



UNIVERSITAS INDONESIA

ANALISIS *THE THREE TENSIONS* PADA LIMA BANK
TERBESAR BERDASARKAN TOTAL ASET DI INDONESIA

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

RADEN RIANTI DWIYANI AGUSMAN
0806433514

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
JULI 2010

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Raden Rianti Dwiyani Agusman

NPM : 0806433514

Tanda Tangan :

Tanggal : 8 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Raden Rianti Dwiyani Agusman
NPM : 0806433514
Program Studi : Manajemen Keuangan
Judul Tesis : Analisis *The Three Tensions* Pada Lima Bank
Terbesar Berdasarkan Total Aset di Indonesia

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 : Thomas H. Secokusumo, MBA ()

Penguji : Dr. Lindawati Gani ()

Penguji : Dr. Gede H. Wasistha ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 8 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT karena hanya dengan limpahan rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Adapun judul tesis ini adalah "Analisis *The Three Tensions* Pada Lima Bank Terbesar Berdasarkan Total Aset di Indonesia".

Penyusunan tesis ini tentunya tidak akan terlaksana dengan baik tanpa adanya bantuan, dukungan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perkenankanlah penulis untuk menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Universitas Indonesia, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Indonesia selama 2 tahun ini.
2. Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D. selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
3. Thomas H. Secokusumo, MBA. selaku dosen pembimbing, atas waktu yang telah diluangkan untuk penulis, juga atas arahan, bimbingan dan saran yang telah diberikan selama proses pembuatan tesis ini.
4. Keluarga tercinta Papah, Mamah, Aa dan Ina, suami dan anak-anaku, Papap, Dhea dan Denise yang telah memberikan dorongan semangat, kasih sayang, doa, dan dukungan bagi penulis, selama menyelesaikan program belajar studi ini.
5. Bapak dan Ibu pimpinan serta rekan kerja di Direktorat Pengawasan Bank 1 khususnya Eks Tim 1-2 dan Tim 1-7 Bank Indonesia yang telah memberikan kebijaksanaan waktu selama penulis menyelesaikan studi
6. Seluruh dosen pengajar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, yang telah memberikan ilmu-ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan.

7. Staf akademis serta karyawan dan karyawan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang telah membantu penulis dalam studi dan proses penyelesaian tesis ini
8. Pipin, Mas Yusuf, Daisy, dan Reny atas dorongan semangat dan kerjasamanya sebelum dan selama menyelesaikan program studi ini.
9. Sony, Tony dan Yola khususnya atas bantuannya dalam memperoleh data untuk penyelesaian tesis ini.
10. Seluruh teman-teman kelas H081 dan KS081 MM-UI atas kebersamaan dan kegembiraan yang telah tercipta selama menempuh program studi ini.
11. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses perkuliahan sampai dengan selesai.

Penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu.

Akhir kata, penulis memohon maaf apabila ada kesalahan dalam perkataan maupun sikap selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen keuangan.

Jakarta, 8 Juli 2010

Raden Rianti Dwiyani Agusman

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Raden Rianti Dwiyani Agusman
NPM : 0806433514
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

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

“Analisis *The Three Tensions* Pada Lima Bank Terbesar Berdasarkan Total Aset Di Indonesia”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas 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 : 8 Juli 2010

Yang menyatakan

(Raden Rianti Dwiyani Agusman)

ABSTRAK

Nama : Raden Rianti Dwiyani Agusman

Program Studi : Manajemen Keuangan

Judul : Analisis *The Three Tensions* Pada Lima Bank Terbesar Berdasarkan Total Aset Di Indonesia

Tesis ini mencoba mengaplikasikan penelitian yang dilakukan oleh Dodd dan Favaro (2006) dalam karya tulisnya yang bertopik: “*Managing the Right Tension*” pada lima bank terbesar berdasarkan total aset di Indonesia, namun penelitian hanya difokuskan kepada *profitability vs growth tension* dan *today vs tomorrow tension*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, BRI dan BCA relatif telah berhasil mengendalikan kedua *tension* tersebut namun Mandiri, BNI, dan CIMB Niaga masih belum dapat mengendalikan *tension* ini dan terjebak dalam *corporate cycle*. Tesis ini juga mendukung hasil penelitian dari Dodd dan Favaro (2006) bahwa *batting average* memiliki korelasi yang positif dengan *Total Shareholder Returns (TSR)*, namun demikian untuk kasus pada lima bank ini terdapat faktor lain yang perlu diperhatikan yaitu struktur kepemilikan bank.

Kata kunci :

The Three Tensions, Total Share Holder Return

ABSTRACT

Name : Raden Rianti Dwiyani Agusman

Study Program: Financial Management

Title : The Three Tensions Analysis in The Five Biggest Bank Based on Total Asset in Indonesia

This thesis tries to apply the research conducted by Dodd and Favaro (2006) published in a journal: "Managing the Right Tension" at the five biggest banks based on total asset in Indonesia but in this thesis only focusing at the first two tensions. In this thesis we found that BRI and BCA are relatively succeed in managing the two tensions but Mandiri, BNI, and CIMB Niaga still struggling in manage this two tensions and trapped in the *corporate cycle*. This thesis also support the research that *batting average* has a close relationship with TSR, but in our sample there are some other factor to be consider which is the ownership structure of the bank.

Key words :

The Three Tension, Total Share Holder Return

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR RUMUS.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Ruang Lingkup.....	4
1.5 Metodologi Penelitian.....	4
1.5.1 Metode Analisis.....	4
1.5.2 Metode Pengumpulan Data.....	5
1.5.3 Metode Pengukuran.....	5
1.5.3.1 <i>Profitability vs Growth Tensions</i>	5
1.5.3.2 <i>Today vs Tomorrow Tension</i>	6
1.5.3.3 <i>Total Share Holder Returns</i>	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Strategi Perusahaan.....	8
2.1.1 <i>The Five Generic Competitive Strategies</i>	10
2.2 Analisis Laporan Keuangan.....	12
2.3 Analisis <i>The Three Tensions</i>	18
2.3.1 <i>Three Tensions dan Corporate Cycle</i>	20
2.3.2 <i>Profitability vs Growth Tensions</i>	22
2.3.3 <i>Today vs Tomorrow Tensions</i>	24
2.3.4 <i>Whole vs Parts Tensions</i>	26
2.3.5 <i>Batting Average</i>	28
2.3.6 <i>Lead Tensions</i>	29
2.3.7 <i>Total Shareholder Returns</i>	30
3. PROFIL PERUSAHAAN.....	32
3.1 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	32
3.1.1 Sejarah Singkat.....	32
3.1.2 Visi dan Misi.....	33
3.1.3 Segmen Bisnis Utama.....	34
3.1.3.1 <i>Corporate Banking</i>	34

	3.1.3.2 <i>Commercial Banking</i>	34
	3.1.3.3 <i>Treasury and International Banking</i>	35
	3.1.3.4 <i>Micro and Retail Banking</i>	36
	3.1.3.5 <i>Consumer Finance</i>	36
	3.1.4 Strategi Manajemen.....	37
	3.1.5 Kinerja Perusahaan Tahun 2008	38
3.2	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	39
	3.2.1 Sejarah Singkat.....	39
	3.2.2 Visi dan Misi.....	40
	3.2.3 Segmen Bisnis Utama.....	40
	3.2.3.1 Bisnis Mikro Kecil dan Menengah.....	40
	3.2.3.2 Bisnis Konsumer.....	41
	3.2.3.3 Bisnis Komersial.....	41
	3.2.3.4 Bisnis Kelembagaan.....	42
	3.2.3.5 Bisnis Internasional dan Tresuri,	42
	3.2.4 Strategi Manajemen.....	43
	3.2.5 Kinerja Perusahaan Tahun 2008	44
3.3	PT Bank Central Asia Tbk.....	45
	3.3.1 Sejarah Singkat.....	45
	3.3.2 Visi dan Misi.....	46
	3.3.3 Segmen Bisnis Utama.....	46
	3.3.3.1 Perbankan Cabang	46
	3.3.3.2 Perbankan Korporasi.....	47
	3.3.3.3 Perbankan Individual.....	48
	3.3.3.4 Tresuri dan Perbankan Internasional.....	48
	3.1.4 Strategi Manajemen.....	49
	3.1.5 Kinerja Perusahaan Tahun 2008	50
3.4	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	51
	3.4.1 Sejarah Singkat.....	51
	3.4.2 Visi dan Misi.....	52
	3.4.3 Segmen Bisnis Utama.....	52
	3.4.3.1 <i>Commercial Banking</i>	53
	3.4.3.2 <i>Corporate Banking</i>	54
	3.4.3.3 <i>Consumer Banking</i>	55
	3.4.3.4 <i>International Banking dan Treasury</i>	55
	3.4.3.5 <i>Sharia Banking</i>	56
	3.4.4 Strategi Manajemen.....	57
	3.4.5 Kinerja Perusahaan Tahun 2008	57
3.5	PT Bank CIMB Niaga Tbk	58
	3.5.1 Sejarah Singkat.....	58
	3.5.2 Visi dan Misi.....	60
	3.5.3 Segmen Bisnis Utama.....	60
	3.5.3.1 Perbankan Ritel	60
	3.5.3.2 Perbankan Korporat	60
	3.5.3.3 Perbankan Bisnis	61
	3.5.3.4 <i>Private Banking</i>	62
	3.5.3.5 Perbankan Syariah	62
	3.5.3.6 Tresuri dan Pasar Modal.....	63

3.5.3.7	<i>Transaction Banking</i>	63
3.5.4	Strategi Manajemen.....	64
3.1.5	Kinerja Perusahaan Tahun 2008	64
4.	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	66
4.1	<i>Profitability versus Growth Bating Average</i>	66
4.1.1	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	67
4.1.2	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	68
4.1.3	PT Bank Central Asia Tbk.....	69
4.1.4	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	71
4.1.5	PT Bank CIMB Niaga Tbk	72
4.1.6	Perbandingan Pengelolaan <i>Profitability vs Growth Tension</i> 5 Bank	73
4.2	<i>Today versus Tomorrow Bating Average</i>	75
4.2.1	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	75
4.2.2	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	77
4.2.3	PT Bank Central Asia Tbk.....	77
4.2.4	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	78
4.2.5	PT Bank CIMB Niaga Tbk	79
4.2.6	Perbandingan Pengelolaan <i>Today vs Tomorrow Tension</i> 5 Bank	80
4.3	<i>Bating Average dan Total Shareholder Return</i>	82
4.4	<i>Lead Tension</i>	84
4.4.1	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	84
4.4.2	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	85
4.4.3	PT Bank Central Asia Tbk.....	86
4.4.4	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	87
4.4.5	PT Bank CIMB Niaga Tbk	88
5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	89
5.1	Kesimpulan.....	89
5.2	Saran.....	90
5.3	Penelitian Lanjutan.....	91
	DAFTAR PUSTAKA.....	93
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Parameter Faktor Permodalan	13
Tabel 2.2	Parameter Faktor Kualitas Aktiva.....	14
Tabel 2.3	Parameter Faktor Manajemen.....	15
Tabel 2.4	Parameter Faktor Rentabilitas.....	15
Tabel 2.5	Parameter Faktor Likuiditas.....	16
Tabel 2.6	Parameter Faktor Sensitivitas Terhadap Risiko Pasar...	17
Tabel 2.7	Peringkat Komposit Tingkat Kesehatan Bank.....	17
Tabel 4.1	<i>Profitability vs Growth Batting Average</i> PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	67
Tabel 4.2	<i>Profitability vs Growth Batting Average</i> PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	69
Tabel 4.3	<i>Profitability vs Growth Batting Average</i> PT Bank Central Asia Tbk.....	70
Tabel 4.4	<i>Profitability vs Growth Batting Average</i> PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	71
Tabel 4.5	<i>Profitability vs Growth Batting Average</i> PT Bank CIMB Niaga Tbk.....	73
Tabel 4.6	<i>Profitability vs Growth Slugging Average</i>	74
Tabel 4.7	<i>Today vs Tomorrow Batting Average</i> PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	76
Tabel 4.8	<i>Today vs Tomorrow Batting Average</i> PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	77
Tabel 4.9	<i>Today vs Tomorrow Batting Average</i> PT Bank Cantral Asia Tbk.....	78
Tabel 4.10	<i>Today vs Tomorrow Batting Average</i> PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	79
Tabel 4.11	<i>Today vs Tomorrow Batting Average</i> PT Bank CIMB Niaga Tbk.....	80
Tabel 4.12	<i>Today vs Tomorrow Slugging Average</i>	81
Tabel 4.13	Perbandingan <i>Batting Average dan TSR</i>	83
Tabel 4.14	Perbandingan Rasio Profitabilitas dan Kualitas Aset Mandiri dan BRI Tahun 2005 dan Tahun 2009.....	84
Tabel 5.1	Skor <i>Batting Average</i>	89

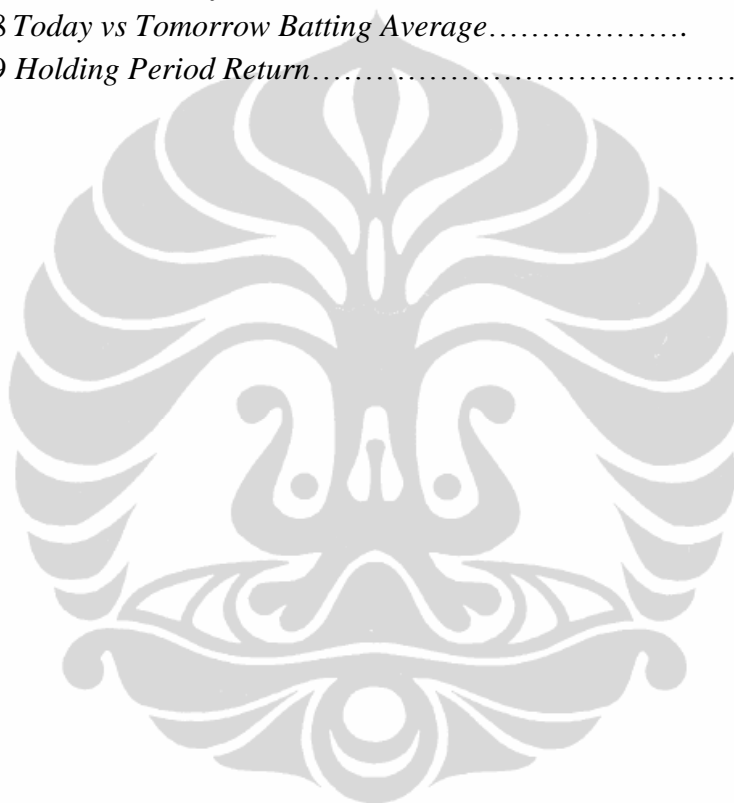
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Porter's Five Forces</i>	9
Gambar 2.2	<i>Corporate Cycle</i>	21
Gambar 2.3	<i>Profitability vs Growth Tension</i>	23
Gambar 2.4	<i>Today vs Tomorrow Tensions</i>	25
Gambar 2.5	<i>Whole vs PartsTensions</i>	27



DAFTAR RUMUS

Persamaan 4.1 <i>Economic Profit</i>	66
Persamaan 4.2 <i>Equity Capital Charged</i>	66
Persamaan 4.3 <i>Cost of Equity (Ke</i>	66
Persamaan 4.4 <i>Growth</i>	66
Persamaan 4.5 <i>Profitabilty bs Growth Batting Average</i>	66
Persamaan 4.6 <i>Today's Performance</i>	75
Persamaan 4.7 <i>Tomorrows Performance</i>	75
Persamaan 4.8 <i>Today vs Tomorrow Batting Average</i>	75
Persamaan 4.9 <i>Holding Period Return</i>	82



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Neraca PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	L1
Lampiran 2	Laba Rugi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	L2
Lampiran 3	Neraca PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	L3
Lampiran 4	Laba Rugi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	L4
Lampiran 5	Neraca PT Bank Central Asia Tbk.....	L5
Lampiran 6	Laba Rugi PT Bank Central Asia Tbk.....	L6
Lampiran 7	Neraca PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	L7
Lampiran 8	Laba Rugi PT Bank Negara Indonesia (Persero).....	L8
Lampiran 9	Neraca PT Bank CIMB Niaga Tbk.....	L9
Lampiran 10	Laba Rugi PT Bank CIMB Niaga Tbk.....	L10
Lampiran 11	Perhitungan <i>Bating Average</i> PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	L11
Lampiran 12	Perhitungan <i>Bating Average</i> PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBk.....	L12
Lampiran 13	Perhitungan <i>Bating Average</i> PT Bank Central Asia Tbk.....	L13
Lampiran 14	Perhitungan <i>Bating Average</i> PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	L14
Lampiran 15	Perhitungan <i>Bating Average</i> PT Bank CIMB Niaga Tbk.....	L15

B A B 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam usahanya untuk tetap dapat mencapai kinerja yang baik secara berkesinambungan perusahaan seringkali dihadapkan pada keputusan untuk memilih strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Thompson, Strikland, dan Gamble (2010) mendefinisikan strategi perusahaan sebagai *action plan* dari manajemen untuk menjalankan usaha dan mengarahkan operasional perusahaan. Strategi perusahaan mencerminkan bagaimana manajemen akan mengembangkan usaha, mendapatkan pelanggan/konsumen yang setia dan memenangkan persaingan, mengelola setiap fungsi usaha, merespon perubahan pasar, dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Selanjutnya dikatakan pula bahwa jiwa atau *the heart and soul* dari strategi adalah tindakan atau langkah-langkah yang diambil manajer dalam meningkatkan kinerja keuangan, memperkuat posisi persaingan di pasar, dan mendapatkan *competitive advantage*. Apabila perusahaan hanya dapat memperoleh *temporary competitive advantage* maka strategi perusahaan tersebut belumlah dapat dikatakan sukses. Strategi perusahaan dapat dikatakan sukses apabila perusahaan dapat memperoleh apa yang disebut dengan *sustainable competitive advantage*, yang sudah barang tentu hal ini akan lebih menguntungkan.

Suatu perusahaan dapat dikatakan telah memperoleh *sustainable competitive advantage* apabila pelanggan/konsumen dalam jumlah signifikan memiliki preferensi terhadap produk/jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dibandingkan pesaingnya dan preferensi ini bersifat tahan lama (*durable*). *Sustainable competitive advantage* ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan tidak berhenti berinovasi dan dapat belajar serta beradaptasi dengan cepat seiring dengan perubahan kondisi pasar. Untuk dapat menjadi sumber *sustainable competitive advantage* maka menurut teori Prahalat (1994) strategi perusahaan harus memenuhi kriteria VRIN yaitu *Valuable*, *Rarely*, *Inimitability*, dan *Non Substitution*.

Dalam memilih dan menjalankan strategi perusahaannya manajemen perusahaan seringkali diharapkan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam beberapa tujuan yang sepertinya saling bertolak belakang pada saat bersamaan, yang biasanya merupakan ukuran dari kinerja manajemen perusahaan. Dan dari sekian banyak tujuan yang saling bertolak belakang tersebut, 3 pasang *tensions* merupakan *tensions* utama yang sering kali dihadapi perusahaan yaitu *profitability versus growth*, *today versus tomorrow*, dan *the whole organization versus the parts* (Dodd dan Favaro, 2007). Dalam setiap kasus, keberhasilan dalam satu sisi seringkali diperoleh dengan mengorbankan kinerja pada sisi lainnya. Sementara itu kinerja yang baik seharusnya membutuhkan lebih dari sekedar kompromi dan harus dihasilkan tanpa konsesi.

Untuk mengukur kemampuan manajemen perusahaan dalam mengelola 3 *tensions* tersebut dikembangkan suatu konsep pengukuran yang disebut dengan *batting average* yang mengukur seberapa sering perusahaan mampu mencapai keberhasilan pada dua sisi yang saling berlawanan secara bersamaan pada tahun-tahun tertentu. Untuk dapat mengelola 3 *tensions* tersebut secara baik maka perusahaan haruslah memperkuat faktor-faktor yang menyatukan (*the common bond*) kedua sisi yang saling berlawanan tersebut. *The common bond* untuk *profitability/growth tension*, adalah *customer benefit*. Sementara itu *the common bond* untuk *today/tomorrow tension* adalah *sustainable earning*, sedangkan untuk *whole/parts tension* adalah apa yang disebut dengan *diagonal assets*.

Penelitian dalam tesis ini didasarkan pada landasan teori dan metoda yang digunakan oleh Dominic Dodd dan Ken Favaro (2006) dalam karya tulisnya yang berjudul "*Managing the Right Tension*" yang dimuat dalam Harvard Business Review. Dalam penelitian ini akan dilakukan evaluasi mengenai kemampuan 5 bank terbesar di Indonesia dari sisi total aset dalam mengelola ketiga *tensions*. Dengan membandingkan kemampuan ke 5 bank dalam mengelola *tensions* tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai *tension* yang yang sebaiknya dikelola manajemen (*lead tension*) yang akan berdampak pada kinerja perusahaan seperti pencapaian tingkat pertumbuhan, profitabilitas, *market share*, dan *Total Shareholder Return/TSR*.

1.2. Perumusan Masalah

Sebagai sebuah perusahaan yang memiliki konsep berkelanjutan, bank harus mampu untuk terus berinovasi dan beradaptasi guna memenuhi kebutuhan nasabahnya sehingga mampu bersaing dalam industri keuangan global. Untuk itu manajemen sebuah bank harus mampu mengelola *the three tensions* yang dihadapi oleh perusahaan, dan memilih *tension* utama sebagai *lead tension* yang harus dikelola yang paling mempengaruhi kinerja perusahaannya.

Namun demikian mengingat *the three tension* ini tidak independen satu sama lain maka manajemen bank harus berfikir secara hati-hati dan menyeluruh tentang permasalahan yang dihadapi agar dapat membuat diagnosa yang tepat mengingat masing-masing *tension* akan mengarahkan manajemen bank untuk mengambil fokus yang berbeda-beda. Oleh karena itu perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kinerja manajemen bank dalam mengelola perusahaan dengan menggunakan analisis *three tensions* dan apakah hal tersebut memiliki korelasi yang positif dengan TSR?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja manajemen 5 bank besar di Indonesia dengan menggunakan analisis *three tensions*. Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Berapa skor *batting average* untuk *profitability vs growth tension* dan *today vs tomorrow tension* pada 5 bank terbesar di Indonesia?
- b. Bagaimana kualitas pengelolaan *profitability vs growth tension* dan *today vs tomorrow tension* pada 5 bank besar di Indonesia berdasarkan skor *batting average*?
- c. Apakah terdapat korelasi positif antara *batting average* dengan TSR?
- d. Apa rekomendasi pemilihan *lead tension* yang tepat bagi masing-masing bank?

1.4. Ruang Lingkup

Penelitian ini akan menganalisis kualitas pengelolaan *tensions* pada 5 bank terbesar di Indonesia dari sisi total aset yaitu PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, PT Bank Central Asia Tbk, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan PT Bank CIMB Niaga Tbk selama 5 tahun yaitu periode tahun 2005 sampai dengan 2009. Analisis dilakukan pada satu industri yaitu industri perbankan karena berdasarkan penelitian yang dilakukan Dodd dan Favaro (2007), skor *batting average* lebih bervariasi *within industry* daripada *across industry*. Kualitas pengelolaan *tensions* dilakukan dengan melakukan analisis terhadap laporan keuangan *audited* dan mengukur *batting average* dari masing-masing *tensions* selama periode tersebut berdasarkan metode yang dikembangkan oleh Dodd dan Favaro (2007).

Penelitian ini hanya membatasi pada dua *tensions* yaitu *profitability versus growth* dan *today versus tomorrow* mengingat keterbatasan data dalam pengukuran *whole versus parts* khususnya terkait data *market value* dari masing-masing unit bisnis.

1.5. Metodologi Penelitian

1.5.1. Metode Analisis

Metode analisis dilakukan dengan tahapan analisis terhadap laporan keuangan *audited* dari 5 bank selama lima tahun dan mengukur skor *batting average* dari masing-masing *tension* sebagai berikut:

a. *Profitability versus Growth Tension:*

Profitability dihitung sebagai *Positive Net Economic Profit*, *Growth* dihitung sebagai *Positive Revenue* (Pendapatan Bunga Bersih) *Growth*, dan *Batting Average* merupakan persentase jumlah tahun perusahaan dapat mencapai *positive net economic profit* dan *positive revenue growth* secara bersamaan.

b. *Today versus Tomorrow Tension:*

Today adalah *Positive Net Economic Profit*. *Tomorrow* merupakan *Cumulative Economic Profit* dalam tiga tahun, dan *Batting Average* merupakan persentase jumlah tahun perusahaan dapat mencapai *net economic*

profit dan *positive cumulative economic profit* dalam tiga tahun secara bersamaan.

1.5.2. Metode Pengumpulan data

Penelitian dilakukan terhadap 5 bank terbesar dari sisi total aset di industri perbankan Indonesia yang telah *go public* yaitu

- a. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- b. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- c. PT. Bank Central Asia Tbk.
- d. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
- e. PT Bank CIMB Niaga Tbk.

Pengumpulan data untuk penelitian ini terdiri dari data keuangan dan non-keuangan. Data keuangan diperoleh dari Laporan Keuangan Tahunan (*audited*) kelima bank tersebut di atas dari tahun 2003 sampai dengan 2009. Berdasarkan laporan tersebut kemudian diambil informasi tentang pendapatan bunga bersih, laba bersih, *dividend*, ekuitas, *earning per share* (EPS), *cost of equity* dan *total share holder returns*. Data-data ini kemudian akan digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam mengelola *tension* yang dihadapinya dan mencari korelasi antara *batting average* dengan *total shareholder returns* dari kelima bank tersebut.

Data non-keuangan merupakan data-data yang diperoleh dari *Annual Report*, *Company Profile*, dan data-data pendukung yang diperoleh dari Bursa Efek Indonesia, Bank Indonesia, Biro Pusat Statistik, surat kabar, dan publikasi perusahaan sendiri yang dimuat dalam *website*.

1.5.3. Metode Pengukuran

1.5.3.1. Profitability vs Growth Tensioan

Profitability didefinisikan sebagai *positive economic profit* dan dihitung selisih antara *earnings* (laba bersih) dikurangi dengan *equity capital charged*. Sedangkan *growth* didefinisikan sebagai *positive real revenue growth* dan dihitung sebagai pertumbuhan pendapatan bunga bersih dikurangi dengan pertumbuhan PDB pada tahun yang sama.

1.5.3.2. *Today vs Tomorrow Tension*

Untuk mengukur *today's performance* digunakan *earning growth* (pertumbuhan laba bersih) pada tahun yang bersangkutan. Sedangkan untuk mengukur *tomorrow's performance* digunakan *cumulative economic profit* selama tiga tahun. Pemilihan periode tiga tahun dikarenakan perbankan di Indonesia oleh ketentuan Bank Indonesia diwajibkan untuk setiap tahun menyampaikan Rencana Bisnis Bank untuk periode tiga tahun ke depan.

1.5.3.3. *Total Shareholder Returns (TSR)*

TSR dari kelima bank dihitung dengan rumus yang sama dengan *holding-period return* (HPR) yang merupakan return dari saham pada suatu periode tertentu.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini disajikan dengan susunan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini memberikan gambaran serangkaian ide mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penulisan, ruang lingkup, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 Landasan Teori

Bab ini menguraikan penjelasan teori mengenai analisis industri dan strategi bersaing yang berkelanjutan, evaluasi kinerja perusahaan secara umum dan dengan menggunakan analisis *three tensions* serta metode pengukuran TSR. Selain itu, ditunjang pula mengenai uraian aturan-aturan dalam menilai tingkat kesehatan bank sebagai bagian dari analisis individual perusahaan.

Bab 3 Profil Perusahaan

Bab ini menggambarkan profil perusahaan yang meliputi sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur kepemilikan saham, kegiatan operasional, serta kondisi dan kinerja keuangan.

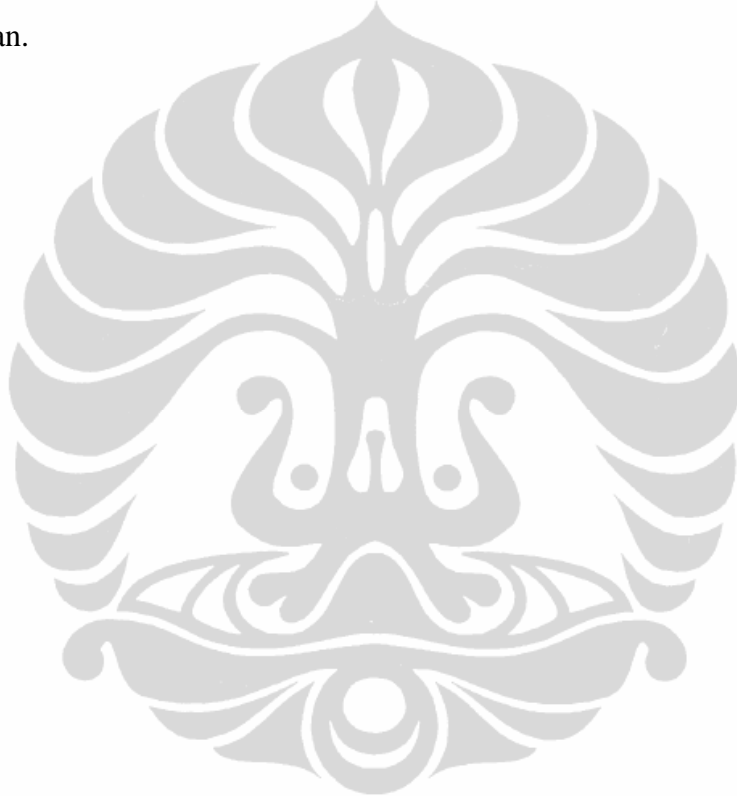
Bab 4 Pembahasan

Bab ini mengulas mengenai kualitas pengelolaan *tensions* di masing-masing bank. Kualitas dilakukan dengan menghitung skor *batting average* dari

masing-masing *tensions* antara tahun 2005 sampai dengan tahun 2009. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi korelasi antaran skor *batting average* dengan TSR, dan *lead tension* yang harus diambil oleh masing-masing bank.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bab ini akan memberikan kesimpulan dari hasil pembahasan dan penilaian atas pengelolaan *tensions* di masing-masing perusahaan dan prioritas *tensions* yang dihadapi. Saran yang diberikan berupa rekomendasi atas prioritas *tensions* yang sebaiknya dipilih beserta *common bond* dan strategi perusahaan.



BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1. Strategi Perusahaan

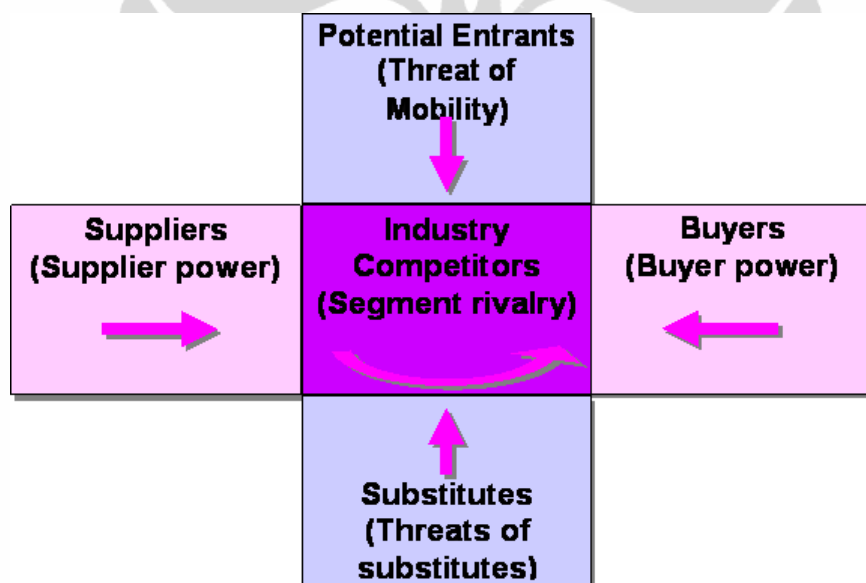
Strategi perusahaan didefinisikan sebagai *action plan* dari manajemen untuk menjalankan usaha dan mengarahkan operasional perusahaan. Strategi perusahaan mencerminkan bagaimana manajemen akan mengembangkan usaha, menarik dan menyenangkan konsumen, memenangkan persaingan, mengelola setiap fungsi usaha, merespon perubahan pasar, dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan (Thompson, Strikland, & Gamble, 2010). Lebih lanjut dikatakan pula bahwa strategi perusahaan dapat dikatakan sukses apabila perusahaan dapat memperoleh apa yang disebut dengan *sustainable competitive advantage* yaitu apabila konsumen dalam jumlah signifikan (*an attractive number of buyers*) memiliki preferensi terhadap produk/jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dibandingkan pesaingnya dan preferensi ini bersifat tahan lama (*durable*).

