

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Object Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Bank X dan Community Tarakan.

Bank X didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah, Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor (Bank Exim) and Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) dilebur ke Bank X. Masing-masing dari keempat legacy bank memainkan peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank X meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Satu dari sekian banyak keberhasilan Bank X yang paling signifikan pada saat proses penggabungan adalah keberhasilan dalam menyelesaikan implementasi sistem teknologi baru dalam waktu yang *relative* cepat, dimana sebelumnya Bank X mewarisi 9 *core banking system* yang saling berbeda diantara keempat bank. Setelah melakukan investasi awal untuk segera mengkonsolidasikan kedalam system yang terbaik, Bank X melaksanakan sebuah program tiga tahun, dengan nilai US\$200 juta, untuk mengganti *core banking system*nya menjadi satu sistem yang mempunyai kemampuan untuk mendukung kegiatan consumer banking yang sangat agresif. Saat ini, infrastruktur IT Bank X memberikan layanan *straight-through processing* dan *interface* tunggal kepada seluruh nasabah. Dengan kekuatan IT dan sumber daya manusia, saat ini X telah memiliki lebih dari 1000 cabang diseluruh Indonesia dan 5 cabang diluar negeri.

Selain konsisten menjalankan faktor konvensional perbankan yaitu dana pihak ketiga dan perkreditan, fokus kepada pendapatan perusahaan juga dimantapkan melalui pelayanan dan perolehan *Fee-Based Income* yang menjadi perhatian khusus karena

pendapatan dari sector jasa ini diperoleh dengan *low cost* tanpa *cost of fund*. Produk dan layanan terkait dengan *Fee-Based Income* ini antara lain adalah diperoleh dari layanan korporasi seperti ekspor impor, layanan non cash loan, garansi bank, custodian dan lain sejenisnya, layanan retail seperti transfer, TT valuta asing, RTGS, *payment point*, *payroll* dan lain sejenisnya serta *remittance*. Seluruh kegiatan layanan tersebut dilaksanakan secara *prudent* oleh SDM dan dukungan sistem yang handal didalamnya atas dasar struktur organisasi yang berbasis bisnis dengan tetap mengedepankan manajemen resiko (BSMR 2007 : A3) .

4.1.1.1. Transformasi Bank X menuju Regional Champion Bank

Visi Bank X adalah menjadi *Bank Terpercaya Pilihan Masyarakat*.

Visi ini membentuk rencana dan arah perusahaan kedepan dimana dalam road map Bank X adalah menjadi *Regional Champion Bank* pada tahun 2010 sebagai persiapan menjadi bank bertaraf internasional pada tahun 2014 sesuai yang diamanatkan oleh Arsitektur Perbankan Indonesia (API) Bank Indonesia.

Dalam mencapai visi tersebut diatas, Bank X telah menetapkan misi yang harus dilaksanakan yaitu :

1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
2. Mengembangkan sumber daya manusia profesional
3. Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder
4. Melaksanakan manajemen terbuka
5. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

Sebagai moto, *tag Line* Bank X adalah, Terdepan, Terpercaya, Tumbuh bersama Anda.

Bank X adalah sebuah organisasi yang secara terus menerus melakukan perubahan atau transformasi. Transformasi pertama dilaksanakan pada tahun 1998 sampai dengan tahun 1999, ditujukan untuk mengakomodasi proses merger dan

konsolidasi yang dilakukan oleh empat Bank milik pemerintah tersebut. Masa transformasi pertama tersebut mempunyai berbagai hambatan yang harus diselesaikan menyangkut teknis keuangan, teknis operasional, teknis kebijakan dan aspek budaya perusahaan yang terkait erat dengan sumber daya manusia. (Buku panduan Transformasi, 2008).

Setelah masa Transformasi pertama berhasil dan Bank X tumbuh berkembang, maka untuk mempermudah menjadi *Universal Bank*, pada tahun 2003 secara badan hukum merubah diri menjadi perseroan terbuka (*go public*). Proses menjadi *Universal Bank* ini dilaksanakan sejak tahun 2000 sampai dengan tahun 2004. Menjadi *Universal Bank* ini penting bagi Bank X untuk mempersiapkan rencana kedepan agar lebih lincah dan perusahaan melaksanakan manajemen terbuka untuk para *stakeholdernya* sebagai bagian dari kewajiban perusahaan terbuka.

Dengan telah selesainya dua tahap awal tersebut, selanjutnya Bank X melaksanakan 3 *fase* yang terintegrasi sebagai *milestone*, dengan tujuan penguasai pangsa pasar terbesar dan terbaik atau *Dominant Multi Specialist Bank* dengan fase-fase sebagai berikut :

Fase Pertama; Back on track

Tahapan pertama pada tahun 2006 sampai dengan tahun 2007 ini mencakup pembenahan mendasar sebelum fase-fase berikutnya dilaksanakan. Tujuan dari tahap pertama ini adalah agar saat Bank X memfokuskan pada pencapaian pangsa pasar diharapkan segala sesuatunya telah kokoh dan searah. Tahapan ini mencakup, pembenahan budaya perusahaan pengelolaan kredit bermasalah, organisasi, Sumber daya manusia, proses kerja dan penataan basis lain terkait dengan kekuatan internal. Keseluruhan pembenahan tersebut termasuk didalamnya adalah Good Corporate Governance atau GCG. Sosialisasi dan *punishment* secara konsekuen selalu dilaksanakan secara terbuka, termasuk kebijakan sistem dan prosedur yang dibuat sangat mengikat setiap transaksi maupun kebijakan.

Dalam pelaksanaan GCG sendiri, Bank X telah mendapat pengakuan internasional melalui *award majalah Asiamoney* dan *Bank of The Year 2007 for Indonesia* dari *The Banker Magazine, London*.

Fase Pertama *back on track* ini telah berhasil dilalui lebih cepat dari rencana semula dan meraih hasil membanggakan. Hal ini ditunjukkan antara lain dengan telah keluarnya Bank X dari Pengawasan Intensif Bank Indonesia atas keberhasilan menurunkan non performing loan netto di bawah 5%. Disamping itu terdapat peningkatan profitabilitas yang ditandai dengan return on equity (ROE) pada September 2007 di atas 15%. Nilai kapitalisasi pasar yang meningkat pesat dari hanya Rp 32,2 triliun pada akhir tahun 2005 menjadi Rp 73,1 triliun pada September 2007, yang berarti meningkat lebih dari 100%. (Majalah Bank X, 2007)

Fase Kedua; *Outperform the Market*

Dengan telah kuatnya pondasi struktur, selanjutnya Bank X bertekad menguasai seluruh pangsa pasar dengan melalui penerapan sinergi *Strategic Business Unit* yang berproses pada tahun 2008 sampai dengan tahun 2009. Berbagai perubahan ditujukan untuk dapat membuat perusahaan besar ini dapat bergerak lincah dalam mencapai sasaran pangsa pasar. Dalam beberapa hal, dengan pertimbangan efisiensi efektifitas, Bank X membuat terobosan dengan mengkuisisi beberapa perusahaan. Beberapa perusahaan yang telah diakuisisi tersebut adalah Tunas Finance untuk pemenuhan pangsa *Vehicle Consumer Loan* dan Bank Sinar Harapan Bali untuk pangsa kredit usaha kecil dan mikro.

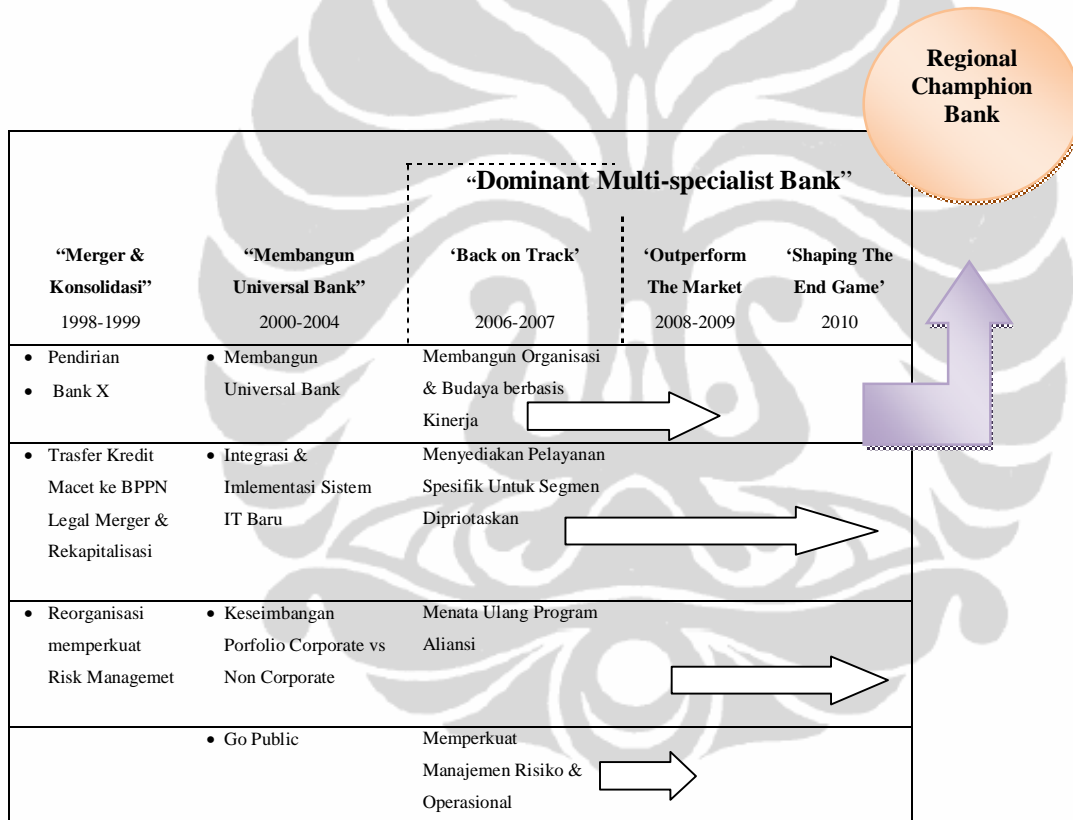
Salah satu kebijakan lain untuk mempercepat penetrasi pangsa pasar adalah dengan pembentukan *Chief Executive Officer* tingkat wilayah perlevel, yaitu CEO level 1 setingkat Regional Manager, CEO level 2 setingkat Area Manager dan CEO level 3 setingkat Community Manager (Majalah BankX, 2009). Pembentukan CEO-CEO ini adalah ditujukan untuk memperluas dan mempertajam dalam pengambilan keputusan dan mengkoordinir seluruh bisnis unit dan *support function* dalam wilayahnya sebagai penggerak operasional dan sumberdaya dalam mendapatkan, mempertahankan dan menciptakan pangsa pasar baru.

