

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

“*Honey, I think the world is flat*” wartawan *Discovery Channel* Thomas L. Friedman (2006:5) berbisik takjub, ketika tersadar bahwa saat ini dinding pembatas antar perusahaan dan antar negara seolah telah runtuh. Perubahan secara dahsyat telah menyentuh berbagai aspek, diantaranya mengenai konsep pasar dan pemasaran di berbagai sektor termasuk perbankan. Globalisasi ini juga telah membawa dampak terhadap dunia perbankan di Indonesia. Sebagai reaksinya, Bank Indonesia (1999) melalui Arsitektur Perbankan Indonesia (API), telah mendesain perbankan Indonesia yang berskala internasional, yang menurut estimasi harus telah ada pada tahun 2014. Hal ini berarti, pada tahun 2014 Indonesia sudah harus memiliki bank yang bertaraf dan berstandar internasional.

Bank X sebagai sebuah bank nasional terbesar, tidak ketinggalan dalam merespon berbagai isu global yang berkaitan dengan perkembangan ekonomi makro dan domestik, maupun tren market perbankan internasional secara spesifik. Berangkat dari paradigma perbankan nasional yang berskala internasional, Bank X sudah menyiapkan diri untuk menjadi bank bertaraf internasional. Secara institusi, sejak 1998 bank ini telah menyiapkan *Road Map* menuju *Regional Champion Bank* yang tertata secara bertahap dan tepat sampai dengan tahun 2010. Hal ini menunjukkan bahwa untuk menjadi bank berskala internasional sebagaimana yang diamanatkan oleh Arsitektur Perbankan Indonesia, Bank X sudah siap secara institusi melalui tahapan *Regional Champion Bank* sesuai yang diagendakan dalam buku *Transformasi Bank X* (2008:2).

Salah satu langkah yang telah dilakukan oleh Bank X untuk menuju bank bertaraf internasional adalah pembukaan kantor cabang di beberapa negara pada tahun-tahun silam, dalam berbagai kelas dan fungsi yang beragam yaitu di *Singapura, Hongkong,*

Dalam gambaran umum objek penelitian, diuraikan tentang gambaran umum Bank X yang meliputi visi dan misi perusahaan, sejarah singkat perusahaan, kegiatan operasional, tahapan usaha terkait dengan upaya memasuki pasar regional. Pada akhir dari bagian ini diuraikan tentang kondisi bisnis kota *Tawau, Malaysia*.

B. Pembahasan hasil penelitian.

Pada bagian kedua ini disajikan uraian hasil penelitian dari berbagai data yang berisi kondisi lingkungan usaha internal dan eksternal dalam upaya menuju pasar regional serta rumusan formulasi strategi yang harus dilaksanakan.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan simpulan atas hasil analisa serta pembahasan yang telah dilakukan secara akademis yang pada akhirnya dapat diberikan sebagai saran kepada manajemen dalam penyusunan strategi bisnis memasuki pasar *Tawau, Malaysia*.

London Inggris, China, Timor Leste dan Cayman Island. Selain itu, dalam rencana strategisnya, Bank ini juga merencanakan kembali membuka cabang di *Dubai*, serta membidik pasar regional ASEAN sebagai salah satu target market *Regional Champion Bank*.

Dalam rangka membantu Bank X merealisasikan rencananya membidik pasar regional ASEAN, penulis melihat perlunya inisiatif untuk mulai menganalisa peluang yang ada di daerah perbatasan Indonesia - *Malaysia*.

Seperti diketahui, secara geografis Indonesia berbatasan dengan *Malaysia* di daratan wilayah utara Kalimantan maupun di Selat Sulawesi bagian utara. Interaksi perdagangan dan sosial di wilayah perbatasan ini cukup tinggi (Laporan Nunukan Dalam Angka, 2008) dan tingkat sensitifitas pasar sudah lama tercipta dalam komunitas sosial ekonomi daerah perbatasan, khususnya di sekitar Kota *Tawau* sebagai gerbang utama masuk *Malaysia* wilayah negara bagian *Sabah* dan kota Nunukan dari sisi Indonesia.

