasilan	58,676	86,161	58,684	86,173
Kewajiban Pajak Tangguhan				
Kewajiban Lain-lain	398,696	302,729	398,760	302,964
Pinjaman Subordinasi				
a. Pihak Terkait dengan Bank				
b. Pihak Lain				

L-12
(lanjutan)

Modal Pinjaman

a. Pihak Terkait dengan Bank

b. Pihak Lain

Hak Minoritas

Ekuitas

- Modal Disetor

- Aglo (Disagio)

- Modal Sumbangan

- Dana Setoran modal

- Selsih Penjabaran Laporan Keuangan

- Selsih Penllalan Kembali Aktiva Tetap

- Laba (Rugi) yang Belum Direalisasi dari Surat Berharga

- Pendapatan Komprehensif Lainnya

- Saldo Laba (Rugi)

TOTAL PASIVA

1,964,793

782,479

217,832

11,781

952,701

34,454,813

1,668,003

773,756

184,694

5,892

703,661

31,573,693

4,931

1,964,793

782,479

217,832

11,781

952,701

34,446,177

4,796

1,668,003

773,756

184,694

5,892

703,661

31,556,143

L-12
(lanjutan)

Laporan Keuangan Bank Mega
Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan
Neraca
PT BANK MEGA, Tbk
 MENARA BANK MEGA, JL. KAPT TANDEAN KAV 12-14A JKT-12970
 Telp. (021) 79175000
 per Desember 2007 dan 2006

(Dalam Jutaan Rupiah)

AKTIVA		
Kas	532,011	301,734
Penempatan pada Bank Indonesia	9,469,693	9,034,597
a. Giro Bank Indonesia	2,938,581	2,558,285
b. Sertifikat Bank Indonesia	5,361,209	5,781,404
c. Lainnya	1,169,903	694,908
Giro pada Bank Lain	329,837	50,908
a. Rupiah	13,170	19,522
b. Valuta Asing	316,667	31,386
Penempatan pada Bank Lain	92,664	365,200
a. Rupiah	92,664	365,200
PPA - Penempatan pada bank lain -/-	-3,038	-3,847
b. Valuta Asing		
PPA - Penempatan pada Bank Lain -/-	-3,167	-314
Surat Berharga yang Dimiliki	253,898	355,550
a. Rupiah	201,992	162,523
i. Diperdagangkan	45,984	14,985
ii. Tersedia untuk Dijual	156,008	25,000
iii. Dimiliki Hingga Jatuh Tempo		122,538
b. Valuta Asing	51,906	193,027
i. Diperdagangkan		
ii. Tersedia untuk Dijual	51,906	

iii. Dimiliki Hingga Jatuh Tempo		193,027
PPA - Surat Berharga yang Dimiliki -/-	-519	-1,838
Surat Berharga yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali		
Obligasi Pemerintah	8,938,324	8,596,527
a. Diperdagangkan	55,357	
b. Tersedia untuk Dijual	8,882,967	752,479
c. Dimiliki Hingga Jatuh Tempo		7,844,048
Tagihan atas Surat Berharga yang Dibeli dengan Janji Dijual Kembali (Reverse Repo)		
a. Rupiah		
PPA - Reverse Repo -/-		
b. Valuta Asing		
PPA - Reverse Repo -/-		
Tagihan Derivatif	256	209
PPA - Tagihan Derivatif -/-	-2	-2
Kredit yang Diberikan	14,037,263	10,998,683
a. Rupiah	11,020,619	8,845,035
i. Pihak Terkait dengan Bank	95,321	12,789
ii. Pihak Lain	10,925,298	8,832,246
PPA - Kredit yang diberikan -/-	-166,556	-139,755
b. Valuta Asing	3,016,644	2,153,648
i. Pihak Terkait dengan Bank		
ii. Pihak Lain	3,016,644	2,153,648
PPA - Kredit yang Diberikan -/-	-27,387	-19,902
Tagihan Akseptasi	278,628	396,330
PPA- Tagihan Akseptasi -/-	-2,329	-2,771
Penyertaan	31	31
PPA - Penyertaan -/-		
Pendapatan yang Masih Akan Diterima	216,243	214,757
Blaya Dibayar Dimuka	60,104	44,633
Uang Muka Pajak		
Aktiva Pajak Tangguhan		12,828
Aktiva Tetap	1,112,828	956,457
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap -/-	-359,181	-281,782