Fase ketiga; *Shaping the End Game*

Fase ini ada fase terakhir dimana diharapkan mampu membawa Bank X menuju *Regional Champion Bank*. Sebagai fase terakhir dari *Dominant Multi Specialist Bank*, beberapa standar yang harus dicapai adalah berhasil dalam kultur, perilaku, produktivitas, daya saing dan didalamnya termasuk pembenahan budaya perusahaan, pengelolaan kredit bermasalah, organisasi, SDM, proses kerja dan lain sejenisnya dalam hal ini adalah harus mendukung operasi dan standar layanan perusahaan dengan kualitas internasional.

Secara diagram, *Road Map* tersebut adalah sebagai berikut bawah ini :

Tabel 4.1. *Road map menuju Regional Champion Bank*



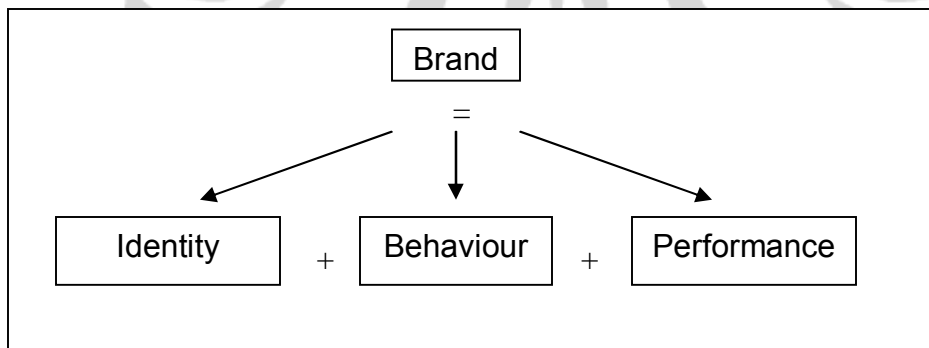
Sumber : Buku panduan Transformasi Bank X

Road map di atas adalah menjelaskan bagaimana Bank X merencanakan tahapan-tahapan dari sejak proses merger dan konsolidasi pada tahun 1998 sampai dengan tercapainya fase *Shaping The End Game* dari tahun 2010 bagian dari milestone *Dominant Multi Specialist Bank*. Dengan berakhirnya Tahap ini, Bank Mandiri memasuki babak dunia

perbankan baru yaitu *Regional Champion Bank*, sebagai masa antara sebelum memasuki bank bertaraf internasional.

Bank X telah menetapkan salah satu syarat masuk ke tahap *Regional Champion Bank* adalah telah tercapainya *Market Capitalitation* sebesar Rp. 100 trilyun. Angka ini dihitung dari total lembar saham dikali harga saham, artinya untuk mencapai Rp. 100 trilyun, harga saham Bank X harus mencapai Rp. 5,00 ribu perlembar. Dari catatan pergerakan saham, saat pertama saham Bank X di tawarkan adalah pada harga Rp.675,00 dan saat ini telah meningkat menjadi kisaran Rp. Rp.3,20 ribu, sehingga dengan keyakinan proyeksi, nilai Rp. 5,00 perlembar tersebut dapat tercapai saat tahap regional champion bank harus di jalankan.

Brand transforming telah dilaksanakan sejak awal tahun 2008 termasuk didalamnya adalah transformasi logo dan standarisasi. Brand, tidaklah hanya sekedar sebuah logo atau merek, tetapi merupakan personaliti yang menyangkut reputasi dari suatu barang atau jasa termasuk institusi. (Buku panduan Transformasi, 2008).



Gambar 4.1. Komponen brand di Bank X

Sumber : Buku Panduan Transformasi Bank X

Brand tidak sekedar fisik, *brand* memiliki makna yang lebih luas terhadap kompetensi dan performance pegawai yang terukur untuk mencapai visi dan misi perusahaan, sehingga perusahaan mendapatkan pengakuan dan keyakinan dari *setiap stake holdernya*.

Brand dari Bank X dapat dilihat dari 3 pilar utama pada gambar diatas yaitu, *Identity*, *Behaviour* dan *Performance*. Ketiga pilar tersebut adalah untuk menyangga budaya perusahaan.

Identitas atau nilai budaya yang menjadi pedoman bagi seluruh insan Bank X atau disebut sebagai TIPCE yang merupakan semangat dan singkatan dari :

- a. *Trust*, Kepercayaan
- b. *Integrity*, Integritas
- c. *Professionalism*, Profesionalisme
- d. *Customer Focus*, Fokus pada pelanggan
- e. *Excellence*, Kesempurnaan

Untuk menghayati dan melaksanakan nilai budaya tersebut secara konsisten, maka diberikan panduan pelaksanaannya dalam 10 perilaku atau behaviour sebagai berikut :

1. Saling menghargai dan bekerja sama
2. Jujur tulus dan terbuka
3. Disiplin dan konsisten
4. Berpikir, berkata dan bertindak terpuji
5. Kompeten dan bertanggungjawab
6. Memberikan solusi dan hasil terbaik
7. Inovatif proaktif dan cepat tanggap
8. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan
9. Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus
10. Peduli lingkungan

Berdasarkan hal tersebut, secara organisasi maupun pelakunya telah berada pada sistem dan terpola secara baik untuk menyongsong *Regional Champion Bank*. Penerapan yang segera di Bank X ini adalah sangat penting karena luasnya rentang kendali organisasi, serta Bank X adalah Bank tempat bergabungnya keempat bank milik

pemerintah sebelumnya yang masing-masing memiliki budaya yang berbeda-beda, untuk disatukan agar sasaran perusahaan tercapai dengan tepat secara bersama-sama.

4.1.1.2. Performance Bank X

Dengan telah dilaksanakan transformasi tersebut diatas, maka terlihat pertumbuhan Bank X yang cukup baik dari tahun ketahun dengan perbandingan dua tahun terakhir pada *Key Financial Highlights* triwulan 1 tahunan sebagai berikut :

Tabel 4.2. Key Performance Highlight (Triwulan 1 – 2009)

| <i>Key Financial Highlights</i> (triwulan 1 - 2009) | | | |
|---|-------------------|-------------------|--------------|
| | Maret 2009 | Maret 2008 | (%) |
| Kredit (Rp. Triliun) | 176,90 | 135,50 | 30,50 % |
| Low Cost Fund, Giro+tab (Rp. Triliun) | 155,70 | 136,20 | 14,40 % |
| Net Interest Margin (%) | 5,47 % | 5,03 % | 8,70 % |
| Cot Effcioency Ration (%) | 35,10 % | 41,4 % | 14,70 % |
| Laba setelah pajak (Rp. Triliun) | 1.400 | 1.389 | 0,80 % |

Sumber : Laporan Bank X

Keterangan tambahan :

- Total asset meningkat dari Rp. 48,00 triliun menjadi Rp. 347,60 triliun per Maret 2008 yang mengukuhkan menjadi bank terbesar di Indonesia.
- Dana pihak ketiga keseluruhan menjadi Rp. 272,00 triliun per Maret 2008, naik 21,50 %
- Laba bersih tumbuh menjadi Rp. 176,90 triliun per Maret 2008 yang didorong oleh pendapatan bunga bersih dan fee based income.

Sebagai pengukuhan *Key Financial Highlights* di atas, Bank X telah mendapatkan pengakuan berupa award tahun 2008 (Laporan keuangan Bank X, triwulan 1 – 2009) dimana diantaranya adalah :

Dari *The Indonesian Institue For Corporate Governance* :

- Sangat terpercaya dan emiten terbaik 2007-2008

Dari *Euromoney Award For Excellence* :

- *Best Bank* in Indonesia

Dari *Market Research Indonesia* dan *Info Bank* :

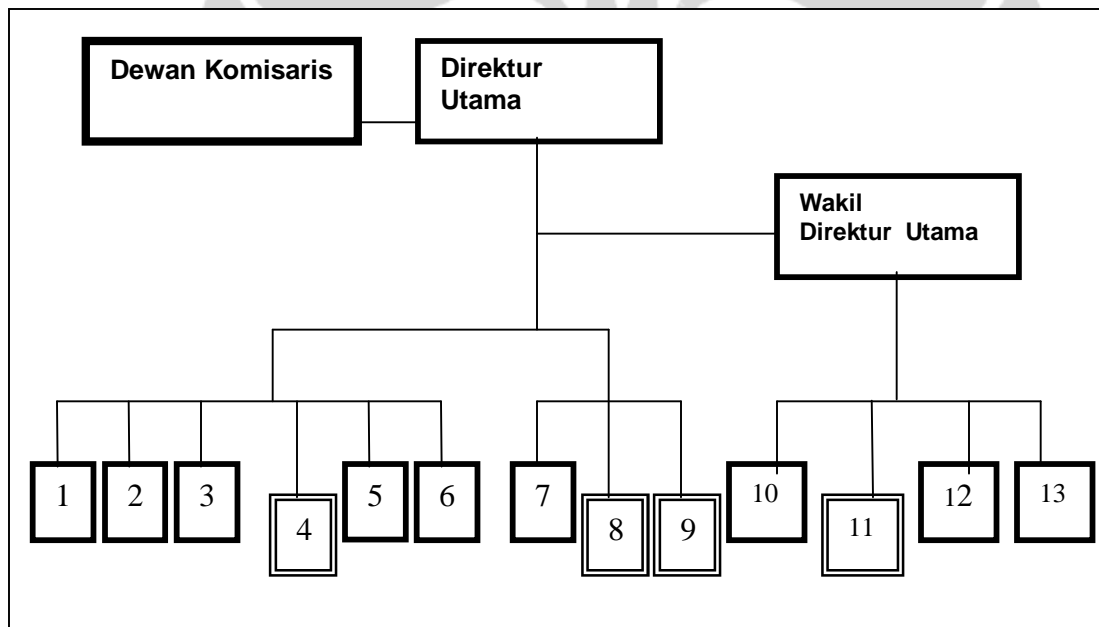
- *The best bank service excellence 2007-2008, overall performance*

Dari *Harian Bisnis Indonesia*

- *Banking Efficiency Award 2008*

4.1.1.3. Struktur Organisasi

Secara singkat struktur organisasi Bank X adalah sebagai berikut :



Gambar 4.2. Struktur organisasi Bank X

Sumber : Data Bank X

Keterangan direktorat dan EVP Coordination :

1. *Corporate Banking*
2. *Commercial Banking*
3. *Micro & Retail Banking*

4. *Consumer Finance (EVP)*
5. *Treasury & International Banking*
6. *Special Asset Management*
7. *Compliant & Human Capital*
8. *Change Management Office (EVP)*
9. *Internal Audit (EVP)*
10. *Risk Management*
11. *Financial & Strategy (EVP)*
12. *Technology & Operation*
13. *Corporate Secretary, Legal Customer Care*

Khusus untuk Direktorat Treasury dan International Banking, tercatat International Banking mempunyai jaringan organisasi dibawahnya sebagai berikut (Data Bank X) :