Selanjutnya dikatakan pula bahwa perusahaan dapat dikatakan telah memiliki strategi apabila strategi tersebut memiliki bagian/elemen dari strategi yaitu: (1) *Arena: where will we be active?* (2) *Vehicle: how will we get there?* (3) *Differentiation: how will we win in the market place?* (4) *Staging: what will be our speed and sequence of moves?* dan (5) *Economic Logic: how will we obtain our return?* (Hambrick & Fredricson (2001). Hal lain yang perlu selalu diingat adalah bahwa strategi bukanlah *output* melainkan merupakan *work in progress* sehingga selalu berevolusi. Strategi selalu berkembang sebagai akibat dari perpaduan antara (1) *proactive strategy element* berupa keputusan/insiatif manajer perusahaan dan (2) *reactive strategy element* sebagai akibat dari perubahan dan perkembangan kondisi pasar.

Dalam menentukan prospek perusahaan, manajemen perlu mengetahui bagaimana situasi perusahaan saat ini. Untuk dapat menjawab pertanyaan tersebut perlu dilakukan penilaian terhadap (1) situasi eksternal yaitu kondisi pasar/industri dan tingkat persaingan dimana perusahaan berada serta (2) situasi internal yaitu sumber daya dan kemampuan/*capabilities* yang dimiliki, kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan pesaing serta peluang yang dimiliki perusahaan. Mengapa perusahaan perlu memperhatikan situasi eksternal atau lingkungan? Hal

yang paling utama adalah karena faktor eksternal seringkali berada di luar kendali perusahaan dan mempengaruhi strategi perusahaan terutama pada level strategi bisnis.

Faktor eksternal perusahaan ini dapat dikelompokkan menjadi dua besaran yaitu faktor *macroenvironment* dan *microenvironment*. Faktor *macroenvironment* terdiri dari kondisi ekonomi secara umum, peraturan atau perundang-undangan yang berlaku, keadaan demografis dari populasi, nilai-nilai sosial dan gaya hidup serta teknologi. Sementara itu yang faktor *microenvironment* merupakan *immediate industry and competitive environment* atau yang lebih dikenal dengan Porter's Five Forces Model yaitu *suppliers*, *substitute products*, *buyers*, *new entrants*, dan *rival firms*.



Gambar 2. 1
Porter's Five Forces

Sumber : Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors by Michael E. Porter di dalam Strategy : A View from the Top, Kluver dan Pearce, 2007, p. 44

Secara umum, semakin tinggi tingkat tekanan dari kelima *forces* tersebut secara kolektif maka pasar semakin tidak menarik atau semakin kecil kesempatan untuk mendapatkan *attractive potential profits*. Namun demikian terdapat paradoks dalam menilai Porter's Five Forces ini karena di sisi lain bila tekanan dari kelima *forces* tersebut di atas rendah maka *sense of competition* akan

menurun, hal ini akan mengakibatkan kemauan belajar (*learning process*) juga menurun, sehingga tidak terjadi inovasi dan pada akhirnya konsumen akan dirugikan.

2.1.1. The Five Generic Competitive Strategies

Tidak terhitung berapa banyak variasi dalam *competitive strategies* yang dijalankan oleh perusahaan terutama karena setiap perusahaan menerapkan strategi yang disesuaikan dengan kondisinya masing-masing (*custom designed strategies*). Namun demikian secara umum perbedaan utama dari berbagai strategi itu terletak pada (1) apakah perusahaan menargetkan pasar yang luas/*broad* atau sempit/*narrow* dan (2) apakah perusahaan mengejar *competitive advantage* yang berhubungan dengan *low cost* atau *product differentiation* (Thompson, Strikland, & Gamble, 2010). Lima pendekatan strategi ini adalah:

a. Overall Low Cost Provider Strategy

Untuk menerapkan strategi ini, *cost* perusahaan secara kumulatif sepanjang *value chain*nya harus lebih rendah dibandingkan pesaingnya. Hal ini dapat dilakukan dengan dua cara yaitu melakukan aktivitas *value chain* dengan lebih *cost effectively* dibandingkan pesaing dan/atau mencari cara yang inovatif untuk menghilangkan atau mem-*by pass* beberapa aktivitas yang menghasilkan *cost* (*cost producing activities*) Strategi ini dapat berjalan baik dalam keadaan pasar yang menjual barang identik atau memiliki diferensiasi yang rendah, konsumen tergolong *price sensitive*, dan *switching cost* konsumen rendah.

b. Broad Differentiation Strategy

Strategi ini berusaha memberikan diferensiasi pada produk/jasa yang ditawarkan perusahaan dibandingkan pesaingnya yang sejumlah besar pembeli akan menganggapnya setimpal (*valuable and worth paying for*). Diferensiasi yang sukses akan memungkinkan perusahaan untuk menerapkan harga premium, meningkatkan unit *sales*, dan mendapatkan loyalitas konsumen terhadap *brand*nya.

c. Best-Cost Provider Strategy

Strategi ini merupakan kombinasi antara strategi *low cost* dengan strategi yang menawarkan kualitas, layanan, fitur, dan/atau *performance* yang lebih dari sekedar minimal. Tujuannya adalah untuk memperoleh *lowest(best) cost and prices* dibandingkan pesaing yang menawarkan produk dengan *attribute* serupa.

Strategi ini akan berhasil pada pasar yang keberagaman konsumen (*buyer diversity*) menjadikan diferensiasi produk merupakan suatu norma dan konsumen relatif sensitif terhadap harga dan *value*.

d. *Focused Low-Cost Strategy*

Strategi ini pada prinsipnya mirip dengan strategi pertama namun perusahaan berkonsentrasi pada segmen pasar yang lebih sempit (*niche market*) sehingga dapat menawarkan harga yang lebih rendah kepada *niche member* dibandingkan pesaingnya.

e. *Focused Defferentiation Strategy*

Strategi ini juga sama dengan strategi kedua namun berkonsentrasi pada segmen pasar yang lebih sempit (*niche market*) dan mengalahkan pesaing dengan cara menawarkan *niche member attributes* yang lebih baik dan lebih mengena/sesuai dengan selera dan kemauan konsumennya.

Terdapat perbedaan mendasar antara 5 strategi yang ditawarkan di atas dengan strategi yang diungkapkan oleh Porter pada tahun 1980. Thompson, Strikland, & Gamble (2010) beranggapan bahwa strategi ketiga yaitu *Best Cost Provider Strategi* merupakan strategi terbaik karena konsumen akan memiliki persepsi bahwa produk/jasa yang ditawarkan sesuai dengan harga yang dibayarkan tidak peduli apakah harga itu mahal atau murah. Sementara itu Porter berpendapat bahwa apabila perusahaan berusaha untuk melakukan strategi *low cost* dan diferensiasi secara bersama-sama maka akan mengalami *stuck in the middle*. Perusahaan tidak akan dapat memenangkan persaingan karena akan kalah harga atau pun kalah persepsi. Perbedaan pandangan ini kembali menunjukkan bahwa strategi adalah sesuatu yang terus berkembang karena masyarakat/perilaku manusia juga berubah dan berkembang misalnya dahulu hanya dikenal adanya segmentasi sekarang dikenal pula istilah fragmentasi. Strategi perusahaan dapat

saja berubah misalnya dari *low cost* menjadi diferensiasi antara lain dengan cara merubah persepsi yang antara lain dapat dilakukan melakukan dengan *re-branding* ataupun *packaging* yang lebih menarik.

2.2. Analisis Laporan Keuangan

Laporan keuangan perusahaan mencerminkan kondisi kinerja perusahaan dalam periode tertentu. Dalam melakukan analisis kinerja keuangan dapat digunakan indikator-indikator tertentu berupa rasio keuangan. Rasio-rasio keuangan merupakan alat analisis untuk menginterpretasikan isi laporan keuangan (Hawkins, 1998). Untuk mengetahui kinerja perusahaan, hasil penilaian rasio keuangan perusahaan dapat dibandingkan dengan perusahaan sejenis dalam satu industri atau dibandingkan dengan rasio-rasio keuangan industri tempat perusahaan itu berada. Rasio-rasio keuangan ini sebagian yang digunakan dalam penilaian tingkat kesehatan bank.

Bank yang sehat, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana diubah dengan Undang-Undang No.10 Tahun 1998, merupakan persyaratan pokok agar bank mampu berperan secara maksimal dalam perekonomian nasional yang mencakup aspek pertumbuhan ekonomi, pemerataan ekonomi serta stabilitas ekonomi dan sistem keuangan nasional. Bank yang sehat merupakan kepentingan semua pihak, baik pemilik, pengurus bank, masyarakat pengguna jasa, Bank Indonesia selaku otoritas pengawas, pemerintah dan pihak lainnya. Sejalan dengan itu Bank Indonesia secara sistematis dan bertahap melakukan pengembangan penilaian sistem kesehatan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan pengawasan bank.

Penilaian tingkat kesehatan bank yang dikenal dengan *CAMELS Rating System* pada dasarnya menggunakan pendekatan penilaian kuantitatif dan kualitatif dengan memperhatikan data historis, posisi dan data proyeksi baik yang menyangkut aspek keuangan, manajemen maupun kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. Dengan menggunakan metode penilaian tersebut diharapkan akan dapat diperoleh suatu gambaran yang komprehensif terhadap kinerja bank saat ini

maupun yang akan datang termasuk masalah kritis yang berpotensi mengganggu kelangsungan usaha bank.

Penilaian tingkat kesehatan bank dimaksud dilakukan terhadap faktor-faktor CAMELS yang terdiri dari *Capital, Asset Quality, Management, Earnings, Liquidity* dan *Sensitivity to market risk*. Berikut penjelasan dari masing-masing faktor CAMELS disertai parameter yang digunakan, peringkat masing-masing faktor dan peringkat kompositnya.

A. Faktor Permodalan (*Capital*)

Fungsi utama modal (*capital*) bank adalah menyerap kerugian. Selain itu modal juga berperan sebagai sumber dana untuk membiayai kegiatan usaha bank, pengembangan usaha bank dan sebagai alat untuk mengukur besar kecilnya kekayaan bank dan atau pemegang saham. Oleh karena itu, parameter penilaian terhadap faktor permodalan harus menggambarkan fungsi tersebut. Adapun parameter penilaian *Capital* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Parameter Faktor Permodalan

No	Parameter	Peringkat
1	Kecukupan KPMM sesuai ketentuan yg berlaku	Peringkat 1-5
2	Komposisi Modal	
3	Trend KPMM	
4	AP yg diklasifikasikan terhadap modal bank	
5	Kemampuan bank memelihara kebutuhan modal dari keuntungan	
6	Rencana permodalan	
7	Akses ke sumber permodalan	
8	Komitmen PSP meningkatkan modal	

Sumber: Peraturan Bank Indonesia No.6/10/PBI/2004 tentang Sistem Penilaian Kesehatan Bank Umum tanggal 12 April 2004

B. Faktor Kualitas Aset (*Asset Quality*)

Kualitas aset merefleksikan besarnya potensi risiko kredit yang dihadapi bank dikaitkan dengan portofolio pinjaman dan investasi, aset lainnya serta transaksi rekening administratif. Penilaian faktor kualitas aset juga mempertimbangkan kecukupan cadangan untuk menutup potensi kerugian dan

risiko *default* dari *counterparty*. Disamping itu, kemampuan manajemen dalam mengidentifikasi, mengukur, memonitor dan mengendalikan risiko kredit juga harus tercermin dalam penilaian ini. Oleh karena itu, parameter *Asset Quality* harus memperhatikan aspek aspek tersebut. Adapun parameter penilaian *Asset Quality* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2
Parameter Faktor Kualitas Aktiva

No	Parameter	Peringkat
1	Kualitas aktiva produktif diklasifikasikan dibandingkan dengan total aktiva produktif	Peringkat 1-5
2	Debitur Inti dibandingkan dengan total kredit	
3	Perkembangan Aktiva Produktif Bermasalah	
4	Tingkat Kecukupan PPAP	
5	Kebijakan dan Prosedur Aktiva Produktif	
6	Sistem Kaji Ulang Kebijakan AP	
7	Dokumentasi AP	
8	Kinerja Penanganan AP bermasalah	

Sumber: Peraturan Bank Indonesia No.6/10/PBI/2004 tentang Sistem Penilaian Kesehatan Bank Umum tanggal 12 April 2004

C. Faktor Manajemen (*Management*)

Penilaian faktor Manajemen meliputi penilaian kualitatif terhadap tiga komponen yaitu prinsip-prinsip manajemen umum (*good corporate governance*–GCG), kemampuan pengurus bank untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang melekat pada seluruh aktivitas fungsional bank serta kepatuhan bank terhadap ketentuan yang berlaku. Oleh karena itu penilaian terhadap faktor Manajemen harus menggambarkan fungsi tersebut sebagai berikut:

Tabel 2.3
Parameter Faktor Manajemen

No	Parameter	Peringkat
A	Manajemen Umum	Peringkat 1-5
1	Struktur dan Komposisi Pengurus Bank	
2	Penanganan <i>Conflict of Interest</i>	

Tabel 2.3 (Lanjutan)
Parameter Faktor Manajemen

No	Parameter	Peringkat
3	Independensi Pengurus	
4	Kemampuan mencegah penurunan GCG	
5	Tranparansi Informasi	
6	Efektivitas Kinerja Komite	
B	Manajemen Risiko	Peringkat 1-5
1	Manajemen <i>Oversight</i> (37 pertanyaan)	
2	Identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko (38 pertanyaan)	
3	Kebijakan, sistem, prosedur & limit (28 pertanyaan)	
4	Internal Kontrol (37 pertanyaan)	Peringkat 1-5
C	Tingkat Kepatuhan	
	BMPK	
	PDN	
	KYC/AML	Peringkat 1-5
	Komitmen	

Sumber: Peraturan Bank Indonesia No.6/10/PBI/2004 tentang Sistem Penilaian Kesehatan Bank Umum tanggal 12 April 2004

D. Faktor Rentabilitas (*Earnings*)

Penilaian terhadap faktor Earning bertujuan untuk mengetahui kemampuan bank dalam menghasilkan laba dan juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektifitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaannya. Oleh sebab itu, parameter penilaian faktor *Earning* harus mencerminkan tujuan dimaksud. Adapun parameter penilaian Earning adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4
Parameter Faktor Rentabilitas

No	Parameter	Peringkat
1	ROA	Peringkat 1-5
2	ROE	
3	NIM	
4	BOPO	
5	Perkembangan Laba Operasional	
6	Penerapan Prinsip Akuntansi	
7	Komposisi Aktiva Produktif	
8	Prospek Laba Operasional	

Sumber: Peraturan Bank Indonesia No.6/10/PBI/2004 tentang Sistem Penilaian Kesehatan Bank Umum tanggal 12 April 2004

E. Faktor Likuiditas (*Liquidity*)

Penilaian likuiditas mencerminkan kemampuan bank untuk mengelola tingkat likuiditasnya guna memenuhi kewajibannya secara tepat waktu. Penilaian likuiditas juga harus menjamin bahwa likuiditas dikelola secara efisien sehingga bank dapat menekan biaya serta setiap saat dapat melikuidasi assetnya secara cepat dengan kerugian yang minimal. Adapun parameter penilaian likuiditas adalah sebagai berikut:

Tabel 2.5
Parameter Faktor Likuiditas

No	Parameter	Peringkat
1	Rasio aktiva likuid kurang dari 1 bln terhadap pasiva likuid kurang dari 1 bulan	Peringkat 1-5
2	1 month maturity mismatch	
3	LDR	
4	Proyeksi <i>Cash Flow</i>	
1	Ketergantungan pada antar bank pasiva dan depositan besar	
2	Kebijakan dan pengelolaan likuiditas	
3	Akses ke pasar uang, pasar modal dan sumber dana lainnya	
4	Stabilitas DPK	

Sumber: Peraturan Bank Indonesia No.6/10/PBI/2004 tentang Sistem Penilaian Kesehatan Bank Umum tanggal 12 April 2004

F. Faktor Sensitivitas terhadap risiko pasar (*Sensitivity to Market Risk*)

Sensitivitas terhadap risiko pasar adalah tingkat kepekaan aset maupun kewajiban terhadap volatilitas suku bunga maupun nilai tukar. Oleh karena itu penilaian terhadap risiko mencerminkan kemampuan modal bank untuk menutup kerugian yang timbul akibat risiko pasar dan kecukupan penerapan manajemen risiko pasar. Adapun parameter penilaian faktor *Sensitivity to Market Risk* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.6
Parameter Faktor Sensitivitas Terhadap Risiko Pasar

No	Parameter	Peringkat
A	Sensitivitas Suku Bunga	Peringkat 1-5
1	<i>Potential Loss</i> Suku Bunga & Ekses Modal	
2	Kecukupan modal untuk mengcover fluktuasi suku bunga dibandingkan dengan <i>potential loss</i>	
B	Sensitivitas Nilai Tukar	Peringkat 1-5
1	<i>Potential Loss</i> Nilai Tukar dan Ekses Modal	
2	Kecukupan modal untuk mengcover fluktuasi nilai tukar dibandingkan dengan <i>potential loss</i>	
C	SISTEM MANAJEMEN RISIKO PASAR	Peringkat 1-5

Sumber: Peraturan Bank Indonesia No.6/10/PBI/2004 tentang Sistem Penilaian Kesehatan Bank Umum tanggal 12 April 2004

G. Peringkat Komposit

Berdasarkan hasil penilaian peringkat masing-masing faktor kemudian ditetapkan peringkat Komposit sebagai berikut:

Tabel 2.7
Peringkat Komposit Tingkat Kesehatan Bank

PERINGKAT				
1	2	3	4	5
Bank tergolong sangat baik dan mampu mengatasi pengaruh negatif kondisi perekonomian dan industri keuangan	Bank tergolong baik dan mampu mengatasi pengaruh negatif kondisi perekonomian dan industri keuangan namun bank masih memiliki kelemahan minor yang dapat segera diatasi oleh tindakan rutin	Bank tergolong cukup baik namun terdapat beberapa kelemahan yang dapat menyebabkan peringkat kompositnya memburuk apabila bank tidak segera melakukan tindakan korektif	Bank tergolong kurang baik dan sensitif terhadap pengaruh kondisi perekonomian dan industri keuangan atau bank memiliki kelemahan keuangan yang serius atau kombinasi dari kondisi beberapa faktor yang tidak memuaskan yang apabila tidak dilakukan tindakan korektif yang efektif berpotensi	Bank tergolong tidak baik dan sangat sensitive terhadap pengaruh negatif kondisi perekonomian dan industri keuangan serta mengalami kesulitan yang membahayakan kelangsungan usaha-nya.

Tabel 2.7 (Lanjutan)
Peringkat Komposit Tingkat Kesehatan Bank

PERINGKAT				
1	2	3	4	5
			mengalami kesulitan yang membahayakan kelangsungan usahanya	

Sumber: Peraturan Bank Indonesia No.6/10/PBI/2004 tentang Sistem Penilaian Kesehatan Bank Umum tanggal 12 April 2004

2.3. Analisis *The Three Tension*

Tantangan utama dari pemimpin perusahaan adalah bagaimana untuk mencapai berbagai tujuan dalam waktu yang sama. Permasalahannya adalah bukan pada bagaimana untuk menjadi lebih menguntungkan (*profitable*) atau untuk mencari cara menghasilkan pertumbuhan penghasilan yang baru (*new revenue growth*) tetapi bagaimana untuk dapat mencapai keduanya pada saat yang bersamaan. Setiap pemimpin dari setiap perusahaan secara terus menerus menghadapi permasalahan untuk mencapai keberhasilan pada berbagai tujuan yang sepertinya saling berlawanan pada waktu yang bersamaan.

Dari semua tujuan yang saling berlawanan tersebut, terdapat tiga pasang *tensions*/kepentingan yang paling sering dihadapi perusahaan yaitu *profitability vs growth*, *short term vs long term*, dan *whole vs parts* (Dodd dan Favaro, 2006). Pada setiap pasang kepentingan ini, perusahaan seringkali memperoleh kemajuan pada satu tujuan, dengan mengorbankan tujuan lainnya. Perusahaan berusaha mendapatkan pertumbuhan yang tinggi, hanya untuk mendapatkan kegagalan pada sisi profitabilitas, perusahaan berusaha mencapai profitabilitas namun menghadapi kegagalan pada pertumbuhan.

Sementara itu perusahaan yang dapat menaklukkan tiga *tensions* tersebut akan keluar sebagai pemenang. Pertumbuhan disertai dengan profitabilitas, pendapatan sekarang yang berkontribusi pada pendapatan masa depan, dan kinerja tinggi pada unit-unit bisnis maupun perusahaan secara keseluruhan, tentu hal ini jauh lebih baik bagi perusahaan daripada kinerja yang terperangkap dalam suatu *trade-offs*.

Untuk mengukur seberapa sering perusahaan dapat mencapai dua tujuan pada saat yang bersamaan pada periode tertentu digunakan ukuran yang disebut dengan *batting average*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dodd dan Favaro (2007) *Batting average* ini memiliki hubungan yang erat dengan *total shareholder return*/TSR. Semakin tinggi skor *batting average* dari perusahaan berarti semakin sering perusahaan dapat keluar dari 3 *tension*, maka TSR perusahaan pun semakin tinggi, karena hal ini berarti perusahaan dapat melayani kepentingan *stakeholders* yang berbeda pada saat yang sama.

Untuk setiap pasang kepentingan tersebut ada yang dinamakan dengan *common bond*, yaitu suatu faktor yang dapat menjadikan dua tujuan dalam suatu *tension* berlaku sebagai pelengkap/*complements* bukan sebagai substitusi/*substitutes*. Bila *common bond* ini tidak ada, maka dua tujuan tersebut menjadi substitusi sehingga kinerja yang baik pada satu tujuan akan menyebabkan kinerja yang buruk pada tujuan lainnya.

Customer benefit adalah *common bond* antara *profitability* dan *growth*. *Customer benefit* berbeda dari apa yang dapat dilakukan oleh suatu produk atau jasa namun merupakan suatu *reward* yang dirasakan oleh pelanggan dari pengalamannya dalam menggunakan produk dan jasa tersebut. Jika suatu produk memiliki *customer benefit* yang tinggi, biasanya berarti produk tersebut memiliki *market share* yang tinggi pula, yang pada gilirannya berarti ada kesempatan untuk memperoleh *economies of scale*. Pertumbuhan yang didasarkan pada *customer benefit* lebih *compatible* dengan profitabilitas, karena hal ini berarti meniadakan biaya yang tidak perlu (*bad costs*) sehingga dapat menghasilkan profitabilitas yang tinggi tanpa mengorbankan pertumbuhan/*growth*.

Sustainable earnings adalah *common bond* antara *today's performance* dan *tomorrow's performance*. Ini merupakan *earnings* yang tidak dipengaruhi oleh pinjam meminjam antar waktu. *Earnings* ini tidak dipinjam dari masa depan dengan cara tidak melakukan investasi jangka panjang yang diperlukan maupaun dipinjam dari masa lalu.

Diagonal assets adalah *common bond* yang memungkinkan peningkatan kinerja masing-masing unit bisnis dan pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam waktu yang sama. *Diagonal assets* adalah kemampuan dan

sumber daya yang dimiliki seperti cara kerja, norma, budaya, dan faktor *intangible* lainnya yang memungkinkan perusahaan bergerak sebagai suatu perusahaan secara utuh maupun sebanyak unit-unit bisnis yang berbeda secara bersamaan.

Seberapa kuat suatu perusahaan dapat menciptakan *common bond* ini akan menentukan apakah perusahaan tersebut dapat menaklukkan tiga *tensions* sehingga dapat menikmati kinerja tanpa kompromi. Seringkali *common bond* ini tidak terlihat dan sulit diukur. Hal yang menyebabkan perusahaan seringkali tidak dapat melihat *common bond* ini adalah praktek manajemen sendiri seperti peningkatan *customer focus*, pengendalian biaya untuk mencapai target *earnings*, penggunaan *net present value* untuk mengelola investasi, peningkatan otonomi khususnya untuk meningkatkan pertumbuhan, dan sentralisasi operasional perusahaan.

Mengelola ketiga *tension* secara bersamaan adalah merupakan tugas yang berat bahkan mungkin mustahil. Selain itu seringkali mengelola satu *tension* tertentu lebih penting daripada mengelola *tension* lain untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu tantangan berikutnya adalah untuk menentukan *tension* mana yang paling berpengaruh dan harus dikelola untuk mencapai kinerja yang baik.

2.3.1. *Three Tensions dan Corporate Cycle*

Pertumbuhan menjadi sesuatu yang penting sekali. Manajemen perusahaan memfokuskan pada masa depan dan menetapkan *market share* dan penghasilan baru sebagai target. Untuk tumbuh, perusahaan harus lebih berani menganbil risiko dan menciptakan eksperimen. Penekanannya adalah pada penciptaan *brands*, bisnis baru dan aliansi. Namun kemudian hasilnya tidak seperti yang diharapkan. Penghasilan memang meningkat namun marjin turun. Kemudian dorongan untuk efisiensi meningkat. Kali ini penekanan ada pada disiplin, koordinasi, standar, dan *payback*. Namun kemudian pertumbuhan tidak terjadi. Perusahaan menjadi terlalu *rigid*, terlalu jauh dari pelanggannya, terlalu fokus ke dalam, dan terobsesi pada angka. Sehingga akhirnya pertumbuhan kembali menjadi fokus utama. Hal ini seperti jika kita menekan balon pada satu sisi yang

menyebabkan balon tersebut mengembang di sisi lainnya (Dodd dan Favaro, 2007).

Ketiga *tension* ini memiliki kesamaan, yaitu prioritas dan kinerja dari beberapa tujuan terlihat berada pada satu sisi yang sama dibandingkan dengan tujuan lainnya. Pada satu sisi terdapat tujuan *growth*, *tomorrow's performance*, dan *individual parts*, sedangkan pada sisi lainnya ada *profitability*, *today's earnings*, dan *benefits across the whole*. Ketiga *tension* ini secara bersamaan menciptakan "*corporate cycle*" yaitu interaksi dari ketiga *tension* yang menyebabkan perusahaan berada pada dua fase yaitu fase "*Brave the new world*" yang fokusnya adalah pada pertumbuhan, jangka panjang, dan unit bisnis, dan fase "*Back to Basics*" yang fokusnya pada profitabilitas, jangka pendek, dan perusahaan secara keseluruhan. Diantara fase ini perusahaan berhadapan dengan kegagalan dalam mencapai kinerja yang baik pada tiga tujuan lainnya, seperti digambarkan pada gambar berikut ini:



Gambar2.2
Corporate Cyvle

Sumber: Dodd dan Favaro (2007)

Tiga langkah yang dapat dilakukan perusahaan untuk melepaskan diri dari *corporate cycle* adalah:

- a) Menggunakan *batting average* sebagai pengukuran keberhasilan perusahaan untuk mencapai dua tujuan yang saling berkompetisi dalam *tension* yang dihadapi perusahaan.
- b) Memperkuat *common bond* dalam *tension* tersebut.
- c) Memilih *lead tension*, atau *tension* yang paling penting bagi perusahaan.

2.3.2. *Profitability vs GrowthTension*

Tension pertama yang menyebabkan perusahaan terjebak dalam *corporate cycle* adalah antara *profitability* dan *growth*. Dalam praktek manajemen, terdapat tiga *management conundrum* yang sangat terkenal (Dodd dan Favaro, 2007) yaitu fokus vs difersifikasi, pertumbuhan organik vs pertumbuhan melalui *merger* dan akuisisi, serta bisnis yang menguntungkan vs bisnis yang bertumbuh, hal ini menimbulkan dilema bagi pemimpin perusahaan yang menginginkan profitabilitas dan pertumbuhan secara bersamaan. Apakah melakukan diversifikasi dengan risiko penurunan profitabilitas, mempertahankan untuk fokus pada bisnis yang ada sekarang namun menghambat pertumbuhan, membatasi pertumbuhan hanya dari pertumbuhan organik dengan risiko sulit mencapai tingkat pertumbuhan yang diinginkan, atau melakukan akuisisi namun mengalami kesulitan mempertahankan pertumbuhan ekonomis. Untuk menjawab tantangan ini, pemimpin perusahaan pada umumnya melakukan *balancing*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dodd dan Favaro pada 800 perusahaan, ditemukan bahwa tingkat diversifikasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *batting average*. Fakta menyatakan bahwa terdapat *batting average* yang rendah maupun tinggi pada seluruh tingkat diversifikasi. Begitu pula halnya dengan akuisisi. Penelitian yang dilakukan oleh Dodd dan Favaro terhadap 445 perusahaan menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antara *batting average* dengan perusahaan yang melakukan akuisisi atau tidak. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa "*balance*" bukanlah jawaban untuk mencapai *batting average* yang tinggi.



Gambar2.3
Profitability vs Growth Tension

Sumber Dodd dan Favaro (2007)

Kunci untuk mendapatkan *batting average* yang lebih tinggi adalah dengan memahami bagaimana *profitability* dan *growth* saling berhubungan. Menurut Dodd dan Favaro (2007) kunci untuk mendapatkan hal tersebut adalah dengan fokus kepada *customer benefit* yang merupakan *common bond* dari *profitability vs growth tension*.

Customer benefit adalah *reward* baik *tangible* maupun *intangible*, nyata ataupun dirasakan, yang pelanggan terima melalui pengalamannya dalam memilih dan menggunakan suatu produk atau jasa. Pengukuran dari *customer benefit* secara langsung sangat sulit, namun mengukur konsekuensinya lebih mudah, yaitu kemauan untuk membayar atau *willingness to pay*. Oleh karena itu peningkatan *customer benefit* dengan sendirinya akan tercermin dalam harga yang lebih tinggi, pangsa pasar yang lebih luas, atau keduanya, relatif terhadap produk dan jasa sejenis. Pertumbuhan yang didasarkan pada *customer benefit* akan sejalan dengan peningkatan profitabilitas. Apalagi bila perusahaan dapat sekaligus memangkas *bad costs* maka perusahaan akan dapat mencapai pertumbuhan dan profitabilitas secara bersamaan.

Ada dua hal yang menjadi perangkap dalam mengelola *tension* ini yaitu *the customer focus trap* dan *the tying cost to earnings trap*. *The customer focus trap* terjadi karena perusahaan fokus pada pertumbuhan jumlah pelanggan tanpa memberikan tambahan *benefit* bagi pelanggannya. Hal ini pada akhirnya akan membawa perusahaan kepada pertumbuhan tanpa profitabilitas karena menyebabkan berkembangnya unit bisnis dan meningkatkan kompleksitas serta menurunkan volume per unit bisnis. *The tying cost to earnings trap* disebabkan kesalahan *manager* perusahaan yang menetapkan profitabilitas sebagai *lead tension*. Hal ini akan menyebabkan perusahaan menetapkan anggaran biaya untuk mencapai target laba dan menetapkan harga untuk mencapai *margin* tertentu. Hal ini akan mengaburkan perbedaan antara *bad costs* dan *good costs*, yang mengakibatkan perusahaan akan memperoleh profit tanpa pertumbuhan.

2.3.3. *Today vs Tomorrow Tension*

Tension kedua yang menarik perusahaan ke dalam *corporate cycle* adalah antara mencapai hasil sekarang atau membangun untuk hasil di masa yang akan datang. Memperoleh pendapatan jangka pendek merupakan target penting dari kebanyakan perusahaan. *Manager* seringkali mengorbankan apapun untuk mencapainya. Hal ini disebabkan para *manager* percaya bahwa pelaku pasar modal lebih memperhatikan *earning* jangka pendek.