Di wilayah perbatasan tersebut terdapat 4 cabang Bank X, yang terdiri dari 1 cabang utama, 1 cabang pembantu dan 2 kantor kas (*cash outlet*) yang terkoordinasi dalam satu komunitas yang dalam struktur organisasi yang dinamakan *Community Tarakan*. Cabang-cabang tersebut adalah Kantor Cabang Tarakan Yos Sudarso, Kantor Cabang Pembantu Tarakan Simpang Tiga, Kantor Kas Pulau Bunyu dan Kantor Kas Nunukan. Kinerja dan prospek Bank X *Community Tarakan* dapat dikatakan sangat baik dengan tolok ukur pertumbuhan penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) dan pemberian kredit yang semakin meningkat. (Laporan Community Tarakan, 2009)

Saat ini di wilayah Tarakan dan sekitarnya terdapat 10 bank yang beroperasi dengan jumlah cabang dan kelas cabang yang bervariasi yaitu Bank X, Bank BNI, Bank BRI, Bank BTN, Bank Kaltim, Bank Syariah X, Bank BCA, Bank Danamon, Bank Mega dan Bank Bumiputera.

Kesepuluh Bank tersebut bersaing dalam komunitas yang terbatas walaupun setiap individu nasabah perorangan maupun korporasi mempunyai tingkat potensi yang tinggi. Pada awalnya masing-masing bank tersebut adalah didirikan pertama di kota tarakan, kemudian bank-bank tersebut mengembangkan diri dengan pembukaan cabang di kota-kota kabupaten lain di wilayah utara pulau Kalimantan ini, demikian pula dengan Bank X yang telah menjajagi pembukaan cabang-cabang lain di wilayah tersebut.

Dari kesepuluh Bank tersebut, Bank X menempati peringkat pertama di sektor pengumpulan dana pihak ketiga DPK dan perkreditan, ini sebagai tolok ukur utama peringkat layanan secara umum. Untuk jelasnya, besarnya pangsa pasar dan peringkat tersebut dapat digambarkan pada Tabel 1.1 di bawah ini :

Tabel 1.1. Peringkat Perbankan di Komunitas Tarakan

DALAM MILYAR

| Posisi | Peringkat Bank X | % terhadap seluruh bank | | Nominal Total Pangsa Pasar |
|---------------------------|---------------------|----------------------------|-------------|-------------------------------|
| Giro | 2 | 16 % | Dari | 761,19 |
| Tabungan | 1 | 29 % | Dari | 1.284,77 |
| Deposito | 1 | 31 % | Dari | 1.451,35 |
| Total DPK | 1 | 27 % | Dari | 3.497,30 |
| Modal Kerja dan Investasi | 1 | 28 % | Dari | 583,03 |
| Konsumsi | 3 | 9 % | Dari | 215,06 |
| Total Kredit | 1 | 23 % | Dari | 798,09 |

Sumber : Bank Indonesia Samarinda, 2009.

Dari data tersebut tercatat bahwa di antara market share 10 perbankan yang beroperasi di wilayah Tarakan, potensi pangsa pasar yang telah dimiliki Bank X adalah sebesar 27% untuk dana pihak ketiga dan 23% untuk perkreditan. Berangkat dari pangsa pasar yang ditargetkan oleh Bank X untuk penguasaan pasar adalah 30% untuk setiap wilayahnya, maka kekurangan terhadap sektor produk giro telah diantisipasi dengan beberapa alternative strategi, misalnya pendekatan pangsa pengusaha dengan kekhususan

kontraktor yang bercirikan pembayaran termin giran, sedangkan untuk sektor *consumer credit* adalah dengan mereorganisasi pada unit usaha *consumer* tersebut untuk menjadi lebih independen dan fleksibel. Dengan demikian pangsa pasar minimal 30% di akhir tahun ini ditargetkan tercapai dengan lebih mudah, berdasarkan laporan bulanan Bank X periode April 2009.

Dengan pertimbangan telah terprediksinya strategi pencapaian pangsa 30%, terbatasnya pangsa pasar dan bertambahnya jumlah perbankan di wilayah Tarakan, maka Bank X *Community* Tarakan kecuali berkewajiban mempertahankan pangsa pasar wilayah yang telah ada tersebut, juga harus mulai mempertimbangkan pengembangan pasar keluar dari wilayah Tarakan, tepatnya pada pasar regional di *Tawau*, Negara Bagian *Sabah, Malaysia*, sebagai daerah perbatasan terdekat. Disamping untuk mendapatkan pasar baru, diharapkan pula dengan memasuki pasar *Tawau* ini dapat meraih kemungkinan kesempatan bisnis yang berbasis pada karakter daerah perbatasan, sehingga memaksimalkan efektifitas operasional maupun memberikan nilai tambah pada keberadaan cabang-cabang bank yang berlokasi di daerah perbatasan.