1. *Departemen of International Financial Institution*
2. *Departemen of Domestic Financial Institution*
3. *Departemen of Overseas Office Development & Supervision*
4. *Departemen of Capital Market Services*

dan dengan jaringan pengelolaan wilayah dibawahnya sebagai berikut :

1. Team Eropa
2. Team Amerika, Australia, Selandia Baru dan ASEAN
3. Team Asia (kecuali ASEAN), Timur Tengah & Afrika
4. Team Indonesian Bank
5. Team Securities
6. Team Non Debtor Corporate

dengan jaringan pengelolaan wilayah dibawahnya sebagai berikut :

1. Cayman Island.
2. Hongkong.
3. Shanghai.

4. London, Inggris.
5. Dili, Timor Leste.

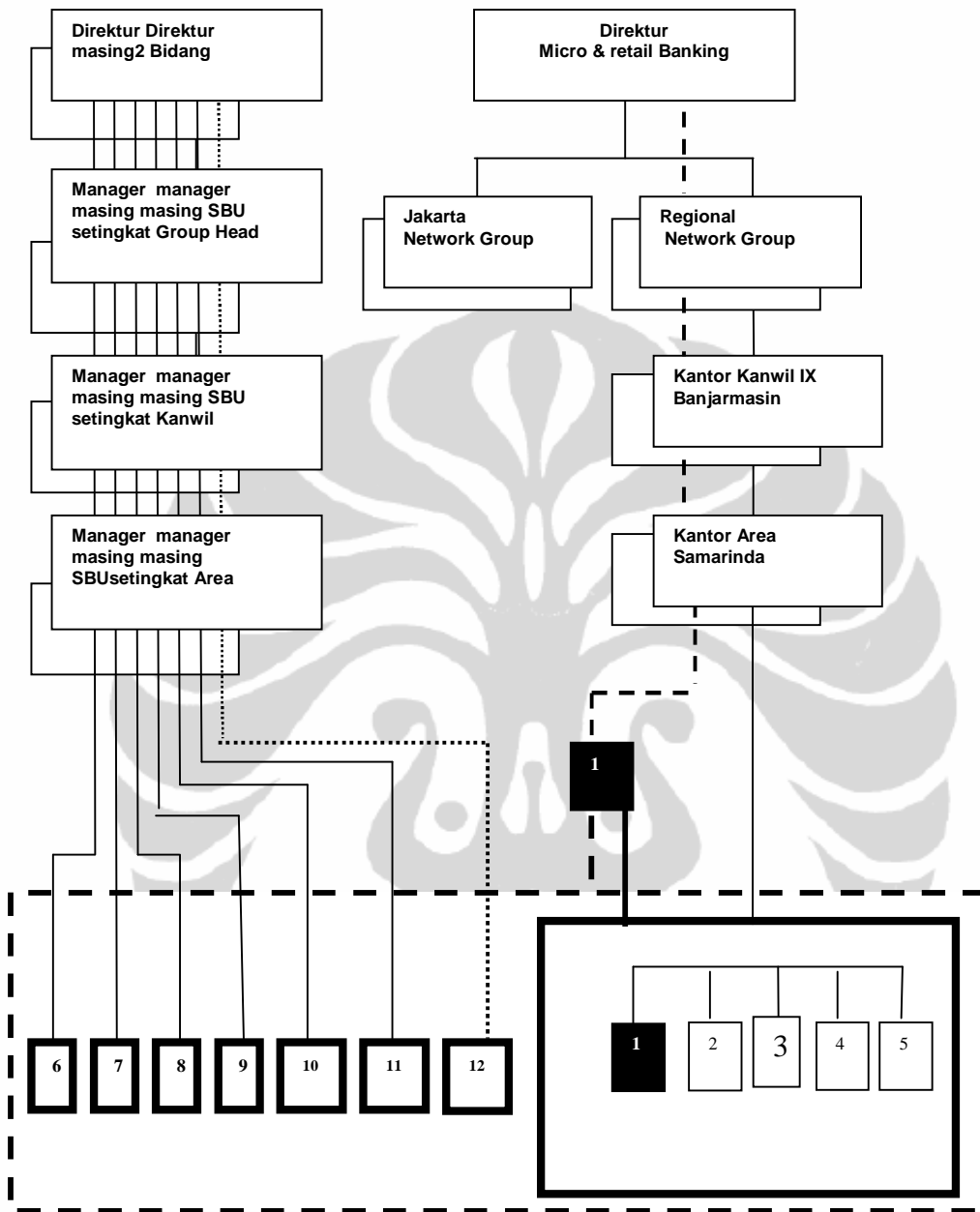
4.1.1.4. Cakupan Pelayanan Bank X Community Tarakan

Cakupan wilayah Bank X Community Tarakan adalah mencakup seluruh wilayah Kalimantan Timur Bagian Utara, yang nantinya secara politis akan memekarkan diri menjadi propinsi Kalimantan Utara (Propinsi Kaltara). Secara struktur organisasi, Bank X Community Tarakan adalah berada dibawah Kantor Area Samarinda dan dalam lingkungan Kantor Wilayah IX Banjarmasin, yang membawahi seluruh Kalimantan.

Seorang pimpinan yang tercatat sebagai CEO wilayah, mempunyai kewenangan dan kebijakan untuk unit-unit bisnis dibawahnya yang tergabung dalam lingkup CEO. Untuk Community Tarakan yang berkategori CEO wilayah Level 3, membawahi koordinasi unit-unit bisnis sebagai berikut :

1. Cabang Community Tarakan Yos Sudarso, cabang Kelas 1
2. Cabang Tarakan Simpang Tiga, cabang kelas 3
3. Cash Outlet Pulau Bunyu, cabang cash outlet
4. Cash Outlet Pulau Nunukan, cabang cash outlet
5. Cash Outlet Tanjung Selor, calon cabang cash outlet
6. Small Business Floor
7. Trade Services Desk
8. Commercial Bank Center Floor
9. Micro Business Unit
10. Consumer Loan Business Unit
11. Credit Operation
- 12. ATM MEBG**

Dengan struktur organisasi sebagai berikut :



Gambar 4.3. Struktur Organisasi Bank “X Community Tarakan

Sumber : Data Bank X yang diolah.

Struktur di atas tersebut sebagian diringkas untuk memudahkan untuk memahami struktur organisasi baru yang berbasis CEO wilayah. Tanda garis lurus adalah tanda rentang kendali normal, sedangkan untuk garis terputus-putus adalah rentang kendali dalam bisnis terkait CEO wilayah.

4.1.1.5. Produk-produk Bank X Community Tarakan

Secara umum, produk-produk Bank X Community Tarakan adalah sama dengan cabang lain yang lengkap sebagai berikut :

Funding (DPK/ Dana Pihak Ketiga)

- Tabungan (Tabungan umum, Tabungan berasuransi, Tabungan bisnis, Tabungan Dollar, Tabungan haji)
- Giro (Giro perusahaan, giro perorangan, Giro valuta asing)
- Deposito (Deposito rupiah, deposito valuta asing)

Lending (Kredit investasi, Kredit Modal Kerja, Kredit perorangan, Kredit kecil)

- Di bawah kelolaan CBC floor (Diatas Rp. 5,00 milyar)
- Di bawah kelolaan Small unit (antara Rp. 100 juta s.d. Rp. 5 milyar)
- Di bawah kelolaan Micro Unit (Dibawah Rp. 100 juta)
- Di bawah kelolaan Consumer Loan Processing Center (konsumtif perorangan)

Jasa korporat

- Ekspor impor, bank garansi, referensi bank, cash management dan lain sejenisnya.

Jasa retail

- Kliring, RTGS, Transfer, Payroll, Payment point (pembayaran tagihan tagihan), Auto debet, remittance, ebanking, kartu kredit dan lain sejenisnya.

Jasa agen investasi

- Reksadana, bancassurance, obligasi, sukuk dan lain sejenisnya

4.1.1.6. Ulasan Profil Cabang di Community Tarakan

1. Community Branch Tarakan Yos Sudarso (Lokasi di kota Tarakan)

Status:

- Kantor cabang Tarakan Yos Sudarso menjalankan fungsi sebagai cabang biasa dan sekaligus menjadi Community untuk koordinator cabang-cabang disekitarnya (Community Branch).
- Dengan penetapan baru sebagai CEO wilayah, maka kepala cabang Tarakan Yos Sudarso sekaligus juga berperan sebagai CEO level 3. Kepala cabang Tarakan Yos Sudarso bertanggungjawab terhadap pangsa pasar untuk seluruh unit bisnisnya diwilayahnya yaitu 4 cabang, 6 *business unit* dan 1 unit *supporting operation*.
- Kantor cabang Tarakan Yos Sudarso menjadi center bagi point semua kegiatan dilingkungannya.

Profil Nasabah:

- Petambak udang (Mulai petambak, pengumpul udang sampai dengan cool storage dan sebagai pengekspor).
- Pengusaha dibidang penyedia prasarana dan alat bantu usaha udang (Eskavator, pupuk, bahan baker, pelayaran, alat2 mesin)
- Pengusaha terkait distribusi bahan komoditas untuk sebaran kaltara
- Pemerintah daerah tarakan
- Perusahaan perminyakan (Pertaminda, Medco dan pendukungnya)
- Kontraktor, perbengkelan
- Perdagangan umum

2. Branch Tarakan Simpang Tiga (Lokasi di Kota Tarakan, Pulau)

Status:

- Kantor Cabang Pembantu
- Cabang retail

Cakupan:

Kota Tarakan dan sekitarnya

Profil Pelayanan Nasabah:

- Petambak udang (Mulai petambak, pengumpul udang sampai dengan cool storage dan sebagai pengeksport).
- Pengusaha dibidang penyedia prasarana dan alat bantu usaha udang (Eskavator, pupuk, bahan baker, pelayaran, alat2 mesin)
- Pengusaha terkait distribusi bahan komoditas untuk sebaran kaltara
- Pemerintah daerah tarakan
- Perusahaan perminyakan (Pertamina, Medco dan unit-unit pendukungnya)
- Kontraktor, perbengkelan
- Perdagangan umum

3. Cash Outlet Nunukan (Lokasi di Kota Nunukan, Pulau)

Status:

- Kantor Cabang Pembantu Sebagai cash outlet
- Cabang retail

Cakupan:

Kabupaten nunukan (Nunukan Kalimantan Daratan, Pulau Nunukan, Kepulauan Sebatik dan pintu utama transportasi ke Malaysia)

Profil Pelayanan Nasabah:

Cash outlet Nunukan berperan sebagai cabang yang menangani masalah penduduk migran.

4. Cash Outlet Bunyu (Lokasi di Pulau Bunyu, Pulau)

Status:

- Kantor Kas
- Cabang retail

Cakupan:

Pulau kecamatan Bunyu

Profil Pelayanan Nasabah:

Bank X Cash outlet Bunyu adalah satu-satunya bank di Pulau Bunyu dengan nasabah meliputi seluruh penduduk pula yaitu:

- Pegawai pertamina, medco dan usaha ikutannya

- Seluruh penduduk pulau.