L-13
(lanjutan)

Properti Terbengkalai		
PPA - Properti terbengkalai -/-		
Aktiva Sewa Guna		
Akumulasi Penyusutan Aktiva Sewa Guna -/-		
Agunan yang Diambil Alih	22,343	10,638
PPA - Agunan yang diambil alih -/-	-2,129	
Aktiva Lain-lain	131,443	87,149
TOTAL AKTIVA	34,907,728	30,972,910
PASIVA		
Giro	6,842,035	3,346,785
a. Rupiah	5,477,137	2,080,302
b. Valuta Asing	1,364,898	1,266,483
Kewajiban Segera Lainnya	118,325	67,148
Tabungan	6,279,786	3,294,703
Simpanan Berjangka	16,909,175	19,114,512
a. Rupiah	14,436,498	17,314,371
i. Pihak Terkait dengan Bank	77,765	93,636
ii. Pihak Lain	14,358,733	17,220,735
b. Valuta Asing	2,472,677	1,800,141
i. Pihak Terkait dengan Bank	2,552	3,352
ii. Pihak Lain	2,470,125	1,796,789
Sertifikat Deposito		
a. Rupiah		
b. Valuta Asing		
Simpanan dari Bank Lain	574,845	2,296,768
Kewajiban pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat repo		
Kewajiban Derivatif	541	
Kewajiban Akseptasi	278,628	396,330
Surat Berharga yang Diterbitkan		
a. Rupiah		
b. Valuta Asing		
Pinjaman yang Diterima	422,685	135,045
a. Fasilitas Pendanaan Jangka Pendek Bank Indonesia		

L-13
(lanjutan)

b. Lainnya	422,685	135,045
I. Rupiah		
- Pihak Terkait dengan Bank		
- Pihak Lain		
II. Valuta Asing	422,685	135,045
- Pihak Terkait dengan Bank		
- Pihak Lain	422,685	135,045
Estimasi Kerugian Komitmen dan Kontinjensi	9,261	3,926
Kewajiban Sewa Guna Usaha		
Beban Yang Masih Harus Dibayar	69,154	98,272
Taksiran Pajak Penghasilan	54,828	33,794
Kewajiban Pajak Tangguhan	187,834	
Kewajiban Lain-lain	191,492	191,326
Pinjaman Subordinasi	30,000	60,000
a. Pihak Terkait dengan Bank		
b. Pihak Lain	30,000	60,000
Modal Pinjaman		
a. Pihak Terkait dengan Bank		
b. Pihak Lain		
Hak Minoritas		
Ekuitas	2,939,137	1,934,501
- Modal Disetor	812,722	812,722
- Aqda (Disagio)	777,985	777,985
- Modal Sumbangan		
- Dana Setoran modal		
- Selisih Penjabaran Laporan Keuangan		
- Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap		
- Laba (Rugi) yang Belum Direalisasi dari Surat Berharga	489,958	5,841
- Pendapatan Komprehensif Lainnya	3,573	3,573
- Saldo Laba (Rugi)	854,899	334,180
TOTAL PASIVA	34,907,728	30,972,910

L-13
(lanjutan)

Laporan Keuangan Bank Permata
Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan
Neraca

PT BANK PERMATA Tbk
 PERMATA BANK TOWER I JL.SUDIRMAN KAV.27 JAKARTA
 Telp. 021-5237899, 5237999
 dahulu PT BANK BALI, Tbk s/d OKTOBER 2002
 per Desember 2007 dan 2006

(Dalam Jutaan Rupiah)