Di bawah ini adalah peringkat secara nasional perbankan yang beroperasi di Tarakan dan sekitarnya, atas dasar modal sendiri :

Tabel 1.2. Peringkat Perbankan Secara Nasional Yang Beroperasi di Tarakan dan Sekitarnya, tahun 2008

DALAM TRILYUN

| Posisi | Bank X | BCA | BRI | BNI | Danamon | Mega | BTN | BSM | Kaltim | B.putera |
|---------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|----------|
| Aset | 358,44 | 245,57 | 246,08 | 201,74 | 107,27 | 34,86 | 44,99 | 17,07 | 15,03 | 6,29 |
| DPK | 289,11 | 209,53 | 201,54 | 163,16 | 73,97 | *29,38 | *31,45 | *14,81 | 13,23 | *5,28 |
| Kredit | 174,49 | 112,78 | 161,11 | 111,99 | 64,98 | *19,00 | *32,03 | *13,24 | 4,47 | *4,79 |
| Modal | 27,18 | 20,88 | 19,19 | 17,30 | 9,49 | 3,56 | 3,22 | 1,43 | 1,29 | 0,54 |
| Sendiri | | | | | | | | | | |
| Laba | 5,32 | 5,78 | 5,96 | 1,23 | 1,80 | *0,50 | *0,43 | *0,19 | 0,04 | *0,01 |

Sumber : Majalah Info Bank, 2009 dan *) majalah investor 2009

Sehubungan adanya salah satu syarat untuk menjadi bank bertaraf internasional sesuai yang diatur pada Arsitektur Perbankan Indonesia adalah memiliki modal sendiri minimal sebesar Rp. 50,00 trilyun, maka pemeringkatan bank pada tabel 1.2. tersebut di atas penulis urutkan atas dasar besaran modal sendiri dengan tujuan untuk melihat pemetaan bank yang memungkinkan memiliki langkah yang sama dengan Bank X yaitu memasuki pasar regional.

Bank X, Bank BCA, Bank BRI dan Bank BNI tercatat masing-masing memiliki modal sendiri antara 54,36% sampai dengan 14,26% dari Rp. 50,00 trilyun yang ditetapkan. Dengan adanya kemungkinan tidak terkumpulnya modal sendiri sesuai yang disyaratkan, maka proses merger adalah menjadi solusi pembentukan bank bertaraf internasional. Dengan demikian, melihat kesamaan latar belakang dan konsentrasi usaha apabila Bank X tidak dapat meningkatkan modalnya ditahun 2014, maka cara terbaik bagi Bank X untuk menjadi bank bertaraf internasional adalah merger dengan Bank BNI. Terkait dengan banyak kemungkinan skenario pembentukan bank bertaraf internasional, maka pada saat ini bank-bank tersebut di atas berlomba-lomba untuk menjadi *leader*, antara lain melalui tahapan yang jelas seperti Bank X yang harus sudah menjadi bank regional pada tahun 2010.

Hubungan bilateral perbankan antara Indonesia dan *Malaysia* saat ini terlihat cukup baik yaitu ditandai dengan banyaknya investor atau bank *Malaysia* yang membuka dan memiliki bank di Indonesia antara lain, kelompok *Maybank* pada Bank BII, kelompok usaha *Khazanah Berhard* pada *CIMB Niaga* dan *Lippo* maupun kelompok *ICB Financial* pada Bank Bumiputera, (Infobank, 2009:15). Deputy Gubernur Bank Negara *Malaysia* (Bank Sentral *Malaysia*), Dato` Mohd Razif Abd Kadir, Antara News 17 Januari 2008, mengatakan kecuali masih terdapat beberapa bank atau investor *Malaysia* lain yang masuk ke Indonesia, yang bersangkutan menyatakan bahwa *Malaysia* akan memperbesar segmen syariah untuk menahan timur tengah dengan pemberian insentif perbankan syariah khusus di *Malaysia*. Terkait dengan kebijakan syariah tersebut, Bank Muamalat adalah salah satu bank dari Indonesia yang akan membuka di *Malaysia*.

Atas dasar hubungan bilateral di atas terkait dengan kelaziman etika bisnis, maka pembukaan cabang oleh Bank X di *Malaysia* adalah sangat memungkinkan, disamping tentunya harus lebih diperdalam persyaratan dan kondisi yang berlaku di *Malaysia*.

Salah satu daerah perbatasan antara negara Indonesia dan *Malaysia* yang cukup tinggi kaitannya dengan masalah sosial, ekonomi, budaya dan politik adalah propinsi Kalimantan Timur bagian utara, wilayah Indonesia yang berbatasan langsung dengan negara bagian *Sabah, Malaysia*.