4.1.1.7. Ulasan Kinerja Cabang di Community Tarakan

Sebagai tolok ukur atas totality pertumbuhan usaha, pertumbuhan dana dapat dipakai sebagai ukuran pertumbuhannya. Dalam satu tahun terakhir ini terdapat pertumbuhan yang significant atas dana pihak ketiga sebagai berikut :

Tabel 4.3. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga

| Cabang | Pertumbuhan | | + / - |
|---------------------------------|-------------|----------|----------|
| | 2007 | 2008 | |
| Cab Tarakan Yos Sudarso | 590,00 | 665,00 | + |
| Cab Tarakan Simpang | 270,00 | 330,00 | + |
| Cash Outlet Bunyu | 48,00 | 67,00 | + |
| Cash Outlet Nunukan (baru)Total | 0,00 | 5,00 | + |
| Total | 908,00 | 1.067,00 | + 159,00 |

Dalam Milyar

Sumber : Laporan Bank X community tarakan

Terhadap pencapaian pangsa pasar diatas terlihat bahwa diantara 10 bank yang beroperasi di Community Tarakan, Bank X menempati posisi peringkat tertinggi secara keseluruhan dan mendekati pangsa 30 % setelah meningkat secara *significant* pada akhir tahun 2008. Dalam waktu tertentu dengan berubahnya kondisi perbankan, pangsa pasar yang akan diperebutkan tentulah ada batasnya dan dengan bertambahnya cabang-cabang bank baru di wilayah Tarakan yang akan dibuka ditahun 2010, akan mempengaruhi secara significant terhadap perubahan *effort* kinerja.

4.1.2. Peluang dan Potensi Daerah Tawau

Kota Tawau adalah kota terbesar kedua setelah Kota Kinabalu, di negara bagian Sabah, Malaysia. Jaraknya dari Indonesia, dalam hal ini Pulau Nunukan (yang merupakan bagian dari kota Tarakan) adalah 50km, yang dapat ditempuh melalui jalan air. Sesuai

rencana pada akhir tahun ini penerbangan dari Tarakan menuju Tawau akan dibuka kembali setelah sempat ditutup karena permasalahan teknis pada tahun 2006. (Kepala Bandara, 2009)

Tawau merupakan kota perdagangan di Sabah dengan total penduduk 374.000 jiwa, terdiri atas warga Malaysia dan non Malaysia dengan etnis mayoritas Bugis, Cina serta Melayu. Warga non Malaysia mayoritas adalah tenaga kerja Indonesia. Keberadaan warga negara Indonesia yang cukup banyak di Sabah adalah bukan dimulai dari beberapa tahun terakhir, karena sesuai dengan sejarah penduduk makasar, bugis dan nusa tenggara memang telah lama merantau, berdagang dan cukup banyak yang telah menetap dalam beberapa generasi di sabah. (Laporan Bank X Community Tarakan, 2009)

Secara geografis, Tawau terbagi menjadi tiga wilayah meliputi Sabindo sebagai pusat perdagangan retail, Fajar sebagai pusat bisnis dan pemerintahan, serta Tawau Lama sebagai pusat perdagangan dan pelabuhan ekspor impor berskala internasional.

Industri utama Tawau meliputi perikanan (terutama udang windu dan tuna), industri coklat, minyak kelapa sawit serta perkayuan dengan orientasi ekspor ke Jepang, Singapura, Hongkong, dan Cina. Terdapat 1,5 juta hektar lahan Sawit berada di wilayah ini dengan pemasukan 800juta RM di tahun 2008. Hal tersebut memungkinkan Tawau meraih Gross Domestic Product nomor 2 di negara bagian Sabah. (www.etawau.com)

Transaksi perdagangan antara pengusaha Malaysia (di Tawau) dengan pengusaha Indonesia di Nunukan, Sebatik, Tarakan, Bunyu dan sekitarnya, selama ini masih menggunakan cara konvensional yaitu pembayaran secara tunai. Dana tunai dibawa langsung menuju Malaysia ataupun sebaliknya.

Perkembangan ekonomi Tawau membutuhkan tenaga kerja. Dan tenaga kerja ini paling banyak diperoleh dari Indonesia, karena alasan kedekatan wilayahnya. Tercatat 54 PJTKI terdapat di Pulau Nunukan yang merupakan lokasi transit sebelum TKI

diberangkatkan menuju Malaysia. Rata-rata keberangkatan TKI ke Tawau Malaysia mencapai 300TKI legal setiap harinya, melalui pelabuhan Tunontaka Nunukan. Saat ini jumlah TKI di Tawau adalah 799.000TKI yang bekerja di sana, dimana hanya 299.000 diantaranya yang merupakan TKI legal. (Bank X, 2009)

Arus tenaga kerja Indonesia mayoritas berasal dari Sulawesi, Nusa Tenggara dan Jawa Timur selalu terkonsentrasi penuh di pulau Nunukan sebelum menyeberang ke Sabah melalui Tawau, demikian pula di Sabah bertumpunya di Tawau. Sesuai karakteristik ekonomi negara bagian, sebagian besar TKI bekerja di sektor perkebunan / perikanan

Sebagian dari orang Indonesia telah banyak menetap di Sabah menjadi pengusaha atau pekerja, dan mempunyai kebiasaan mentransfer dananya ke daerah asal masing-masing. Penghasilan yang diperoleh oleh pekerja Indonesia sebagian dikirimkan ke daerah asalnya di Indonesia. Untuk triwulan I 2008, nilai transfer dana TKI di ke wilayah Jawa Timur mencapai 239 miliar rupiah.

Pengiriman dana ke wilayah Indonesia sebagian besar menggunakan jasa non bank. Mekanisme pengiriman uang TKI ke daerah asalnya adalah dengan cara titip pada toko tertentu di Tawau yang selanjutnya toko meminta koleganya di daerah tujuan untuk melaksanakan pemindahbukuan ke rekening tujuan.

Salah satu akibat dari transfer secara kolejal ini menyebabkan mutasi uang tunai antar kota perbatasan menjadi tinggi sebagai komoditi. Berdasarkan wawancara dengan para pengusaha maupun TKI, pembukaan cabang di Tawau, Malaysia telah ditunggu oleh pengusaha Indonesia di Tarakan dan Nunukan, serta dinantikan oleh pengusaha di Sabah Malaysia yang berhubungan bisnis dengan Indonesia.

Sementara itu, Jaringan Bank X terdekat dengan Tawau / Sabah adalah cabang-cabang yang tergabung dalam Community Tarakan.

Tidak hanya Bank X yang tertarik pada peluang ini. Bank BII bekerjasama dengan Maybank berencana membuka layanan remittance langsung dari Malaysia ke Indonesia. Saat ini terdapat 14 bank di kota Tawau diantaranya seperti HSBC, Maybank, Public Bank, EON Bank, Bank Islam, Hongkong Bank, CIMB Bank, Affin Bank, RHB Bank, AM Bank, Bank Simpanan Nasional, AM Islamic Bank, Agro Bank dan Bank Rakyat. Sedangkan Bank BRI mempunyai kelebihan mempunyai cabang-cabang sampai pelosok seluruh Indonesia.

Kontribusi para pekerja TKI cukup besar, dimana berdasarkan pengalaman Bank X Hongkong, jumlah penabung TKI di cabang Bank X (perkiraan sampai akhir tahun 2009) baru mencapai 10 persen dari jumlah TKI yang ada di Hongkong (sekitar 131.000 orang). Hingga September 2008, besaran transaksi remittance sudah mencapai sekitar Rp.148 milyar. Angka ini menunjukkan masih besar sekali potensi yang dapat dikembangkan. (Majalah Bank X, 2009)

Atas dasar hal tersebut diatas maka dapat didiskripsikan arus dana dan uang tunai adalah sebagai berikut :

1. Dari Indonesia ke Malaysia

Giralisasi : Pembelian barang barang konstruksi dari melaysia seperti besi, batu koral, batu pondasi dan lain sejenisnya.

Tunai : Pembelian mayoritas komoditi dari malaysia seperti buah-buahan dan barang-barang komiditi lainnya secara legal maupun ilegal.

2. Dari Malaysia ke Indonesia

Giralisasi : Minimal

Tunai : Transfer tunai dari para TKI maupun warga negara Indonesia yang menetap untuk mengirim uang rutin dan menjelang hari raya ke kerabat di Indonesia.

Dengan uraian di atas terlihat bahwa Tawau merupakan pasar yang cukup menjanjikan bagi Bank X, dengan dua segmen nasabah potensial. Pertama, para pengusaha (baik pengusaha Malaysia maupun pengusaha Indonesia yang berbisnis di

Tawau). Kedua, para TKI yang bekerja di Tawau, dan perlu mengirimkan uang hasil kerjanya kepada keluarganya di berbagai wilayah di Indonesia.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis masalah dilakukan dengan menganalisa data-data yang diperoleh dengan landasan teori, konsep dan perangkat yang telah tersedia pada Bab II. Pada dasarnya, analisis akan dilakukan sehubungan dengan kemungkinan Bank X Community Tarakan dalam rangka mencoba masuk ke pasar regional, dalam hal ini kota Tawau di negara Malaysia yang berbatasan dengan Indonesia. Keseluruhan analisis bersifat kualitatif.

4.2.1. Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis akan dilakukan dalam dua kelompok utama, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal sendiri terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri.

4.2.1.1. Analisis Lingkungan Eksternal

4.2.1.1.1. Analisis Lingkungan Umum / Lingkungan Sosial

Analisis lingkungan umum / lingkungan sosial terhadap kota Tawau sebagai tujuan pengembangan pasar. Setiap negara atau kelompok negara pasti memiliki karakteristik tersendiri dalam hal-ikhwal politik-legal, ekonomi, sosial budaya dan teknologi. Demikian pula Malaysia, dalam hal ini kota Tawau. Oleh sebab itu Bank X Community Tarakan akan mempertimbangkan berbagai faktor mulai dari faktor ekonomi, sosial, faktor politik dan hukum, faktor teknologi dan faktor demografi.

1. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Faktor ekonomi mengacu pada sifat, cara dan arah perekonomian tempat perusahaan akan

atau sedang berkompetisi. Indikator kesehatan perekonomian suatu negara antara lain adalah tingkat inflasi, tingkat suku bunga, defisit / surplus perdagangan, tingkat tabungan pribadi dan bisnis, serta produk domestik bruto.