AKTIVA				
Kas	702,659	575,046	702,666	575,055
Penempatan pada Bank Indonesia	6,296,520	3,639,185	6,326,520	3,639,185
a. Giro Bank Indonesia	2,606,797	2,343,274	2,606,797	2,343,274
b. Sertifikat Bank Indonesia	3,689,723	1,295,911	3,719,723	1,295,911
c. Lainnya				
Giro pada Bank Lain	219,235	198,154	227,952	205,213
a. Rupiah				
b. Valuta Asing				
Penempatan pada Bank Lain	234,825	1,004,506	314,073	1,082,633
i. Pihak terkait dengan Bank	49	46	49	46
ii. Pihak Lain	63,479	32,617	68,676	37,327
a. Rupiah				
PPA - Penempatan pada bank lain -/-	-647	-2,301	-647	-2,301
b. Valuta Asing				
i. Pihak terkait dengan Bank	53,283	54,168	53,283	54,168
ii. Pihak Lain	102,424	111,323	105,944	113,672
PPA - Penempatan pada Bank Lain -/-	-6,157	-12,352	-6,157	-12,352
Surat Berharga yang Dimiliki	742,934	356,126	745,468	367,663
a. Rupiah				
i. Diperdagangkan				
i. Pihak terkait dengan Bank		20,000		20,000

ii. Pihak Lain		51,000	52,198	95,812
ii. Tersedia untuk Dijual				
iii. Dimiliki Hingga Jatuh Tempo				
PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	-3,496	-2,488	-3,496	-2,488
b. Valuta Asing	393,224	237,145	393,224	237,145
i. Pihak terkait dengan Bank				
ii. Pihak Lain	234,825	933,506	261,875	966,821
i. Diperdagangkan				
ii. Tersedia untuk Dijual	393,224	237,145	393,224	237,145
iii. Dimiliki Hingga Jatuh Tempo				
PPA - Surat Berharga yang Dimiliki -/-	-6,286	-1,330	-6,286	-1,330
Surat Berharga yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali				
i.a. Pihak terkait dengan Bank				
Obligasi Pemerintah	2,120,741	5,735,241	2,130,612	5,744,837
a. Diperdagangkan	471,469	457,841	471,469	457,841
i.b. Pihak lain	7,014		9,548	10,538
b. Tersedia untuk Dijual	1,649,272	5,277,400	1,659,143	5,286,996
c. Dimiliki Hingga Jatuh Tempo				
ii.a. Pihak terkait dengan Bank				
ii.b. Pihak lain	157,698	86,317	157,698	87,316
Tagihan atas Surat Berharga yang Dibeli dengan Janji Dijual Kembali (Reverse Repo)			16,784	14,751
a. Rupiah			16,784	14,751
PPA - Reverse Repo -/-				-148
iii.a. Pihak terkait dengan Bank	16,343		16,343	
iii.b. Pihak lain	168,655	32,664	168,655	32,664
b. Valuta Asing				
PPA - Reverse Repo -/-				
Tagihan Derivatif	12,092	16,734	12,092	16,734
PPA - Tagihan Derivatif -/-	-121	-167	-121	-167
Kredit yang Diberikan	26,454,502	23,804,500	26,453,734	23,806,465
a. Rupiah	22,968,348	21,229,417	22,967,580	21,231,382
i. Pihak Terkait dengan Bank	39,726	88,854	39,726	88,854
ii. Pihak Lain	22,928,622	21,140,563	22,927,854	21,142,528

L-14
(lanjutan)