Analisis pasar saham menyatakan bahwa rasio P/E (*Price to Earnings*) perusahaan menentukan harga saham dari perusahaan. Namun berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dodd dan Favaro (2007) terhadap lebih dari seribu perusahaan publik selama lebih dari 20 tahun, ditemukan bahwa dari setiap perusahaan yang mencatat pertumbuhan laba tahunan, 60% mengalami penurunan rasio P/E dan hanya 40% yang mengalami peningkatan rasio P/E. Hal tersebut berarti pertumbuhan laba yang lebih tinggi dari tahun ke tahun tidak berkorelasi dengan peningkatan harga saham perusahaan.



Gambar2.4
Today vs Tomorrow Tension

Sumber: Dodd dan Favaro (2007)

Mitos lain yang menyatakan bahwa pasar lebih menghargai kemampuan perusahaan untuk secara terus menerus menghasilkan laba tidak didukung dengan fakta. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mencatat pertumbuhan EPS secara berurutan hanya memperoleh TSR sedikit di atas perusahaan yang memperoleh pertumbuhan EPS sering namun tidak berturut-turut.

Jika pasar tidak bias, manakah yang lebih bernilai? Penelitian menunjukkan bahwa pasar menghargai perusahaan yang dapat mencapai keduanya yaitu baik laba jangka pendek maupun laba ekonomis jangka panjang yang tercermin dari rata-rata TSR sebesar 21% per tahun. Oleh karena itu perusahaan sebaiknya melihat kepada pasar produk dari pada pasar saham serta fokus kepada *common bond* dari *tension* ini yaitu *sustainable earnings*.

Sustainable earnings adalah *earnings* yang tidak didasarkan pada pinjaman meminjam antar waktu. Pinjaman bisa berasal dari masa depan yaitu dengan menunda investasi yang dibutuhkan ataupun dari masa lalu dengan mengeksploitasi aset dan kemampuan yang dimiliki yang pada akhirnya akan menjadi usang. *Sustainable earnings* didasarkan pada aset dan kemampuan yang

memiliki manfaat masa depan, yaitu yang hanya dimiliki oleh perusahaan, tidak dapat ditiru oleh pesaing dengan mudah dan murah atau tidak dapat ditiru sama sekali.

Tantangan lain yang perlu dihadapi perusahaan dalam mengelola *tension* ini adalah meminimalkan *excess investment*. *Excess investment* adalah investasi baik uang, waktu, manusia, maupun usaha melebihi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja tertentu. Namun demikian hal ini juga harus dicapai tanpa menyebabkan *underinvestment* (Dodd dan Favaro, 2007).

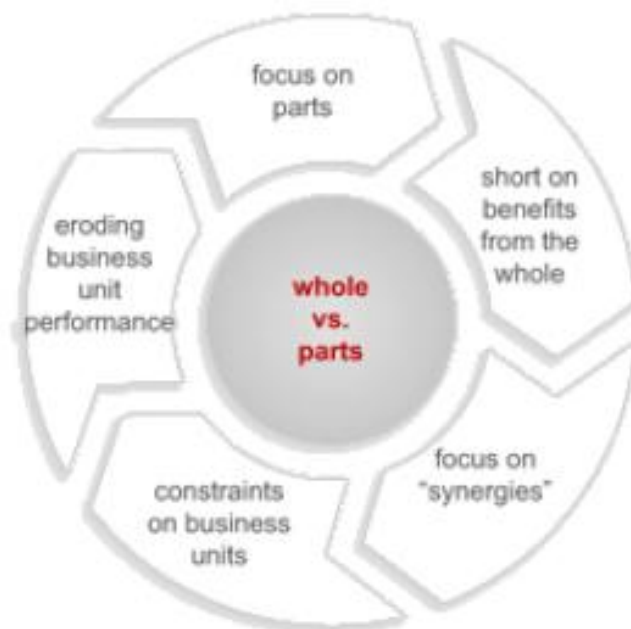
Dua hal yang menjadi perangkap dalam mengelola *tension* ini adalah *the annual earning growth* dan *the present value trap*. *The annual earning growth trap* terjadi bila kinerja jangka pendek menjadi prioritas, sehingga mendorong untuk menetapkan serangkaian aktivitas untuk mencapai pertumbuhan laba tahunan. Hal ini menyebabkan perusahaan fokus pada prioritas jangka pendek dan mengabaikan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan laba di masa depan. *The present value trap* sangat terkait dengan kinerja di masa mendatang, perusahaan menetapkan target untuk memaksimalkan *net present value* yaitu mengikuti investasi apapun yang akan memberikan arus kas terbesar bagi perusahaan. Hal ini menyebabkan perusahaan mengambil risiko akan ketidakpastian *earning* di masa depan.

2.3.4. Whole vs Parts Tension

Tension ketiga dan terakhir yang menarik perusahaan kedalam *corporate cycle* adalah "whole vs parts" yaitu *tension* antara meningkatkan kinerja kolektif dari perusahaan sebagai satu kesatuan dan meningkatkan kinerja individual dari masing-masing unit bisnis. Seperti halnya dengan dua *tension* lainnya, perusahaan seringkali menemukan kesulitan untuk dapat melakukan keduanya secara bersamaan.

Suatu perusahaan yang berfokus pada target kinerja secara keseluruhan (*whole*), akan berfokus pada koordinasi antar bisnis unit untuk menciptakan sinergi, menurunkan duplikasi pekerjaan dan mencapai skala ekonomis. Nilai tambah secara horisontal dapat dihasilkan, namun kemudian timbul permasalahan perusahaan menjadi kurang responsif terhadap kebutuhan konsumen, unit bisnis

menjadi kurang fleksibel sehingga pada akhirnya menurunkan kinerja masing-masing bisnis unit.



Gambar 2.5
Whole vs Parts

Sumber: Dodd dan Favaro (2007)

Untuk mengatasi permasalahan tersebut perusahaan kemudian berfokus pada peningkatan kinerja di masing-masing unit bisnis sehingga bisnis unit menjadi lebih responsif, fleksibel dan lebih adaptif terhadap kebutuhan pasar. Perusahaan kemudian berfokus pada peningkatan *vertical value* yaitu nilai tambah yang dihasilkan oleh satu unit bisnis tanpa melibatkan hubungannya dengan bisnis unit yang lain. Hal ini pada akhirnya menyebabkan masing-masing bisnis unit berjalan sendiri-sendiri dan menyebabkan rendahnya koordinasi antar bisnis unit. Dalam mengelola *tension* ini diperlukan keseimbangan sehingga pengelolaan perusahaan dapat memberikan nilai tambah baik secara vertikal maupun horisontal secara bersamaan.

Diagonal assets adalah *common bond* antara bisnis unit dengan perusahaan secara keseluruhan. *Diagonal assets* dari suatu perusahaan adalah sumber daya-sumber daya dan kapabilitas yang harus dibangun untuk membantu perusahaan sebagai satu perusahaan maupun banyak bisnis unit pada saat yang

bersamaan. *Diagonal assets* biasanya tidak kasat mata dan merupakan *intangible quality* dalam perusahaan seperti budaya perusahaan, rasa keterkaitan, norma, teknologi berupa sistem informasi, kedekatan secara fisik, bahasa yang sama, atau pemimpin itu sendiri (*leadership*). Hal-hal tersebut di atas dapat menghubungkan antara bagian-bagian dalam organisasi tanpa melalui struktur yang formal. Perusahaan yang memiliki *diagonal assets* yang kuat dapat mencapai tujuan tiap-tiap unit dalam perusahaan dan tujuan perusahaan secara keseluruhan secara bersamaan.

Tantangan dalam mengelola *tension* ini dihadapkan pada perangkap dalam menerapkan otonomi atau sentralisasi. Otonomi ditujukan untuk lebih meningkatkan nilai tambah secara vertikal. Unit bisnis memiliki otoritas lebih besar dalam mengambil keputusan sesuai kondisi masing-masing. Hal ini akan menimbulkan risiko korporasi akan kehilangan kontrol dalam mengelola sinergi dan koordinasi antar unit bisnis sehingga menyulitkan perusahaan dalam menghasilkan nilai tambah secara horisontal.

Begitupun dengan sentralisasi yang tujuannya untuk mendapatkan nilai tambah horisontal. Sentralisasi akan menimbulkan ketergantungan pada korporat dan yang lebih ditakutkan adalah bila perusahaan lebih berfokus pada efisiensi dibandingkan bagaimana menciptakan nilai tambah bagi konsumen. Akhirnya, sentralisasi dapat menurunkan motivasi unit bisnis untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan menimbulkan jarak antara tempat pengambilan keputusan dan akibat dari keputusan yang diambil (Dodd dan Favaro, 2007).

2.3.5. *Batting Average*

Istilah *batting average* pada awalnya digunakan dalam permainan baseball. Dalam konteks penulisan karya akhir ini istilah *batting average* merupakan suatu alat pengukuran seberapa sering suatu perusahaan mampu mencapai dua sisi dari *tension* yang saling berlawanan pada saat yang bersamaan dalam periode tertentu.

Batting average sangatlah berperan dalam memberikan arah atau indikasi apakah perusahaan memiliki kinerja yang baik pada beberapa objektif yang

berbeda pada saat yang bersamaan sehingga dapat memenuhi kepentingan stakeholder yang berbeda-beda.

Sebagai contoh, *batting average* untuk *profitability vs growth tension* adalah seberapa sering perusahaan dapat mencapai *positive real revenue growth* dan *positive economic profit* secara bersamaan. Perusahaan yang dapat mencapai *real revenue growth* dan *positive economic profitability* pada saat yang bersamaan akan memiliki *total shareholder returns* yang lebih tinggi dari pada perusahaan yang tidak dapat mencapai kedua tujuan tersebut secara bersamaan terlebih lagi yang tidak dapat mencapai kedua-duanya (Dodd & Favaro, 2007).

2.3.6. *Lead Tensions*

Seperti yang telah dijelaskan di atas, perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan *batting average* dari ketiga *tension* yang dihadapi perusahaan agar terlepas dari *corporate cycle*. Tetapi apakah pihak manajemen perusahaan perlu untuk mencapai *batting average* yang tinggi pada tiap-tiap *tension* tersebut secara bersamaan?

Walaupun ketiga *tension* tersebut saling terkait satu sama lain, masing-masing *tension* tersebut memerlukan *tools* yang berbeda-beda agar mencapai kinerja yang baik. *Tension* antara *profitability* dan *growth* berfokus pada *business model* perusahaan yang berkaitan dengan *strategy*. *Tension* antara jangka pendek dan jangka panjang berfokus pada *management model* perusahaan yang berkaitan dengan proses pengendalian kinerja dan investasi. Sedangkan *tension* antara *whole* dan *parts* berfokus pada *organizational model* perusahaan yang berkaitan dengan struktur, budaya dan orang-orang yang berada dalam perusahaan.

Management tools yang ada dapat saja di gunakan untuk ketiga *tension* tersebut, tetapi *tool* tertentu lebih cocok untuk *tension* tertentu dibandingkan tool lainnya. Sehingga dengan lebih memfokuskan pada satu *tension* yang menjadi masalah utama, perusahaan dapat bekerja lebih produktif. Masalah yang dihadapi perusahaan bisa saja berupa *business model*, *management model* atau *organizational model*. Apabila masalah utama yang dihadapi perusahaan adalah *business model* perusahaan, maka *lead tension* dari perusahaan tersebut adalah *profitability* dan *growth tension* (Dodd & Favaro, 2007).

Jadi dapat disimpulkan bahwa *lead tension* merupakan *tension* utama yang harus diperhatikan oleh manajemen dalam suatu perusahaan. Pemilihan *lead tension* ini didasari pada masalah yang dihadapi perusahaan dan selanjutnya menemukan penyebab utama dan dampak yang diakibatkan dari masalah tersebut. Untuk dapat menemukan masalah sebenarnya yang dihadapi perusahaan, manajer perlu mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan dalam ketiga *common bond* (*customer benefit*, *sustainable earnings*, dan *diagonal assests*) yang selanjutnya dapat dilihat dari ketiga *common bond* tersebut mana yang menjadi masalah dalam perusahaan. (Dodd & Favaro, 2007).

Namun, terdapat beberapa kondisi yang dihadapi perusahaan sehingga perusahaan tidak perlu untuk melakukan pemilihan *lead tension*. Kondisi tersebut adalah pada saat perusahaan sedang menghadapi krisis keuangan dan pada saat *slugging average* lebih penting daripada *batting average*. Perusahaan yang menghadapi krisis keuangan, biasanya akan melakukan sentralisasi dan *cost reduction*. Sedangkan apabila *batting average* perusahaan sudah tinggi, maka fokus utama perusahaan adalah meningkatkan *slugging average* tanpa mengakibatkan penurunan pada *batting averagenya*. Pada kondisi tersebut, peningkatan *common bond* pada ketiga *tension* pada saat yang bersamaan merupakan pendekatan yang lebih baik dari pada harus memprioritaskan pada satu *tension*. (Dood & Favaro, 2007).

2.3.7. Total Shareholder Return

Total Shareholder Returns (TSR) didefinisikan oleh Eiteman, Stonehill, Moffett, (2007) sebagai: *A measure of corporate performance based on the sum of share price appreciation and current dividends*.

Menurut Copeland (2005), TSR merupakan *capital gains* dan dividen yang diinvestasikan lagi selama satu tahun dibagi dengan harga saham pada awal tahun. Copeland menggunakan istilah *The Total Return to Shareholder* daripada *Total Sharehoder Returns*.

Sedangkan Dodd & Favaro (2007) menyatakan bahwa *TSR reflects how far a company manages to break free of the three tensions that set the corporate cycle in motion*.

Copeland dan Dolgoff (2005) menyatakan bahwa hal terpenting dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah perilaku orang yang terlibat dalam usaha dan nilai-nilai yang mereka bangun. Masalahnya adalah bagaimana mengukur kinerja dengan dampaknya terhadap penciptaan kekayaan pemilik perusahaan.

Lebih lanjut dikatakan Copeland dan Dolgoff (2005) bahwa untuk mencapai TRS yang lebih tinggi dari *normal return*, perusahaan harus dapat melampaui ekspektasi yang ada. Usaha manusia yang melibatkan *teamwork* memerlukan tiga hal yaitu tujuan bersama, cara pengukuran perkembangan dalam pencapaian tujuan dan metoda untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Usaha pencapaian TRS yang tinggi dimulai dengan penentuan objective dari perusahaan. Tujuan yang dipilih harus sejalan dengan tingkat pengembalian saham yang diharapkan, serta perlu dibuat tujuan jangka pendek dan panjang agar memudahkan pencapaiannya. Selanjutnya, ditentukan strategi yang digunakan untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Penerapan strategi ini perlu didukung adanya komunikasi yang baik dalam perusahaan, pelatihan, tindakan yang efektif, dan adanya *incentive design*. Tahap selanjutnya adalah pengukuran kinerja untuk melihat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengukuran ini biasanya bersifat subyektif dan berdasarkan ekspektasi (Copeland dan Dolgoff, 2005).

BAB 3

PROFIL PERUSAHAAN

3.1 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

3.1.1 Sejarah Singkat

Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik Pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia, bergabung menjadi Bank Mandiri. Keempat Bank tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan perbankan di Indonesia dimana sejarahnya berawal pada lebih dari 140 tahun yang lalu.

Proses panjang pendirian Bank Bumi Daya bermula dari nasionalisasi sebuah perusahaan Belanda *De Nationale Handelsbank NV*, menjadi Bank Umum Negara pada tahun 1959. Pada tahun 1964, Chartered Bank (sebelumnya adalah bank milik Inggris) juga dinasionalisasi, dan Bank Umum Negara diberi hak untuk melanjutkan operasi bank tersebut. Pada tahun 1965, Bank Umum Negara digabungkan ke dalam Bank Negara Indonesia dan berganti nama menjadi Bank Negara Indonesia Unit IV. Kemudian pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit IV beralih menjadi Bank Bumi Daya.

Bank Dagang Negara merupakan salah satu bank tertua di Indonesia, pertama kali dibentuk dengan nama *Nederlandsch Indische Escompto Maatschappij* di Batavia (Jakarta) pada tahun 1857. Pada tahun 1949 namanya berubah menjadi *Escomptobank NV*, dimana selanjutnya pada tahun 1960 dinasionalisasikan serta berubah nama menjadi Bank Dagang Negara, sebuah bank Pemerintah yang membiayai sektor industri dan pertambangan.

Sejarah Bank Ekspor Impor Indonesia berawal dari perusahaan dagang Belanda N.V. *Nederlansche Handels Maatschappij* yang didirikan pada tahun 1824 dan mengembangkan kegiatannya di sektor perbankan pada tahun 1870. Pada tahun 1960, pemerintah Indonesia menasionalisasi perusahaan ini, dan selanjutnya pada tahun 1965 perusahaan ini digabung dengan Bank Negara Indonesia menjadi Bank Negara Indonesia Unit II. Pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit II dipecah menjadi dua unit, salah satunya adalah Bank Negara

Indonesia Unit II Divisi Expor-Import, yang akhirnya menjadi Bank Exim, bank pemerintah yang membiayai kegiatan ekspor dan impor.

Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) berawal dari Bank Industri Negara (BIN), sebuah bank industri yang didirikan pada tahun 1951 dengan misi untuk mendukung pengembangan sektor-sektor ekonomi tertentu, khususnya perkebunan, industri dan pertambangan. Pada tahun 1960, Bapindo dibentuk sebagai bank milik negara dan BIN kemudian digabung dengan Bank Bapindo. Pada tahun 1970, Bapindo ditugaskan untuk membantu pembangunan nasional melalui pembiayaan jangka menengah dan jangka panjang pada sektor manufaktur, transportasi dan pariwisata.

Setelah selesainya proses merger, Bank Mandiri kemudian memulai proses konsolidasi. Di antaranya menutup 194 kantor cabang yang saling tumpang tindih dan mengurangi jumlah pegawai dari 26.000 menjadi 17.620. Selanjutnya diikuti dengan peluncuran *single brand* di seluruh jaringan melalui iklan dan promosi. Salah satu pencapaian penting adalah penggantian secara menyeluruh platform teknologi. Bank Mandiri mewarisi sembilan sistem perbankan dari keempat *legacy bank*. Setelah investasi awal untuk konsolidasi sistem yang berbeda tersebut, Bank Mandiri mulai melaksanakan program penggantian platform yang berlangsung selama tiga tahun dengan investasi USD 200 juta, di mana program pengganti tersebut difokuskan untuk kegiatan *consumer banking*. Pada saat ini, infrastruktur teknologi informasi Bank Mandiri sudah mampu memfasilitasi *straightthrough processing* dan *interface* yang seragam untuk nasabah.

Tepat memasuki tahun 2008, Bank Mandiri tampil dengan wajah baru, semangat baru sebagai bagian dari visualisasi kesiapan untuk meraih masa depan gemilang. Sebuah logo dan *tagline* baru (Terdepan, Terpercaya. Tumbuh bersama Anda) yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses *brand transformation*, yang merefleksikan jiwa baru Bank Mandiri.

3.1.2 Visi dan Misi

Bank Mandiri memiliki visi untuk menjadi "Bank Terpercaya Pilihan Anda".

Sementara itu untuk mencapai visi tersebut di atas Bank Mandiri memiliki misi yaitu:

- a. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
- b. Mengembangkan sumber daya manusia profesional
- c. Memberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*
- d. Melaksanakan manajemen terbuka
- e. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

3.1.3 Segmen Bisnis Utama

3.1.3.1 Corporate Banking

Direktorat *Corporate Banking* menawarkan berbagai jasa dan layanan baik kredit dan dana kepada nasabah korporasi maupun badan usaha yang terkait dengan pemerintah. Jenis layanan yang ditawarkan untuk produk pembiayaan adalah kredit modal kerja, kredit investasi, dan kredit dengan agunan deposito serta fasilitas sindikasi. Di samping itu direktorat *corporate banking* juga menyediakan jasa layanan pembiayaan perdagangan (*trade finance services*) dan layanan pengelolaan kas (*cash management*) serta produk dana berupa giro, deposito berjangka, dan deposito *on call*. Direktorat ini juga membawahi satu perusahaan anak yaitu PT Mandiri Sekuritas.

Berdasarkan laporan tahunan tahun 2008, selama tahun 2008, volume bisnis *Corporate Banking* tumbuh sebesar 21,60% dibandingkan tahun 2007 menjadi Rp130 triliun. Pertumbuhan tersebut didorong oleh tumbuhnya volume kredit sebesar 38,36%, terutama di sektor-sektor yang masih memiliki ruang tumbuh seperti telekomunikasi, transportasi, industri makanan dan minuman (*food & beverages*), industri berbasis pertanian (*agro based*), energi dan infrastruktur, dimana pemain-pemain terbaik di sektor ekonomi prospektif tersebut telah menjadi debitur *Corporate Banking*.

3.1.3.2 Commercial Banking

Sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan nasabah dari segmen usaha kecil dan menengah di Indonesia, Bank Mandiri membentuk Direktorat *Commercial Banking* yang juga membawahi satu perusahaan anak yaitu PT Bank

Syariah Mandiri. Adapun layanan yang diberikan direktorat ini kepada nasabahnya adalah berupa pembiayaan kredit modal kerja, kredit investasi, dan kredit agunan deposito, serta pembiayaan khusus seperti Mandiri Kredit Telco, Mandiri Kredit Pertambangan, Mandiri Kredit Alat Berat, dan lain-lain. Direktorat ini juga memberikan layanan pembiayaan perdagangan (*trade finance*) dan pengelolaan kas (*cash management*) serta produk dana berupa giro, deposito dan deposito *on call*.

Berdasarkan laporan tahunan tahun 2008, di tahun 2008, volume bisnis segmen *commercial* mencapai Rp78.799 miliar atau tumbuh 22,4% dibanding tahun sebelumnya. Pertumbuhan tersebut didukung oleh ekspansi kredit sebesar 32,1% menjadi Rp41.564 miliar dan pertumbuhan penghimpunan dana sebesar 13,1% menjadi Rp37.235 miliar. Sebagian besar dana tersebut diperoleh dari penghimpunan dana pihak ketiga yang tumbuh sebesar 15% menjadi Rp35.220 miliar. Selain itu, pendapatan *fee-based* juga meningkat signifikan, khususnya pendapatan *fee* dari bisnis *Commercial Banking* (tanpa memperhitungkan laba Perusahaan Anak Bank Syariah Mandiri) yaitu mencapai Rp284 miliar atau mengalami kenaikan 47,2% dibanding tahun sebelumnya.

3.1.3.3 Treasury dan International Banking

Direktorat *Treasury* dan *International Banking* menyediakan layanan jasa pasar uang dan transaksi valuta asing lainnya baik bagi nasabah korporasi maupun nasabah lainnya. *Treasury* bank didukung oleh lebih dari 1000 cabang sebagai *channel* distribusi dan 36 unit kerja *Treasury Marketing* yang tersebar di seluruh Indonesia. Sementara itu produk yang ditawarkan antara lain produk terkait nilai tukar, produk terkait suku bunga, produk investasi, dan produk lain sesuai dengan kebutuhan nasabah (*customized product*). Produk-produk dimaksud dipergunakan antara lain untuk jual beli valas, *hedging*, dan *yield enhancement*.

Kinerja Direktorat *Treasury* dan *International Banking* sepanjang 2008 berdasarkan laporan tahunan tahun 2008 menunjukkan hasil yang baik. Total *contribution margin* mencapai Rp802,80 miliar. Kontribusi utama Direktorat *Treasury and International Banking* di tahun 2008 berasal dari pendapatan transaksi valuta asing sebesar Rp604,40 milyar. Dengan memperhitungkan

pendapatan *fee based income* dari transaksi *treasury* dan *international banking* lainnya, dan kantor luar negeri maka Direktorat *Treasury and International Banking* berhasil membukukan *fee based income* sebesar Rp903,40 milyar.

3.1.3.4 Micro and Retail Banking

Untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah mikro, dibentuklah Direktorat *Micro and Retail Banking*. Adapun jasa layanan yang ditawarkan antara lain Kredit Usaha Tunai, Kredit Program, Kredit Usaha Non Tunai, Mandiri Kredit Mikro, Mandiri Kredit BPR, dan Program Kemitraan. Direktorat ini juga membawahi dua perusahaan anak yaitu Axa Mandiri Financial Service dan Bank Sinar Harapan Bali.

Sampai dengan tahun 2008 jumlah nasabah dana Mikro & Retail Banking telah mencapai 8,8 juta nasabah atau tumbuh sebesar 20% dibandingkan tahun sebelumnya. Nasabah kredit UMKM telah mencapai 259.000 debitur atau tumbuh sebesar 92% dibandingkan tahun 2007. Pertumbuhan jumlah nasabah ini berasal dari penambahan jumlah cabang Mandiri menjadi 1.027 cabang dari 956 cabang di tahun sebelumnya. Khusus untuk segmen UMKM, di tahun 2008 Mandiri telah memiliki 252 gerai untuk melayani Kredit Kecil & Menengah (SBDC, SBB, Community Branch) dan 600 gerai untuk melayani nasabah mikro, dengan kredit s/d 100 juta.

3.1.3.5 Consumer Finance

Direktorat ini menawarkan beragam layanan kepada nasabah individual baik berupa penghimpunan dana maupun pembiayaan seperti Mandiri Tabungan, Mandiri Deposito, Mandiri Tabungan, Mandiri Debit, Mandiri Kartu Kredit, Mandiri Kredit Konsumen, *Consumer Banking Treasury*, produk investasi serta *Bancassurance*.

Di tahun 2008 pertumbuhan kredit Direktorat *Consumer Finance* mencapai 35% atau secara nominal bertumbuh Rp5 triliun dari Rp14,3 triliun di tahun 2007 menjadi Rp19,3 triliun. Angka ini menunjukkan pertumbuhan yang relatif lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan pasar kredit konsumsi nasional yang mencapai 30%. Pertumbuhan yang baik di tahun 2008 tersebut didukung

oleh pengendalian kualitas kredit yang terjaga, hal ini tercermin dari angka NPL yang dipertahankan pada 2,45%, secara signifikan lebih baik dibandingkan tahun 2007 yang mencapai 3,62%.

3.1.4 Strategi Manajemen

Perumusan rencana strategis jangka panjang Bank Mandiri (2006 – 2010) dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal Bank Mandiri, khususnya berbagai permasalahan utama yang saat ini sedang dihadapi dan perkiraan akan perubahan lingkungan eksternal di masa mendatang. Dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi dan diprediksikan akan dihadapi Bank Mandiri di masa mendatang serta memperhatikan secara mendalam analisis dan pemahaman atas aspirasi seluruh *stakeholder*, khususnya *key stakeholder* (*regulator* dan *majority owner*), Manajemen telah merumuskan strategi jangka panjang Bank Mandiri sampai dengan tahun 2010.

Strategi tersebut adalah menjadikan Bank Mandiri menjadi “*DOMINANT MULTISPECIALIST BANK*”, yaitu :

- a. Menjadi bank lokal yang dominan, menguasai pangsa pasar revenue 20%-30% di setiap segmen yang dimasuki dengan strategi yang unik di setiap unit dan optimalisasi sinergi melalui aliansi dari berbagai segmen yang berbeda
- b. Menjadi bank pilihan nasabah yang utama karena mampu menyediakan produk paling ekstensif dan akses yang paling nyaman.

Strategi jangka panjang “*Dominant Multispecialist Bank*” menjadi dasar perumusan strategi pengembangan bisnis yang secara *high level* yang mencakup 4 (empat) tema strategi utama yaitu:

- a. Transformasi Budaya Kerja dan Pengembangan Budaya Berbasis Kinerja.
- b. Layanan Spesifik di Masing-Masing Segmen Bisnis
- c. Pengembangan Program Aliansi
- d. *Risk Management* dan Efisiensi Operasional.

3.1.5 Kinerja Perusahaan Tahun 2008

Walaupun terpengaruh dampak krisis keuangan global khususnya pada paruh kedua tahun 2008, kinerja keuangan Bank Mandiri pada tahun 2008 tetap meningkat secara signifikan dibanding tahun 2007, baik dari sisi pertumbuhan profitabilitas dimana laba berhasil meningkat 22,3% maupun dari pengembangan bisnis dimana penyaluran kredit meningkat 26,0% dan penghimpunan dana meningkat 16,9%. Sedangkan perbaikan kualitas aset tercermin dari penurunan NPL neto dari sebesar 1,51% menjadi 1,09%.

Total aktiva Bank Mandiri per posisi 31 Desember 2008 mencapai Rp.358,4 triliun atau tumbuh 12,3% dibanding tahun 2007 dan tetap menunjukkan posisi Bank Mandiri sebagai Bank terbesar di Indonesia.

Marjin pendapatan bunga bersih pada tahun 2008 mengalami peningkatan menjadi 5,5% dari 5,2% pada tahun sebelumnya. Peningkatan tersebut terutama disebabkan menurunnya *cost of funds* dari 4,8% ditahun 2007 menjadi 4,4% di tahun 2008.

Imbal Hasil Rata-rata Ekuitas (ROE) pada tahun 2008 mengalami peningkatan yang cukup baik menjadi 18,1% dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu 15,8%. Peningkatan tersebut terutama disebabkan peningkatan laba bersih yang cukup signifikan dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya. ROA tahun 2008 meningkat sebesar 8,7% menjadi 2,5% dibandingkan dengan tahun sebelumnya sebesar 2,3%. Peningkatan tersebut terutama disebabkan laba bersih yang meningkat sebesar 22,3% di tahun 2008 dibandingkan assets yang tumbuh hanya 12,3%.

Rasio Kredit Bermasalah – Bruto pada tahun 2008 mengalami perbaikan yang cukup signifikan dari 7,2% pada tahun 2007 menjadi 4,7%. Sementara itu, Rasio Kredit Bermasalah – Neto pada tahun 2008 menurun menjadi sebesar 1,1%. Penyisihan penghapusan kredit terhadap kredit bermasalah mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya dari 109,0% menjadi 127,1%.

Rasio kredit terhadap dana pihak ketiga – non Bank tahun 2008 mengalami peningkatan dari 54,3% pada tahun 2007 menjadi 59,2%. Hal ini

disebabkan karena pertumbuhan kredit sebesar 26,0% lebih besar dibandingkan dengan pertumbuhan DPK sebesar 16,8%.

Rasio beban *overhead* terhadap jumlah aktiva relatif stabil yaitu sebesar 2,4%, bahkan lebih rendah dibandingkan Bank Pemerintah lainnya maupun Bank Swasta. Sebagai bank terbesar, Bank Mandiri memiliki keunggulan komparatif dalam skala operasi, efisiensi dan komposisi aktiva termasuk Obligasi Pemerintah yang jumlahnya besar.

Rasio Kecukupan Modal Inti mengalami penurunan menjadi 12,8% dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu sebesar 17,3%. Hal ini terutama disebabkan terjadi peningkatan aktiva tertimbang menurut risiko sebesar 29,02%. Rasio Kecukupan Modal (CAR) Bank Mandiri pada tahun 2008 sebesar 15,7% jauh diatas kebutuhan modal menurut regulasi (8%). Dengan CAR yang cukup tinggi tersebut memungkinkan Bank Mandiri untuk memperbaiki kualitas aktiva produktif dan juga mengembangkan usaha.

3.2 PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

3.2.1 Sejarah Singkat

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. didirikan pada tanggal 16 Desember 1895. Berawal dari lembaga yang mengelola dana masjid dan kemudian disalurkan kepada masyarakat dengan skema yang sederhana, pada tanggal tersebut lahirlah lembaga keuangan kecil bernama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* di Purwokerto, Jawa Tengah, sebagai cikal bakal Bank Rakyat Indonesia. Beberapa kali nama lembaga ini mengalami perubahan, berturut-turut adalah *Hulp-en Spaarbank der Inlandshe Bestuurs Ambtenareen*, *De Poerwokertosche Hulp Spaar-en Landbouw Credietbank (Volksbank)*, *Centrale Kas Voor Volkscredietwezen Algemene* pada tahun 1912, dan *Algemene Volkscredietbank (AVB)* tahun 1934. Pada masa pendudukan Jepang, AVB diubah menjadi *Syomin Ginko*.