Berdasarkan uraian tentang potensi di Tawau, dapat dikatakan bahwa tingkat perekonomian Tawau tergolong tinggi. Selain itu, Di Tawau saat ini terdapat dua cabang bank asing yaitu HSBC Bank dan Hongkong bank, dan saat ini juga Malaysia telah banyak memiliki secara langsung maupun melalui proses akuisisi beberapa Bank di Indonesia, antara lain CIMB, sehingga ini memberikan gambaran terbukanya kesempatan Bank X untuk melayani pasar Tawau.

2. Faktor Sosial

Faktor-faktor sosial mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Faktor-faktor ini biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan dan etnis.

Terdapat persamaan antara Tawau dengan Tarakan dan sekitarnya. *Pertama*, pada kedua kota tersebut jumlah penduduk asli lebih sedikit dari pada jumlah pendatang, *kedua*, Mayoritas etnis bugis yang merayakan setiap tahun lebaran adalah sama, sehingga terdapat pengiriman uang yang simultan sama, *ketiga*, pada kedua sisi negara tersebut sama sama mempunyai layanan pertukaran uang tunai informal disetiap sudut pelabuhannya. *Keempat*. Tenaga kerja yang mensupport usaha di negara bagian Sabah dengan wilayah Tarakan dan sekitarnya adalah sama dari Sulawesi, Nusatenggara dan Jawa Timur.

3. Faktor Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor politik dan hukum akan merupakan pertimbangan utama bagi Kepala Community Tarakan dalam merumuskan strategi. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi. Faktor politik menjadi pertimbangan yang harus dipikirkan lebih serius. Hal ini disebabkan karena sering terjadinya “*psychological war*” antara pemerintah Malaysia dan Indonesia, terkait dengan daerah Ambalat. Kecuali kasus hukum Internasional yang

tidak kunjung selesai, pemicu lain adalah dengan telah ditemukannya kandungan minyak oleh Indonesia maupun oleh pihak Malaysia, sehingga mempunyai perebutan nilai ekonomis yaitu berasal dari 9 cekungan minyak, masing-masing mengandung minyak 764 juta barel dan gas 1,4 trilyun kaki kubik. (Tempo, 2009)

4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi sebagaimana faktor-faktor lain dalam lingkungan umum merefleksikan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru dan perkembangan produk.

Sesuai penjelasan yang telah diuraikan di BAB III, dapat dikatakan bahwa teknologi (dalam hal ini sistem informasi) merupakan hal yang mutlak perlu bagi perusahaan perbankan. Dan bagi Bank X pada umumnya dan Community Tarakan khususnya, teknologi dan sistem informasi bukan lagi menjadi masalah, malah dapat dikatakan menjadi keunggulan Bank X pada saat ini.

5. Faktor Demografi.

Hal penting yang harus diperhatikan menyangkut faktor demografi ini diantaranya adalah ukuran populasi, struktur umur, distribusi geografis, percampuran etnis dan distribusi pendapatan.

Di Tawau, seperti halnya di kota-kota besar lainnya, sebagian besar penduduknya adalah usia produktif. Berdasarkan hasil Observasi yang dilakukan oleh peneliti, banyak sekali warga Indonesia yang kebanyakan berasal dari suku Bugis dari Sulawesi Selatan. Pertemuan dengan pengusaha Malaysia di Indonesia yang difasilitasi oleh perkumpulan olah raga *hasher hash* diperoleh informasi yang dibutuhkan. (Call Report pertemuan warga Malaysia, Bank X 2008)

4.2.1.1.2 Analisis Lingkungan Industri

A. Analisis Kemungkinan Masuknya Pendatang Baru

Masuknya pendatang baru pada suatu industri menyebabkan peningkatan persaingan di pasar. Hal ini disebabkan karena biasanya pendatang baru membawa kapasitas baru, mempunyai sumber daya yang besar, dalam usahanya merebut pangsa pasar. Hal tersebut mengakibatkan harga cenderung turun atau biaya meningkat sehingga mengurangi kemampuan. Tinggi rendahnya ancaman masuknya pendatang baru akan tergantung dari rintangan yang ada.

Namun selain Bank X, ada pula potetial entrants lainnya yaitu BRI dan BNI. Kedua bank ini mempunyai kapasitas teknologi, sumber daya manusia, jumlah cabang yang relatif cukup banyak di Indonesia. BRI sebagai bank yang mempunyai cabang sampai ke pelosok daerah, tahun ini merencanakan peningkatan kemampuan *data dlivery* nya dengan *online*. Pada dasarnya BRI dengan mengandalkan jaringan yang lebih luas, mempunyai kesempatan yang mudah terkait dengan asal para TKI di Tawau adalah disetiap tempat dimana BRI mempunyai cabang kas dan mikro.

Mengingat BNI dan BRI saat ini belum mempunyai kantor cabang di Tawau, maka persiapan Bank X untuk membuka kantor cabang disana menjadi suatu pertimbangan yang penting. Namun kedua pesaing utama ini mempunyai juga keunggulan kompetitif yang sama, yaitu jaringan cabang yang luas di daerah asal para pekerja TKI. Tinggal soal waktu, kapan BNI atau BRI akan membuka kantor cabang di Tawau.

B. Rivalitas di antara para pesaing yang ada.

Rivalitas atau pesaing menunjukkan siapa, apa kekuatan dan kelemahan, serta bagaimana respons terhadap isu dan tindakan. Intensitas persaingan antar perusahaan merupakan fungsi dari beberapa fakta, yaitu:

- a. Adanya beberapa pesaing yang seimbang.
- b. Pertumbuhan industri yang lambat
- c. Kurangnya diferensiasi atau *switching cost*
- d. Pertambahan kapasitas yang tinggi
- e. Pesaing yang berbeda-beda
- f. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

Saat ini terdapat 14 bank di kota Tawau yaitu HSBC, CIMB, Hongkong Bank, Maybank, Public Bank, EON Bank, Bank Islam, Affin Bank, RHB Bank, AM Bank, Bank Simpanan Nasional, AM Islamic Bank, Agro Bank, dan Bank Rakyat. Target market yang spesifik dalam hal ini adalah para pekerja TKI dan kebutuhan mereka untuk menyampaikan kiriman uang dengan baik ke daerah asal mereka (yaitu Jawa Timur, Nusa Tenggara Timur dan Sulawesi).

Namun, sesuai dengan pembatasan Bank Sentral Malaysia, kompetisi yang terjadi antara bank tersebut di atas dengan Bank X tidak bersifat langsung. Karena bank-bank tersebut beroperasi penuh sedangkan cabang bank X nantinya belum tentu dalam bentuk cabang penuh.

Beberapa Bank di Malaysia mempunyai afiliasi dengan Bank di Indonesia, contohnya adalah CIMB dengan CIMB Niaga di Indonesia, atau Bank Bumiputera (di Indonesia) yang kini mayoritas pemegang saham nya adalah Bank di Malaysia. Para pekerja TKI akan diarahkan untuk menggunakan jasa pengiriman uang melalui kantor-kantor cabang bank seperti ini.

Mengingat lokasi komunitas para TKI adalah kebanyakan di perkebunan dan pelabuhan, maka jasa pengiriman uang seperti *Western Union* yang menempel pada bank-bank bukan menjadi pilihan utama mereka, dalam hal *took took* yang mudah dijangkaulah tempat mereka betransaksi.

C. Tekanan Produk Pengganti (Substitutes)

Semua perusahaan dalam suatu industri dapat dikatakan bersaing dengan produk pengganti yang terkait dengan hal baru dan kemunculan teknologi baru. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Konsumen akan dihadapkan pada sedikitnya *switching cost* jika ancaman produk substitusi ini kuat dan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah atau mutunya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

Bank X sebagai bank, juga pasti memperoleh tekanan dari produk-produk pengganti. Misalnya untuk lending, substitusinya adalah pegadaian di daerah setempat, atau bahkan rentenir. Namun secara spesifik, seperti telah diuraikan, bank X akan menghadapi tekanan produk pengganti dari produk pengiriman uang, yaitu adanya mekanisme titip kirim uang kepada toko kelontong. Hal ini menjadi penting artinya, mengingat tekanan ini berkaitan langsung dengan peluang yang sedang terbuka lebar yaitu pengiriman uang TKI.

Pengiriman dana ke wilayah Indonesia sebagian besar menggunakan jasa non bank. Mekanisme pengiriman uang TKI ke daerah asalnya adalah dengan cara titip pada toko tertentu di Tawau yang selanjutnya toko meminta koleganya di daerah tujuan untuk melaksanakan pemindahbukuan ke rekening tujuan. Ini berarti bahwa terdapat ancaman yang besar bagi Bank X Remittance apabila memasuki pasar Tawau, terkait dengan cara pemilihan bentuk cabang yang membawa konsekuensi *cost* dan *benefit*.

D. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli / Pelanggan

Pembeli cenderung untuk membeli barang dengan harga yang relatif murah, tapi meminta kualitas yang tinggi serta dengan pelayanan yang baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Semuanya dengan mengorbankan kemampuan industri. Dalam kaitan dengan rencana Bank X melayani pasar Tawau Tawau, maka yang dimaksud pembeli adalah yang utama para TKI yang bekerja di Tawau, serta para pengusaha yang berbisnis di Tawau. Dua segmen inilah yang jumlahnya paling besar. Kemudian ada pula masyarakat setempat yang mungkin bekerjasama dengan pengusaha Indonesia di Tawau, yang cukup potensial untuk menjadi nasabah Bank X. Namun jumlahnya diperkirakan tidak terlalu besar.

Kelompok pembeli akan memiliki kekuatan tawar-menawar apabila (Porter:1997) :

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah relatif besar terhadap penjualan pihak penjual.

TKI yang berada di Tawau sebagian besar berasal dari Jawa Timur, Nusa Tenggara dan Sulawesi. Artinya, mereka membangun komunitas kelompok TKI. Jumlah transaksi mereka pun sangat besar.

Pengusaha yang berbisnis di Tawau jumlahnya juga cukup besar, dan transaksi mereka di bank-bank Malaysia juga cukup besar.