PPA - Kredit yang diberikan -/-	-1,062,862	-722,993	-1,062,862	-722,996
b. Valuta Asing	3,486,154	2,575,083	3,486,154	2,575,083
I. Pihak Terkait dengan Bank	71,528		71,528	
II. Pihak Lain	3,414,626	2,575,083	3,414,626	2,575,083
PPA - Kredit yang Diberikan -/-	-101,812	-295,874	-101,812	-295,874
Tagihan Akseptasi	247,442	147,683	247,442	147,683
PPA- Tagihan Akseptasi -/-	-5,126	-1,757	-5,126	-1,757
Penyertaan	109,134	111,312	1,538	13,668
PPA - Penyertaan -/-	-1,454	-13,434	-1,454	-13,434
Pendapatan yang Masih Akan Diterima	191,204	349,578	191,550	350,018
I. Pihak terkait dengan Bank	725	33	725	33
Biaya Dibayar Dimuka	70,593	64,269	70,659	65,372
Uang Muka Pajak			158	95
II. Pihak Lain	11,367	16,701	11,367	16,701
Aktiva Pajak Tangguhan	326,602	90,233	331,322	95,366
Aktiva Tetap	1,550,242	1,581,168	1,558,329	1,588,420
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap -/-	-258,890	-201,172	-263,675	-205,408
Properti Terbengkalai	58,054	67,121	58,054	67,121
PPA - Properti terbengkalai -/-	-8,708		-8,708	
Aktiva Sewa Guna				
Akumulasi Penyusutan Aktiva Sewa Guna -/-				
Aqunan yang Diambil Alih	291,882	296,193	291,882	296,193
PPA - Aqunan yang diambil alih -/-	-20,447		-20,447	
Aktiva Lain-lain	1,031,049	989,549	1,103,683	1,033,105
TOTAL AKTIVA	39,183,704	37,772,730	39,303,727	37,851,322
PASIVA				
I. Pihak terkait dengan Bank		481		481
II. Pihak Lain	247,442	147,202	247,442	147,202
Giro	7,694,769	6,685,150	7,688,224	6,645,522
a. Rupiah				
b. Valuta Asing				
Kewajiban Segera Lainnya	1,142,428	891,061	1,163,582	838,193
Tabungan	7,335,926	6,046,139	7,335,926	6,046,134

L-14
(lanjutan)

Simpanan Berjangka	15,061,494	15,929,014	15,047,392	15,911,430
a. Rupiah	13,000,928	14,545,180	12,994,673	14,539,361
i. Pihak Terkait dengan Bank	1,368,928	1,146,767	1,362,673	1,142,933
ii. Pihak Lain	11,632,000	13,398,413	11,632,000	13,396,428
b. Valuta Asing	2,060,566	1,383,834	2,052,719	1,372,069
i. Pihak Terkait dengan Bank	119,315	106,516	111,468	94,998
ii. Pihak Lain	1,941,251	1,277,318	1,941,251	1,277,071
Sertifikat Deposito	5	5	5	5
a. Rupiah	5	5	5	5
b. Valuta Asing				
Simpanan dari Bank Lain	1,004,849	2,212,780	1,004,849	2,212,780
Kewajiban pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat repo				
Kewajiban Derivatif	13,637	5,460	13,637	5,460
Kewajiban Akseptasi	247,443	147,684	247,443	147,682
Surat Berharga yang Diterbitkan				
a. Rupiah				
i. Pihak terkait dengan Bank	760,485	248,406	756,427	246,717
ii. Pihak Lain	4,944,074	4,298,380	4,944,074	4,262,358
b. Valuta Asing				
Pinjaman yang Diterima	709,263	676,162	709,263	676,162
a. Fasilitas Pendanaan Jangka Pendek Bank Indonesia				
i. Pihak terkait dengan Bank	52,781	89,995	50,294	88,880
ii. Pihak Lain	1,937,429	2,048,369	1,937,429	2,047,567
b. Lainnya	709,263	676,162	709,263	676,162
i. Rupiah	457,697	549,375	457,697	549,375
- Pihak Terkait dengan Bank				
- Pihak Lain	457,697	549,375	457,697	549,375
ii. Pihak terkait dengan Bank	33,906	11,900	33,906	11,902
ii. Pihak Lain	7,302,020	6,034,239	7,302,020	6,034,232
i. Valuta Asing	251,566	126,787	251,566	126,787
- Pihak Terkait dengan Bank				
- Pihak Lain	251,566	126,787	251,566	126,787
Estimasi Kerugian Komitmen dan Kontinjensi	23,842	6,626	23,842	6,626

L-14
(lanjutan)