Setelah Indonesia merdeka, Pemerintah Indonesia kembali mengubah nama lembaga tersebut menjadi Bank Rakyat Indonesia (BRI), yaitu pada tanggal 22 Februari 1946. Dengan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946, BRI menjadi bank pertama yang dimiliki Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 1960,

pemerintah mengubah nama BRI menjadi Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN). Berdasarkan Undang-Undang No. 21 tahun 1968, pemerintah menetapkan kembali nama Bank Rakyat Indonesia sebagai bank umum dan berdasarkan Undang- Undang Perbankan No. 7 tahun 1992, BRI berubah nama dan status badan hukumnya menjadi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero). Dengan fokus bisnis pada segmen Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), BRI telah menginspirasi berbagai pihak untuk lebih mendayagunakan sektor UMKM sebagai tulang punggung perekonomian nasional.

Pada tanggal 10 November 2003, BRI menjadi Perseroan Terbuka dengan pencatatan 30% sahamnya di bursa efek yang kini bernama Bursa Efek Indonesia (BEI), dengan kode saham BBRI dan saat ini tergabung dalam indeks saham LQ45 sebagai salah satu saham yang diperhitungkan dalam mengukur indeks harga saham gabungan (IHSG) di BEI.

3.2.2 Visi Dan Misi

BRI memiliki visi "Menjadi Bank Komersial Terkemuka yang Selalu Mengutamakan Kepuasan Nasabah"

Untuk mewujudkan visi tersebut, BRI menetapkan tiga misi yang harus dilaksanakan, yaitu:

- a. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha Mikro, Kecil, dan Menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- b. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktik tata kelola perusahaan yang baik.
- c. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

3.2.3 Segmen Bisnis Utama

3.2.3.1 Bisnis Mikro Kecil Dan Menengah

Segmen Mikro-Kecil-Menengah merupakan kekuatan utama BRI. Kekuatan itu terletak pada skala usaha BRI yang sangat besar. Strategi bisnis BRI di segmen UMKM adalah terus menggalang kekuatan skala usaha yang dimiliki

BRI di segmen ini dengan cara mengembangkan jangkauan pelayanan hingga ke seluruh pelosok negeri, sekaligus melakukan penetrasi yang lebih dalam di kantong-kantong wilayah berpenduduk padat. Sebuah konsep pengembangan secara vertikal dan horisontal yang dilakukan oleh BRI karena *economies of scale* yang dimiliki.

Kredit Mikro terutama terdiri dari produk pinjaman Kupedes dengan plafon sampai dengan Rp100 juta, dan terbagi ke dalam tiga golongan kredit yaitu kredit usaha modal kerja, kredit investasi aktiva tetap, dan kredit perorangan berpenghasilan tetap. Saat ini produk simpanan Bisnis Mikro BRI adalah Tabungan BRI Simpedes, berikut produk pengembangannya yang ditujukan untuk nasabah kelompok tertentu yang terdiri dari Simpedes untuk TKI, Simpedes untuk Pensiunan, dan Simpedes untuk TNI AD.

3.2.3.2 Bisnis Konsumer

Segmen Konsumer memberi peluang pertumbuhan bagi BRI dengan memanfaatkan jaringan bisnis BRI yang luas. BRI melakukan fokus penetrasi produk perbankan konsumer di daerah perkotaan. Produk-produk pinjaman konsumer terdiri dari Kartu Kredit, Kredit Multi Guna (KMG), Kredit Kepemilikan Rumah (KPR), dan Kredit Kendaraan Bermotor (KKB).

Segmen Konsumer memberi kontribusi yang tidak kecil bagi pengembangan simpanan dana pihak ketiga (DPK) BRI. Ditunjang oleh produk-produk pendanaan yang dirancang khusus untuk memikat nasabah kelas menengah bawah hingga atas, produk tabungan BRI BritAma merupakan jawaban BRI untuk mengisi pasar DPK di kota-kota besar yang tidak dapat terjangkau oleh program pendanaan BRI Simpedes.

3.2.3.3 Bisnis Komersial

Target pasar dalam pemberian kredit untuk bisnis komersial terbagi menjadi kredit kepada usaha dalam sektor agribisnis maupun usaha di luar sektor agribisnis untuk pihak swasta/non BUMN. Dilihat dari besaran pembiayaannya, pemberian kredit untuk bisnis komersial mempunyai nominal di atas Rp50 miliar sampai dengan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) BRI.

Terdapat berbagai jenis pinjaman yang sesuai untuk pembiayaan bisnis komersial, baik berupa fasilitas kredit *direct* maupun *indirect/contingent*, antara lain: Kredit Modal Kerja (KMK), Kredit Modal Kerja Ekspor (KMKE), Kredit Investasi (KI), Kredit Modal Kerja Impor (KMKI), Kredit Modal Konstruksi (KMK-K), Penangguhan Jaminan Impor (PJI), *Standby LC* (SBLC), dan Bank Garansi (BG).

3.2.3.4 Bisnis Kelembagaan

Dalam menunjang bisnis kepada lembaga-lembaga Pemerintah maupun swasta, BRI mengembangkan peluang bisnis untuk sektor-sektor strategis baik di bidang agribisnis maupun non-agribisnis seperti infrastruktur, listrik, telekomunikasi, pupuk, lembaga pendidikan, yayasan dan dana pensiun serta bekerjasama dengan Instansi Pemerintah di pusat maupun daerah dengan menciptakan, mengembangkan, memasarkan dan melakukan monitoring kepada institusi-institusi yang mempunyai potensi bisnis baik dalam pendanaan maupun pembiayaan.

Pada tahun 2008, BRI memberikan fasilitas kredit kepada beberapa BUMN untuk membantu pembiayaan kepada instansi-instansi dan pengembangan proyekproyek yang tengah dikerjakan, antara lain melalui fasilitas pinjaman Cash Loan (Kredit Modal Kerja, KMK Konstruksi, KMK Impor dan Kredit Investasi) dan Non Cash Loan (L/C, Bank Garansi, SKBDN dan Stand-by LC) kepada beberapa perusahaan yang bergerak di bidang pertanian industri gula, pupuk, infrastruktur, listrik, transportasi, BBM dan sektor produktif lainnya. Bisnis Kelembagaan menjadi sumber pendanaan bagi BRI dalam bentuk Giro dan Deposito Berjangka yang diperoleh dari simpanan dari beberapa instansi Pemerintah, BUMN/BUMD, lembaga swasta, lembaga Pemerintah dan dana pensiun.

3.2.3.5 Bisnis Internasional dan Tresuri

Tresuri mempunyai peran penting dalam menjaga likuiditas, mengoptimalkan pendapatan bunga serta menjaga keseimbangan aktiva-pasiva bank. Selain itu, tresuri juga menjadi sumber *fee-based income* dari berbagai jasa

layanan treasuri. Jasa perbankan treasuri lainnya meliputi jasa wali amanat, jasa agen penjual efek, jasa kustodian, dan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) BRI.

Disamping melayani transaksi ekspor, impor dan *remittance* internasional, BRI melakukan berbagai program kerja khusus yang intinya mengarah pada upaya peningkatan kemampuan ekspor nasional terutama pada level usaha UKM. Beberapa program yang dilaksanakan selama tahun 2008 antara lain upaya pembinaan pengusaha kecil dan menengah berorientasi ekspor, standarisasi layanan perbankan dan *early warning system* dan meningkatkan dan memperluas kerjasama dengan bank koresponden di luar negeri untuk meningkatkan pelayanan *trade finance*.

3.2.4 Strategi Manajemen

BRI telah menyusun Rencana Bisnis Bank (RBB) periode 2009-2011 sebagai bagian dari rencanapengembangan usahanya. Strategi bisnis BRI dalam jangka pendek dan menengah adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan bisnis BRI yang didukung oleh strategi peningkatan kuantitas dan kualitas SDM yang profesional, fitur produk, layanan dan dukungan teknologi informasi yang handal berupa:
 - Pertumbuhan kredit dengan fokus pembiayaan pada sektor UMKM dengan tetap memperhatikan prinsip-prinsip kehati-hatian (*prudential principles*).
 - Pertumbuhan dana pihak ketiga yang didominasi oleh pertumbuhan dana murah (*low-cost funds*) dengan komposisi minimal 60%.
- b. Meningkatkan budaya kerja berbasis risiko (*risk culture*) dan penerapan manajemen risiko yang efektif pada seluruh jajaran unit kerja.
- c. Penguatan struktur modal untuk menunjang pengembangan bisnis BRI.
- d. Pengembangan jaringan kerja baru berupa Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas, BRI Unit dan *electronic channel*, seperti Anjungan Tunai Mandiri (ATM), *Cash Deposit Machine* (CDM) dan *Electronic Data Capture* (EDC) untuk meningkatkan jangkauan pelayanan.

- e. Meningkatkan kegiatan komunikasi pemasaran untuk setiap produk dan jasa sejalan dengan strategi pemasaran korporat sehingga dapat meningkatkan penjualan dan membentuk *Corporate Image* di mata masyarakat.

3.2.5 Kinerja Perusahaan Tahun 2008

Bank Rakyat Indonesia sebagai bagian dari industri perbankan nasional mampu melewati tahun 2008 dengan baik dibandingkan dengan kinerja tahun sebelumnya, antara lain terlihat dari total asset meningkat 20,78%, pertumbuhan kredit 41,36%, Loan to Deposit Ratio naik menjadi 79,93%, NPL gross turun menjadi 2,80% dan NPL neto turun menjadi 0,85%. Tingkat efisiensi Perseroan juga dapat dipertahankan pada kisaran 48,83%. Dalam hal perkreditan, pertumbuhan kredit pada tahun 2008 tersebut, antara lain dikontribusi dari Kredit Usaha Rakyat yang mencapai 18,24% dari total pertumbuhan kredit Perseroan. Kenaikan atau perbaikan kinerja sebagaimana parameter tersebut, pada akhirnya menghasilkan laba bersih tahun 2008 yang cukup membanggakan, yaitu mencapai Rp5,96 triliun atau mengalami kenaikan 23,16% dari tahun sebelumnya

BRI berhasil meningkatkan peran intermediasi, yang tercermin dari jumlah kredit yang disalurkan hingga akhir tahun 2008, yang mencapai Rp161,11 triliun, meningkat sebesar 41,36% dari Rp113,97 triliun di tahun 2007. Selain peningkatan yang melebihi tingkat rata-rata pertumbuhan kredit perbankan nasional sebesar 30,5% di tahun 2008, peningkatan tersebut menambah rasio pinjaman terhadap simpanan (LDR) BRI dari 68,80% menjadi 79,93% per akhir tahun 2008. Penyaluran kredit BRI tetap fokus pada sektor UMKM (usaha mikro kecil dan menengah) yang hingga kini masih merupakan kekuatan utama BRI dengan daya jangkauan pelayanan yang luas, selain juga karena sektor ini merupakan tulang punggung perekonomian nasional yang menyentuh hajat hidup sebagian besar penduduk Indonesia yang saat ini mencapai kurang lebih 240 juta jiwa.

Salah satu peranan BRI yang menonjol di sektor UMKM adalah keberhasilan BRI dalam menyalurkan Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang digulirkan sejak akhir tahun 2007. KUR adalah kredit yang ditujukan kepada pengusaha mikro dan kecil yang mempunyai bisnis yang layak namun belum

dapat memenuhi persyaratan pinjaman bank. Hingga akhir Desember 2008, BRI berhasil menyalurkan KUR sebesar Rp9,2 triliun serta menjangkau 1,5 juta nasabah baru, yang merupakan jumlah terbesar diantara bank penyalur KUR lainnya. Didukung oleh penjaminan yang mencakup 70% dari nilai kredit, KUR menjadi skema penyaluran kredit yang efektif ke sektor usaha mikro dan kecil yang hingga kini belum terjangkau oleh kredit perbankan.

3.3 PT Bank Central Asia Tbk

3.3.1 Sejarah Singkat

PT Bank Central Asia Tbk (BCA) didirikan di negara Republik Indonesia dengan akte notaris Raden Mas Soeprpto tanggal 10 Agustus 1955 No. 38 dengan nama “*N.V. Perseroan Dagang Dan Industrie Semarang Knitting Factory*”. BCA mulai beroperasi pada 21 Februari 1957 dan berkantor pusat di Jakarta.

Pada tahun 1970an BCA memperkuat jaringan layanan cabang. Tahun 1977 BCA berkembang menjadi Bank Devisa. Sementara itu pada tahun 1980an sejalan dengan deregulasi sektor perbankan di Indonesia, BCA mengembangkan jaringan kantor cabang secara luas. BCA mengembangkan berbagai produk dan layanan maupun penerapan teknologi informasi, seperti menerapkan *on line system* untuk jaringan kantor cabang, dan meluncurkan Tabungan Hari Depan (Tahapan) BCA.

Di tahun 1990an BCA mengembangkan alternatif jaringan layanan melalui ATM BCA (Anjungan Tunai Mandiri atau *Automated Teller Machine*) yang berkembang secara pesat. Pada tahun 1991, BCA mulai menempatkan 50 unit ATM di berbagai tempat di Jakarta. Pengembangan jaringan dan fitur ATM dilakukan secara intensif. Pada tahun 1997-1998 Indonesia mengalami krisis moneter. BCA mengalami *rush*. Pada tahun 1998 BCA menjadi *Bank Take Over* (BTO) dan disertakan dalam program rekapitalisasi dan restrukturisasi yang dilaksanakan oleh Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Pada tahun 1999 proses rekapitalisasi BCA selesai dan sebagian besar kredit yang disalurkan BCA dipertukarkan dengan Obligasi Pemerintah. Pemerintah Republik Indonesia melalui BPPN, menguasai 92,8% saham BCA.

Pada tahun 2000 BPPN melakukan divestasi 22,5% dari seluruh saham BCA melalui Penawaran Saham Publik Perdana (IPO), sehingga kepemilikan BPPN berkurang menjadi 70,3%. Pada tahun 2001 Penawaran Publik Kedua (*Secondary Public Offering*) 10% dari total saham BCA. Kepemilikan BPPN atas BCA berkurang menjadi 60,3%. Pada tahun 2002 FarIndo Investment (Mauritius) Limited mengambil-alih 51% total saham BCA melalui proses *tender strategic private placement*. Tahun 2004 BPPN melakukan divestasi atas 1,4% saham BCA kepada investor domestik melalui penawaran terbatas dan pada tahun 2005 Pemerintah Republik Indonesia melalui PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA) melakukan divestasi seluruh sisa 5,02% saham BCA.

Pengembangan bisnis pada periode 2000an yang dilakukan antara lain dengan memperkuat dan mengembangkan produk dan layanan, terutama perbankan elektronik dengan memperkenalkan Debit BCA, Tunai BCA, Internet Banking KlikBCA, Mobile Banking m-BCA, EDCBIZZ, dan lain-lain. Tahun 2007 BCA menjadi pelopor dalam menawarkan produk kredit kepemilikan rumah dengan suku bunga tetap, yang berhasil meraih respon positif dari pasar. BCA meluncurkan kartu prabayar FlazzCard serta mulai menawarkan layanan Weekend Banking untuk terus membangun keunggulan di bidang perbankan transaksional.

3.3.2 Visi dan Misi

BCA memiliki visi menjadi ”Bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia”

Adapun misi BCA adalah:

- a. Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan
- b. Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan
- c. Meningkatkan nilai finansial dan nilai stakeholder BCA

3.3.3 Segmen Bisnis Utama

3.3.3.1 Perbankan Cabang

Perbankan Cabang ini mengelola perbankan transaksional, perbankan komersial dan UKM. Perbankan Cabang BCA berperan aktif dalam pengembangan portofolio kredit khususnya melalui penyaluran kredit kepada perusahaan berskala kecil dan menengah yang merupakan kekuatan utama pendorong perekonomian nasional.

Pada tahun 2008 BCA terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah sebagai bagian dari strategi utama menjadi bank transaksional terkemuka di Indonesia. Layanan-layanan perbankan elektronik semakin dapat diterima secara luas oleh nasabah BCA dimana hal tersebut tercermin dari peningkatan jumlah pengguna layanan *Internet Banking* sebesar 48,0%, peningkatan frekuensi transaksi di ATM sebesar 21,9%, serta peningkatan nilai transaksi *Mobile Banking* sebesar 84,3%. Kenyamanan dan layanan yang berkualitas berhasil memuaskan nasabah BCA yang pada gilirannya memberikan sumber pendanaan yang berguna untuk mendukung likuiditas, sehingga BCA dapat menjaga serta melakukan ekspansi usaha di tengah gejolak krisis global.

Penyaluran kredit ke bisnis Komersial dan UKM mengalami peningkatan yang memuaskan pada tahun 2008, meskipun kondisi ketidakpastian perekonomian di semester kedua tahun 2008 disikapi oleh BCA dengan memperketat persyaratan kredit serta membatasi penyaluran kredit baru. Total kredit ke segmen Komersial dan Usaha Kecil Menengah (UKM) tercatat tumbuh sebesar 28,2% pada tahun 2008, sementara tingkat kredit bermasalah (NPL) membaik menjadi 0,9%.

3.3.3.2 Perbankan Korporasi

Perbankan Korporasi fokus dalam membangun kemitraan dengan berbagai perusahaan korporasi terkemuka di Indonesia. Dalam upaya menumbuhkan pemahaman yang mendalam terhadap setiap sektor industri guna memberikan solusi yang tepat bagi kebutuhan nasabah, Tim Perbankan Korporasi BCA dibentuk dan disusun berdasarkan kelompok-kelompok sektor industri. Strategi ini terbukti efektif dalam membantu kami untuk lebih memahami nasabah, termasuk dalam mempersiapkan diri menghadapi dampak krisis ekonomi global yang dapat berpengaruh kepada bisnis nasabah.

Selama tahun 2008, BCA menjaga keseimbangan antara pertumbuhan jangka panjang, kebutuhan nasabah, dan keperluan likuiditas yang disesuaikan dengan toleransi risiko (*risk appetite*). Portofolio kredit, terutama di lima sektor industri yaitu telekomunikasi; kimia dan plastik; bahan bangunan dan industri terkait konstruksi; makanan dan minuman; serta perkebunan dan pertanian, mengalami pertumbuhan pesat hingga kuartal ketiga dan kemudian melambat pada akhir tahun, sehingga secara keseluruhan kredit korporasi meningkat 42,3% dari akhir tahun 2007 menjadi sebesar Rp 46,0 triliun pada akhir tahun 2008.

3.3.3.3 Perbankan Individual

BCA berhasil mencatat pertumbuhan yang signifikan sepanjang tahun 2008 di bisnis kredit pemilikan rumah (KPR), kredit kendaraan bermotor (KKB), layanan kartu kredit, dan layanan *Wealth Management*. Dengan basis pendanaan yang kuat dan terdiversifikasi, BCA mampu menghadirkan produk-produk kredit konsumen yang kompetitif bagi segmen pasar kelas menengah yang terus berkembang di Indonesia. Demografis yang positif tersebut diharapkan dapat mendorong pertumbuhan kredit konsumen di masa mendatang. Pada tahun 2008 BCA membentuk unit bisnis Perbankan Individual yang dirancang untuk memfasilitasi pertumbuhan dan memperkuat posisi BCA dalam menghadirkan layanan yang lebih baik kepada para nasabah di segmen konsumen yang dinamis.

Integrasi seluruh layanan perbankan untuk segmen konsumen di bawah unit Perbankan Individual telah berdampak pada peningkatan efisiensi proses komunikasi, penyederhanaan proses persetujuan kredit, dan penguatan program-program pemasaran serta peningkatan peluang penjualan & promosi silang bagi beragam produk kredit konsumen.

3.3.3.4 Tresuri dan Perbankan Internasional

Selain mengelola likuiditas Bank, Tresuri juga menyediakan berbagai produk keuangan untuk membantu nasabah korporasi, komersial maupun perorangan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan transaksi maupun investasi jangka pendek dan jangka panjang. Produk-produk keuangan tersebut dikembangkan sesuai dengan profil dan toleransi risiko masing-masing nasabah

yang mencakup fasilitas kontrak mata uang *forward buying* maupun *forward selling* serta produk-produk reksadana untuk investasi. BCA aktif sebagai dealer utama transaksi Surat Utang Negara (SUN) dan sebagai agen penjualan bagi Obligasi Ritel Indonesia (ORI). Pada tahun 2008, BCA berhasil memasarkan ORI Seri-004 dan Seri-005 di pasar perdana masing-masing senilai Rp 888 miliar dan Rp 580 miliar. BCA juga menyediakan layanan kuota harga untuk seluruh seri ORI di pasar sekunder.

BCA tetap menjaga komitmen kepada para nasabah ekspor-impor yang selama ini sudah menunjukkan loyalitas dan telah memberikan kontribusi besar bagi pertumbuhan bisnis Perbankan Internasional BCA. Sepanjang tahun 2008, BCA mendukung aktivitas para nasabah tersebut melalui penerbitan *Letter of Credit (L/C)* serta fasilitas *Pre-Shipment Financing* dan *Post-Shipment Financing* dalam bentuk negosiasi atau diskonto tagihan wesel L/C ekspor. Hal tersebut dilakukan dengan tetap menerapkan prinsip kehati-hatian di tengah melemahnya pasar ekspor pada triwulan keempat tahun 2008.

3.3.4 Strategi Manajemen

Perkembangan ekonomi makro di tahun 2008 menjadi tantangan tersendiri bagi sektor perbankan Indonesia. Di tengah kondisi penuh tantangan tersebut, BCA terus berupaya secara efektif mempertahankan nilai bagi seluruh stakeholder melalui penerapan strategi yang berimbang dalam mengelola likuiditas, profitabilitas, dan *franchise value*.

BCA berhasil memelihara posisi likuiditas yang kuat untuk mendukung kebutuhan operasional dan strategi pertumbuhan usaha sepanjang tahun 2008. Upaya-upaya yang telah dilakukan adalah pengelolaan dana pihak ketiga secara aktif dan perbaikan komposisi aktiva produktif termasuk pengelolaan secara berimbang portofolio aktiva jangka pendek dan jangka panjang, surat-surat berharga dan obligasi pemerintah. Strategi yang dilakukan adalah mempertahankan posisi likuiditas, mengelola portofolio Sertifikat Bank Indonesia (SBI) dan Obligasi Pemerintah jangka pendek, dan meningkatkan dana pihak ketiga.

BCA membukukan pertumbuhan pendapatan bunga bersih sebesar 29,0%, sementara pendapatan operasional lainnya naik 35,7%. Peningkatan pendapatan tersebut yang diimbangi dengan stabilnya *cost efficiency ratio*, telah berdampak pada kenaikan laba bersih sebesar 28,7% pada tahun 2008. Strategi ini dijalankan dengan cara menjaga kualitas portofolio kredit, mengoptimalkan marjin bunga bersih, dan mengelola biaya operasional.

Sepanjang tahun 2008, BCA mempertahankan nilai bisnisnya sebagai bank transaksional terbesar di Indonesia dengan memperluas jaringan distribusi untuk menjangkau lebih banyak nasabah, menawarkan beragam layanan dan inovasi produk untuk kemudahan dan kenyamanan nasabah serta membangun kapabilitas dalam menangani peningkatan volume transaksi di masa-masa mendatang. Strategi ini dilakukan dengan cara melakukan investasi untuk kenyamanan nasabah, mempertahankan nilai unik BCA sebagai bank transaksional, dan mengembangkan kompetensi-kompetensi baru.

3.3.5 Kinerja Perusahaan Tahun 2008

Pada tahun 2008 BCA berhasil mencatat perkembangan yang berarti dimana sepanjang tahun tersebut, BCA terus memperkuat *franchise value*, menjaga kualitas aktiva, serta mencapai pertumbuhan usaha, sekaligus secara proaktif mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengelola dan meminimalkan eksposur risiko Bank. Dengan hasil-hasil yang telah dicapai tersebut, BCA berada pada posisi yang cukup baik dalam menghadapi berlanjutnya ketidakpastian kondisi usaha serta untuk terus mencapai tujuan-tujuan strategis jangka panjang.

Fokus BCA untuk terus meningkatkan keunggulan sebagai bank transaksional telah memberikan sumber pendanaan yang kuat dan relatif stabil. Total dana pihak ketiga jauh melebihi portofolio kredit BCA. Dengan demikian pada akhir tahun 2008 BCA memiliki *secondary reserves* Rp 43,2 triliun dan rasio kecukupan modal (CAR) sebesar 15,8%. Didorong oleh pertumbuhan dana rekening transaksional (tabungan dan giro), total dana pihak ketiga meningkat 10,8% menjadi Rp 209,5 triliun di tahun 2008.

Jumlah kredit bermasalah berhasil dipertahankan pada tingkat minimum, terutama berkat kebijakan jangka panjang BCA terkait diversifikasi kredit dan penerapan prinsip kehati-hatian. Namun demikian, mengingat ketidakpastian pasar saat ini, BCA mengambil langkah antisipasi dengan menambah jumlah pencadangan kredit bermasalah. Peningkatan kredit didukung oleh proses persetujuan yang ketat dan penerapan strategi *Know Your Customer*. Di tiap segmen pasar, ekspansi kredit dilakukan dengan lebih menekankan pada aspek kualitas dibandingkan aspek kuantitas.

Kredit Korporasi tumbuh sebesar 42,3% mencapai Rp 46,0 triliun, terutama akibat kelangkaan sumber pendanaan alternatif di dalam maupun luar negeri untuk memenuhi kebutuhan nasabah korporasi domestik. Ekspansi kredit ke segmen Konsumer, Komersial dan UKM dilakukan dengan standar persetujuan kredit yang lebih ketat, dan proses pemasaran diprioritaskan bagi nasabah BCA yang belum memiliki fasilitas kredit. Total kredit Komersial dan UKM meningkat sebesar 28,2% menjadi Rp 44,8 triliun pada tahun 2008, sementara kredit Konsumer tumbuh 47,8% menjadi Rp 21,0 triliun.

3.4 PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

3.4.1 Sejarah Singkat

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (“BNI”) didirikan pada tahun 1946 sebagai bank pertama yang dimiliki sepenuhnya oleh Pemerintah. Pada awalnya BNI berfungsi sebagai bank sentral Republik Indonesia yang baru merdeka. Mengingat perannya yang sangat penting dalam pembangunan ekonomi nasional, pada tahun 1955 BNI berubah status menjadi bank komersial. Pada tahun 1968 status Bank Negara Indonesia berubah menjadi Bank Negara Indonesia 1946 yang dikenal dengan BNI 46.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Perbankan No.7 tahun 1992 membuka peluang bagi bank-bank pemerintah berubah status menjadi perusahaan perseroan, dan nama Bank Negara Indonesia 1946 menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero). Pada tahun 1996, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) menjadi perusahaan publik melalui pencatatan sahamnya di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES). Sebagai perusahaan publik nama Bank

BNI mendapat tambahan menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang dikenal dengan nama Bank BNI.

Bank BNI terus melakukan perubahan perbaikan untuk meningkatkan kepercayaan *stakeholders* dan meningkatkan kinerjanya. Pada tahun 2004 Bank BNI membuat cetak biru restrukturisasi yang dikenal dengan Peta Navigasi 2004 – 2018. Pada tahun yang sama Bank BNI tampil dengan logo baru dan sebutan namanya berubah menjadi BNI dengan tekad memberikan pelayanan yang terbaik bagi negeri serta senantiasa menjadi kebanggaan bangsa.

Pada tahun 2007 BNI menerbitkan saham baru yang dicatatkan di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya, bersamaan dengan program divestasi saham pemerintah. Dengan selesainya kedua program tersebut, kepemilikan publik meningkat menjadi 23,64%.

Dengan total aktiva senilai Rp 201,7 triliun, BNI adalah bank terbesar ke-4 di Indonesia berdasarkan jumlah aktiva. BNI melayani basis nasabah korporasi, komersial dan individu melalui jaringan pelayanan yang luas mencakup 993 cabang domestik dan 5 cabang luar negeri, 2.918 unit ATM, dan didukung oleh layanan perbankan Internet dan SMS.

3.4.2 Visi dan Misi

Bank BNI mempunyai visi yaitu ”Menjadi bank yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja”

Sementara itu dalam menjalankan visinya Bank mempunyai misi sebagai berikut:

- a. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (the bank of choice)
- b. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor
- c. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi
- d. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial
- e. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik

3.4.3 Segmen Bisnis Utama

3.4.3.1 Commercial Banking

Keberagaman ekonomi Indonesia memberikan banyak peluang bagi pertumbuhan usaha komersial dan sektor Usaha Kecil Menengah (UKM). Faktor daya beli masyarakat serta dinamika jiwa wirausaha mendorong meningkatnya kebutuhan kredit untuk membuka usaha baru maupun mengembangkan bisnis yang telah ada. BNI memainkan peran penting dalam proses ini.

Untuk memenuhi kebutuhan debitur UKM ini, BNI telah mengembangkan beragam produk pembiayaan seperti:

- a. BNI Kredit Usaha Rakyat, yang diluncurkan pada Desember 2007 untuk mendukung program Pemerintah dalam penyediaan fasilitas kredit kepada usaha kecil yang prospektif namun belum layak dibiayai bank.
- b. BNI Wirausaha, yang diluncurkan tahun 2007 dan terbukti sukses mendukung pengembangan usaha di sektor-sektor yang memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi.
- c. Kredit Kepada Lembaga Keuangan yang merupakan fasilitas kredit kepada lembaga keuangan, bank perkreditan rakyat atau koperasi untuk didistribusikan lebih lanjut ke debitur.
- d. Kredit kepada Koperasi Primer untuk Anggota (KKPA) merupakan kredit investasi atau kredit modal kerja kepada koperasi kecil yang memberikan fasilitas pembiayaan pengembangan usaha produktif dari para anggotanya.
- e. Kredit Kelayakan Usaha merupakan fasilitas kredit bagi wirausaha skala kecil yang ingin mengembangkan usaha.
- f. *Two Step Loan* merupakan fasilitas kredit penerusan dari Pemerintah (Departemen Keuangan) menggunakan dana yang diterima dari lembaga internasional (ADB, KFW, JBIC).

Berdasarkan laporan tahunan tahun 2008, total kredit kepada Usaha Skala Menengah tercatat sebesar Rp 24,4 triliun pada tahun 2008, yaitu meningkat 21% dari Rp 20,2 triliun di tahun 2007. Penyaluran kredit dilakukan melalui jaringan kantor cabang dan kantor wilayah serta melalui Sentra Kredit Menengah (SKM). Saat ini terdapat 20 SKM yang mampu menangani penyaluran kredit skala menengah dengan cakupan geografis yang luas. Dengan personil yang terlatih

baik, keberadaan sentra-sentra tersebut telah berperan dalam meningkatkan pangsa pasar BNI di segmen ini.

Total kredit ke segmen usaha skala kecil mencapai sebesar Rp 23,6 triliun, meningkat 31,7% dari Rp 17,9 triliun di tahun 2007. Penyaluran kredit ditangani oleh kantor cabang *stand-alone* (STA) serta melalui Sentra Kredit Kecil (SKC) dan Unit Kredit Kecil (UKC). Per akhir tahun 2008, terdapat 64 STA, 51 SKC dan 114 UKC. Sebaran geografis dari kantor-kantor cabang stand-alone dan sentra-sentra kredit tersebut memungkinkan BNI menjangkau wilayah-wilayah pertumbuhan yang telah ada maupun penetrasi ke wilayah baru.

3.4.3.2 Corporate Banking

Melalui jaringan domestik dan internasional yang luas serta dengan dukungan staf yang profesional, BNI membantu nasabah korporasi dengan pendanaan untuk ekspansi dan pengembangan bisnis maupun untuk kebutuhan modal kerja. Di tengah krisis saat ini, BNI terus membiayai sektor-sektor industri penting guna mengoptimalkan laba maupun pertumbuhan. Pengucuran kredit Perbankan Korporasi ditujukan bagi pengembangan bisnis maupun proyek infrastruktur, dengan fokus kepada lima bidang yaitu Kredit Korporasi, Kredit Sindikasi, Pembiayaan Terstruktur, *Trade Finance*, serta *Cash Management*.