- b. Produk yang dibeli dari industri sangat signifikan bagi pembeli
Pengiriman uang merupakan hal yang sangat signifikan bagi para TKI. Di pihak lain, bagi pengusaha, transaksi di bank tertentu bisa jadi tidak terlalu besar dan penting, karena biasanya pengusaha mempunyai rekening bank lebih dari satu.
- c. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi
Produk pengiriman uang sangat standar, dan tidak ada diferensiasi. Mengirim uang lewat bank ataupun lewat toko, bagi mereka sama saja, karena yang penting adalah uang yang mereka kirimkan sampai dengan selamat. Demikian pula produk perbankan lainnya, walaupun tidak sangat spesifik seperti produk pengiriman uang, namun cukup standar.
- d. Pembeli menghadapi biaya pengalihan (*switching cost*) yang kecil
Besarnya kecilnya *switching cost* untuk pindah dari satu jasa keuangan ke jasa keuangan lainnya tergantung pada besarnya jangkauan bisnis dan relasi nasabah, serta jaringan yang sudah ada. Dalam hal pengiriman uang oleh TKI, *switching cost* dapat dikatakan sangat kecil. Nasabah yang akan mengirim uang hanya akan menjadi nasabah per transaksi. Ia dapat saja mengirim uang lewat toko kelontong pada bulan ini, dan bulan berikutnya melalui western union, selama keamanan terjamin dan ia mendapatkan tarif yang kompetitif. Sebaliknya, *switching cost* bagi nasabah retail akan sedikit lebih besar, karena menyangkut jaringan perbankan dan transaksi dengan pihak lain.
- e. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli
Secara umum, produk perbankan cukup standar baik dari segi peraturannya maupun bila dilihat mutu produk berbagai bank. Apalagi mutu produk pengiriman uang, ini pun sangat standar, terbukti toko pun mampu melakukannya dengan baik selama ini.
- f. Pembeli mempunyai informasi lengkap

Dalam hal ini, pembeli (TKI) tidak mudah untuk mendapatkan informasi lengkap, bahkan rela untuk dipaksa menanggung resiko tinggi, karena memang selama ini tidak ada informasi.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kekuatan tawar pembeli relatif kuat. Sehingga apabila ada pelayanan Bank X di Tawau, nasabah mampu memindahkan transaksinya ke Bank X, selama Bank X menawarkan pelayanan yang lebih baik.

E. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.

Pemasok mempunyai kekuatan tawar-menawar dengan cara melakukan perubahan pada harga dan mutu produk atau jasa yang ditawarkan, jika perusahaan tidak dapat menutup kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampuan laba perusahaan tersebut dapat menurun karena tindakan pemasok tadi. Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat.

Pemasok bagi Bank adalah depositan. Bargaining power Bank X Community Tarakan lebih kuat daripada pemasok / depositan, karena cabang mempunyai sumber dana lain selain dari depositan, yaitu dari kantor pusat (*treasury*).

F. Stakeholder lain, dalam hal ini kekuatan Kebijakan Pemerintah.

Seperti telah disebutkan dalam bab Tinjauan Literatur, peran stakeholder lain (dalam hal ini misalnya pemerintah / LSM) perlu dipertimbangkan.

Terkait dengan tujuan Bank X Community Tarakan untuk melebarkan sayap ke Malaysia (dalam hal ini Tawau), Bank X sebagai pendatang baru di Tawau akan mengalami kesulitan yang sangat besar untuk mengembangkan bisnisnya di Tawau, karena peraturan Bank Sentral Malaysia tidak memungkinkan pembukaan cabang.

Walaupun tidak tertulis, namun tampak bahwa Bank Sentral Malaysia berniat untuk melindungi industri perbankan di negaranya dengan membatasi aktivitas cabang bank asing di Malaysia.

Sampai dengan bulan Maret 2009, Bank X hanya memperoleh izin untuk membuka unit kerja Branch Remittance International (yang belum operasional sampai saat ini). Unit kerja ini mempunyai wilayah kerja mencakup Semenanjung Malaysia dan belum dapat beroperasi di wilayah Sabah (termasuk Tawau). Unit kerja ini bisa melakukan pengiriman uang ke wilayah Indonesia, tetapi nasabah yang bersangkutan tidak dapat membuka rekening di kantor cabang tersebut.

Di masa yang akan datang, unit kerja ini dapat dikembangkan seperti Cabang Bank X di Hongkong, dimana para pekerja TKI dapat membuka produk-produk tabungan Bank X.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Masalah Government Regulation dari Malaysia inilah sebenarnya yang merupakan masalah terbesar bagi Bank X bila ingin memasuki pasar Tawau.

4.2.1.1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Dengan demikian, yang perlu dianalisa apakah Bank X khususnya Community Tarakan mampu menciptakan kapabilitas dan kompetensi inti yang sulit ditiru pesaing demi tercapainya keunggulan bersaing yang diinginkan, melalui sumber .

4.2.1.1.1. Sumber Daya (Resources)

Secara sederhana, sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tangible, intangible, dan human resources.

Tangible resources cukup mudah diidentifikasi dan dievaluasi, contohnya sumber daya keuangan, sumber daya fisik dan organisasi. Berdasarkan uraian pada BAB III, terlihat bahwa *Tangible Resources Bank X* dalam hal ini *Community Tarakan*

Intangible resources adalah sumber daya yang tidak terlihat dalam neraca keuangan perusahaan, misalnya teknologi, inovasi dan reputasi. Seperti telah diketahui, *Bank X* merupakan bank pertama terbesar di Indonesia, yang bekerja sama dan berkorespondensi dengan bank-bank di hampir seluruh negara di dunia, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *intangible resources Bank X* dapat dikatakan sangat baik. Dan karena standarisasi sektor perbankan yang tinggi, dapat dikatakan bahwa *Community Tarakan* tidak adakan mengalami masalah dalam hal reputasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Bank X Community Tarakan* juga mempunyai *Intangible Resources* yang sangat baik.

Sumber Daya Manusia (human resources, distilahkan dengan modal manusia / *human capital*) dapat diukur dengan melihat keterampilan dan kemampuan melalui prestasi kerja, pengalaman, dan kualifikasi, pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang merupakan bagian dari kompetensi. Berdasarkan uraian pada BAB III, penerapan budaya organisasi dan penerapan *good corporate governance* yang telah diakui di tingkat dunia. *Bank X* juga hampir selalu berada di ranking teratas pada survei-survei pelayanan. Sehingga dalam hal ini dapat dikatakan bahwa *Sumber dAya Manusia Bank X* cukup kuat, dan dapat dikatakan merupakan *Strength badi Bank X* pada umumnya dan *Community Tarakan* khususnya.

4.2.1.1.2. Kapabilitas (Capability)

Kapabilitas adalah kumpulan sumber daya yang menampilkan tugas atau aktifitas tertentu secara integratif. Biasanya, kapabilitas perusahaan ditentukan berdasarkan dua pendekatan, yaitu (1) pendekatan fungsional dan (2) pendekatan rantai nilai (*value chain*).

Pendekatan fungsional menentukan menentukan kapabilitas perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan, seperti pemasaran, penjualan dan distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produksi, dan organisasi secara umum.

Pendekatan value chain menentukan kapabilitas perusahaan berdasarkan serangkaian kegiatan berurutan yang merupakan sekumpulan aktifitas nilai (value activities) yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim, dan mendukung produk dan jasa.

Penelitian ini menggunakan pendekatan yang pertama, yaitu pendekatan fungsional, yang meliputi fungsi pemasaran, operasi, keuangan dan SDM

Dari fungsi operasional, Bank X mempunyai kapabilitas yang cukup tinggi. Pertama karena jaringan yang luas, dan kedua karena sistem informasi dan teknologi yang tinggi.

Dari fungsi keuangan, Bank X memang masih jauh dari kategori Bank Internasional, karena modal Bank X saat ini baru mencapai sekitar Rp. 23,5 Triliun, sementara yang disyaratkan untuk menjadi bank internasional oleh Arsitektur Perbankan Indonesia adalah minimal Rp. 50 Triliun. Namun kekuatan modal ini tergolong besar bila dibandingkan dengan bank nasional Indonesia lainnya. Sementara itu, tingkat kesehatan keuangan Bank X masih berada pada peringkat pertama dibandingkan dengan bank nasional lain.

Dari fungsi Sumber Daya Manusia telah dijelaskan bahwa Bank X pada umumnya, termasuk juga Community Tarakan, mempunyai SDM yang berkualitas tinggi. Artinya, kapabilitas SDM Bank X Community Tarakan cukup tinggi.

4.2.1.1.3. Kompetensi Inti (*core competence*)

Seperti telah disebutkan dalam bagian Tinjauan Literatur, kompetensi inti, merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan. Dalam hal ini, Bank X mempunyai kompetensi inti sebagai bank terbesar di Indonesia.

4.2.2. Analisis Strategi

Perusahaan pada umumnya, dengan menggunakan berbagai pendekatan, berusaha menentukan strategi yang paling tepat dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya strategi terdiri dari tiga tingkatan, yaitu strategi korporat, Strategi Bisnis dan Strategi Fungsional. Namun seperti telah diuraikan dalam Bab II, Dalam hal keputusan Bank X Community Tarakan untuk membuka cabang di Tawau tidak diperlukan strategi korporat, hal ini bukan keputusan strategis korporat Bank X secara keseluruhan. Maka pembahasan ini akan dimulai dari Strategi Bisnis.

4.2.2.1. Strategi Bisnis

Pengertian strategi di tingkat bisnis (business level strategy) adalah sekumpulan komitmen dan tindakan perusahaan yang terpadu dan terkoordinasi yang digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan mengeksploitasi kompetensi inti dalam pasar produk yang spesifik.

Analisis strategi bisnis Bank X Community Tarakan dalam memasuki pasar Tawau tersebut didasarkan pada analisis terhadap lima kekuatan kompetitif, yaitu ancaman pesaing baru, kekuatan tawar menawar dari pemasok, kekuatan tawar menawar dari pembeli, ancaman produk pengganti dan persaingan antar perusahaan yang telah ada dalam industri. Gabungan dari lima kekuatan inilah yang sesungguhnya menentukan posisi laba akhir dalam suatu industri.

Porter menyatakan bahwa walaupun suatu perusahaan memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya, sesungguhnya terdapat dua jenis dasar keunggulan kompetitif yang dapat dimiliki perusahaan yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Keunggulan biaya dan diferensiasi ini sangat ditentukan

oleh struktur industri dan dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya.

Berdasarkan Matrix Strategi Generik dari Michael Porter, maka dapat dianalisa hal-hal berikut:

Keunggulan Bersaing:

Walaupun Bank X merupakan bank terbesar di Indonesia, tapi dalam hal ini perlu dilihat jenis bisnis yang akan dimasuki oleh Bank X Community Tarakan di Tawau. Bisnis yang akan dimasuki berada di pasar yang sama sekali baru, dengan *barrier to entry* yang dapat dikatakan cukup tinggi. Dalam hal ini keunggulan bersaing Bank X Community Tarakan berada pada posisi Biaya Rendah.

Cakupan Bersaing

Walaupun kota Tawau merupakan kota dengan intensitas bisnis dan perdagangan yang dapat dikatakan cukup tinggi. Cakupan persaingannya pun dapat dikatakan luas. Namun demikian, adanya *barriers to entry* menyebabkan

Berdasarkan matrix strategi generik di bawah ini, dapat dikatakan bahwa strategi generik yang harus diambil oleh Bank X Community Tarakan adalah *Cost Leadership* / Keunggulan Biaya.

Tabel 4.4. Strategi Generik Bank X

| | | KEUNGGULAN BERSAING | |
|------------------|----------------|---------------------|--------------------|
| | | Biaya rendah | Diferensiasi |
| CAKUPAN BERSAING | Sasaran Luas | Keunggulan biaya | Diferensiasi |
| | Sasaran Sempit | Fokus | Fokus Diferensiasi |

Sumber : Porter

Strategi ini menuntut Bank X untuk melayani pasar Tawau dengan harga yang kompetitif.