Kewajiban Sewa Guna Usaha				
Beban Yang Masih Harus Dibayar	53,073	78,109	53,029	78,014
Taksiran Pajak Penghasilan	105,328	49,570	105,616	49,837
Kewajiban Pajak Tangguhan				
Kewajiban Lain-lain	1,368,972	782,898	1,448,568	917,923
Pinjaman Subordinasi	500,000	500,000	500,000	500,000
a. Pihak Terkait dengan Bank				
b. Pihak Lain	500,000	500,000	500,000	500,000
i. Pihak terkait dengan Bank	83,709		83,709	
Modal Pinjaman				
ii. Pihak Lain	921,140	2,212,780	921,140	2,212,780
a. Pihak Terkait dengan Bank				
b. Pihak Lain				
Hak Minoritas			59,677	53,482
Ekuitas	3,902,675	3,762,072	3,902,674	3,762,072
i. Pihak terkait dengan Bank	533	276	533	276
ii. Pihak Lain	13,104	5,184	13,104	5,184
- Modal Disetor	1,300,534	1,300,534	1,300,534	1,300,534
- Aglo (Disagio)	5,826,979	5,826,978	5,826,978	5,826,978
- Modal Sumbangan				
i. Pihak terkait dengan Bank	15,164	12,356	15,164	12,356
ii. Pihak Lain	232,279	135,328	232,279	135,328
- Dana Setoran modal				
- Selisih Pentabaran Laporan Keuangan				
- Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap	501,379	501,379	501,379	501,379
- Laba (Rugi) yang Belum Direalisasi dari Surat Berharga	-375	358,047	-375	358,047
- Pendapatan Komprehensif Lainnya				
- Saldo Laba (Rugi)	-3,725,970	-4,224,994	-3,725,970	-4,224,994
TOTAL PASIVA	39,183,704	37,772,730	39,303,727	37,851,322
i. Pihak terkait dengan Bank	944	242	944	242
ii. Pihak Lain	22,898	6,384	22,898	6,384
-Cadangan dividen yang belum diambil pemegang saham	128	128	128	128
- Selisih penilaian efek-efek yang tersedia untuk dijual				

L-14
(lanjutan)

	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki CAR cukup untuk mengembangkan bisnisnya
<ul style="list-style-type: none"> Memiliki <i>customer database</i> yang luas dengan nasabah UMKM 	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Bank yang termasuk kategori permodalan API (bank fokus)
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki SDM potensial dalam mendukung pertumbuhan bank
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki reputasi baik di mata perbankan nasional
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki CAR cukup untuk mengembangkan bisnisnya
<ul style="list-style-type: none"> Bank yang termasuk dalam kategori permodalan API (bank fokus) 	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki SDM potensial dalam mendukung pertumbuhan bank
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki reputasi baik di mata perbankan nasional
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki CAR cukup untuk mengembangkan bisnisnya
<ul style="list-style-type: none"> Memiliki SDM potensial dalam mendukung pertumbuhan bank 	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki reputasi baik di mata perbankan nasional
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki CAR cukup untuk mengembangkan bisnisnya
<ul style="list-style-type: none"> Memiliki reputasi baik di mata perbankan nasional 	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki CAR cukup untuk mengembangkan bisnisnya

Variabel mana yang dipilih menurut Anda sebagai pertimbangan karena Kelemahan bagi Bank Bukopin

Variabel Kiri	←-----→															Variabel Kanan	
<ul style="list-style-type: none"> • Produk dan layanan yang masih terbatas 	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Penguasaan pasar dana (komersial&konsumer) dan kredit (komersial &konsumer) yang belum maksimal
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Jaringan pelayanan (ATM, kantor cabang) yang masih terbatas
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Produk perbankan masih memiliki kekurangan
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan TI dalam integrasi pelayanan
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan manajemen yang kurang, <i>Net Interest Margin</i> masih rendah
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Portofolio dan <i>fee based income</i> yang belum cukup dalam persaingan perbankan
<ul style="list-style-type: none"> • Penguasaan pasar dana komersial&konsumer, serta kredit komersial &konsumer yang belum maksimal 	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Jaringan pelayanan (ATM, kantor cabang) yang masih terbatas
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Produk perbankan masih memiliki kekurangan
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan TI dalam integrasi pelayanan
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan manajemen yang kurang, <i>Net Interest Margin</i> masih rendah