Di antara beberapa daerah tingkat II di lingkungan propinsi Kalimantan Timur ini, terdapat 5 kabupaten dan kotamadya yang berada di wilayah utara dan sesuai rencana akan dibentuk menjadi propinsi tersendiri, yaitu sebagai propinsi Kalimantan Utara (Propinsi Kaltara). Kelima kabupaten dan kotamadya tersebut adalah sebagai berikut sesuai tabel di bawah ini :

**Tabel 1.3. Daerah Tingkat II di Wilayah Utara
Propinsi Kalimantan Timur**

| Daerah | Ibu kota | DATI II | Pulau/Daratan Kalimantan | Perbatasan Langsung/tidak | Keterkaitan Malaysia |
|--------------|---------------|-----------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Tarakan | Tarakan | Kotamadya | Pulau | Perbatasan L | Bisnis + TKI |
| Nunukan | Nunukan | Kabupaten | Pulau + Daratan | Perbatasan L | Bisnis + TKI |
| Bulungan | Tanjung Selor | Kabupaten | Daratan klmntn | Perbatasan TL | Bisnis |
| Tanah Tidung | Tidung Pale | Kabupaten | Daratan klmntn | Perbatasan TL | Bisnis |
| Malinau | Malinau | Kabupaten | Daratan klmntn | Perbatasan TL | Bisnis |

Sumber : Peta Indonesia pada buku Nunukan dalam Angka

Secara keseluruhan, daerah-daerah tersebut mempunyai keterkaitan dengan *Malaysia*, namun 2 diantaranya yaitu kotamadya Tarakan dan kabupaten Nunukan adalah lebih spesifik menjadi daerah sentra dalam hubungan perbatasan tersebut. Di sisi lain Kota *Tawau*, negara bagian *Sabah* di *Malaysia* adalah pintu gerbang masuk ke *Malaysia*.

Pada daerah perbatasan ini terdapat beberapa jenis usaha tertentu yang keberadaannya dipengaruhi oleh karakter perbatasan dan geografis, terkait daerah kepulauan, sungai dan pedalaman sebagai berikut :

1. Perikanan udang

Tambak udang adalah usaha utama bagi daerah Tarakan yang meliputi usaha pembibitan, usaha budidaya tambak, usaha pengumpul udang, usaha cool storage, usaha eksportir hasil perikanan dan usaha-usaha lain sebagai penopang industri perikanan.

2. Distribusi barang komoditi

Tarakan dan Nunukan sebagai kota besar di wilayah tersebut adalah kota yang menjadi penopang distribusi barang komoditi. Keluar masuknya seluruh komoditi ke wilayah tersebut harus melalui dua kota ini, terkait dengan posisi, transportasi laut dan prasarana yang lebih lengkap.

3. Transportasi

Karena wilayah ini mempunyai kondisi geografis yang spesifik, maka industri transportasi air dan udara menjadi usaha tersendiri yang menguntungkan dan banyak diminati.

4. Sumber Alam

Industri kelapa sawit, batu bara dan minyak yang menyebar di wilayah ini menjadikan sumber pendapatan daerah yang tinggi menggantikan industri perkayuan yang telah mulai dihentikan oleh masing-masing otoritas pemerintah daerah. (Laporan Profil Kota Tarakan, 2008).

5. Tenaga Kerja Indonesia (TKI)

Adanya kebutuhan tenaga kerja di *Malaysia* khususnya di negara bagian *Sabah* cukup tinggi mengharuskan menyedot tenaga kerja Indonesia yang mayoritas berasal dari wilayah timur Indonesia, yaitu dari Jawa Timur, Sulawesi, Nusa Tenggara untuk menjadi tenaga kerja legal maupun *illegal*.

Keseluruhan arus tenaga kerja tersebut adalah melalui Tarakan sebagai *hub* transportasi dan menjadikan Nunukan sebagai *home stay* atau sebagai daerah antara untuk tujuan ke atau dari *Tawau Malaysia*.

Di Nunukan terdapat 54 perusahaan pengerah tenaga kerja atau PJTKI, dengan rata-rata pemberangkatan ke Malaysia 300 TKI per harinya, (Laporan Bank X). Saat ini di negara bagian *Sabah* terdapat 299.000 TKI resmi dan 500.000 TKI tidak resmi. Dengan jumlah tenaga kerja Indonesia sebanyak tersebut diatas, masih ditambah lagi dengan warga negara Indonesia yang menetap, diperoleh data bahwa transfer dana yang dikirim ke wilayah Jawa Timur adalah mencapai Rp. 239 milyar rupiah untuk triwulan 1 tahun 2009. (Laporan Bank X).