4.2.2.2. Strategi Pertumbuhan Intensif (Model Ansoff)

Salah satu strategi pemasaran untuk masuk ke pasar yang baru adalah dengan strategi pertumbuhan intensif, yang diciptakan oleh Igor Ansoff. Rencana Bank X untuk masuk ke pasar Tawau cukup tepat untuk didekati dengan perangkat ini.

Perusahaan perlu menentukan strategi untuk meningkatkan bisnisnya, pangsa pasar maupun profitabilitas, yang didasarkan atas peluang pasar yang tersedia dan kekuatan produk yang dimilikinya. Model Ansoff menawarkan empat strategi terkait dengan produk dan pasar yaitu:

- Strategi penetrasi pasar: strategi untuk menawarkan produk existing pada market existing.
- Strategi pengembangan pasar: strategi untuk menawarkan produk existing pada pasar yang baru.
- Strategi pengembangan produk: strategi untuk mengembangkan produk baru dan menawarkannya pada pasar existing.
- Strategi diversifikasi: strategi untuk mengembangkan produk baru dan menawarkannya pada pasar yang baru.

Dalam melayani pasar Tawau, maka dapat dikatakan bahwa Tawau adalah New Market. Sementara itu, produk yang ditawarkan oleh Bank X adalah produk yang selama ini ditawarkan di cabang-cabang lainnya, tidak ada produk yang sama sekali baru. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa yang akan dikembangkan oleh Bank X adalah *current product, new market*. dengan demikian strateginya adalah Market Development Strategy / Strategi Pengembangan Pasar

| | Current Products | New Products |
|-----------------|------------------------------------|--------------|
| Current Markets | | |
| | Market Development Strategy | |

New
Markets

Gambar 4.4.
Strategi Bank X sesuai Matrix Igor Ansoff

Untuk pilihan strategi ini, maka yang harus dilakukan adalah:

1. Penetapan harga sama dengan penetapan harga pada strategi penetrasi pasar, yaitu *penetration pricing*. Harga yang ditetapkan harus kompetitif.

Untuk produk remittance, yang dimaksud dengan strategi harga dapat berupa:

1. Nilai tukar / kurs lebih kompetitif
2. Setor tunai ringgit malaysia dengan biaya komisi yang minimal

Selain itu, untuk strategi market development, yang dapat dilakukan adalah:

1. Membangun image, pelayanan yang baik dan kemudahan bertransaksi
2. Strategi promosi (dengan media brosur / banner dan sebagainya)

4.2.2.3 Analisis SWOT

Seperti telah diuraikan dalam Bab II, Matrix SWOT adalah alat untuk mencocokkan faktor-faktor penting yang akan membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (kekuatan–peluang atau strength-opportunities), WO (kelemahan-peluang atau weakness-opportunities), ST (kekuatan-ancaman atau strength-threats) dan WT (kelemahan-ancaman atau weakness-threats). Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matrix SWOT untuk menentukan tema-tema strategis dan membutuhkan penilaian yang baik.

Berdasarkan hasil analisis Internal dan analisis eksternal yang telah diuraikan dalam sub bab- sub bab di atas, maka butir-butir SWOT dari Bank X Community Tarakan apabila ingin memasuki pasar Tawau adalah:

Kekuatan / Strength:

1. Jaringan yang luas di Indonesia.

Jaringan cabang yang menjangkau seluruh wilayah Indonesia, termasuk wilayah Indonesia bagian timur memudahkan warga Indonesia di Tawau untuk bertransaksi dengan keluarga selayaknya kiriman uang TKI, demikian pula transaksi bagi pengusaha di antara kedua negara khusus pengusaha Tawau dengan pengusaha Tarakan dan sekitarnya. Saat ini sedang diproses pemecahan kanwil X (Papua, Ambon, Nusa Tenggara dan Bali) menjadi dua Kanwil, dengan demikian perhatian khusus diberikan kepada wilayah itu dimana sebagian besar TKI di Sabah berasal dari daerah tersebut.

2. Sistem dan Teknologi Informasi sudah sangat baik.

Pengembangan jaringan distribusi informasi yang berbasis pada on line system dengan dukungan provider dunia yaitu Master dan Visa, membuat saluran distribusi menjadi lebih mudah, cepat dan murah.

3. Kapasitas Sumber Daya Manusia sangat mendukung.

Pelaksanaan GCG, penerapan budaya perusahaan yang mengarah pada standar internasional serta penyamaan persepsi seluruh pegawai pada road map dengan didasari oleh budaya perusahaan terlihat pada performance perusahaan yang setiap tahun meningkat.

4. Kemampuan keuangan yang baik, sehingga dapat melakukan strategi *cost leadership* bila memang diperlukan.

Dengan performance kaey financial highlights yang semakin meningkat dari tahun ketahun, membuat perusahaan lebih mudah untuk bergerak memperluas pangsa pasar dengan efektif.

Kelemahan / Weakness:

1. Tidak ada agen / saluran distribusi di Tawau

Untuk masuk dan melayani pasar Tawau, Bank X (seperti telah dibahas sebelumnya) tidak mempunyai agen / saluran distribusi. Bank X belum mempunyai cabang, bahkan belum membuat kerjasama pengiriman uang dengan bank lain di Tawau. Selain itu, Bank X juga belum mempunyai informasi yang akurat tentang pasar di Tawau.

Peluang / Opportunity:

1. Besarnya kebutuhan TKI untuk pengiriman uang.
Pola budaya migran yang selalu mengirimkan uangnya kepada keluarga tepat asalnya juga dilakukan oleh sebagian besar para TKI yang berada di Sabah
2. Besarnya kebutuhan pengusaha untuk melakukan transaksi perbankan.
Adanya perdagangan bilateral pada wilayah perbatasan negara mempengaruhi transaksi perbankan. Barang barang komoditi biasanya dibeli secara tunai di Tawau untuk dibawa masuk ke Indonesia.

Ancaman / Threats:

1. Regulasi Bank Sentral Malaysia, baik yang tertulis maupun tidak tertulis
Walaupun saat ini terdapat banyak investor maupun perbankan Malaysia yang menanamkan modalnya di perbankan Indonesia yang menandakan mudahnya pembukaan cabang diantara kedua negara, namun dengan regulasi yang belum jelas ini masih menyisakan pertanyaan kemudahan syarat dan kondisi pembukaan.
2. Banyaknya bank lain di Malaysia maupun Bank di Indonesia yang kemungkinan dengan mudah dapat masuk ke pasar Tawau.
Melihat pesaing terdekat yaitu BRI yang karena mempunyai karakteristik pengelolaan nasabah retail sampai dengan pelosok kecamatan termasuk di wilayah Indonesia bagian timur, maka pembukaan cabang di Tawau harus dilakukan lebih awal.
3. Jaringan pengiriman uang yang selama ini ada yaitu Toko tempat menitipkan transaksi keuangan, telah ada dan telah diterima secara kuat oleh masyarakat.

Lokasi Toko yang berdekatan dengan setiap komunitas TKI dan keterdekatan TKI dengan toko toko sejenis kelontong ini, menggambarkan tidak mudahnya mengarahkan para TKI untuk berpaling ke Bank X.

Berdasarkan butir-butir SWOT yang telah diuraikan tadi, dibuat empat sel strategi yang diberi nama SO, WO, ST dan WT.

Strategi SO (kekuatan–peluang atau strength-opportunities),

Ini adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Keterangan untuk strategi SO adalah sebagai berikut:

Kekuatan / Strength:

- S1: Jaringan yang luas di Indonesia.
- S2: Sistem dan Teknologi Informasi sudah sangat baik
- S3: Kapasitas Sumber Daya Manusia sangat mendukung
- S4: Kemampuan keuangan yang baik, sehingga dapat melakukan *cost leadership* bila memang diperlukan

Peluang / Opportunity:

- O1: Besarnya kebutuhan TKI untuk pengiriman uang
- O2: Besarnya kebutuhan pengusaha untuk melakukan transaksi perbankan

Berdasarkan butir-butir S dan O yang telah diidentifikasi, maka strategi yang ditawarkan adalah:

1. Menyiapkan Sistem dan SDM untuk penetrasi ke Tawau
(S2, S3, O1)

Sistem Informasi Bank X yang sudah sangat baik dan SDM yang sangat profesional, dapat menjadi pilar utama yang disiapkan untuk memasuki pasar

Tawau, karena dua sumber daya ini adalah yang paling diperlukan dan paling siap.

2. Promosi *remittance* ke TKI

(S1, S4, O1)

Apabila pelayanan yang akan dibuka oleh Bank X adalah pelayanan pengiriman uang, maka promosi kepada TKI adalah cara yang terbaik. Ini dimungkinkan karena kelebihan yang ditawarkan oleh Bank X layak dipromosikan. Bank X mempunyai jaringan di seluruh kota dan kecamatan di Indonesia, sehingga TKI dengan mudah mengirimkan uang ke mana saja di daerah-daerah Selain itu Bank X juga dapat menawarkan tarif dan kurs yang sangat kompetitif karena kekuatan keuangannya.

3. Promosi produk-produk bank ke pengusaha

(S1, S2, O2)

Bank X arus mempromosikan kelebihan-kelebihannya berupa jaringan, dan sistem, kepada nasabah potensial yaitu para pengusaha

Strategi WO (kelemahan-peluang atau weakness-opportunities)

Adalah strategi yang digunakan perusahaan yang seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang.

Kelemahan / Weakness:

W1: Tidak ada agen / saluran distribusi di Tawau

Peluang / Opportunity:

O1: Besarnya kebutuhan TKI untuk pengiriman uang

O2: Besarnya kebutuhan pengusaha untuk melakukan transaksi perbankan

Strategi yang dihasilkan dari butir-butir kelemahan dan peluang di atas adalah menjalin kerjasama dengan pengusaha Indonesia yang ada di Malaysia, misalnya menawarkan

pelayanan transaksi ekspor impor, kredit dan sebagainya. Ini dimungkinkan karena pengusahaan Indonesia yang ada di Tawau pasti mempunyai rekanan di Indonesia.

Strategi ST (kekuatan-ancaman atau strength-threats)

Adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman yang mungkin melingkupi perusahaan.

Kekuatan / Strength (S):

- S1. Jaringan yang luas di Indonesia.
- S2. Sistem dan Teknologi Informasi sudah sangat baik
- S3. Kapasitas Sumber Daya Manusia sangat mendukung
- S4. Kemampuan keuangan yang baik, sehingga dapat melakukan strategi *cost leadership* bila memang diperlukan

Ancaman / Threats (T):

- T1: Regulasi Bank Sentral Malaysia, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.
- T2: Banyaknya bank lain di Malaysia maupun Bank di Indonesia yang kemungkinan dengan mudah dapat masuk ke pasar Tawau
- T3: Jaringan pengiriman uang yang selama ini ada yaitu Toko menitipkan transaksi keuangan, telah ada dan telah diterima secara kuat oleh masyarakat.