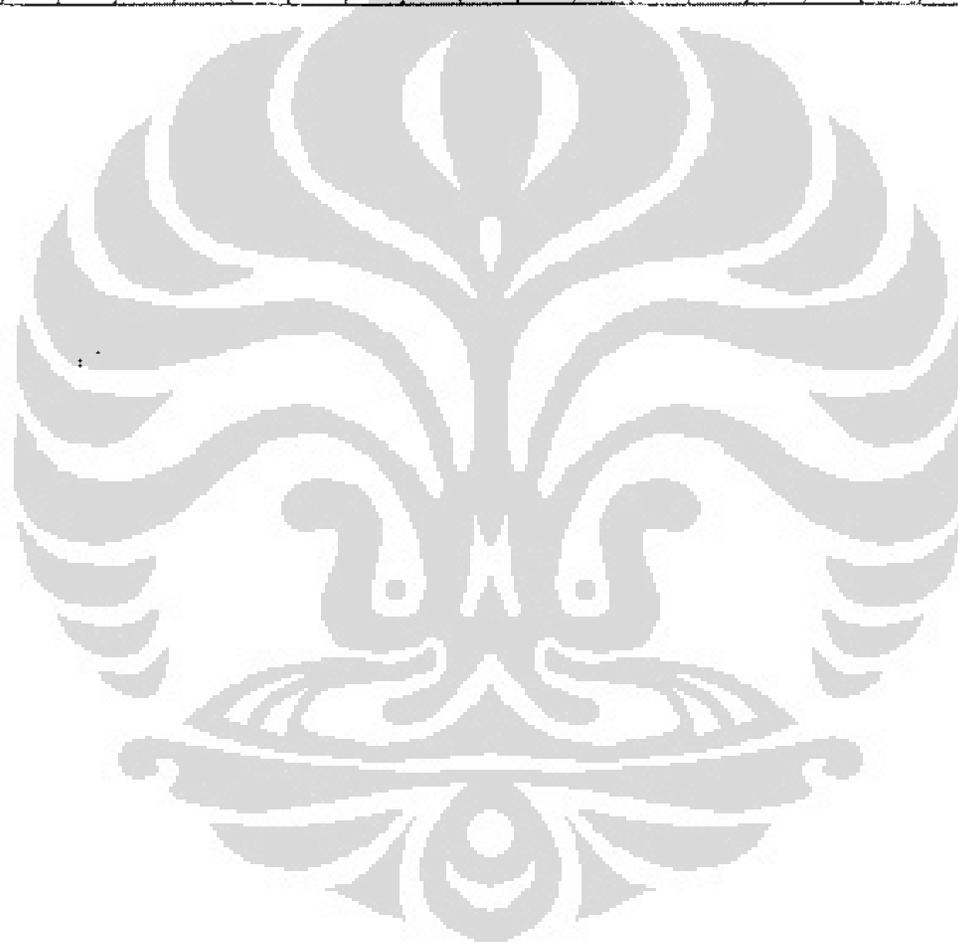
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Portofolio dan <i>fee based income</i> yang belum cukup dalam persaingan perbankan
<ul style="list-style-type: none"> • Penguasaan pasar dana komersial, dana konsumen, kredit komersial, dan kredit konsumen yang belum maksimal 	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Jaringan pelayanan (ATM, kantor cabang) yang masih terbatas
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Produk perbankan masih memiliki kekurangan
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan TI dalam integrasi pelayanan
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan manajemen yang kurang, <i>Net Interest Margin</i> masih rendah
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Portofolio dan <i>fee based income</i> yang belum cukup dalam persaingan perbankan
<ul style="list-style-type: none"> • Jaringan pelayanan (ATM, kantor cabang) yang masih terbatas 	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Produk perbankan masih memiliki kekurangan
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan TI dalam integrasi pelayanan
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan manajemen yang kurang, <i>Net Interest Margin</i> masih rendah
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Portofolio dan <i>fee based income</i> yang belum cukup dalam persaingan perbankan
<ul style="list-style-type: none"> • Produk perbankan masih memiliki kekurangan 	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan TI dalam integrasi pelayanan
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan manajemen