BNI mendukung program Pemerintah dalam pembangunan infrastruktur dengan menyediakan pembiayaan baik secara langsung maupun melalui sindikasi dengan bank-bank lain. Pada tahun 2008, BNI berpartisipasi dalam delapan kredit sindikasi untuk membiayai proyek-proyek pembangunan jalan tol dan pembangkit listrik. Jumlah kredit sindikasi yang disalurkan meningkat dari Rp 5,0 triliun di tahun 2007 menjadi Rp 16,6 triliun di tahun 2008, dimana BNI bertindak sebagai *lead arranger* bagi sekitar 70% dari jumlah tersebut.

Sepanjang tahun 2008, BNI berupaya keras menurunkan jumlah NPL di portofolio kredit korporasi. Pencadangan kerugian kredit telah ditambah hingga mencapai tingkat 101,0%. Restrukturisasi NPL pada debitur yang masih prospektif diupayakan lebih intensif, termasuk melalui *Crash Program* dan penambahan personil yang terlatih dalam restrukturisasi kredit. Perkembangan kualitas kredit pada debitur pra-NPL dan pasca-restrukturisasi dipantau secara

cermat. Secara bersamaan, percepatan penyelesaian NPL terus diupayakan melalui likuidasi agunan, proses pemailitan termasuk eksekusi *personal guarantee*, penagihan pembayaran bunga, serta penghapusbukuan kredit.

3.4.3.3 Consumer Banking

Nasabah individu merupakan bagian penting dari bisnis BNI, baik sebagai sumber pendanaan maupun debitur potensial bagi beragam fasilitas pembiayaan. BNI terus mengembangkan segmen pasar ini dengan memosisikan diri sebagai mitra, dan bukan sekedar sebagai sebuah bank.

Total simpanan nasabah pada segmen ini meningkat 11,6% dari Rp 146,2 triliun di tahun 2007 menjadi Rp 163,2 triliun pada tahun 2008, dengan komposisi yang relatif sama, dimana dana pada deposito berjangka masih tetap sedikit lebih besar dibandingkan tabungan. Produk tabungan BNI Taplus dan BNI Taplus Utama merupakan rekening transaksional yang populer. Produk tabungan lain yang cukup populer adalah BNI Tapenas serta BNI Haji, yaitu produk tabungan berencana untuk pendidikan dan untuk keperluan ibadah Haji. Nasabah juga dapat menikmati rekening dalam mata uang Dollar AS dan rekening BNI Giro yang memberikan bunga lebih tinggi.

Kredit konsumen yang ditawarkan antaralain adalah BNI Griya dan BNI Oto. BNI Griya merupakan produk utama, dengan kontribusi sebesar 56% dari total kredit konsumen, diikuti oleh BNI Oto sebesar Rp 4,5 triliun atau sebesar 36%. Selain itu BNI juga menawarkan serangkaian produk kartu kredit sesuai kebutuhan nasabah. Selain kartu kredit Visa dan Mastercard, BNI juga menawarkan berbagai jenis Kartu Afinitas dan Kartu Kredit Korporat.

3.4.3.4 International Banking dan Treasury

Pada tahun 2008, Divisi Perbankan Internasional memfokuskan diri pada peningkatan kualitas layanan dan produk-produk perbankan internasional untuk melayani kebutuhan nasabah, perusahaan di Indonesia dan mitranya di luar negeri, serta bank-bank koresponden. Untuk itu, BNI memanfaatkan jaringan kantor cabangnya di kota-kota besar dunia seperti London, Singapura, Tokyo, Hong Kong dan New York, serta 838 bank koresponden yang tersebar di seluruh dunia.

Keberadaan jaringan kantor cabang luar negeri BNI memberikan beberapa keuntungan termasuk akses ke pasar global, kerjasama lebih erat dengan bank koresponden, serta hubungan yang lebih dekat dengan nasabah internasional BNI. Selain itu, eksistensi kantor cabang luar negeri juga mendukung citra BNI sebagai insitusi keuangan yang disegani di Asia Tenggara. Krisis global yang terjadi pada tahun 2008 juga mempengaruhi kinerja kantor cabang luar negeri, yang membukukan laba sebesar USD 10,89 juta, turun dibandingkan laba tahun 2007 sebesar USD 12,0 juta. Untuk tahun 2009, BNI akan berupaya untuk meningkatkan *fee based income* dengan lebih memfokuskan pada layanan transaksi *trade finance* dan *remittance* bisnis di kantor luar negeri.

Saat ini, Divisi Tresuri BNI menawarkan produk dan layanan antara lain Today, Tomorrow, Spot, SBI Outright Nasabah, Forward, Repo Obligation, Swap, Banknotes Trading, Deposit on Call, Banknotes Banking Money Market Account, dan Export Import Banknotes

3.4.3.5 Sharia Banking

Setelah beroperasi selama 9 tahun, BNI Syariah semakin memantapkan posisinya di pasar yang terus bertumbuh melalui produk-produk pembiayaan Syariah. Kebutuhan konsumen akan produk simpanan dan pembiayaan Syariah dilayani oleh 597 personil profesional yang terlatih baik di 24 kantor cabang Syariah, 30 kantor cabang pembantu Syariah, dan 655 kantor Syariah *channeling gerai*.

BNI Syariah menawarkan 3 jenis produk simpanan, yaitu giro Wadiah, tabungan Mudharabah dan deposito Mudharabah. Sesuai prinsip Mudharabah, BNI Syariah memberikan bagi hasil atas penggunaan dana nasabah tabungan dan deposito Mudharabah, sementara untuk nasabah giro Wadiah dapat diberikan bonus sesuai dengan kebijakan BNI Syariah.

Produk pembiayaan Syariah disediakan untuk melayani keperluan usaha maupun belanja konsumen. Sekitar 44,6% dari total pembiayaan, atau sebesar Rp 1,4 triliun, merupakan pembiayaan untuk keperluan usaha, termasuk 10% ke sektor jasa usaha, 6,6% konstruksi, 6,6% perdagangan, hotel dan restoran, 6,1% transportasi dan komunikasi, dan 4,9% ke sektor industri. Dengan pertumbuhan

yang pesat total pembiayaan untuk keperluan usaha sebesar Rp 653 miliar di tahun sebelumnya, BNI Syariah menguasai 8,13% dari pangsa pasar untuk pembiayaan bisnis.

3.4.4 Strategi Manajemen

Pada awal 2008, BNI telah menetapkan lima inisiatif strategis untuk memperkuat dasar-dasar bisnis dan keuangan BNI dalam upaya menghadapi tantangan bisnis yang akan datang. Pertama, meningkatkan rasio pencadangan kerugian menjadi 100%. Kedua, meningkatkan kualitas aktiva melalui perbaikan pengelolaan aktiva, pengelolaan NPL dan pemulihan aset secara intensif, serta kebijakan pemberian kredit yang lebih berhati-hati. Ketiga, lebih fokus meningkatkan profitabilitas melalui berbagai pendekatan tanpa mengorbankan pertumbuhan aktiva. Keempat, merumuskan model bisnis baru yang berbasis pada peningkatan pendapatan imbal jasa yang berulang. Kelima, penetapan struktur biaya yang lebih berkelanjutan melalui peningkatan efisiensi dan produktivitas.

3.4.5 Kinerja Perusahaan Tahun 2008

Berdasarkan Laporan Tahunan BNI Tahun 2008, Direksi melaporkan pencapaian laba bersih setelah pajak untuk tahun buku 2008 sebesar Rp 1,2 triliun. Ini merupakan peningkatan 36,0% dibandingkan dengan laba tahun 2007 sebesar Rp 898 miliar, walaupun masih lebih rendah dari target laba 2008 sebesar Rp 2,1 triliun. Pencapaian ini didukung dengan, antara lain, *net interest margin* (NIM) yang meningkat dari 4,99% pada tahun 2007 menjadi 6,3% pada tahun 2008, ekspansi kredit dari target 20% dapat direalisasikan menjadi 26,3% dan perbaikan *cost to income ratio* (CIR). Hasil-hasil kuantitatif tersebut dicapai dengan disertai berbagai usaha perbaikan dan penyempurnaan sistem manajemen secara umum, penyempurnaan dalam pelayanan nasabah, pemanfaatan teknologi informasi, organisasi, manajemen sumber daya manusia, pengendalian dan pengawasan.

Pinjaman yang disalurkan meningkat 26,3% menjadi Rp 112,0 triliun pada 2008 dibanding Rp 88,7 triliun pada 2007. Peningkatan penyaluran pinjaman ini terjadi di semua segmen pasar yang sesuai dengan target bisnis BNI.

Kualitas aktiva juga meningkat secara nyata, berkat pengelolaan risiko yang lebih ketat dan langkah terus menerus dalam menyempurnakan proses penyaluran pinjaman. Rasio pinjaman bermasalah netto menurun menjadi 1,7% di tahun 2008 dari 4,0% pada tahun sebelumnya.

Walaupun kondisi likuiditas relatif ketat, namun pada sisi kewajiban, kami mampu mempertahankan stabilitas dana pihak ketiga yang mencapai Rp 163,2 triliun pada 2008 atau meningkat 11,6% dibandingkan dengan Rp 146,2 triliun pada 2007. Di samping itu, BNI mampu memperbaiki komposisi pendanaan dengan peningkatan dana murah dari tabungan dan giro sebesar Rp 94,5 triliun pada 2008 atau meningkat 3,7% dari Rp 91,1 triliun pada 2007.

Selama 2008 jumlah penyisihan kerugian meningkat secara substansial sehingga rasio pencadangan kerugian meningkat menjadi 101,0%, dari 71,9% pada 2007 dan 55,1% pada 2006. Meskipun peningkatan pencadangan ini mengurangi laba bersih, namun BNI tetap melakukan dengan pertimbangan untuk memprioritaskan kepentingan jangka panjang di atas kepentingan pencapaian laba bersih semata. Kemampuan bisnis BNI tetap unggul sebagaimana tercermin dari laba sebelum pencadangan kerugian yang meningkat pesat sebesar 50,3%, dari Rp 4,2 triliun menjadi Rp 6,3 triliun pada 2008.

Krisis perekonomian global bagi Indonesia telah mengakibatkan menurunnya ekspor, dan lebih lanjut berdampak pada menjadi lesunya kegiatan di sektor riil. Kelesuan di sektor riil akan berdampak pada kemungkinan menurunnya kinerja keuangan para nasabah pengguna pembiayaan perbankan dan lembaga keuangan lainnya. Risiko yang dihadapi perbankan dari kondisi seperti tersebut diantaranya adalah, potensi meningkatnya kredit/pembiayaan menjadi tidak atau kurang produktif, yang biasa disebut sebagai *Non Performing Loan* (NPL).

3.5 PT Bank CIMB Niaga Tbk

3.5.1 Sejarah Singkat

CIMB Niaga berdiri pada tanggal 26 September 1955 dengan nama Bank Niaga dan membangun nilai-nilai utama perusahaan dalam kurun waktu 10 tahun pertama. Dasawarsa kedua merupakan periode Bank Niaga mengembangkan diri

menjadi perbankan profesional dengan pelayanan yang terpercaya. Dasawarsa ketiga membawa kami ke era modernisasi perbankan dimana kami menjadi pemimpin dalam penggunaan teknologi melalui pengimplementasian sistem komputerisasi pada administrasi dan pembukuan.

Pada dasawarsa keempat Bank Niaga terdaftar di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya (saat ini Bursa Efek Indonesia/BEI), dan dengan sigap melakukan penyesuaian diri dengan status baru sebagai perusahaan publik. Pada saat itu Bank Niaga merupakan bank lokal pertama yang menyediakan layanan ATM, juga merupakan bank pertama di Indonesia dengan sistem online. Pada dasawarsa Bank menghadapi tantangan yang berat, namun dengan dukungan penuh dari pemegang saham yang baru serta tetap konsisten melaksanakan misi untuk menjadi bank ritel terkemuka di Indonesia, Bank Niaga mampu bertahan dari krisis ekonomi.

Bulan November 2002 Commerce Asset-Holding Berhad (CAHB) yang saat ini dikenal dengan nama Bumiputera-Commerce Holding Berhad (BCHB) mengambil-alih kepemilikan mayoritas Bank Niaga dari Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) dan kemudian mengalihkan mayoritas kepemilikan tersebut kepada CIMB Group pada bulan Agustus 2007 sebagai bagian dari reorganisasi intern untuk mengkonsolidasikan seluruh anak perusahaannya di bawah CIMB Group sebagai *universal banking platform*.

Sejak 2007 dilakukan berbagai persiapan untuk melakukan proses merger Bank Niaga dengan LippoBank. Hal tersebut sebagai upaya dan tanggung jawab pemegang saham mayoritas dalam memenuhi ketentuan *Single Presence Policy* dan menjadi merger yang pertama untuk memenuhi ketentuan tersebut. Pada bulan Mei 2008 Bank Niaga berganti nama menjadi CIMB Niaga melalui RUPSLB. Perjanjian rencana merger CIMB Niaga dengan LippoBank ditandatangani pada bulan Juni 2008, dan diikuti dengan persetujuan rencana merger dari Bank Indonesia serta penerbitan Surat Tanda Terima Pemberitahuan Penggabungan dari Menteri Hukum dan Hak Azasi Manusia di bulan Oktober 2008. LippoBank resmi bergabung dengan CIMB Niaga pada 1 November 2008 yang disertai dengan peluncuran logo baru.

3.5.2 Visi dan Misi

Dengan keberhasilan proses integrasi serta dukungan kuat dari CIMB Group, kami siap untuk mewujudkan visi baru CIMB Niaga yaitu “Menjadi Bank terpercaya di Indonesia, bagian dari jaringan universal banking terkemuka di Asia Tenggara, yang memahami kebutuhan nasabah, menyediakan solusi keuangan yang tepat dan komprehensif serta menjalin hubungan yang berkelanjutan.”

3.5.3 Segmen Bisnis Utama

3.5.3.1 Perbankan Ritel

Perbankan ritel mengelolan Kredit Kepemilikan Rumah (KPR), Kredit Kepemilikan Mobil & Motor (KPM), Kartu Kredit, *Wealth Management*, *Bancassurance*.

Secara umum, Perbankan Ritel kembali mencatat sukses di tahun 2008 dengan momentum pertumbuhan Dana Pihak Ketiga sebesar 16% yoy menjadi Rp39 triliun dan memberikan kontribusi DPK secara bank *wide* sebesar 47%. Pertumbuhan kredit *consumer* juga sangat baik dan kondusif sebesar 22% dengan proporsi kredit *consumer* 33% bagi total kredit CIMB Niaga dengan tingkat NPL yang tetap terjaga dengan baik di sekitar 1%.

Proses merger dan proses *rebranding* sempat mengurangi sejenak kegiatan promosi produk, terutama promosi *above the line*, menyebabkan Bank merasakan kondisi komplementer dari CIMB Niaga dan eks LippoBank, dimana jumlah kantor cabang menjadi jauh lebih banyak dengan lingkup nasional yang lebih luas. Jumlah nasabah menjadi berlipat ganda dengan segmen yang semakin luas, baik di sisi ritel maupun premium, serta ragam produk dan layanan yang ditawarkan sesuai dengan profil nasabah di semua segmen.

3.5.3.2 Perbankan Korporat

Perkembangan dunia usaha yang cukup baik sejak akhir tahun 2007 mendorong banyaknya pengusaha melakukan perluasan usaha dan meningkatkan kapasitas produksi. Dengan demikian, pertumbuhan kredit tidak lagi didominasi oleh pertumbuhan kredit konsumsi, namun juga pertumbuhan untuk kegiatan yang lebih produktif. Peluang pembiayaan juga lebih terbuka di wilayah-wilayah baru

seperti pertambangan dan perkapalan. Di industri *consumer good*, minyak dan gas, serta perkebunan mengalami pertumbuhan yang cukup tinggi seiring lonjakan kebutuhan dunia yang berakibat kenaikan harga yang signifikan, khususnya harga minyak mentah dan komoditi. Berdasarkan kondisi tersebut maka industri-industri di atas termasuk industri penunjangnya menjadi sasaran pasar pengembangan bisnis kami di tahun 2008.

Perbankan Korporat melalui *Corporate Advisory & Syndication Group* berhasil melakukan 3 pinjaman besar di tahun 2008, salah satunya dilakukan bersama-sama dengan CIMB Group Malaysia. Kesuksesan sindikasi ini memberikan dampak positif yaitu meningkatnya kepercayaan dan kompetensi berkaitan dengan penanganan transaksi internasional serta mengangkat reputasi CIMB Niaga. Kami berharap di masa depan dapat memperoleh lebih banyak lagi kerja sama dalam pinjaman sindikasi bersama-sama dengan CIMB Group. Hal ini menunjukkan komitmen yang tinggi dari CIMB Group sebagai pemegang saham mayoritas CIMB Niaga untuk terus memperbesar bisnisnya di Indonesia dan mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia.

3.5.3.3 Perbankan Bisnis

Tahun 2008 menjadi periode yang penting bagi Perbankan Bisnis CIMB Niaga. Merger juga menghasilkan sinergi produk-produk pinjaman yang mewarisi budaya kedua bank yaitu prudent dan fokus kepada kemampuan dan kebutuhan nasabah serta meningkatkan kemampuan mendapatkan dana murah dari pasar. Sejalan dengan prioritas CIMB Niaga, kami juga menetapkan prioritas kepada integrasi platform sistem operasional, informasi dan teknologi, dan penyelarasan di bidang SDM guna mendukung keberhasilan merger.

Dengan dukungan CIMB Group dan aliansi dengan Grup Perbankan Korporasi, kami memiliki kapasitas untuk memperluas pasar secara regional khususnya di bidang Trade Finance yang saat ini telah menjangkau Malaysia, Singapura, Thailand, dan Vietnam. Setelah merger kontribusi Perbankan Bisnis terhadap bank secara keseluruhan berada pada tingkat 35% untuk sisi pinjaman/aset dan 36% untuk sisi DPK.

3.5.3.4 Private Banking

CIMB Niaga menyediakan layanan Private Banking sejak tahun 1991 untuk memenuhi kebutuhan segmen nasabah individu kelas atas, pada awalnya melalui penyediaan pelayanan istimewa bagi nasabah pilihan. Mulai tahun 2005, Private Banking juga menyediakan serangkaian produk pihak ketiga, sebagai strategi dalam bersaing mempertahankan basis nasabah yang juga menjadi nasabah layanan private banking bank-bank lain.

Private Banking CIMB Niaga juga menyediakan layanan wealth management secara pribadi bagi individu kelas atas dengan dana kelolaan minimum Rp5 miliar. Melalui kantorkantor kami di Jakarta, Bandung dan Surabaya, kami melayani kebutuhan untuk pembelian saham, pengelolaan dana secara *discretionary*, jasa wali amanat, dan akses keberbagai produk investasi dari CIMB Group.

3.5.3.5 Perbankan Syariah

Industri Perbankan Syariah di Indonesia mengalami kondisi yang positif di tahun 2008 dengan diberlakukannya UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah yang menunjukkan komitmen pemerintah untuk mendorong pertumbuhan industri Perbankan Syariah. Hal tersebut ditanggapi positif oleh pasar, terlihat dari pertumbuhan kantor-kantor Perbankan Syariah secara organisi maupun proses konversi dan juga melalui sistem office channeling. Regulator/Pemerintah pun memberikan dukungan dengan intensitas yang tinggi dalam melakukan sosialisasi dan edukasi tentang Perbankan Syariah kepada masyarakat luas melalui berbagai media dan event. Upaya tersebut adalah untuk mencapai target pertumbuhan Perbankan Syariah di Indonesia sebesar 5% di tahun 2008.

Hasil merger di tahun 2008 turut mendorong bisnis Perbankan Syariah untuk memiliki peluang pasar yang lebih luas dengan tantangan yang semakin ketat, dukungan jaringan distribusi yang tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia, customer based yang meningkat dan produk alternatif yang beragam, serta tingkat layanan kepada nasabah yang lebih baik. Proses merger dilalui dengan konsolidasi intern terhadap semua infrastruktur yang mendukung bisnis ini untuk mencapai persamaan platform, model bisnis, infrastruktur baru akibat

perubahan sistem teknologi serta pencaangan priorita bisnis untuk tahun 2009 dan Syariah Roadmap hingga 2011. Namun demikian, bisnis Perbankan Syariah tetap berjalan dengan baik.

3.5.3.6 Tresuri dan Pasar Modal

Dalam beberapa tahun terakhir, seiring dengan keadaan industri perbankan di Indonesia yang cukup baik dengan pertumbuhan ekonomi yang konstan di tingkat 6% per tahun telah membuat masyarakat semakin percaya pada dunia perbankan. Fundamental ekonomi Indonesia yang relatif kuat hingga saat ini mampu membuat Indonesia bertahan di tengah krisis keuangan global yang tengah dihadapi seluruh dunia, terutama Amerika Serikat dan negara-negara Eropa.

Dalam kondisi yang menantang serta minat masyarakat yang tetap tinggi, Tresuri dan Pasar Modal CIMB Niaga mampu untuk membukukan volume sales yang stabil, terutama di bidang penjualan *Foreign Exchange* (FX) untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat, penjualan produk-produk lindung nilai yang berguna bagi ekspor dan impor, dan produk-produk yang memberikan tingkat pengembalian yang tinggi (*enhanced yield products*). Hal ini merupakan landasan kuat untuk menjadikan Tresuri dan Pasar Modal CIMB Niaga untuk menjadi salah satu unit bisnis yang terus dapat tumbuh dan berkembang.

3.5.3.7 Transaction Banking

Transaction Banking berfungsi untuk menyediakan layanan *cash management* dan solusi transaksi perdagangan bagi nasabah perbankan korporasi dan bisnis. Dengan demikian, *Transaction Banking* bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan dana giro, deposito berjangka dan pendapatan *fee based* melalui penyediaan fasilitas transaksi perbankan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari para nasabah.

Strategi *Transaction Banking* setelah merger yaitu memastikan pelaksanaan sinergi dari merger dapat memberikan manfaat bagi para nasabah. Nasabah akan menerima manfaat dari integrasi platform antar kedua bank yang

dapat meningkatkan efisiensi dan kenyamanan transaksi bagi nasabah dalam menjalankan bisnis sehari-hari.

3.5.4 Strategi Manajemen

Kepuasan nasabah senantiasa menjadi fokus utama CIMB Niaga. Oleh karena itu, Bank melanjutkan proses integrasi dalam hal sumber daya manusia dan budaya perusahaan, operasional, informasi teknologi, cabang dan jaringan, serta produk dan layanan. Dengan fundamental yang kuat serta upaya untuk terus melakukan inovasi strategis akan menjadikan CIMB Niaga sebagai bank dengan layanan terbaik yang berorientasi pada kebutuhan nasabah.

Melihat besarnya potensi pengembangan perusahaan yang didukung keberhasilan proses merger, CIMB saat ini telah memiliki jangkauan yang lebih luas dengan 665 cabang dan 1.239 ATM yang tersebar luas di 22 propinsi dan 102 kota di Indonesia.

Sinergi bisnis dengan CIMB Group juga menjadi keunggulan dalam penyediaan kebutuhan bisnis perbankan korporat, treasury, dan kartu kredit serta peningkatan layanan nasabah Preferred Circle untuk dapat menikmati layanan di CIMB Club di tingkat regional.

3.5.5 Kinerja Perusahaan Tahun 2008

Dalam kondisi yang memerlukan kewaspadaan yang tinggi tahun 2008 merupakan tahun yang penting dan bersejarah bagi CIMB Niaga karena berhasil menyelesaikan proses legal merger antara CIMB Niaga dengan LippoBank pada 1 November 2008. Proses legal merger kedua bank swasta ternama ini merupakan merger pertama di Indonesia yang sesuai dengan *Single Presence Policy* (SPP) dan sesuai dengan upaya mewujudkan Arsitektur Perbankan Indonesia yang dibuat oleh Bank Indonesia.

Sepanjang tahun 2008, aktivitas pemberian kredit dan penghimpunan dana kedua bank yang dimerjer meningkat dengan baik dengan pertumbuhan kredit secara gabungan sebesar Rp14 triliun atau 23,46% dan pertumbuhan dana sebesar hampir Rp9 triliun atau 11,32% dari tahun sebelumnya. Dengan pertumbuhan dana dan kredit tersebut, loan to deposits ratio dapat dipertahankan sebesar

87,84%. Pertumbuhan kredit juga didukung dengan kualitas kredit yang membaik. Total kredit bermasalah berhasil ditekan dari 3,03% di tahun 2007 menjadi 2,50% di tahun 2008 dari total kredit. Total aset tumbuh sebesar 10,02% mencapai Rp103 triliun.

Bisnis utama yaitu pemberian kredit di segmen retail banking, business banking, dan corporate banking tumbuh masing-masing sebesar 21,96%, 19,30% dan 29,75% dibanding tahun 2007. Pertumbuhan kredit tertinggi dicatatkan oleh Unit Usaha Syariah yang tumbuh sebesar 38,10% dan berhasil menembus angka Rp1 triliun. Kredit dalam valuta asing pada semester kedua 2008 berhasil diturunkan dari tingkat tertinggi yaitu USD1,4 miliar pada Juni 2008 menjadi USD1,1 miliar di akhir Desember 2008.

Perkembangan total aset, dana dan kredit yang menggembirakan tersebut di atas tidak diiringi dengan kenaikan laba yang menurun dari Rp1,51 triliun pada tahun 2007 menjadi Rp678 miliar di tahun 2008. Hal tersebut diakibatkan oleh tiga faktor utama, yaitu dikeluarkannya biaya merjer sebesar Rp316 miliar, kenaikan cadangan penghapusan dalam rangka menunjang prinsip kehati-hatian sebesar Rp586 miliar dan kerugian sebagai akibat kondisi pasar modal sebesar Rp401 miliar. Dengan kondisi laba tersebut ROE di tahun 2008 menjadi sebesar 8,08% dan laba per saham menjadi sebesar Rp28,14. Dapat ditambahkan bahwa dalam tahun 2008 terdapat aspek yang positif berupa *net interest income* yang meningkat sebesar 11,42% menjadi Rp4,8 triliun dibandingkan dengan tahun lalu sebesar Rp4,3 triliun. Sementara itu *Capital Adequacy Ratio* dapat dipertahankan sebesar 15,59%.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 *Profitability versus Growth Batting Average*

Untuk melakukan penghitungan *batting average* pada *tension* ini, langkah pertama yang dilakukan adalah mengukur *profitability* perusahaan. *Profitability* didefinisikan sebagai *Positive Economic Profit* dan dihitung sebagai berikut (Mc Taggart *et.al.*,1994):

$$\text{Economic Profit} = \frac{\text{Earnings} - \text{Equity Capital Charge}}{\text{Revenue}} \quad (4.1)$$

Earnings dalam karya akhir ini didefinisikan sebagai laba bersih, sedangkan *Equity Capital Charge* dihitung sebagai berikut:

$$\text{Equity Capital Charge} = \text{Equity Invested} \times Ke \quad (4.2)$$

$$Ke = Rf + \beta (Rm - Rf) \quad (4.3)$$

Rf (*risk free rate*) didapatkan dari rata-rata suku bunga SBI satu bulan pada tahun yang bersangkutan, sedangkan nilai β (beta) untuk masing-masing perusahaan diperoleh dari data *bloomberg* per tanggal 4 Juni 2010. Untuk perhitungan *market risk premium* ($Rm - Rf$) digunakan data *country risk premium* yang dikeluarkan oleh *website damodaran online* dan diketahui bahwa *market risk premium* Indonesia adalah sebesar 7.88%.

Langkah berikutnya adalah menghitung *growth* dari perusahaan. Penghitungan *growth* menggunakan rumus (Dodd dan Favaro, 2007):

$$\text{Growth} = \frac{\text{Revenue year}_n - \text{Revenue year}_{n-1}}{\text{Revenue year}_{n-1}} - \text{GDP Growth} \quad (4.4)$$

Revenue dalam karya akhir ini didefinisikan sebagai pendapatan bunga bersih sedangkan data *GDP Growth* diperoleh dari Statistik Ekonomi dan Keuangan Indonesia yang terdapat pada *website* Bank Indonesia.

Setelah *profitability* dan *growth* dalam kurun waktu lima tahun penelitian (2002-2009) telah diperoleh, maka dapat dihitung *profitability vs growth batting average* dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Profitability vs Growth Batting Average} = \frac{\text{Total Hits}}{5} \times 100\% \quad (4.5)$$

Total hits adalah jumlah tahun bank dapat memperoleh *positive economic profits* dan *positifve growth* secara bersamaan.

4.1.1 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

Tabel 4.1 menyajikan hasil penghitungan *profitability vs growth batting average* pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk "Mandiri" dari tahun 2005 sampai dengan 2009.

**Tabel 4.1: Profitability vs Growth Batting Average
PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.**

	2009	2008	2007	2006	2005
PROFITABILITY	8,8%	-1,8%	-6,8%	-29,9%	-40,6%
Economic Profit	1,477,140	(263,137)	(836,795)	(3,089,990)	(3,638,719)
Laba Bersih	7,155,464	5,312,821	4,346,224	2,421,405	603,369
Capital Charged	5,678,324	5,575,958	5,183,019	5,511,395	4,242,088
Equity	35,108,769	30,513,869	29,243,732	26,340,670	23,214,398
$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$	0.1617	0.1827	0.1772	0.2092	0.1827
R_f	0.0708	0.0918	0.0863	0.1183	0.0918
Beta (β)	1.1540	1.1540	1.1540	1.1540	1.1540
$R_m - R_f$	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788
GROWTH	8,8%	13,8%	13,1%	10,0%	-11,1%
Revenue Growth	13.4%	19.8%	19.4%	15.5%	-5.4%
GDP Growth	4,6%	6,0%	6,4%	5,5%	5,7%
Hits	1				
Batting Average	0.2				

Sumber : Laporan Keuangan Konsolidasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2003-2009 yang telah diolah kembali

Dari tabel di atas terlihat bahwa Mandiri selama lima tahun terakhir mampu memperoleh laba bersih dengan kecenderungan terus meningkat dan rata-rata pertumbuhan sebesar 69.8%. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2006 sebesar 301.3% dan pertumbuhan terendah terjadi pada tahun 2008 sebesar 22.2% namun pada tahun 2005 Mandiri mengalami pertumbuhan laba bersih negatif sebesar 88.55% yang terutama disebabkan kebijakan pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva (PPA) oleh manajemen baru. Sementara itu *equity capital charged* juga mengalami peningkatan namun dengan pertumbuhan yang relatif

tidak signifikan yaitu rata-rata sebesar 7.3%. Dari tabel di atas, terlihat bahwa dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009, perolehan laba bersih Mandiri baru mampu melampaui *equity capital charged* atau mencapai *positive economic profit* pada tahun 2009. Sementara itu untuk pertumbuhan *revenue* (pendapatan bunga bersih), dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009 Mandiri mampu mencapai pertumbuhan pendapatan bunga bersih di atas pertumbuhan GDP kecuali pada tahun 2005.

Berdasarkan perhitungan *profitability* dan *growth* tersebut di atas maka skor *batting average* untuk *profitability versus growth tension* Mandiri adalah sebesar 0.2, yaitu dalam kurun waktu penelitian (2005 -2009) Mandiri hanya mampu memperoleh *positive economic profit* dan *growth* secara bersama-sama sebanyak satu kali yaitu pada tahun 2009.

4.1.2 PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Perhitungan *profitability vs growth batting average* untuk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk "BRI" dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009 dapat dilihat pada tabel 4.2

Dari tabel 4.2 terlihat bahwa BRI berhasil mencatat laba bersih selama lima tahun terakhir dengan kecenderungan meningkat dan rata-rata pertumbuhan sebesar 15.2%. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2008 sebesar 23.2% dan pertumbuhan terendah terjadi pada tahun 2005 sebesar 4.82%. Sementara itu *equity capital charged* juga mengalami peningkatan dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 17.5%. Dari tabel di atas, terlihat bahwa dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009, perolehan laba bersih BRI selalu mampu melampaui *equity capital charged* atau berhasil mencapai *positive economic profit*. Sementara itu untuk pertumbuhan *revenue*, dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009 BRI juga mampu mencapai pertumbuhan pendapatan bunga bersih di atas pertumbuhan GDP.