Gambar 1.1. Peta lokasi propinsi Kalimantan Timur dan Perbatasan

Saat ini terdapat beberapa lembaga penyelenggara layanan pengiriman uang seperti *Western Union*, titipan paket yang menjadi pesaing di bidang layanan antar uang dan sebagian dari lembaga tersebut bekerjasama dengan kantor pos yang mempunyai jaringan ke pelosok. Perbankan lain yang mendominasi jaringan ke pelosok adalah Bank BRI.

Dari kondisi tersebut di atas maka Bank X *Community* Tarakan perlu membuat terobosan untuk mengembangkan pasarnya, dan salah satunya adalah dengan memasuki pasar Tawau, negara bagian Sabah, *Malaysia*,

1.2. Perumusan Masalah

Dengan pertimbangan-pertimbangan adanya penerapan Arsitektur Perbankan Indonesia (API) tentang pendirian bank bertaraf internasional maupun road map Bank X dalam memasuki pasar regional, pangsa pasar perbankan di Tarakan, kondisi persaingan perbankan dan performance perbankan nasional, kondisi daerah perbatasan terkait peluang usaha dan tingginya kelompok *migran* Tenaga Kerja Indonesia (TKI) di *Tawau, Malaysia*, maka diperlukan strategi bisnis untuk menyelesaikan masalah-masalah dibawah ini sebagai berikut :

1. Bagaimana kesempatan dan keunggulan Bank X untuk masuk dan melakukan penetrasi pasar dengan membuka cabang di Tawau Malaysia?
2. Bagaimana formulasi strategi Bank X untuk memasuki pasar di daerah Tawau?
3. Bagaimana Bank X menetapkan cara memperoleh manfaat dari dibukanya cabang di Tawau.

1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran keadaan perusahaan pada saat ini serta meneliti posisi saing perusahaan atas dasar kemampuan dan kelemahan

terkait dengan rencana memasuki pasar regional di *Tawau Malaysia*. Tujuan penelitian ini secara khusus adalah :

1. Mengetahui sejauh mana peluang Bank X Community Tarakan untuk masuk ke pasar Tawau, Malaysia.
2. Mengetahui strategi yang tepat untuk melakukan penetrasi ke pasar Tawau.
3. Mengetahui manfaat yang dapat diperoleh oleh Bank X Community Tarakan dengan membuka pasar Tawau.

1.3.2. Signifikansi Penelitian

Diharapkan dari penelitian ini diperoleh signifikansi bagi penulis, akademis dan praktis pada Bank X tempat penulis bekerja dan berkarya sebagai berikut :

1. Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan yang terkait dengan strategi bisnis dalam kekhususan administrasi bisnis internasional dan menjadikannya sebagai bagian dari referensi keilmuan yang ada.

2. Praktis

- Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk melakukan identifikasi potensi, daya saing dan kelemahan perusahaan, khususnya dalam rangka memasuki pasar internasional serta memformulasikannya dalam analisa strategi bisnis.
- Memberikan rekomendasi kepada perusahaan dalam rangka memasuki pasar regional secara efektif untuk memenangkan persaingan.

1.4. Batasan Penelitian

Mengingat keterbatasan waktu dan sarana, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada situasi perbankan nasional terkait dengan penetapan bank bertaraf

internasional dan kondisi perbankan yang ada pada wilayah penelitian saat ini dengan kasus yang dibahas adalah strategi bagaimana Bank X *Community* Tarakan memasuki pasar *Tawau*.

1.5. Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, penulis menyajikannya secara bertahap dalam bab per bab supaya memudahkan pemahaman serta menjaga agar dalam pembahasan tetap terarah, terpadu, utuh dan komprehensif. Penyajian tersebut secara sistematika adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini secara umum menggambarkan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II: TINJAUAN LITERATUR

Bab ini menguraikan mengenai teori-teori, definisi-definisi dan pengertiannya serta landasan teori yang menunjang tema penelitian ini serta uraian atas kajian-kajian sebelumnya yang pernah dilakukan berkaitan dengan tema maupun gejala yang diteliti.

BAB III: METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dijelaskan bagaimana penelitian tersebut dilaksanakan dengan pendekatan pembahasan dan analisa penelitian kualitatif dengan tujuan menguraikan, menjelaskan prinsip dan penerapan sebuah konsep.

BAB IV : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan tentang dua hal utama yaitu,
A. Gambaran umum objek penelitian.