L-15
(sambungan)

																	yang kurang, <i>Net Interest Margin</i> masih rendah
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Portofolio dan <i>fee based income</i> yang belum cukup dalam persaingan perbankan
• Keterbatasan TI dalam integrasi pelayanan	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan manajemen yang kurang, <i>Net Interest Margin</i> masih rendah
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Portofolio dan <i>fee based income</i> yang belum cukup dalam persaingan perbankan
• Pengelolaan manajemen yang kurang, <i>Net Interest Margin</i> masih rendah	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> • Portofolio dan <i>fee based income</i> yang belum cukup dalam persaingan perbankan

	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Dukungan pemerintah terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Potensi pengembangan bisnis di segmen UMKM yang masih terbuka
• Prediksi pertumbuhan ekonomi nasional dan kondisi sosial politik	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Perkembangan segmen perbankan syariah
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Kebutuhan akan produk dan jasa perbankan yang berbasis TI
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Dukungan pemerintah terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Potensi pengembangan bisnis di segmen UMKM yang masih terbuka
• Perkembangan segmen perbankan syariah	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Kebutuhan akan produk dan jasa perbankan yang berbasis TI
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Dukungan pemerintah terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Potensi pengembangan bisnis di segmen UMKM yang masih terbuka
• Kebutuhan akan produk dan jasa perbankan yang berbasis TI	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Dukungan pemerintah terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah

	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Potensi pengembangan bisnis di segmen UMKM yang masih terbuka
<ul style="list-style-type: none"> Dukungan pemerintah terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah 	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	<ul style="list-style-type: none"> Potensi pengembangan bisnis di segmen UMKM yang masih terbuka



L-15
(sambungan)

	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Berkembangnya berbagai lembaga pembiayaan non bank
• Tingkat persaingan <i>consumer banking</i> yang ketat	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Daya tarik segmen komersial sangat atraktif
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Tingkat persaingan dalam produk dan layanan berbasis TI
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Resiko bisnis yang semakin kompleks
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Berkembangnya berbagai lembaga pembiayaan non bank
• Daya tarik segmen komersial sangat atraktif	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Tingkat persaingan dalam produk dan layanan berbasis TI
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Resiko bisnis yang semakin kompleks
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Berkembangnya berbagai lembaga pembiayaan non bank
• Tingkat persaingan dalam produk dan layanan berbasis TI	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Resiko bisnis yang semakin kompleks
	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Berkembangnya berbagai lembaga pembiayaan non bank
• Resiko bisnis yang semakin kompleks	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	• Berkembangnya berbagai lembaga pembiayaan non bank

Penghitungan Rating

Penghitungan Rating EFE				
<i>Opportunities</i>				
BBKP	Permata	Mega	Total	Rata-rata
3	4	4	11	3.7
3	4	4	11	3.7
3	3	3	9	3.0
2	3	4	9	3.0
3	3	3	9	3.0
2	3	4	9	3.0
1	3	4	8	2.7
<i>Threats</i>				
2	4	4	10	3.3
3	4	4	11	3.7
2	4	4	10	3.3
4	4	4	12	4.0
4	4	4	12	4.0
3	4	4	11	3.7
2	3	4	9	3.0

Penghitungan Rating IFE				
<i>Strengths</i>				
BBKP	Permata	Mega	Total	Rata-rata
3	2	1	6	2.0
4	3	2	9	3.0
2	3	4	9	3.0
3	3	3	9	3.0
3	4	4	11	3.7
3	4	4	11	3.7
2	4	4	10	3.3
<i>Weaknesses</i>				
2	1	1	4	1.3
2	2	2	6	2.0
2	1	1	4	1.3
2	1	1	4	1.3
2	1	1	4	1.3
2	4	4	10	3.3
3	2	1	6	2.0