**Tabel 4.2: Profitability vs Growth Batting Average
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.**

	2009	2008	2007	2006	2005
PROFITABILITY	12,6%	9,5%	8,4%	5,3%	11,0%
Economic Profit	2,904,110	1,876,536	1,396,031	728,591	1,370,632
Laba Bersih	7,308,292	5,958,368	4,838,001	4,257,572	3,808,587
Capital Charged	4,404,182	4,081,832	3,441,970	3,528,981	2,437,955
Equity	27,257,381	22,356,697	19,437,635	16,878,808	13,352,982
$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$	0.1616	0.1826	0.1771	0.2091	0.1826
R_f	0.0708	0.0918	0.0863	0.1183	0.0918
Beta (β)	1.1520	1.1520	1.1520	1.1520	1.1520
$R_m - R_f$	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788
GROWTH	12.7%	11.7%	14.7%	5.4%	4.8%
Revenue Growth	17.3%	17.7%	21.1%	10.9%	10.5%
GDP Growth	4,6%	6.0%	6.4%	5.5%	5.7%
Hits	1	1	1	1	1
Batting Average	1				

Sumber : Laporan Keuangan Konsolidasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2003-2009 yang telah diolah kembali

Berdasarkan perhitungan *profitability* dan *revenue growth* tersebut maka skor *batting average* BRI untuk *profitability versus growth tension* adalah sebesar 1 atau 100% yaitu dalam 5 tahun kurun waktu penelitian (2005 -2009) BRI selalu mampu memperoleh *positive economic profit* dan pertumbuhan *earnings* secara bersama-sama atau sebanyak lima kali.

4.1.3 PT Bank Central Asia Tbk

Perhitungan *profitability vs growth batting average* untuk PT. Bank Central Asia Tbk "BCA" dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009 dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Berdasarkan tabel tersebut, laba bersih BCA selama lima tahun terakhir terus meningkat dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 16.6%. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2008 sebesar 28.7% dan pertumbuhan terendah terjadi

pada tahun 2007 sebesar 5.8%. Sementara itu *equity capital charged* juga mengalami peningkatan dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 15.3%. Dari tabel tersebut, terlihat bahwa dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009, perolehan laba bersih BCA mampu melampaui *equity capital charged* sehingga BCA mampu mencapai *positive economic profit* selama lima tahun berturut-turut. Dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009 BCA juga mampu mencapai pertumbuhan pendapatan bunga bersih dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 18.1% namun demikian pada tahun 2007 pertumbuhan pendapatan bunga bersih BCA hanya sebesar 1.3% lebih rendah dari pertumbuhan GDP sehingga *growth tension* pada tahun tersebut negatif. Hal ini disebabkan kebijakan suku bunga yang diterapkan Bank Indonesia berpengaruh pada turunnya *yield* aktiva produktif di tahun 2007 sehingga pendapatan bunga turun sebesar 4.7% menjadi Rp 16,3 triliun pada tahun 2007.

**Tabel 4.3: Profitability vs Growth Batting Average
PT. Bank Central Asia Tbk.**

	2009	2008	2007	2006	2005
PROFITABILITY	19,6%	16,5%	13,8%	9,2%	13,8%
Economic Profit	2,925,245	2,043,162	1,323,727	866,697	1,056,214
Laba Bersih	6,807,242	5,776,139	4,489,252	4,242,692	3,597,400
Capital Charged	3,881,997	3,732,977	3,165,525	3,375,995	2,541,186
Equity	27,856,693	23,279,310	20,441,731	18,067,360	15,847,154
$Ke = R_f + \beta(R_m - R_f)$	0.1394	0.1604	0.1549	0.1869	0.1604
R_f	0.0708	0.0918	0.0863	0.1183	0.0918
Beta (β)	0.8700	0.8700	0.8700	0.8700	0.8700
$R_m - R_f$	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788
GROWTH	16.0%	23.0%	-5.1%	18.1%	10.5%
Revenue Growth	20.6%	29.0%	1.3%	23.6%	16.2%
GDP Growth	4,5%	6.0%	6.4%	5.5%	5.7%
Hits	1	1	0	1	1
Batting Average	0.8				

Sumber : Laporan Keuangan Konsolidasi PT Bank Central Asia Tbk Tahun 2003-2009 yang telah diolah kembali

Berdasarkan perhitungan *profitability* dan *revenue growth* tersebut maka skor *batting average* BCA untuk *profitability versus growth tension* adalah sebesar 0.8 yaitu dalam 5 tahun (2005 -2009) BCA mampu memperoleh *positive economic profit* dan pertumbuhan *revenue* secara bersama-sama sebanyak empat kali.

4.1.4 PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Tabel 4.4 memperlihatkan perhitungan *batting average* untuk *profitability versus growth tension* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk "BNI" pada tahun 2005 sampai dengan 2009.

**Tabel 4.4: Profitability vs Growth Batting Average
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.**

	2009	2008	2007	2006	2005
PROFITABILITY	-8,48%	-18,8%	-32,8%	-19,3%	-14,0%
Economic Profit	(944,069)	(1,864,843)	(2,452,507)	(1,426,125)	(965,091)
Laba Bersih	2,483,995	1,222,485	897,928	1,925,830	1,414,739
Capital Charged	3,428,064	3,087,328	3,350,435	3,351,955	2,379,830
Equity	19,143,582	15,431,148	17,219,585	14,794,269	11,894,914
$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$	0.1791	0.2001	0.1946	0.2266	0.2001
R_f	0.0708	0.0918	0.0863	0.1183	0.0918
Beta (β)	1.3740	1.3740	1.3740	1.3740	1.3740
$R_m - R_f$	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788
GROWTH	7.8%	26.7%	-5.12%	1.27%	-5.34%
Revenue Growth	12.3%	32.7%	1.2%	6.8%	0.4%
GDP Growth	4,6%	6.0%	6.4%	5.5%	5.7%
Hits	0	0	0	0	0
Batting Average	0				

Sumber : Laporan Keuangan Konsolidasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2003-2009 yang telah diolah kembali.

Berdasarkan tabel di atas, laba bersih BNI selama lima tahun terakhir cenderung meningkat dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 13.6% namun perusahaan mengalami pertumbuhan laba bersih negatif pada tahun 2007 dan

2005. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2009 sebesar 103.2%. Sementara itu *equity capital charged* juga mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 9.4%. Dalam pengelolaan *profitability tension* dari tabel di atas, terlihat bahwa dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009, perolehan laba bersih BNI belum mampu melampaui *equity capital charged* sehingga BNI tidak mampu mencapai *positive economic profit* selama lima tahun berturut-turut. Di sisi lain dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009 BNI mampu mencapai pertumbuhan pendapatan bunga bersih di atas pertumbuhan GDP kecuali pada tahun 2007.

Berdasarkan perhitungan *profitability* dan *revenue growth* tersebut maka skor *batting average* BNI untuk *profitability versus growth tension* adalah sebesar 0. yaitu dalam kurun waktu penelitian selama 5 tahun (2005 -2009) BNI tidak mampu mengelola *profitability vs growth tension* ini dengan baik atau dengan kata lain tidak mampu memperoleh *positive economic profit* dan pertumbuhan *revenue* secara bersamaan.

4.1.5 PT Bank CIMB Niaga Tbk

Penghitungan *profitability vs growth batting average* pada PT Bank CIMB Niaga Tbk "CIMB Niaga" dari tahun 2005 sampai dengan 2009 adalah sebagaimana terlihat pada Tabel 4.5.

Berdasarkan tabel tersebut, CIMB Niaga memperoleh laba bersih selama lima tahun terakhir dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 27.9% namun pertumbuhan laba bersih tersebut cenderung berfluktuasi, perusahaan mengalami pertumbuhan laba bersih negatif pada tahun 2008 dan 2005. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2009 sebesar 131.2%, pertumbuhan negatif pada tahun 2008 sebesar 12% disebabkan oleh besarnya biaya merger antara Bank Niaga dengan Bank Lippo. Di sisi lain *equity capital charged* juga mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 41.6% yang antara lain disebabkan adanya pertumbuhan tajam pada tahun 2008 akibat dari merger. Dalam pengelolaan *profitability tension*, dari tabel di atas terlihat bahwa dalam kurun waktu 2005 sampai dengan 2009, perolehan laba bersih CIMB Niaga belum mampu melampaui *equity capital charged*. Namun demikian CIMB Niaga mampu

mencapai pertumbuhan pendapatan bunga bersih di atas pertumbuhan GDP selama lima tahun berturut-turut.

Tabel 4.5: Profitability vs Growth Batting Average

PT. Bank CIMB Niaga Tbk.

	2009	2008	2007	2006	2005
PROFITABILITY	-1,9%	-19,0%	-3,7%	-13,5%	-7,6%
Economic Profit	(115,131)	(913,943)	(91.470)	(298.445)	(131,886)
Laba Bersih	1,568,130	678,189	770.481	647.732	546,921
Capital Charged	1,683,261	1,592,132	861.951	946.177	678,807
Equity Invested	11,210,407	9,302,467	5.203.398	4.787.095	3,966,113
$Ke = R_f + \beta(R_m - R_f)$	0.1502	0.1712	0.1657	0.1977	0.1712
R_f	0.0708	0.0918	0.0863	0.1183	0.0918
Beta (β)	1.0070	1.0070	1.0070	1.0070	1.0070
$R_m - R_f$	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788
GROWTH	23,6%	90,1%	4,3%	22,6%	20,0%
Revenue Growth	28.2%	96,1%	10,6%	28,1%	25.7%
GDP Growth	4,5%	6.0%	6.4%	5.5%	5.7%
Hits	0	0	0	0	0
Batting Average	0.0				

Sumber : Laporan Keuangan Konsolidasi PT Bank CIMB Niaga Tbk Tahun 2003-2009 yang telah diolah kembali

Berdasarkan perhitungan *profitability* dan *revenue growth* tersebut maka skor *batting average* CIMB Niaga untuk *profitability versus growth tension* adalah sebesar 0.0. yaitu dalam kurun waktu penelitian 5 tahun (2005 -2009) CIMB Niaga belum mampu mengelola tension ini (baik sebelum maupun setelah merger) atau belum mampu memperoleh *positive economic profit* dan pertumbuhan *earnings* secara bersamaan.

4.1.6 Perbandingan Pengelolaan Profitability vs Growth Tension 5 Bank

Apabila kelima tabel di atas dibandingkan, maka berturut-turut dapat dilihat *profitability vs growth batting average* Mandiri sebesar 0.2, BRI sebesar 1.0, BCA sebesar 0.8, BNI dan CIMB Niaga masing-masing sebesar 0.0

Profitability vs growth tension batting average BRI berhasil mengungguli empat bank lainnya disusul oleh BCA, sedangkan BNI dan CIMB Niaga memperoleh *batting average* terendah. Dengan skor *batting average* lebih besar dari 0.5 maka BRI dan BCA tergolong dapat mengendalikan *tension* dengan baik karena perusahaan lebih sering berhasil daripada gagal dalam mengendalikan *tension* ini.

BNI dan CIMB Niaga memiliki nilai *batting average* yang sangat rendah yaitu sama-sama sebesar 0.0. Apabila perusahaan memiliki *batting average* yang sama, maka untuk menilai kinerja perusahaan mana yang lebih baik dalam mengelola *tension* ini dilakukan perhitungan *slugging average* masing-masing perusahaan. *Slugging average* untuk *tension* ini merupakan tingkat atau besaran nilai dari *average revenue growth* dan *average economic profit*.

Tabel 4.6: Profitability vs Growth Slugging Average

	BNI	CIMB NIGA
Batting Average	0.0	0.0
Average Economic Profit	-18,69%	-9,2%
Average Revenue Growth	0,051	0.321

Average revenue growth BNI adalah 0.051 dan lebih rendah dari *average revenue growth* CIMB Niaga sebesar 0.3213. Sedangkan *average economic profit margin* BNI adalah sebesar minus 18.69% juga lebih rendah dari *average economic profit margin* CIMB Niaga sebesar minus 9.2%. Berdasarkan *slugging average* tersebut, terlihat bahwa CIMB Niaga memiliki *average revenue growth* dan *average economic profit margin* yang lebih tinggi dari BNI sehingga dapat dikatakan bahwa CIMB Niaga dapat mengelola *profitability vs growth tension* lebih baik dibandingkan dengan BNI.

Agar perusahaan dapat meningkatkan nilai *batting average* pada *profitability vs growth tension* ini maka perusahaan harus berupaya mengendalikan *profitability vs growth tension* yang dapat dilakukan dengan cara memperhatikan *common bond* dari *profitability vs.growth tension* yaitu *customer benefit*. Seperti dikemukakan sebelumnya, *customer benefit* ini merupakan imbalan (baik *tangible* maupun *intangible*) yang diterima oleh *customer* melalui

pengalamannya memilih dan menggunakan suatu produk atau jasa (Dodd dan Favaro, 2007).

Customer benefit ini sulit diukur secara langsung karena *benefit* yang diterima oleh satu *customer* berbeda dengan *benefit* yang diterima oleh *customer* lainnya. Ukuran dari *customer benefit* adalah *willingness to pay*. Oleh karena itu peningkatan *customer benefit* lebih mudah diukur dari manifestasi *customer benefit* itu sendiri yaitu *market share* yang lebih tinggi dan *price* yang lebih tinggi atau keduanya relatif terhadap produk dan jasa serupa. Jika suatu produk/jasa memiliki *customer benefit* yang tinggi, biasanya berarti produk/jasa tersebut memiliki *market share* yang tinggi pula, yang pada gilirannya berarti ada kesempatan untuk memperoleh *economies of scale*. Pertumbuhan yang didasarkan pada *customer benefit* lebih *compatible* dengan profitabilitas, karena hal ini berarti meniadakan biaya yang tidak perlu (*bad costs*) sehingga dapat menghasilkan profitabilitas yang tinggi tanpa mengorbankan pertumbuhan/*growth*.

4.2 Today versus Tomorrow Batting Average

Penghitungan *today vs. tomorrow batting average* menggunakan rumus-rumus sebagai berikut (Dodd dan Favaro, 2007):

$$\text{Today's Performance} = \frac{\text{Earning year}_n - \text{Earning year}_{n-1}}{\text{Earning year}_{n-1}} \quad (4.6)$$

$$\text{Tomorrow's performance} = \text{cumulative economic profit in 3 years} \quad (4.7)$$

$$\text{Today vs Tomorrow Batting Average} = \frac{\text{Total Hits}}{5} \times 100\% \quad (4.8)$$

Earnings didefinisikan sebagai laba bersih sedangkan *economic profit* dihitung sebagaimana rumus (4.1).

Untuk *cumulative economic profit* dihitung penjumlahan *economic profit* selama 3 tahun berturut-turut sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang Rencana Bisnis Bank Umum.

4.2.1 PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Berikut adalah perhitungan *Today versus Tomorrow Batting Average* pada Bank Mandiri.

**Tabel 4.7: Today vs Tomorrow Batting Average
PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk**

	2009	2008	2007	2006	2005
TODAY'S PERFORMANCE					
Earning Growth	0.35	0.22	0.79	3.01	(0.89)
Laba Bersih	7,155,464	5,312,821	4,346,224	2,421,405	603,369
TOMORROW'S PERFORMANCE					
Cum Economic Profit in 3 years	377.209	(4.189.922)	(7.565.504)	(5.593.169)	(1.537.960)
Economic Profit	1,477,140	(263,137)	(836,795)	(3,089,990)	(3,638,719)
Hits	1				
Batting Average	0.2				

Sumber : Laporan Keuangan Konsolidasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2003-2009 yang telah diolah kembali

Berdasarkan tabel di atas, Mandiri dalam lima tahun terakhir dapat mencapai pertumbuhan laba bersih kecuali pada tahun 2005. Penurunan laba bersih pada tahun 2005 disebabkan oleh kebijakan manajemen baru untuk membentuk PPA. Hal ini menyebabkan pertumbuhan laba bersih pada tahun berikutnya (2006) menjadi sangat tinggi (3.01). Sementara itu pada sisi lain, Mandiri dalam waktu lima tahun 2005-2009 baru mampu mencapai *positive economic profit* pada tahun 2009. Pencapaian *positive economic profit* pada tahun 2009 ini relatif tinggi dan mampu menutupi *negative economic profit* pada tahun 2008 dan 2009 sehingga *cummulative economic profit* pada tahun 2009 mencapai positif Rp377.209 juta.

Berdasarkan perhitungan *earning growth* dan *cummulative economic profits* tersebut di atas maka skor *batting average* untuk *today's versus tomorrow's tension* Mandiri adalah sebesar 0.2, yaitu dalam kurun waktu penelitian (2005 -2009) Mandiri hanya mampu memperoleh *earning growth* dan *cummulative positive economic profit* secara bersama-sama sebanyak satu kali yaitu pada tahun 2009.

4.2.2 PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Perhitungan skor *batting average* BRI untuk *today vs tomorrow tension* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8: Today vs Tomorrow Batting Average

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

	2009	2008	2007	2006	2005
TODAY'S PERFORMANCE					
Earning Growth	0.23	0.23	0.14	0.12	0.05
Laba Bersih	7,308,292	5,958,368	4,838,001	4,257,572	3,808,587
TOMORROW'S PERFORMANCE					
Cum Economic Profit in 3 years	6.176.677	4.001.158	3.495.254	3.677.186	3.674.790
Economic Profit	2,904,110	1,876,536	1,396,031	728,591	1,370,632
Hits	1	1	1	1	1
Batting Average	1.0				

Sumber : Laporan Keuangan Konsolidasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2003-2009 yang telah diolah kembali

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa BRI dalam lima tahun terakhir mampu mencatat laba bersih dengan kecenderungan meningkat dan pertumbuhan rata-rata sebesar 15.2%. Sementara itu di sisi lain selama lima tahun terakhir, BRI juga selalu mampu mencatatkan *positive economic profit* sehingga BRI juga mampu mencapai *positive cumulative economic profit* selama lima tahun berturut-turut.

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas maka BRI mencatatkan skor *batting average* sebesar 1 yang berarti BRI mampu mengendalikan *tension today vs tomorrow* ini dengan sangat baik.

4.2.3 PT Bank Central Asia Tbk

Tabel 4.9 memperlihatkan perhitungan skor *batting average* untuk *today vs tomorrow tension* pada BCA dari 2005 sampai dengan 2009 sebagai berikut:

Tabel 4.9: Today vs Tomorrow Batting Average**PT. Bank Central Asia Tbk**

	2009	2008	2007	2006	2005
TODAY'S PERFORMANCE					
Earning Growth	0.18	0.29	0.06	0.18	0.13
Laba Bersih	6,807,242	5,776,139	4,489,252	4,242,692	3,597,400
TOMORROW'S PERFORMANCE					
Cum Economic Profit in 3 years	6.292.134	4.233.587	3.246.638	3.129.005	2.694.249
Economic Profit	2,925,245	2,043,162	1,323,727	866,697	1,056,214
Hits	1	1	1	1	1
Batting Average	1.0				

Sumber : Laporan Keuangan Konsolidasi PT Bank Central Asia Tbk Tahun 2003-2009 yang telah diolah kembali

Dari tabel di atas, terlihat bahwa BCA dalam 5 tahun terakhir mampu mencatatkan pertumbuhan laba bersih meskipun dengan tingkat pertumbuhan yang berfluktuasi dan rata-rata pertumbuhan sebesar 16.6%. Sementara itu di sisi lain BCA juga mampu menghasilkan *positive cummulative economic profit* selama 5 tahun berturut-turut. Dengan demikian maka skor *batting average* BCA juga adalah 1 seperti halnya BRI yang berarti BCA mampu mengendalikan *tension* ini dengan sangat baik.

4.2.4 PT Bank Negara Indonesia

Tabel 4.10 di bawah ini memperlihatkan perhitungan *batting average* untuk *today vs tomorrow tension* pada BNI dari 2005 sampai dengan 2009.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa BNI dalam 5 tahun terakhir mengalami pertumbuhan laba bersih negatif sebanyak dua kali yaitu pada tahun 2005 dan 2007 sementara pada tahun 2006, 2008, dan 2009 Bank mampu mencatatkan pertumbuhan laba bersih positif. Pertumbuhan negatif pada tahun 2007 tersebut disebabkan oleh kebijakan manajemen baru untuk membentuk cadangan PPA yang relatif besar pada akhir tahun. Tambahan PPA yang dibentuk

di tahun 2007 mengalami kenaikan 84,57% dari jumlah yang dibentuk di tahun sebelumnya.

Sementara itu di sisi lain selama 5 tahun penelitian BNI tidak mampu mencatatkan *positive economic profit* sehingga dengan sendirinya BNI tidak mampu mencatatkan *positive cumulative economic profit* selama kurun waktu tersebut. Dengan demikian maka skor *batting average* BNI untuk *tension* ini adalah 0 atau dapat dikatakan BNI belum mampu mengelola *tension* ini dengan baik.

**Tabel 4.10: Today vs Tomorrow Batting Average
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk**

	2009	2008	2007	2006	2005
TODAY'S PERFORMANCE					
Earning Growth	1.03	0.36	(0.53)	0.36	(0.54)
Laba Bersih	2,483,995	1,222,485	897,928	1,925,830	1,414,739
TOMORROW'S PERFORMANCE					
Cum Economic Profit in 3 years	(5.261.420)	(5.743.476)	(4.843.723)	(1.605.674)	(1.281.804)
Economic Profit	(944,069)	(1,864,843)	(2,452,507)	(1,426,125)	(965,091)
Hits	0	0	0	0	0
Batting Average	0				

Sumber : Laporan Keuangan Konsolidasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2003-2009 yang telah diolah kembali

4.2.5 PT Bank CIMB Niaga Tbk

Tabel 4.11 adalah perhitungan *batting average today vs tomorrow tension* pada CIMB Niaga.

Dari Tabel 4.11 tersebut dapat dilihat bahwa CIMB Niaga dalam lima tahun terakhir pertumbuhan laba bersih tahunan cenderung berfluktuasi dan CIMB Niaga mengalami pertumbuhan negatif pada tahun 2008 dan 2005. Di sisi lain, CIMB Niaga juga hanya mampu mencatatkan *positive economic profit* pada tahun 2005 sehingga *positive cumulative economic profit* hanya dapat dicapai satu kali

yaitu pada tahun 2005 karena adanya *positive economic profit* pada dua tahun sebelumnya yaitu tahun 2004 dan 2003.

Tabel 4.11: Today vs Tomorrow Batting Average

PT. Bank CIMB Niaga Tbk

	2009	2008	2007	2006	2005
TODAY'S PERFORMANCE					
Earning Growth	1,31	(0,12)	0,19	0,18	(0,17)
Laba Bersih	1,568,130	678,189	770.481	647.732	546,921
TOMORROW'S PERFORMANCE					
Cum Economic Profit in 3 years	(1.120.544)	(1.303.858)	(521.801)	(133.116)	331.555
Economic Profit	(115,131)	(913,943)	(91.470)	(298.445)	(131,886)
Hits	0	0	0	0	0
Batting Average	0.0				

Sumber : Laporan Keuangan Konsolidasi PT CIMB NiagaTbk Tahun 2003-2009 yang telah diolah kembali.

Dengan demikian maka skor *batting average* CIMB Niaga untuk *today vs tomorrow tension* adalah 0.0 yang berarti CIMB Niaga belum mampu mengelola *tension* ini dengan baik sepanjang kurun waktu penelitian.

4.2.6 Perbandingan Pengelolaan Today vs Tomorrow Tension 5 Bank

Apabila kelima tabel di atas dibandingkan, maka berturut-turut skor *today vs tomorrow batting average* adalah Mandiri sebesar 0.2, BRI sebesar 1.0, BCA sebesar 1.0, BNI sebesar 0.0, dan CIMB Niaga sebesar 0.0. *Today vs tomorrow batting average* BRI dan BCA berhasil mengungguli bank lainnya, dengan skor yang sama sebesar 1.0 sedangkan BNI dan CIMB memperoleh *batting average* yang terendah. Dengan skor *batting average* lebih besar dari 0.5 maka BRI dan BCA tergolong baik dalam mengelola *tension* ini karena lebih sering berhasil daripada gagal dalam mengendalikan *tension* ini dengan skor *batting average* \geq 0.50.

BRI dan BCA serta BNI dan CIMB Niaga memiliki nilai *batting average* yang sama yaitu masing-masing 1.0 dan 0.0. Apabila perusahaan memiliki *batting average* yang sama, maka untuk menilai perusahaan mana yang lebih baik dalam mengelola *tension* ini dilakukan perhitungan *slugging average* masing-masing perusahaan. *Slugging average* pada *tension* ini merupakan tingkat atau besaran nilai dari *average annual earning growth* dan *average cumulative economic profit*.

Tabel 4.12: Today vs Tomorrow Slugging Average

	BRI	BCA
Batting Average	1.0	1.0
Average Earning Growth	0.1521	0.1657
Average Cummulative Economic Profit	4,205,014	3,919,123
	BNI	CIMB NIGA
Batting Average	0.0	0.0
Average Earning Growth	0,1357	0,2789
Average Cummulative Economic Profit	(3.747.219)	(549.553)

Average annual earning growth BRI 0.1521 dan *average annual earning grwoth* BCA sedikit lebih tinggi yaitu 0.1657. Sementara itu *average cummlaitve economic profit* BRI sedikit lebih tinggi dari BCA yaitu masing-masing sebesar Rp4,205,014 juta dan Rp 3,919,123 juta. Berdasarkan *slugging average* tersebut, maka dapat dikatakan bahwa BRI dan BCA memiliki kualitas pengelolaan *today vs tomorrows tension* yang relatif seimbang karena masing-masing bank memiliki kemampuan lebih baik pada satu sisi *tension* dibandingkan sisi lainnya.

Average annual earning growth BNI adalah sebesar 0.1357 dan *average annual earning growth* CIMB Niaga adalah sebesar 0.2789. Sementara itu *average cummlaitve economic profit* BNI adalah sebesar negatif Rp3.747.219 juta sedangkan CIMB Niaga sebesar negatif Rp549,553 juta. Berdasarkan *slugging average* tersebut, maka dapat dikatakan bahwa CIMB Niaga memiliki kualitas pengelolaan *today vs tomorrows tension* yang relatif lebih baik dari pada BNI.

Agar perusahaan dapat meningkatkan nilai *batting average* pada *today vs tomorrow tension* ini maka perusahaan harus mampu memperkuat *common bond* di antara kedua sisi *tension* ini yaitu *sustainable earnings* yaitu *earnings* yang tidak dipengaruhi pinjam meminjam antar waktu (Dodd dan Favaro, 2007). *Sustainable earnings* adalah *earnings* yang didasarkan pada aset dan kemampuan yang memiliki umur masa depan (*future life*). Untuk memiliki *future life*, maka aset dan kemampuan itu haruslah merupakan suatu hak milik (*proprietary*) yang dimiliki oleh perusahaan dan tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain dengan mudah dan murah atau bahkan tidak dapat ditiru sama sekali. Yang perlu dicatat adalah bahwa menumbuhkan *sustainable earnings* tidaklah sama dengan *sustaining earnings growth*.

4.3 *Batting Average* dan *Total Shareholder's Return*

Berdasarkan penelitian Dodd dan Favaro, 2007 *batting average* mempunyai hubungan yang positif dengan *Total Shareholder Returns* (TSR). Sebelum menguji apakah hasil penelitian tersebut berlaku pada 5 Bank yang menjadi objek penelitian maka akan dihitung terlebih dahulu *total shareholder return* masing-masing tahun kemudian diambil rata-ratanya.

TSR tersebut akan dihitung dengan rumus yang sama dengan *Holdings-Period Return* yang merupakan *return* dari saham pada suatu periode tertentu. (Bodie *et.al.*, 2005) sebagai berikut:

$$HPR = \frac{(End\ Price - Beginning\ Price) + Cash\ Dividend}{Beginning\ price} \quad (4.9)$$

Untuk kepentingan penelitian dalam karya akhir ini perhitungan TSR dilakukan dari tahun 2003 (Mandiri dan BRI pertama kali *listing* pada tahun 2003) sampai dengan 2009.

Untuk melihat korelasi antara skor *batting average* dan TSR ini evaluasi akan dibedakan antara bank persero dengan bank swasta nasional dengan pertimbangan perbedaan kebijakan *dividend*, karena untuk bank persero, kebijakan *dividend* adalah merupakan kebijakan pemerintah dan tidak semata-mata didasarkan pada keputusan bisnis semata.

Tabel 4.13: Perbandingan *Batting Average* dan TSR

	Mandiri	BRI	BNI	BCA	CIMB Niaga
Average TSR	0,53	0.50	0,28	0,48	0,25
Ptofitability vs Growth Tension	0,2	1.0	0.0	0.8	0.0
Today vs Tomorrow Tension	0,2	1.0	0.0	1.0	0.0

Berdasarkan tabel di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi positif antara *batting average* dengan TSR. Hal ini terbukti dari rata-rata TSR BCA yang lebih tinggi dari CIMB Niaga, sejalan dengan skor *batting average* BCA dan CIMB Niaga.

Namun demikian khusus untuk bank persero terdapat pengecualian untuk BRI dan Mandiri yaitu skor *batting average* BRI jauh lebih tinggi dibandingkan dengan Mandiri namun TSR Mandiri sedikit lebih tinggi dari BRI. Hal ini antara lain disebabkan pada tahun 2005 Mandiri memiliki kinerja keuangan yang buruk tercermin dari rasio-rasio keuangannya namun kemudian dalam waktu relatif cepat dapat meningkatkan kinerjanya terutama kinerja profitabilitas dan kualitas aset. Sementara itu BRI sepanjang kurun waktu penelitian memiliki kinerja keuangan yang baik dan relatif stabil. Di samping itu, Mandiri berada dalam tahap pertumbuhan/*growth* sedangkan BRI sudah berada pada tahap stabil sehingga peningkatan harga saham Mandiri pun lebih besar daripada peningkatan harga saham BRI.

Di sisi lain karena kedua bank dimiliki oleh pemerintah maka kedua bank memiliki kebijakan dividend yang sama terlepas dari bagaimana kondisi keuangannya. Di samping itu pada tahun 2009 Mandiri mencatat *capital gain* karena kenaikan harga sahamnya yang jauh lebih tinggi dari BRI yaitu sebesar 132% sedangkan BRI mencatat *capital gain* sebesar 67%.

Tabel 4.14: Perbandingan Rasio Profitabilitas dan Kualitas Aset Mandiri dan BRI Tahun 2005 dan Tahun 2009

RASIO	MANDIRI		BRI	
	2005	2009	2005	2009
ROA	0.47%	3.13%	5.04%	3.73%
ROE	2.76%	30.07%	37.92%	35.22%
NIM	3.81%	5.19%	12.17%	9.14%
NPL GROSS	26.66%	2.62%	4.68%	3.52%
NPL NET	16.14%	0.32%	1.92%	1.08%

Sumber Laporan Tahunan PT Bank MAndiri (Persero) Tbk dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

4.4 Lead Tension

Untuk memilih *lead tension* yang tepat, manajemen bank harus berfikir secara hati-hati dan menyeluruh tentang permasalahan yang dihadapi oleh mereka agar dapat membuat diagnosa yang tepat. Salah satu cara yang baik untuk memulai adalah dengan melihat berapa skor *batting average* bank dibandingkan dengan *peer* nya. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bahwa ketiga pasang *tension* ini tidak *independent* satu sama lain, *batting average* yang rendah pada satu pasang *tension* dapat menyebabkan *batting average* yang rendah pula pada *tension* lainnya (Dodd dan Favaro, 2007).