Berdasarkan butir-butir di atas, maka strategi ST yang dihasilkan adalah:

1. Melakukan lobby-lobby ke Pemerintah dan Bank Sentral Malaysia (S1, T1)
Kekuatan yang dapat dijadikan daya tawar adalah jaringan dukungan jaringan Bank X yang cukup luas, dan sangat menguntungkan tidak saja bagi nasabah, tapi juga bagi pemerintah kota Tawau.
2. Menawarkan tarif dan kurs yang lebih kompetitif kepada nasabah

(S4, T2, T3)

Strategi ini dapat diambil karena bila membuka cabang / melayani pasar Tawau, Bank X akan menghadapi pasar yang sangat kompetitif. Bank X menghadapi persaingan tidak hanya dari bank-bank lain di Malaysia, tapi juga bank-bank Indonesia yang kemungkinan juga ingin masuk ke pasar Tawau. Selain itu, apabila pelayanan Bank X akan dikhususkan pada pelayanan pengiriman uang, maka pesaing yang dihadapi adalah toko kelontong yang selama ini tidak mempunyai biaya overhead yang tinggi sehingga kemungkinan mengambil fee yang tidak terlalu tinggi. Namun kekuatan keuangan Bank X (T4) memungkinkan Bank X untuk nantinya memberikan tarif yang sangat kompetitif. Maka strategi yang tepat adalah memberikan tarif dan kurs yang kompetitif.

Strategi WT (kelemahan-ancaman atau weakness-threats).

Adalah strategi untuk mengurangi kelemahan guna meminimalisir ancaman yang ada.

Kelemahan / Weakness:

W1:. Tidak ada agen / saluran distribusi di Tawau

Ancaman / Threats (T):

T1: Regulasi Bank Sentral Malaysia, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

T2: Banyaknya bank lain di Malaysia maupun Bank di Indonesia yang kemungkinan dengan mudah dapat masuk ke pasar Tawau

T3: Jaringan pengiriman uang yang selama ini ada yaitu Toko menitipkan transaksi keuangan, telah ada dan telah diterima secara kuat oleh masyarakat.

Dengan memasangkan butir-butir ini, maka strategi WT yang dihasilkan adalah:

1. Membangun cabang di Tawau, khusus untuk pengiriman uang
(W1, T1)

Pemilihan strategi ini didasarkan pada kenyataan bahwa sampai saat ini Bank X Community Tarakan belum mempunyai saluran distribusi. Untuk melayani pasar Tawau, mau tidak mau diperlukan jaringan berupa cabang / cabang pembantu /

kantor kas / kerjasama dengan bank lain. Namun mengingat regulasi belum memungkinkan Bank X Community Tarakan untuk bebas bergerak dan membuka cabang baru, maka strateginya adalah dengan membuka cabang khusus untuk pengiriman uang, karena cabang serupa ini terbukti diijinkan dan memang sudah dibuka di negara bagian lain di Malaysia.

2. Membangun database *potential customer* dengan took kelontong

(W₁, T₃)

Kenyataan bahwa toko kelontong saat ini berperan cukup baik dalam melayani pengiriman uang nasabah TKI, mau tidak mau membuat Bank X khususnya Community Tarakan harus bekerja sama, untuk mendapatkan database. Ini memang merupakan pekerjaan *market intelligent*, namun diperlukan untuk merintis usaha pembukaan cabang yang melayani pengiriman uang.

Matrix yang terbangun dari butir-butir S,W,O,T dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.5. Matrix SWOT

| | | |
|----------|--|---|
| | <u>S</u> | <u>W</u> |
| | <ol style="list-style-type: none"> Jaringandi Indonesia Sistem yang baik SDM yang handal Mampu utk Low Cost | Saluran Distribusi ke Tawau (tidak ada agen). |
| <u>O</u> | <p>SO</p> <p>Menyiapkan sistem dan SDM untuk pengembangan ke Tawau (S₂,S₃,O₁)</p> <p>Promosi remittance ke TKI (S₁, S₄, O₁)</p> <p>Promosi produk – produk bank ke pengusaha (S₁, S₂, O₂)</p> | <p>WO</p> <p>Menjalin kerjasama dengan pengusaha (W₁, O₂).</p> |
| <u>T</u> | <p>ST</p> <p>Lobby ke bank sentral Malaysia (S₁, T₁)</p> <p>Menawarkan tarif dan kurs yang lebih kompetatif kepada calon nasabah (S₄, T₂, T₃)</p> | <p>WT</p> <p>Membangun cabang remittance di Tawau (W₁, T₁)</p> <p>Membangun data base potensial coustomer dengan toko kelontong (W₁, T₃)</p> |

4.2.3. Implementasi Strategi

Berdasarkan perumusan strategi dalam Matrix SWOT, maka strategi yang akan ditempuh (sesuai urutan) adalah sebagai berikut:

- Membangun database potensial customer dengan toko pengiriman uang.
- Lobby ke pemerintah dan Bank Central Malaysia.

3. Menyiapkan sistem dan SDM untuk melakukan pengembangan ke Tawau.
4. Membangun cabang remittance di Tawau.
5. Menawarkan tarif khusus yang lebih kompetitif kepada calon nasabah.
6. Promosi remittance kepada TKI.
7. Menjalin kerjasama dengan pengusaha.
8. Promosi produk-produk bank kepada pengusaha.

Sejalan dengan strategi tersebut, maka perlu diterapkan implementasi strategi yang terdiri dari:

1. Membangun database potensial customer dengan toko pengiriman uang
 - a. Pemetaan jaringan toko pengiriman uang :
 - Mendata jaringan toko pengiriman uang diseluruh Tawau dan negara bagian sabah.
 - Mengkliasifikasi toko pengiriman uang dan jaringan terhadap bank bank di Indonesia sebagai media akhir pembuku incoming transfer pada penerima akhir.
 - Meneliti kualitas, kuantitas dan tarif yang berlaku atas transaksi pengiriman uang tersebut.
 - Mendata kekuatan dan kelemahan jasa toko pengiriman uang tersebut.
 - Meneliti hubungan antara toko pengiriman uang diatas dengan pengelola rekening akhir dikota tempat pengusaha atau kerabat TKI berada.
 - b. Pemetaan jaringan kelompok usaha koleganya :
 - Mendata jaringan kelompok pelaku usaha dari community Tarakan yang mempunyai aktifitas usaha maupun pribadi dengan kelompok koleganya di Tawau.
 - Mendata Aktifitas keterkaitannya dengan Tawau, transaksi dominan, transaksi regullar dan transaksi irregullar atas dasar komoditi.
 - Mendata volume dan kualitas aktifitasnya diatas dan tingkat pemenuhan kebutuhannya.
 - c. Pemetaan jaringan tenaga kerja Indonesia dan kerabatnya :

- Mendata tingkat perputaran TKI lebih detail dari instansi terkait atas dasar TKI legal dan ilegal.
- Pemetaan pola distribusi dan kantong kantong TKI di wilayah community Tarakan dan di Tawau dan perilakunya.
- Mendata aktivitas para TKI dan kerabatnya dalam bertransaksi pengiriman uang dan tingkat kebutuhannya.
- Mengukur volume dan kualitas pengirimannya.
- Mendata jaringan pengiriman akhir daerah tujuan kerabatnya, untuk mengetahui berapa persen tujuan akhir atas dasar pangsa pasar Bank X khususnya di wilayah Indonesia timur dimana para kolegal tersebut berada.

2. Lobby ke pemerintah dan Bank Central Malaysia

Pendataan hubungan bilateral perbankan antar negara :

- Penelitian ke Bank Indonesia sebagai otoritas perbankan Indonesia untuk mengetahui kebijakan terkait.
- Mengumpulkan data perbankan maupun investor perbankan Malaysia yang menanamkan modal di Indonesia dan sebaliknya.
- Melakukan kunjungan ke otoritas perbankan Malaysia untuk melobby pembukaan cabang, khususnya di negara bagian Sabah.
-

3. Menyiapkan sistem dan SDM untuk melakukan pengembangan ke Tawau

a. Sistem

Memastikan bahwa jaringan komunikasi dan teknologi dapat disesuaikan dan memanfaatkan kondisi dimana sebagian besar aplikasi perbankan Indonesia termasuk Bank X adalah dikreasikan oleh provider dari Malaysia, antara lain Silver Lake.

b. Sumber Daya Manusia

Menentukan kriteria SDM yang dibutuhkan dan mempertimbangkan pengadaan SDM dari wilayah Community Tarakan karena telah terjalinnya hubungan yang kuat diantara pelaku usaha dan TKI dilingkungan tersebut.

4. Membangun cabang remittance di Tawau
Menentukan skala prioritas atas status cabang yang akan didirikan di Malaysia tersebut, terkait adanya beberapa alternatif status yang memungkinkan dibuka di luar negeri. Karena salah satu kekuatan yang sudah ada adalah penyediaan jasa pengiriman uang dan urgensinya tingkat Break Event Point maka penentuan cabang dengan status cabang remittance merupakan status cabang yang memungkinkan dibuka terlebih dahulu.
5. Menawarkan tarif khusus yang lebih kompetitif kepada calon nasabah.
Memastikan hasil survey tingkat tarif, yang ditindaklanjuti dengan berkerja sama dengan dengan product supporting untuk membentuk kombinasi Service Transfer Pricing.
6. Promosi remittance kepada TKI.
 - a. Mensosialisasikan produk remittance Bank X kepada para TKI melalui Perusahaan Jasa Tenaga Kerja Indonesia atau PJTKI.
 - b. Memberikan kemudahan bagi pembukaan rekening kolektif atas dasar organisasi PJTKI.
 - c. Meniru pelayanan di X Hongkong, peningkatan layanan dapat diberikan lebih komprehensif yaitu meliputi pemenuhan kebutuhan TKI, jasa pengiriman uang, agen pembukaan buku tabungan dan rencana pengembangan produk kredit TKI. (Majalah X : 2009).
 - d. Mensosialisasikan kepada cabang cabang Bank X di seluruh Indonesia khususnya cabang cabang yang berada pada daerah daerah sumber TKI eks Tawau.
 - e. Promosi kepada warga dan kerabat di daerah tujuan tentang kemudahan transaksi ini.
7. Menjalin kerjasama dengan pengusaha.
Tetap menjaga hubungan baik dengan para pengusaha yang sudah terbina saat ini.
8. Promosi produk-produk bank kepada pengusaha.

Memperkenalkan adanya cabang remittance di Tawau sebagai bagian dari perputaran bisnisnya dan menjadikan langkah awal dalam menjajaki pelayanan nasabah yang lebih lengkap dikemudian hari.