4.4.1 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

Dari hasil perhitungan *batting average* di atas dapat dilihat bahwa Mandiri memiliki skor *batting average* yang rendah baik untuk *profitability vs growth tension* maupun *today vs tomorrow tension* dibandingkan pesaing terdekatnya BRI yaitu sebesar masing-masing 0.2 sedangkan BRI memiliki skor *batting average* yang sangat baik sebesar 1.0. Bila dilihat lebih mendalam lagi maka dapat dilihat bahwa skor *batting average* yang rendah tersebut disebabkan Mandiri baru berhasil mencapai *positive economic profit* pada tahun 2009 yang menyebabkan skor *batting average* untuk *profitability ve growth tension* menjadi rendah. Rendahnya skor *batting average* pada *tension* tersebut menyebabkan skor *batting average* yang rendah pula pada *today vs tomorrow tension*. Oleh karena

itu Mandiri sebaiknya fokus kepada pengendalian *profitability vs growth tension* agar dapat memperoleh *positive economic profit* pada tahun-tahun selanjutnya.

Apabila dilihat dari perhitungan *batting average* untuk *profitability vs growth tension*, maka terlihat bahwa Mandiri pada awalnya cenderung terperangkap ke dalam *customer focus trap* yang *lead objective* nya adalah pertumbuhan. Apabila perusahaan terlalu berfokus kepada pertumbuhan maka hal ini biasanya dilakukan dengan cara antara lain meningkatkan perbedaan antara produk/jasa yang ditawarkan dengan pesaing, mencari pendekatan pemasaran dan penjualan baru dan memasuki segmen pasar baru. Dengan cara ini pendapatan (*revenue*) akan meningkat namun hal ini akan menyebabkan perusahaan sulit memperoleh profitabilitas pada saat bersamaan, karena hal ini akan mendorong perusahaan untuk melakukan *discounting, price promotion, dan "push" sales techniques*. Untuk kasus Mandiri, hal ini tercermin dari masuknya Mandiri kepada segmen pasar baru yaitu retail, konsumen, dan kartu kredit sementara sebelumnya Mandiri fokus kepada korporasi. Mandiri melakukan promosi besar-besaran terutama untuk produk kartu kredit nya seperti program Mandiri *Food Festival* dan Mandiri *Power Buy*.

Dengan demikian untuk selanjutnya Mandiri sebaiknya berupaya untuk meningkatkan *common bond* dari *profitability vs growth tension* yaitu meningkatkan *customer benefit* dan mengurangi *bad costs* agar pencapaian pertumbuhan tidak mengorbankan profitabilitas. Menurut Dodd dan Favaro (2006), apabila *lead tension* perusahaan adalah *profitability vs growth tension*, maka pemimpin perusahaan hendaknya fokus kepada *business model* perusahaan untuk melihat seberapa besar produk dan jasa yang ditawarkan menciptakan value bagi nasabahnya atau dengan kata lain perusahaan harus fokus kepada strategi perusahaan.

4.4.2 PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Dari hasil perhitungan *batting average* di atas dapat dilihat bahwa BRI memiliki skor *batting average* yang tinggi baik untuk *profitability vs growth tension* maupun *today vs tomorrow tension* dibandingkan dengan bank lainnya yaitu masing-masing sebesar 1.0. Oleh karena skor *batting average* yang sudah

tinggi maka fokus utama perusahaan adalah meningkatkan *slugging average* tanpa mengakibatkan penurunan pada *batting average*. Pada kondisi tersebut, peningkatan *common bond* pada seluruh *tension* pada saat yang bersamaan merupakan pendekatan yang lebih baik dari pada harus memprioritaskan pada satu *tension*.

Apabila harus memilih prioritas *tension* maka BRI hendaknya lebih berfokus kepada *today vs tomorrow tension* dengan cara meningkatkan *slugging average*-nya relatif terhadap BCA. Dengan demikian maka pemimpin perusahaan hendaknya meninjau ulang *managemen'st model* perusahaan: bagaimana perusahaan mengelola kinerja dan investasi Hal ini mendorong manajemen untuk berfikir tentang target perusahaan, proses, dan *routines* yang dilakukan dengan cara meningkatkan *sustainable earnings* dan meminimalkan *excess investment*.

4.4.3 PT Bank Central Asia Tbk

Dari hasil perhitungan *batting average* di atas dapat dilihat bahwa BCA memiliki skor *batting average* yang tinggi baik untuk *profitability vs growth tension* maupun *today vs tomorrow tension* dibandingkan dengan bank lainnya yaitu masing-masing sebesar 0.8 dan 1.0. Oleh karena skor *batting average* yang sudah tinggi maka fokus utama perusahaan adalah meningkatkan *slugging average* tanpa mengakibatkan penurunan pada *batting average*. Pada kondisi tersebut, seperti halnya BRI maka peningkatan *common bond* pada seluruh *tension* pada saat yang bersamaan merupakan pendekatan yang lebih baik dari pada harus memprioritaskan pada satu *tension*.

Apabila harus memilih prioritas *tension* maka BCA hendaknya lebih berfokus kepada *profitability vs growth tension* dengan cara meningkatkan *batting average*-nya. Dengan demikian maka pemimpin perusahaan hendaknya meninjau ulang *business's model* perusahaan atau dengan kata lain lebih fokus kepada strategi perusahaan dengan cara meningkatkan *customer benefit* dan mengurangi *bad cost*.

4.4.4 PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Dari hasil perhitungan *batting average* di atas dapat dilihat bahwa BNI memiliki skor *batting average* yang rendah baik untuk *profitability vs growth tension* maupun *today vs tomorrow tension* yaitu masing-masing sebesar 0.0 yang berarti dalam kurun waktu lima tahun ini BNI selalu terjebak dalam *corporate cycle* dan gagal dalam mengendalikan kedua *tension* tersebut. Bila dilihat lebih mendalam lagi maka dapat dilihat bahwa kegagalan tersebut disebabkan BNI tidak mampu mencatat *positive economic profit (profitability)* selama lima tahun penelitian sehingga menyebabkan skor *batting average* untuk *profitability vs growth tension* sebesar 0. Hal ini selanjutnya juga menyebabkan *possitive cummulative economic profit* tidak dapat dicapai yang pada gilirannya juga menyebabkan skor *batting average* untuk *today vs tomorrow tension* juga menjadi sebesar 0. Skor *batting average* ini juga lebih buruk lagi pada tahun 2005 dan 2007 karena pada tahun-tahun tersebut, BNI juga mencatat pertumbuhan yang negatif.

Berdasarkan laporan tahunan Bank maka penurunan kinerja pada tahun 2005 lebih disebabkan oleh kondisi makro ekonomi makro yang memburuk serta kenaikan tingkat suku bunga bank, BNI mencatat penurunan laba bersih dari Rp 3,09 triliun pada tahun 2004 menjadi Rp 1,41 triliun pada tahun 2005. Ada beberapa faktor yang menyebabkan penurunan ini, diantaranya (i) tingkat pendapatan bunga bersih yang relatif stagnan akibat biaya dana yang lebih tinggi, (ii) penurunan *fee-based income* seiring melemahnya aktivitas dunia usaha di paruh kedua 2005, (iii) kenaikan beban operasional antara lain akibat inflasi yang tinggi, dan (iv) adanya beban pajak penghasilan, yang tidak dikenakan terhadap BNI pada tahun sebelumnya. Sementara itu pertumbuhan negatif pada tahun 2007 disebabkan kebijakan manajemen baru untuk membentuk cadangan PPA yang besar untuk mengantisipasi memburuknya kualitas kredit.

Apabila dilihat dari perhitungan *batting average* untuk *profitability vs growth tension*, maka terlihat bahwa BNI seperti halnya Mandiri cenderung terperangkap kedalam *customer focus trap*, karena manajemen bank lebih fokus kepada pertumbuhan. Hal ini tercermin dari masuknya BNI kepada segmen pasar baru yaitu retail, konsumen, dan juga kartu kredit. Oleh karena itu agar kinerja

BNI lebih baik maka hendaknya BNI berupaya untuk meningkatkan *common bond* dari *profitability vs growth tension* yaitu meningkatkan *customer benefit* dan mengurangi *bad costs* agar pencapaian pertumbuhan tidak mengorbankan profitabilitas. Oleh karena itu manajemen hendaknya meninjau ulang strategi perusahaan dan fokus kepada *business model* perusahaan untuk melihat seberapa besar produk dan jasa yang ditawarkan menciptakan *value* bagi nasabahnya.

4.4.5 PT Bank CIMB Niaga Tbk

Berdasarkan hasil perhitungan *batting average* di atas dapat dilihat bahwa CIMB Niaga seperti halnya BNI memiliki skor *batting average* yang rendah baik untuk *profitability vs growth tension* maupun *today vs tomorrow tension* yaitu masing-masing sebesar 0.0. Bila dilihat lebih jauh lagi seperti maka skor yang rendah tersebut lebih disebabkan karena CIMB Niaga lebih fokus kepada salah satu sisi dari masing-masing *tension* yaitu *growth* baik pertumbuhan *revenue* maupun *annual earning* (laba bersih) *growth*. Seperti halnya kasus pada Mandiri dan BNI kegagalan mencatat *positive economic profit* menyebabkan skor *batting average* untuk *profitability vs growth tension* dan *today vs tomorrow tension* juga menjadi rendah.

Apabila harus memilih *lead tension*, maka CIMB Niaga juga harus fokus kepada *profitability vs growth tension* dan berupaya meningkatkan *common bond* di antara keduanya yaitu *customer benefit*.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan evaluasi terhadap kinerja 5 bank terbesar di Indonesia yaitu PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk "Mandiri", PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk."BRI", PT Bank Central Asia Tbk. "BCA", PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. "BNI", dan PT Bank CIMB Niaga Tbk. "CIMB Niaga" dalam mengelola *profitability vs growth tension* dan *today vs tomorrow tension*, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Skor *batting average* untuk *profitability vs growth tension* dan *today vs tomorrow tension* dari 5 bank tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1: Skor *Batting Average*

	Mandiri	BRI	BCA	BNI	CIMB Niaga
<i>Ptofitability vs Growth Tension</i>	0,2	1.0	0.8	0.0	0.0
<i>Today vs Tomorrow Tension</i>	0,2	1.0	1.0	0.0	0.0

- b. Untuk pengelolaan *Profitability vs Growth tension*, BRI dan BCA berhasil mengelola *tension* ini dengan baik dibandingkan dengan tiga bank lainnya tercermin dari nilai *batting average* di atas 0.5 yaitu masing-masing sebesar 1.0 dan 0.8. Sementara itu Mandiri, BNI, dan CIMB Niaga masih harus berupaya untuk keluar dari *corporate cycle* karena nilai ketiga bank masih rendah (di bawah 0.5) yaitu Mandiri dengan nilai 0.2, sedangkan BNI dan CIMB Niaga memperoleh skor terendah sebesar 0.0. Untuk menilai bank mana yang melakukan pengelolaan lebih baik antara BNI dan CIMB Niaga dilakukan penilaian *slugging average*. Berdasarkan perhitungan *slugging average* tersebut maka untuk kualitas pengelolaan *tension* ini CIMB Niaga memiliki kualitas yang relatif lebih baik, tercermin dari *average revenue growth* dan *average economic profit* yang lebih tinggi dari BNI.
- c. Dalam pengelolaan *today vs tomorrow tension*, BRI kembali berhasil mengelola *tension* ini dengan baik, begitu pula dengan BCA yang sama-sama

memperoleh skor *batting average* sebesar 1. Sementara itu BNI dan CIMB Niaga kembali memperoleh nilai terendah sebesar 0.0. Berdasarkan perhitungan *slugging average* antara BRI dengan BCA tidak dapat disimpulkan bank mana yang memiliki kualitas lebih baik di antara keduanya karena masing-masing relatif lebih unggul pada satu sisi dari *tension*. Sementara itu untuk BNI dengan CIMB Niaga berdasarkan *slugging average* dapat disimpulkan bahwa CIMB Niaga memiliki kualitas pengelolaan yang lebih baik.

- d. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi positif antara *batting average* dengan TSR yaitu bank yang memiliki skor *batting average* yang tinggi akan memiliki TSR yang tinggi pula.

5.2 Saran

- a. Dari hasil perhitungan *batting average* dapat dilihat bahwa BRI dan BCA memiliki skor *batting average* yang tinggi baik untuk *profitability vs growth tension* maupun *today vs tomorrow tension* yang berarti kedua bank telah berhasil mengelola *tension* ini dengan baik. Oleh karena skor *batting average* yang sudah tinggi maka fokus utama perusahaan adalah meningkatkan *slugging average* tanpa mengakibatkan penurunan pada *batting average*. Pada kondisi tersebut, peningkatan *common bond* pada seluruh *tension* pada saat yang bersamaan merupakan pendekatan yang lebih baik dari pada harus memprioritaskan pada satu *tension*.
- b. Sementara itu untuk Mandiri, BNI, dan CIMB Niaga yang memiliki skor *batting average* yang rendah di kedua *tension*, sebaiknya memilih *lead tension profitability vs growth tension*. Ketiga bank dalam kurun waktu penelitian terperangkap dalam *customer focus trap* yaitu perusahaan fokus pada pertumbuhan jumlah nasabah tanpa memberikan tambahan benefit bagi nasabahnya. Hal ini pada akhirnya akan membawa perusahaan kepada pertumbuhan tanpa profitabilitas karena menyebabkan berkembangnya unit bisnis dan meningkatkan kompleksitas serta menurunkan volume per unit bisnis. Dengan demikian perusahaan hendaknya fokus kepada *common bond* dari *tension* ini yaitu *customer benefit*. Dengan peningkatan *revenue* yang

didasari dengan peningkatan *customer benefit* akan lebih memungkinkan perusahaan untuk mencapai *profitability* pada saat yang bersamaan daripada peningkatan *revenue* yang tidak didasari oleh peningkatan *customer benefit*. Selanjutnya manajemen hendaknya meninjau ulang strategi perusahaan atau *business model* perusahaan untuk melihat seberapa besar produk dan jasa yang ditawarkan menciptakan *value* bagi nasabahnya.

5.3 Penelitian Lanjutan

- a. Studi ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu jumlah bank yang diteliti hanya 5 dari 121 bank yang ada di Indonesia sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi karena faktor jumlah obyek yang diteliti sedikit, juga industri yang diteliti hanya industri perbankan saja. Selain itu rentang waktu penelitian relatif pendek yang terutama karena Mandiri dan BRI baru mencatatkan sahamnya di bursa pada tahun 2003. Selain itu pada tahun 2008 terjadi krisis finansial yang juga perbengaruh pada pasar modal di Indonesia sehingga hal ini tidak dapat menghasilkan perhitungan *batting average* yang bersifat normal.
- b. Selanjutnya untuk melengkapi keterbatasan dalam penelitian ini, disarankan untuk dapat dilakukan penelitian lanjutan agar diperoleh kesimpulan yang lebih baik mengenai metode analisis *three tension* ini dalam menghasilkan kinerja yang berkelanjutan. Penelitian yang yang disarankan antara lain sebagai berikut :
 - Analisis kuantitatif dan kualitatif untuk mengukur kualitas pengelolaan *whole vs parts* di *tension* pada 5 bank tersebut baik dengan melakukan valuasi untuk memperoleh *market value* dari tiap unit bisnis dan korporasi secara keseluruhan maupun dengan melakukan analisis statistik deskriptif seperti kuesioner kepada manajemen bank
 - Memperpanjang jangka waktu penelitian agar dapat diperoleh kesimpulan yang lebih baik
 - Analisis *three tension* terhadap bank-bank lainnya untuk memperoleh rata-rata skor *batting average* untuk industri perbankan sehingga dapat diperoleh korelasi antara skor *batting average* dengan TSR untuk industri

perbankan. Pemilihan perusahaan yang di analisis sebaiknya mewakili status kepemilikan yang berbeda seperti perusahaan multinasional dan badan usaha milik negara (BUMN).

- Analisis *three tension* terhadap perusahaan di industri yang berbeda.



DAFTAR REFERENSI

- Bank Central Asia, PT. Laporan Tahunan Tahun 2003
- Bank Central Asia, PT. Laporan Tahunan Tahun 2004
- Bank Central Asia, PT. Laporan Tahunan Tahun 2005
- Bank Central Asia, PT. Laporan Tahunan Tahun 2006
- Bank Central Asia, PT. Laporan Tahunan Tahun 2007
- Bank Central Asia, PT. Laporan Tahunan Tahun 2008
- Bank Central Asia, PT. Laporan Tahunan Tahun 2009
- Bank CIMB Niaga, PT. Laporan Tahunan Tahun 2003
- Bank CIMB Niaga, PT. Laporan Tahunan Tahun 2004
- Bank CIMB Niaga, PT. Laporan Tahunan Tahun 2005
- Bank CIMB Niaga, PT. Laporan Tahunan Tahun 2006
- Bank CIMB Niaga, PT. Laporan Tahunan Tahun 2007
- Bank CIMB Niaga, PT. Laporan Tahunan Tahun 2008
- Bank CIMB Niaga, PT. Laporan Tahunan Tahun 2009
- Bank Nasional Indonesia (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2003
- Bank Nasional Indonesia (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2004
- Bank Nasional Indonesia (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2005
- Bank Nasional Indonesia (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2006
- Bank Nasional Indonesia (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2007
- Bank Nasional Indonesia (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2008
- Bank Nasional Indonesia (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2009
- Bank Mandiri (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2003

- Bank Mandiri (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2004
- Bank Mandiri (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2005
- Bank Mandiri (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2006
- Bank Mandiri (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2007
- Bank Mandiri (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2008
- Bank Mandiri (Persero), PT. Laporan Tahunan Tahun 2009
- Bank Rakyat Indonesia (Persero), PT Laporan Tahunan Tahun 2003
- Bank Rakyat Indonesia (Persero), PT Laporan Tahunan Tahun 2004
- Bank Rakyat Indonesia (Persero), PT Laporan Tahunan Tahun 2005
- Bank Rakyat Indonesia (Persero), PT Laporan Tahunan Tahun 2006
- Bank Rakyat Indonesia (Persero), PT Laporan Tahunan Tahun 2007
- Bank Rakyat Indonesia (Persero), PT Laporan Tahunan Tahun 2008
- Bank Rakyat Indonesia (Persero), PT Laporan Tahunan Tahun 2009
- Baye, Michael R. (2006). *Managerial economics and business strategy* (6th ed.). New York: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A.J. (2008), *Investments* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Copeland, T., & Dolgoff, A. (2005). *Outperform with expectations-based management: A state-of-the art approach to creating and enhancing shareholder value*. New Jersey:Wiley & Sons, Inc.
- Dodd, D., & Favaro, K. (2006). *Managing the Right Tensions*. Harvard Business Review, Desember.
- Dodd, D., & Favaro, K. (2007). *The three tensions: Winning the struggle to perform without compromise*. Massachusetts: Jossey-Bass.
- Damodaran, A. (2002). *Investment valuation* (2nd ed.). New York: Willey & Sons, Inc.
- Eiteman, D.K., Stonehill, A.I., & Moffett,M.H. (2007). *Multinational Business Finance* (11th ed.), Boston: Pearson Education, Inc.

Mc Taggart, James et.al., (1994). *The Value Imperative*. New York: Free Press.

Peraturan Bank Indonesia No.6/10/PBI/2004 tanggal 12 April 2004 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum

Peraturan Bank Indonesia No.6/25/PBI/2004 tanggal 22 Oktober 2004 tentang Rencana Bisnis Bank Umum

Ross, S.A., Westerfield, R.W., Jaffe, J., & Jordan, B.D. (2008). *Modern Financial Management* (8th ed.), New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Thompson, A.A., Strickland, A.J., & Gamble, J.E. (2010). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (17th ed). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

www.bi.go.id

www.bloombergs.com

www.bni.co.id

www.bri.co.id

www.idx.go.id

www.klikbca.com

www.mandiri.co.id

www.niaga.co.id

www.thethreetensions.com

Lampiran 1. Neraca PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK					
NERACA					
ASET	2009	2008	2007	2006	2005
Kas	8.867.881	8.388.974	5.909.369	3.965.717	2.522.764
Giro Pada Bank Indonesia	16.055.871	13.354.289	28.161.059	21.579.158	20.304.705
Giro Pada Bank Lain	7.402.647	7.406.529	1.387.595	548.383	705.328
Penempatan Pada Bank Lain dan Bank Indonesia	41.402.410	29.404.818	16.833.324	23.754.772	30.086.584
Surat Berharga Yang Dimiliki	18.153.392	24.624.847	27.316.553	4.030.578	4.027.014
Surat Berharga Yang Dijual dengan janji dijual kembali	4.905.541	619.092	3.290.853	833.388	317.043
Obligasi Pemerintah	89.132.940	88.259.039	89.466.317	90.648.024	92.055.964
Tagihan Lainnya	3.146.143	3.513.133	2.028.542		
Tagihan Derivatif	174.526	354.024	336.651	410.727	315.243
Kredit Yang Diberikan	186.094.749	162.637.788	125.488.384	103.282.247	94.869.474
Tagihan Akseptasi	4.304.000	3.596.359	4.953.481	3.453.170	3.890.010
Penyertaan	186.848	158.173	124.905	84.870	68.066
Aktiva Pajak Tangguhan	6.014.085	6.123.919	4.096.447	3.295.451	2.231.402
Aktiva Tetap	4.963.306	4.603.560	4.531.577	4.709.243	5.305.413
Aktiva Lain-lain	3.812.265	5.394.134	5.160.533	6.921.464	6.684.338
Jumlah Aktiva	394.616.604	358.438.678	319.085.590	267.517.192	263.383.348
Kewajiban dan Ekuitas					
Kewajiban					
Kewajiban Segera	573.557	619.798	852.777	882.904	926.656
Dana Pihak Ketiga	319.550.381	289.112.052	247.355.023	205.707.548	206.289.652
Simpanan Dari Bank Lain	10.786.527	7.718.114	5.410.341	8.189.300	6.798.989
Kewajiban Pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat repo	316.356	981.893	2.914.343	1.859.780	2.046.420
Kewajiban Derivatif	41.611	160.678	34.348	100.823	189.546
Kewajiban Akseptasi	4.356.773	3.842.367	5.023.235	3.608.393	4.319.102
Surat Berharga Yang Diterbitkan	1.671.014	1.016.603	4.050.564	3.793.883	3.983.469
Pinjaman Yang Diterima	3.944.356	9.371.508	9.345.061	3.424.892	4.279.631
Hutang Pajak	1.855.829	3.174.500	1.280.398	1.371.235	20.730
Eatimasi Kerugian Komitmen dan Kontijensi	329.362	316.401	469.508	514.399	594.084
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	542.921	746.808	540.608	590.533	693.956
Pinjaman Subordinasi	6.217.068	2.836.650	2.935.275	4.157.360	4.402.266
Kewajiban Lain lain	9.132.586	7.999.368	9.624.031	6.970.296	5.619.744
Jumlah Kewajiban	359.318.341	327.896.740	289.835.512	241.171.346	240.164.245
Hak Minoritas	189.494	28.069	6.346	5.176	4.705
Ekuitas					
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	10.485.058	10.452.824	10.374.776	10.315.609	10.127.859
Dana Setoran Modal	-	-	127.593		
Tambahan Modal Disetor	6.911.587	6.809.056	6.570.959	6.433.948	6.006.255
Opsi Saham	16.174	54.465	107.320	105.330	175.012
Selisih Penjabaran Laporan Keuangan	120.963	239.625	113.447	86.867	108.923
Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap	-	-	3.046.936	3.046.936	3.046.936
Selisih transaksi perubahan ekuitas anak perusahaan	(22.890)	(50.935)	1.432	9.318	(14.063)
Laba (rugi) yang Belum Direalisasi dari SSB	(260.756)	(170.310)	(3.568)	229.572	(241.961)
Saldo Laba (rugi)	17.858.633	13.179.144	8.904.837	6.113.090	4.005.437
Jumlah Ekuitas	35.108.769	30.513.869	29.243.732	26.340.670	23.214.398
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	394.616.604	358.438.678	319.085.590	267.517.192	263.383.348
	-	-	-	-	-

Lampiran 2. Laba Rugi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK					
LABA RUGI					
	2009	2008	2007	2006	2005
Pendapata (beban) Operasional					
Pendapatan Bunga	31.640.259	26.496.487	23.232.749	25.657.397	20.366.450
Pendapatan Provisi dan Komisi	958.705	839.750	695.800	603.709	632.775
	32.598.964	27.336.237	23.928.549	26.261.106	20.999.225
Beban Bunga					
Beban Bunga	(15.675.213)	(12.371.417)	(11.430.672)	(15.900.193)	(12.022.941)
Penbiayaan Lainnya	(146.636)	(165.200)	(142.434)	(15.677)	(21.240)
	(15.821.849)	(12.536.617)	(11.573.106)	(15.915.870)	(12.044.181)
Pendapatan Bunga Bersih	16.777.115	14.799.620	12.355.443	10.345.236	8.955.044
Pendapatan Operasional Lainnya					
Provisi dan Komisi Lainnya	4.311.235	3.423.247	2.447.476	1.755.027	1.577.330
Kenaikan (penurunan) nilai Surat Berharga	178.597	(52.575)	214.437	246.923	255.458
Laba selisih lurs bersih	637.065	789.350	313.845	379.727	74.079
Pendapatan Lain-lain	(312.127)	831.942	775.693	351.345	671.462
	4.814.770	4.991.964	3.751.451	2.733.022	2.578.329
Penyisihan Kerugian Atas Aktiva	(1.147.540)	(2.986.361)	(2.113.994)	(3.542.843)	(3.388.581)
Beban Operasional Lainnya					
Gaji dan Tunjangan	(4.853.601)	(4.563.768)	(4.028.959)	(3.017.502)	(3.187.255)
Umum dan administrasi	(4.324.893)	(3.861.684)	(3.421.783)	(2.844.067)	(2.809.267)
Lain-lain	(831.373)	(469.329)	(329.241)	(962.736)	(960.697)
	(10.009.867)	(8.894.781)	(7.779.983)	(6.824.305)	(6.957.219)
Laba Operasional Bersih	10.434.478	7.910.442	6.212.917	2.711.110	1.187.573
Pendapatan bukan operasional bersih	389.596	158.118	120.466	120.086	45.304
Laba Sebelum Pajak dan Hak Minoritas	10.824.074	8.068.560	6.333.383	2.831.196	1.232.877
Beban Pajak	(3.625.586)	(2.753.244)	(1.985.892)	(408.724)	(628.346)
Hak Minoritas	(43.024)	(2.495)	(1.267)	(1.067)	(1.162)
Laba Bersih	7.155.464	5.312.821	4.346.224	2.421.405	603.369
Laba Bersih Per Saham	341,72	254,51	209,78	119,08	29,90

Lampiran 3. Neraca PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

PT BANK RAKYAT INDONESIA(PERSERO) TBK					
NERACA					
ASET	2009	2008	2007	2006	2005
Kas	8.139.304	6.750.145	5.041.396	3.458.907	2.763.958
Giro Pada Bank Indonesia	12.893.414	9.945.696	31.047.872	14.021.368	8.707.695
Giro Pada Bank Lain	8.990.275	3.386.080	913.618	180.116	646.416
Penempatan Pada Bank Lain dan Bank Indonesia	40.495.057	22.235.561	14.629.443	13.615.786	9.580.120
Surat Berharga Yang Dimiliki	24.478.132	23.766.171	17.317.899	15.382.732	7.203.728
Surat Berharga Yang Dijual dengan janji dijual kembali	503.887	-	2.573.610	201.925	
Obligasi Pemerintah	15.027.074	16.352.318	18.222.590	18.445.348	17.721.871
Tagihan Lainnya	545.660	556.092	590.325	459.274	451.330
Tagihan Derivatif	143.472	13	24.477	10.501	
Kredit Yang Diberikan	196.754.420	153.102.630	107.014.778	83.564.704	70.122.985
Tagihan Akseptasi	348.214	479.023	654.363	322.904	455.381
Penyertaan	111.461	89.792	76.668	68.711	64.671
Aktiva Pajak Tangguhan	1.915.026	2.000.076	1.269.743	865.005	943.845
Aktiva Tetap	1.366.212	1.350.483	1.644.172	1.821.978	1.929.270
Aktiva Lain-lain	5.235.421	6.062.816	2.713.984	2.306.227	2.184.309
Jumlah Aktiva	316.947.029	246.076.896	203.734.938	154.725.486	122.775.579
Kewajiban dan Ekuitas					
Kewajiban					
Kewajiban Segera	4.333.232	5.620.911	3.955.880	2.356.547	1.956.467
Dana Pihak Ketiga	255.928.261	201.537.439	165.599.983	124.468.339	97.046.033
Simpanan Dari Bank Lain	4.449.907	3.428.243	1.611.033	1.868.440	1.181.856
Kewajiban Pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat repo	544.464	102.752	102.681	102.716	102.681
Kewajiban Derivatif	277.302	1.313.676	180.921	24.226	
Kewajiban Akseptasi	352.716	483.862	661.381	327.666	470.208
Surat Berharga Yang Diterbitkan	-	-	-	-	
Pinjaman Yang Diterima	13.611.399	3.356.495	2.382.277	1.764.607	1.799.919
Hutang Pajak	343.492	300.295	1.140.490	287.337	236.047
Eatimasi Kerugian Komitmen dan Kontijensi	101.737	86.970	73.846	48.262	44.204
Biaya Yang Masih Harus Dibayar					
Pinjaman Subordinasi	2.678.422	710.634	2.140.253	2.231.431	2.387.445
Kewajiban Lain lain	7.068.716	6.778.922	6.448.558	4.367.107	4.197.737
Jumlah Kewajiban	289.689.648	223.720.199	184.297.303	137.846.678	109.422.597
Hak Minoritas					
Ekuitas					
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	6.164.926	6.162.650	6.158.900	6.143.211	6.017.850
Dana Setoran Modal	-	-	-	-	
Tambahan Modal Disetor	2.722.349	2.706.137	2.676.620	2.535.660	1.916.284
Opsi Saham	12.977	17.300	23.586	47.047	76.587
Selisih Penjabaran Laporan Keuangan	89.947	108.361	103.075	103.017	103.522
Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap			786	786	786
Selisih transaksi perubahan ekuitas anak perusahaan					
Laba (rugi) yang Belum Direalisasi dari SSB	432.488	37.523	496.576	609.907	(292)
Saldo Laba (rugi)	17.834.694	13.324.726	9.978.092	7.439.180	5.238.245
Jumlah Ekuitas	27.257.381	22.356.697	19.437.635	16.878.808	13.352.982
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	316.947.029	246.076.896	203.734.938	154.725.486	122.775.579
	-	-	-	-	-

Lampiran 4. Laba Rugi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK					
LABA RUGI					
	2009	2008	2007	2006	2005
Pendapata (beban) Operasional					
Pendapatan Bunga, Investasi dan Pembiayaan Syariah	34.207.816	27.198.608	22.586.855	20.535.841	16.816.372
Pendapatan Provisi dan Komisi	1.126.315	898.025	653.776	534.696	437.340
	35.334.131	28.096.633	23.240.631	21.070.537	17.253.712
Beban Bunga					
Beban Bunga, Syariah dan Pembiayaan Lainnya	(12.179.932)	(8.407.912)	(6.504.724)	(7.262.828)	(4.801.350)
Pembiayaan Lainnya	(104.704)	(37.667)	(39.335)	(18.354)	(15.420)
	(12.284.636)	(8.445.579)	(6.544.059)	(7.281.182)	(4.816.770)
Pendapatan Bunga Bersih	23.049.495	19.651.054	16.696.572	13.789.355	12.436.942
Pendapatan Operasional Lainnya					
Provisi dan Komisi Lainnya	75.203	57.829	43.881	29.624	568.475
Kenaikan (penurunan) nilai Surat Berharga	127.305	-	48.355	190.339	
Laba selisih kurs bersih	713.431	613.641	176.110	-	49.464
Pendapatan Lain-lain	2.353.655	1.863.766	1.553.355	1.289.087	647.549
	3.269.594	2.535.236	1.821.701	1.509.050	1.265.488
Penyisihan Kerugian Atas Aktiva	(5.421.499)	(2.889.630)	(1.870.953)	(1.868.694)	(710.070)
Beban Operasional Lainnya					
Gaji dan Tunjangan	(6.675.793)	(6.329.075)	(5.274.424)	(4.830.775)	(4.407.158)
Umum dan administrasi	(3.717.931)	(3.087.606)	(2.404.706)	(2.054.030)	(2.126.385)
Lain-lain	(1.943.207)	(1.533.866)	(1.412.187)	(760.287)	(1.146.508)
	(12.336.931)	(10.950.547)	(9.091.317)	(7.645.092)	(7.680.051)
Laba Operasional Bersih	8.560.659	8.346.113	7.556.003	5.784.619	5.312.309
Pendapatan bukan operasional bersih	1.330.569	475.899	224.071	122.102	295.643
Laba Sebelum Pajak dan Hak Minoritas	9.891.228	8.822.012	7.780.074	5.906.721	5.607.952
Beban Pajak	(2.582.936)	(2.863.644)	(2.942.073)	(1.649.149)	(1.799.365)
Hak Minoritas					
Laba Bersih	7.308.292	5.958.368	4.838.001	4.257.572	3.808.587
Laba Bersih Per Saham	609,50	496,99	403,64	355,62	321,70

Lampiran 5. Neraca PT Bank Central Asia Tbk.

PT BANK CENTRAL ASIA TBK					
NERACA					
ASET	2009	2008	2007	2006	2005
Kas	8.865.151	10.798.921	7.675.723	5.484.694	3.725.998
Giro Pada Bank Indonesia	11.511.278	9.668.608	20.871.955	18.401.657	15.029.383
Giro Pada Bank Lain	11.903.845	7.909.406	303.429	450.053	233.230
Penempatan Pada Bank Lain dan Bank Indonesia	5.259.335	4.936.408	6.391.403	7.072.559	14.792.859
Surat Berharga Yang Dimiliki	69.562.763	50.044.630	45.847.933	28.271.169	11.491.594
Surat Berharga Yang Dijual dengan janji dijual kembali	669.336	-			748.505
Obligasi Pemerintah	42.494.673	39.810.702	46.777.950	49.139.082	44.339.168
Tagihan Lainnya					
Tagihan Derivatif	23.450	67.494	21.821	42.037	83.282
Kredit Yang Diberikan	121.497.923	111.436.147	82.049.942	60.679.630	53.476.777
Tagihan Akseptasi	3.240.427	4.186.718	2.315.703	1.740.869	1.653.212
Penyertaan	18.502	24.603	1.493	418	925
Aktiva Pajak Tangguhan	1.046.739	770.686	376.154	354.565	262.110
Aktiva Tetap	2.971.269	2.644.785	2.264.841	2.221.976	2.034.516
Aktiva Lain-lain	3.327.603	3.270.748	3.106.661	2.940.017	2.309.193
Jumlah Aktiva	282.392.294	245.569.856	218.005.008	176.798.726	150.180.752
Kewajiban dan Ekuitas					
Kewajiban					
Kewajiban Segera	841.266	1.121.603	931.095	886.276	576.770
Dana Pihak Ketiga	245.139.946	209.528.921	189.172.191	152.736.193	129.555.406
Simpanan Dari Bank Lain	2.488.707	4.048.142	2.064.942	1.592.318	305.654
Kewajiban Pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat repo		49.892			
Kewajiban Derivatif	12.265	80.394	31.226	17.761	87.354
Kewajiban Akseptasi	2.031.512	3.109.382	1.691.903	1.280.515	1.435.546
Surat Berharga Yang Diterbitkan	425.947	535.742	531.782	36.762	652.439
Pinjaman Yang Diterima	730.333	448.325	1.083.995	701.195	525.316
Hutang Pajak	269.334	504.635	500.871	418.562	286.074
Eatimasi Kerugian Komitmen dan Kontijensi	63.692	54.233	61.853	38.911	24.200
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	157.140	144.577	131.337	110.660	140.181
Pinjaman Subordinasi					
Kewajiban Lain lain	2.375.459	2.664.700	1.362.082	910.831	743.390
Jumlah Kewajiban	254.535.601	222.290.546	197.563.277	158.729.984	134.332.330
Ekuitas					
Hak Minoritas				1.382	1.268
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	1.540.938	1.540.938	1.540.938	1.540.938	1.539.888
Dana Setoran Modal					
Tambahan Modal Disetor	3.895.933	3.895.933	3.895.933	3.895.933	3.889.441
Modal Saham Diperoleh Kembali	(808.585)	(808.585)	(190.996)	(190.996)	
Selisih Penjabaran Laporan Keuangan	214.425	273.356	207.498	193.021	225.270
Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap			1.059.907	1.059.907	1.059.907
Selisih transaksi perubahan ekuitas anak perusahaan	3.786	1.494	1.385	-	3.813
Laba (rugi) yang Belum Direalisasi dari SSB	422.913	37.782	22.313	12.083	(14.286)
Saldo Laba (rugi)	22.587.283	18.338.392	13.904.753	11.556.474	9.143.121
Jumlah Ekuitas	27.856.693	23.279.310	20.441.731	18.067.360	15.847.154
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	282.392.294	245.569.856	218.005.008	176.798.726	150.180.752
	-	-	-	-	-

Lampiran 6. Laba Rugi PT Bank Central Asia Tbk

PT BANK CENTRAL ASIATBK					
LABA RUGI					
	2009	2008	2007	2006	2005
Pendapata (beban) Operasional					
Pendapatan Bunga	22.079.920	18.616.168	15.775.674	16.672.913	12.844.321
Pendapatan Provisi dan Komisi	851.233	685.013	551.724	455.312	370.622
	22.931.153	19.301.181	16.327.398	17.128.225	13.214.943
Beban Bunga					
Beban Bunga	(8.029.233)	(6.940.345)	(6.746.435)	(7.666.347)	(5.561.356)
Pembiayaan Lainnya	(2.195)	(4.488)	(1.641)	(1.919)	(982)
	(8.031.428)	(6.944.833)	(6.748.076)	(7.668.266)	(5.562.338)
Pendapatan Bunga Bersih	14.899.725	12.356.348	9.579.322	9.459.959	7.652.605
Pendapatan Operasional Lainnya					
Provisi dan Komisi Lainnya	2.761.088	2.538.897	1.976.250	1.633.018	1.486.345
Kenaikan (penurunan) nilai Surat Berharga	45.933		55.735	17.012	117.192
Laba selisih kurs bersih	600.443	686.996	237.608	199.059	210.738
Pendapatan Lain-lain	940.878	665.675	576.573	399.154	368.266
	4.348.342	3.891.568	2.846.166	2.248.243	2.182.541
Penyisihan Kerugian Atas Aktiva	(2.242.533)	(1.754.149)	(210.077)	(584.549)	(357.786)
Beban Operasional Lainnya					
Gaji dan Tunjangan	(4.186.617)	(3.283.965)	(2.870.207)	(2.515.884)	(2.117.436)
Umum dan administrasi	(4.066.016)	(3.332.376)	(2.859.580)	(2.447.423)	(1.980.604)
Lain-lain	(234.018)	(209.519)	(154.364)	(151.668)	(375.325)
	(8.486.651)	(6.825.860)	(5.884.151)	(5.114.975)	(4.473.365)
Laba Operasional Bersih	8.518.883	7.667.907	6.331.260	6.008.678	5.003.995
Pendapatan bukan operasional bersih	426.209	52.136	70.370	57.925	119.623
Laba Sebelum Pajak dan Hak Minoritas	8.945.092	7.720.043	6.401.630	6.066.603	5.123.618
Beban Pajak	(2.137.850)	(1.943.904)	(1.912.378)	(1.823.794)	(1.525.937)
Hak Minoritas				(117)	(281)
Laba Bersih	6.807.242	5.776.139	4.489.252	4.242.692	3.597.400
Laba Bersih Per Saham	279	236	366	345	292

Lampiran 7 Neraca PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK					
NERACA					
ASET	2009	2008	2007	2006	2005
Kas	4.903.316	4.428.192	3.259.229	2.694.635	2.843.779
Giro Pada Bank Indonesia	8.531.044	9.350.792	17.573.082	15.160.405	11.280.678
Giro Pada Bank Lain	6.858.342	1.700.793	1.170.800	422.322	500.134
Penempatan Pada Bank Lain dan Bank Indonesia	29.622.162	22.641.940	14.808.515	30.326.884	19.553.926
Surat Berharga Yang Dimiliki	19.197.927	9.874.051	16.200.561	4.956.328	8.849.689
Surat Berharga Yang Dijual dengan janji dijual kembali	-	86.815	195.119	-	-
Obligasi Pemerintah	31.039.523	34.655.313	36.700.770	41.226.659	32.367.923
Tagihan Lainnya	668.764	427.945	319.333	662.150	1.392.211
Tagihan Derivatif	7.301	95.558	2.637	49.991	50.788
Kredit Yang Diberikan	113.922.685	106.342.351	83.214.985	62.613.795	58.331.161
Tagihan Akseptasi	4.729.379	3.831.037	2.380.118	3.040.138	3.497.254
Penyertaan	51.267	104.653	134.793	337.716	778.525
Aktiva Pajak Tangguhan	1.358.911	1.989.131	710.755	21.914	156.437
Aktiva Tetap	3.707.940	3.732.893	3.871.229	4.111.593	4.557.160
Aktiva Lain-lain	2.898.406	2.479.605	2.799.685	3.791.043	3.652.541
Jumlah Aktiva	227.496.967	201.741.069	183.341.611	169.415.573	147.812.206
Kewajiban dan Ekuitas					
Kewajiban					
Kewajiban Segera	1.109.216	1.059.663	1.118.333	1.262.916	1.291.601
Dana Pihak Ketiga	188.468.987	163.164.358	146.188.546	135.796.740	115.517.123
Simpanan Dari Bank Lain	3.819.149	4.100.032	3.803.936	2.344.333	2.377.644
Kewajiban Pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat repo	-	625.000	199.406	499.646	50.270
Kewajiban Derivatif	152.423	82.666	29.190	11.554	139.078
Kewajiban Akseptasi	2.558.681	1.969.306	1.594.270	2.982.733	3.545.051
Surat Berharga Yang Diterbitkan	1.260.750	1.269.242	1.269.135	1.534.657	2.117.007
Pinjaman Yang Diterima	5.569.805	8.616.869	6.309.151	4.009.424	4.795.670
Hutang Pajak	94.036	599.246	151.379	405.269	281.308
Eatimasi Kerugian Komitmen dan Kontijensi	155.723	129.166	178.505	132.409	126.343
Biaya Yang Masih Harus Dibayar					
Pinjaman Subordinasi			933.704	2.238.803	2.433.032
Kewajiban Lain lain	5.133.675	4.663.795	4.318.861	3.378.169	3.216.860
Jumlah Kewajiban	208.322.445	186.279.343	166.094.416	154.596.653	135.890.987
Hak Minoritas	30.940	30.578	27.610	24.651	26.305
Ekuitas					
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	7.789.288	7.789.288	7.789.288	7.042.194	7.042.194
Dana Setoran Modal					
Tambahan Modal Disetor	5.617.599	5.812.879	5.812.879	2.525.661	2.525.661
Opsi Saham					
Selish Penjabaran Laporan Keuangan	6.903	39.141	(5.590)	(22.360)	(7.871)
Selish Penilaian Kembali Aktiva Tetap					
Selish transaksi perubahan ekuitas anak perusahaan			(47.898)		
Laba (rugi) yang Belum Direalisasi dari SSB	(924.402)	(2.720.198)	(89.680)	1.351.484	(380.637)
Saldo Laba (rugi)	6.654.194	4.510.038	3.760.586	3.897.290	2.715.567
Jumlah Ekuitas	19.143.582	15.431.148	17.219.585	14.794.269	11.894.914
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	227.496.967	201.741.069	183.341.611	169.415.573	147.812.206
	-	-	-	-	-

Lampiran 8 Laba Rugi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK					
LABA RUGI					
	2009	2008	2007	2006	2005
Pendapata (beban) Operasional					
Pendapatan Bunga dan Syariah	18.878.575	16.103.368	14.455.271	14.704.099	12.522.571
Pendapatan Provisi dan Komisi	568.191	524.771	422.449	339.462	350.755
	19.446.766	16.628.139	14.877.720	15.043.561	12.873.326
Beban Bunga, Bonus, dan Beban Pembiayaan Lainnya					
Beban Bunga dan Bonus	(8.294.120)	(6.661.349)	(7.370.413)	(7.640.497)	(5.633.213)
Pembiayaan Lainnya	(19.878)	(54.907)	(39.870)	(26.532)	(331.272)
	(8.313.998)	(6.716.256)	(7.410.283)	(7.667.029)	(5.964.485)
Pendapatan Bunga dan Syariah Bersih	11.132.768	9.911.883	7.467.437	7.376.532	6.908.841
Pendapatan Operasional Lainnya					
Provisi dan Komisi Lainnya	2.231.196	1.975.746	1.596.604	1.367.619	1.171.874
Kenaikan (penurunan) nilai Surat Berharga	424.428	(143.240)	1.222.737	631.346	67.051
Laba selisih lurs bersih	261.966	629.965	265.641	184.172	109.627
Pendapatan Lain-lain	1.377.795	1.086.418	1.044.734	678.137	982.758
	4.295.385	3.548.889	4.129.716	2.861.274	2.331.310
Penyisihan Kerugian Atas Aktiva	(4.050.809)	(4.358.607)	(2.703.572)	(1.318.753)	(1.255.802)
Beban Operasional Lainnya					
Gaji dan Tunjangan	(3.460.000)	(3.298.886)	(3.691.747)	(2.908.996)	(2.637.011)
Umum dan administrasi	(2.311.820)	(2.273.336)	(2.389.407)	(2.272.739)	(2.107.683)
Beban Promosi	(427.323)	(351.967)	(296.805)	(250.571)	
Premi Penjaminan	(334.399)	(257.876)	(287.746)	(241.177)	
Lain-lain	(1.457.688)	(1.045.577)	(960.222)	(584.725)	(974.035)
	(7.991.230)	(7.227.642)	(7.625.927)	(6.258.208)	(5.718.729)
Laba Operasional Bersih	3.386.114	1.874.523	1.267.648	2.660.845	2.265.620
Pendapatan bukan operasional bersih	57.835	57.862	213.492	178.794	(9.837)
Laba Sebelum Pajak dan Hak Minoritas	3.443.949	1.932.385	1.481.140	2.839.639	2.255.783
Beban Pajak	(957.230)	(706.480)	(579.396)	(911.074)	(838.679)
Hak Minoritas	(2.724)	(3.420)	(3.816)	(2.735)	(2.365)
Laba Bersih	2.483.995	1.222.485	897.928	1.925.830	1.414.739
Laba Bersih Per Saham	163	80	64	145	106

Lampiran 9. Neraca PT Bank CIMB Niaga Tbk.

PT BANK CIMB NIAGA TBK					
NERACA					
ASET	2009	2008	2007	2006	2005
Kas	2.758.596	2.766.684	911.164	681.685	463.751
Giro Pada Bank Indonesia	3.898.110	2.996.213	2.784.701	2.893.745	2.492.585
Giro Pada Bank Lain	1.256.362	3.061.609	169.751	198.978	268.960
Penempatan Pada Bank Lain dan Bank Indonesia	2.062.212	1.827.563	3.383.155	2.017.223	2.449.628
Surat Berharga Yang Dimiliki	3.811.565	4.404.157	2.056.544	6.108.879	4.932.800
Surat Berharga Yang Dijual dengan janji dijual kembali					
Obligasi Pemerintah	6.613.378	8.263.340	2.638.567		
Tagihan Lainnya					
Tagihan Derivatif	296.016	994.935	34.851	4.239	10.809
Kredit Yang Diberikan	80.512.570	73.239.690	40.675.513	32.457.152	28.671.419
Tagihan Akseptasi	1.221.676	806.584	589.296	616.098	686.523
Penyertaan	81.763	66.563	40.622	25.311	90.203
Aktiva Pajak Tangguhan	616.655	613.125	142.236	62.493	38953
Aktiva Tetap	1.258.532	1.183.110	444.415	462.239	440.499
Aktiva Lain-lain	2.716.839	2.974.001	1.014.761	1.016.304	1.033.731
Jumlah Aktiva	107.104.274	103.197.574	54.885.576	46.544.346	41.579.861
Kewajiban dan Ekuitas					
Kewajiban					
Kewajiban Segera	360.295	202.460			
Dana Pihak Ketiga	86.248.689	84.051.318	45.159.279	39.143.492	34.377.602
Simpanan Dari Bank Lain	1.780.983	1.263.133	1.862.226	162.908	548.964
Kewajiban Pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat repo		199.567			
Kewajiban Derivatif	109.164	1.103.102	62.724	64.806	19.602
Kewajiban Akseptasi	1203012	767818	582158	595.050	709.462
Surat Berharga Yang Diterbitkan			93.930		50.000
Pinjaman Yang Diterima	981.184	858.605	238.085	213.263	305.040
Hutang Pajak	441.430	258.369	49.006	102.183	91.853
Eatimasi Kerugian Komitmen dan Kontijensi	84.139	103.866	11.464	7.953	5.652
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	1.816.413	1.769.348	686.335	568.615	526.708
Pinjaman Subordinasi	2.802.593	3.258.760	933.580	894.086	975.418
Kewajiban Lain lain					
Jumlah Kewajiban	95.827.902	93.836.346	49.678.787	41.752.356	37.610.301
Hak Minoritas	65.965	58.761	3.391	4.895	3.447
Ekuitas					
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	1.552.420	1.552.420	971.807	958.880	949.794
Dana Setoran Modal			17.325	34.910	
Tambahan Modal Disetor	6.712.481	6.712.481	1.810.548	1.779.488	1.666.733
Cadangan kompensasi berbasis saham	57.011	57.011	85.093		
Selisih Penjabaran Laporan Keuangan	(42)	(1.114)	15	228	35
Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap			255.116	255.116	255.116
Selisih transaksi perubahan ekuitas anak perusahaan	844	844	844	844	844
Laba (rugi) yang Belum Direalisasi dari SSB	1.019.387	557.999	(2.690)	68.390	(118.797)
Selisih nilai transaksi restrukturisasi entitas sependengali	(2.155.284)	(2.337.804)			
Sakdo Laba (rugi)	4.023.590	2.760.630	2.065.340	1.689.239	1.212.388
Jumlah Ekuitas	11.210.407	9.302.467	5.203.398	4.787.095	3.966.113
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	107.104.274	103.197.574	54.885.576	46.544.346	41.579.861
	-	-	-	-	-

Lampiran 10. Laba Rugi PT Bank CIMB Niaga Tbk.

PT BANK CIMB NIAGA TBK					
LABA RUGI					
	2009	2008	2007	2006	2005
Pendapata (beban) Operasional					
Pendapatan Bunga	10.813.330	9.336.904		5.077.600	3.483.783
Pendapatan Provisi dan Komisi	497.782	458.828		244.083	229.541
	11.311.112	9.795.732	-	5.321.683	3.713.324
Beban Bunga					
Beban Bunga	(5.161.062)	(4.997.335)		(3.100.767)	(1.976.122)
Pembiayaan Lainnya				(8.744)	(10.910)
	(5.161.062)	(4.997.335)	-	(3.109.511)	(1.987.032)
Pendapatan Bunga Bersih	6.150.050	4.798.397	2.446.777	2.212.172	1.726.292
Pendapatan Operasional Lainnya					
Provisi dan Komisi Lainnya	879.860	1.007.635		148.370	127.627
Kenaikan (penurunan) nilai Surat Berharga	41.285				(696)
Laba selisih kurs bersih	371.703	395.602		81.534	85.989
Pendapatan Lain-lain	223.203	82.943		462.163	179.914
	1.516.051	1.486.180	683.416	692.067	392.834
Penyisihan Kerugian Atas Aktiva	(1.698.739)	(1.161.848)		(408.645)	(201.462)
Beban Operasional Lainnya					
Gaji dan Tunjangan	(1.936.133)	(1.698.726)		(571.189)	(401.266)
Umum dan administrasi	(1.755.755)	(1.735.516)		(462.576)	(444.587)
Lain-lain	(65.512)	(364.044)		(433.887)	(345.190)
	(3.757.400)	(3.798.286)	(2.137.779)	(1.467.652)	(1.191.043)
Laba Operasional Bersih	2.209.962	1.324.443	992.414	1.027.942	726.621
Beban Penggabungan Usaha	(158.122)	(315.903)			
Pendapatan bukan operasional bersih	113.747	75.663	34.489	(96.145)	19.708
Laba Sebelum Pajak dan Hak Minoritas	2.165.587	1.084.203	1.026.903	931.797	746.329
Beban Pajak	(590.259)	(401.131)	(256.158)	(283.991)	(200.294)
Hak Minoritas	(7.198)	(4.883)	(264)	(74)	886
Laba Bersih	1.568.130	678.189	770.481	647.732	546.921
Laba Bersih Per Saham	66	28	62	50	60

**PERHITUNGAN BATTING AVERAGE PROFITABILITY VERSUS GROWTH DAN TODAY VERSUS TOMORROW
PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK.**

	2009	2008	2007	2006	2005					
Revenue (Pendapatan Bunga Bersih)	13.4%	16,777,115	19.8%	14,799,620	19.4%	12,355,443	15.5%	10,345,236	-5.4%	8,955,044
Laba Operasional Bersih	31.9%	10,434,478	27.3%	7,910,442	129.2%	6,212,917	128.3%	2,711,110	-84.2%	1,187,573
Laba Sebelum Pajak	34.2%	10,824,074	27.4%	8,068,560	123.7%	6,333,383	129.6%	2,831,196	-83.6%	1,232,877
Earning (Laba Bersih)	34.7%	7,155,464	22.2%	5,312,821	79.5%	4,346,224	301.3%	2,421,405	-88.5%	603,369
Rata-rata Pertumbuhan Laba Bersih	69.84%									
Laba Bersih Per Saham	34.3%	341.72	21.3%	254.51	76.2%	209.78	298.3%	119.08	-88.6%	29.9
Total Ekuitas	15.1%	35,108,769	4.3%	30,513,869	11.0%	29,243,732	13.5%	26,340,670	-6.9%	23,214,398
Rata-rata Pertumbuhan Ekuitas	7.4%									
Pertumbuhan GDP Indonesia		4.6%		6.0%		6.4%		5.5%		5.7%
Rata-Rata SBI 1 Bln		0.0708		0.0918		0.0863		0.1183		0.0918
Rm-Rf		0.0788		0.0788		0.0788		0.0788		0.0788
Adjusted Beta		1.1540		1.1540		1.1540		1.1540		1.1540
Ke = Rf + β (Rm- Rf)		0.1617		0.1827		0.1772		0.2092		0.1827
Capital Charged	1.84%	5,678,324	7.58%	5,575,958	-5.96%	5,183,019	29.92%	5,511,395	2.96%	4,242,088
Rata-rata capital charged	7.3%									
Profitability versus Growth Tension										
Real Revenue growth		8.8%		13.8%		13.1%		10.0%		-11.1%
Net Economic Profit		1,477,140		(263,137)		(836,795)		(3,089,990)		(3,638,719)
Economic Profit/Revenue slugging average	-14.0%	8.8%		-1.8%		-6.8%		-29.9%		-40.6%
Average revenue growth	6.92%									
Average economic profit	(1,270,300)									
Hits	1.0									
Batting Average Profitability versus Growth	0.2									
Today versus Tomorrow Tension										
Earning growth	0.6984	0.35	0.22	0.79	3.01	(0.89)				
Cumulative economic profit for 3 years	(3,701,869)	377,209	(4,189,922)	(7,565,504)	(5,593,169)	(1,537,960)				
Hits	1.0									
Batting Average Today versus Tomorrow	0.2									

**PERHITUNGAN BATTING AVERAGE PROFITABILITY VERSUS GROWTH DAN TODAY VERSUS TOMORROW
PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK.**

	2009	2008	2007	2006	2005
Revenue (Pendapatan Bunga Bersih)	17.3%	17.7%	21.1%	10.9%	10.5%
Laba Operasional Bersih	2.6%	10.5%	30.6%	8.9%	0.5%
Laba Sebelum Pajak	12.1%	13.4%	31.7%	5.3%	-2.2%
Earning (Laba Bersih)	22.7%	23.2%	13.6%	11.8%	4.8%
Rata-rata Pertumbuhan Laba Bersih	15.21%				
Laba Bersih Per Saham	22.6%	609.5	496.99	355.62	321.7
Total Equitas	21.9%	27,257,381	22,356,697	16,878,808	13,352,982
Rata-rata pertumbuhan ekuitas	17.2%				
Pertumbuhan GDP Indonesia	4.6%	6.0%	6.4%	5.5%	5.7%
Rata-rata SBI	0.0708	0.0918	0.0863	0.1183	0.0918
Rm-Rf	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788
Adjusted Beta	1.1520	1.1520	1.1520	1.1520	1.1520
Ke = Rf + β(Rm- Rf)	0.1616	0.1826	0.1771	0.2091	0.1826
Capital Charged	7.9%	18.59%	-2.47%	44.75%	18.62%
Rata- rata capital charged	17.5%				
Profitability versus Growth Tension					
Real Revenue growth	12.7%	11.7%	14.7%	5.4%	4.8%
Net Economic Profit	2,904,110	1,876,536	1,396,031	728,591	1,370,632
Economic profit/revenue	9.36%	9.5%	8.4%	5.3%	11.0%
slugging average					
Average revenue growth	9.9%				
Average economic profit	1,655,180				
Hits	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Batting Average Tension Profitability versus Growth	1.0				
Today versus Tomorrow Tension					
Earning growth	0.1521	0.23	0.14	0.12	0.05
Cumulative economic profit for next 3 years	4,205,013	6,176,677	4,001,158	3,677,186	3,674,790
Hits	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Batting Average Tension Today versus Tomorrow	1.0				

**PERHITUNGAN BATTING AVERAGE PROFITABILITY VERSUS GROWTH DAN TODAY VERSUS TOMORROW
PT BANK CENTRAL ASIA TBK.**

	2009	2008	2007	2006	2005
Revenue (Pendapatan Bunga Bersih)	20.6%	29.0%	1.3%	23.6%	16.2%
Lab a Operasional Bersih	11.1%	21.1%	5.4%	20.1%	11.8%
Lab a Sebelum Pajak	15.9%	20.6%	5.5%	18.4%	13.1%
Earning (Lab a Bersih)	17.9%	28.7%	5.8%	17.9%	12.6%
Rata-rata pertumbuhan lab a bersih	0.1657				
Lab a Bersih Per Saham	18.2%	35.5%	6.1%	18.2%	12.3%
Total Equitas	19.7%	13.9%	13.1%	14.0%	13.8%
Rata-rata pertumbuhan ekuitas	14.9%				
Pertumbuhan GDP Indonesia	4.55%	6.01%	6.35%	5.50%	5.69%
Rata-rata SBI	0.0708	0.0918	0.0863	0.1183	0.0918
Rm-Rf	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788
Adjusted Beta	0.8700	0.8700	0.8700	0.8700	0.8700
$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$	0.1394	0.1604	0.1549	0.1869	0.1604
Capital Charged	3.99%	17.93%	-6.23%	32.85%	27.74%
Rata2 capital charged	15.3%				
Profitability versus Growth Tension					
Real Revenue growth	16.0%	23.0%	-5.1%	18.1%	10.5%
Net Economic Profit	2,925,245	2,043,162	1,323,727	866,697	1,056,214
Economic profit/revenue slugging average	14.6%	16.5%	13.8%	9.2%	13.8%
Average revenue growth	12.5%				
Average economic profit	1,643,009				
Hits	1.0	1.0	-	1.0	1.0
Batting Average Tension Profitability versus Growth	0.8				
Today versus Tomorrow Tension					
Earning growth	0.1657	0.29	0.06	0.18	0.13
Cumulative economic profit for next 3 years	3,919,123	4,233,587	3,246,638	3,129,005	2,694,249
Hits	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Batting Average Tension Today versus Tomorrow	1.0				

**PERHITUNGAN BATTING AVERAGE PROFITABILITY VERSUS GROWTH DAN TODAY VERSUS TOMORROW
PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK.**

	2009	2008	2007	2006	2005
Revenue (Pendapatan Bunga Bersih)	11,132,768	9,911,883	7,467,437	7,376,532	6,908,841
Labas Operasional Bersih	3,386,114	1,874,523	1,267,648	2,660,845	2,265,620
Labas Sebelum Pajak	3,443,949	1,932,385	1,481,140	2,839,639	2,255,783
Earning (Labas Bersih)	2,483,995	1,222,485	897,928	1,925,830	1,414,739
Rata-rata pertumbuhan labas bersih	13.6%				
Labas Bersih Per Saham	163	80	64	145	106
Total Ekuitas	19,143,582	15,431,148	17,219,585	14,794,269	11,894,914
Rata-rata pertumbuhan ekuitas	9.7%				
Pertumbuhan GDP Indonesia	4.6%	6.0%	6.4%	5.5%	5.7%
Rata-rata SBI	0.0708	0.0918	0.0863	0.1183	0.0918
Rm-Rf	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788
Adjusted Beta	1.3740	1.3740	1.3740	1.3740	1.3740
$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$	0.1791	0.2001	0.1946	0.2266	0.2001
Capital Charged	3,428,064	3,087,328	3,350,435	3,351,955	2,379,830
Rata2 equity capital charged	11.0%	7.9%	-0.045%	40.8%	3.3%
Profitability versus Growth Tension	9.4%				
Real Revenue growth	7.8%	26.7%	-5.12%	1.27%	-5.34%
Net Economic Profit	(1,530,527)	(1,864,843)	(2,452,507)	(1,426,125)	(965,091)
Economic profit/revenue slugging average	-18.69%	-18.8%	-32.8%	-19.3%	-14.0%
Average revenue growth	5.1%				
Average economic profit	(1,530,527)				
Hits	-	-	-	-	-
Batting Average Tension Profitability versus Growth	-	-	-	-	-
Today versus Tomorrow Tension	0.1357	0.36	(0.53)	0.36	(0.54)
Earning growth	1.03	0.36	(0.53)	0.36	(0.54)
Cumulative economic profit for next 3 years	(3,747,219)	(5,743,476)	(4,843,723)	(1,605,674)	(1,281,804)
Hits	-	-	-	-	-
Batting Average Tension Today versus Tomorrow	-	-	-	-	-

**PERHITUNGAN BATTING AVERAGE PROFITABILITY VERSUS GROWTH DAN TODAY VERSUS TOMORROW
PT BANK CIMB NIAGA TBK.**

	2009	2008	2007	2006	2005
Revenue (Pendapatan Bunga Bersih)	28.2%	4,798,397	2,446,777	2,212,172	1,726,292
Laba Operasional Bersih	66.9%	2,209,962	1,324,443	992,414	1,027,942
Laba Sebelum Pajak	99.7%	2,165,587	1,084,203	1,026,903	931,797
Earning (Laba Bersih)	1.31	1,568,130	678,189	770,481	647,732
Rata-rata pertumbuhan laba bersih	27.89%				
Laba Bersih Per Saham	132.8%	65.52	28.14	50.13	60.07
Total Equitas	20.5%	11,210,407	9,302,467	5,203,398	4,787,095
Rata-rata pertumbuhan ekuitas	39.3%				
Pertumbuhan GDP Indonesia	4.55%	4.55%	6.01%	5.50%	5.69%
Rata-rata SBI	0.0708	0.0708	0.0863	0.1183	0.0918
Rm-Rf	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788	0.0788
Adjusted Beta	1.0070	1.0070	1.0070	1.0070	1.0070
$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$	0.1502	0.1712	0.1657	0.1977	0.1712
Capital Charged	5.72%	1,683,261	1,592,132	861,951	678,807
Rata2 capital charged	41.6%				
Profitability versus Growth Tension					
Real Revenue growth	0.3213	23.6%	4.3%	22.6%	20.0%
Net Economic Profit	(310,175)	(115,131)	(913,943)	(298,445)	(131,886)
economic profit/revenue	-9.2%				
slugging average					
Average revenue growth	32.13%				
Average economic profit	(310,175)				
Hits	-	-	-	-	-
Batting Average Profitability versus Growth					
Today versus Tomorrow Tension					
Earning growth	0.2789	1.31	0.19	0.18	(0.17)
Cumulative economic profit for next 3 years	(549,553)	(1,120,544)	(521,801)	(133,116)	331,555
Hits	-	-	-	-	-
Batting Average Tension Today versus Tomorrow					
Hits	-	-	-	-	-