

STRATEGI PERTUMBUHAN DANA PIHAK KETIGA PADA BANK SINARMAS

Michael Tactria¹

BINUS Business School

Slamet Ario Susanto²

BINUS Business School

Ahmad Mukhlis Yusuf³

BINUS Business School

ABSTRACT

The high level of competition in banking to attain Third Party Funds (TPF), spurs banks to continue to lure customers in a variety of ways, starting with improving operational performance, and improving services, to the diversification of products and use of attractive incentive gifts.

Sinarmas business group, which recently took over ownership of one of the foreign exchange banks, also must try to anticipate and formulate appropriate strategies to win over the competition in terms of raising public funds.

The purpose of this study was to determine the most appropriate strategy for Bank Sinarmas to conduct third-party funds. Methods of research were carried out by referring to the framework of the strategy, after the comparison, the data obtained from the literature study, and various other sources.

Keywords: growth strategy, third-party funds, Sinarmas bank.

^{1,2} Alumni of BINUS Business School (mtactria@yahoo.com)

³ Faculty of BINUS Business School

ABSTRAK

Tingkat persaingan yang tinggi di perbankan dalam memperebutkan Dana Pihak Ketiga (DPK), memacu perbankan untuk terus berupaya memikat nasabahnya dengan berbagai cara, mulai dengan meningkatkan kinerja operasional, dan meningkatkan layanan servis yang diberikan, sampai dengan diversifikasi produk bahkan iming-iming hadiah yang “wah”.

Kelompok usaha Sinarmas, yang baru saja mengambil alih kepemilikan di salah satu bank umum devisa, juga harus berusaha untuk mensiasati kondisi yang ada dengan melakukan formulasi strategi yang tepat guna memenangkan persaingan dalam hal penghimpunan dana masyarakat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang paling tepat bagi Bank Sinarmas untuk melakukan penghimpunan dana pihak ketiga. Metode penelitian dilakukan dengan merujuk ke kerangka kerja strategi, setelah dilakukan perbandingan, dengan data-data yang diperoleh dari literature study, dan berbagai sumber lainnya.

Kata kunci: strategi pertumbuhan, dana pihak ketiga, bank Sinarmas.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Industri perbankan di Indonesia saat ini sudah cukup terfragmentasi, dengan banyaknya pemain di pasar, baik retail maupun business to business. Saat ini hampir seluruh potential customer perbankan telah menjadi nasabah Bank tertentu dan memiliki produk perbankan. Kompetisi untuk memperebutkan kue menjadi lebih sulit, karena pembeli semakin pandai (komparasi terhadap imbal hasil/bunga, hadiah, dan servis yang ditawarkan) dan tidak terhindari. Fitur-fitur seperti ATM dan internet banking menjadi servis yang standar dan mandatory, dan tidak lagi merupakan value-added servis. Oleh karena itu, diperlukan suatu alat yang disebut strategi karena pada dasarnya hal ini merupakan faktor penentu kesuksesan suatu perusahaan baik kecil maupun besar dalam industri manapun.

Rumusan Permasalahan

PT. Bank Sinarmas menghadapi perubahan yang signifikan pasca akuisisi untuk itu diperlukan perencanaan manajemen dan strategi bisnis yang mengikuti perubahan tersebut seiring dengan visi Bank untuk menjadi Bank terkemuka dalam pembiayaan usaha kecil, menengah dan mitra terpercaya dalam pengembangan usaha. Dan dalam upayanya meningkatkan *market share* ditengah kondisi market perbankan yang saat ini *fragmented*, yaitu sempitnya peluang untuk memperoleh target pasar yang baru dan bersaing dengan Bank lain yang sudah *exists* di bisnis perbankan. Untuk itu diperlukan suatu perencanaan strategi yang tepat untuk mencapai sasaran visi tersebut.

Dari sisi internal, perusahaan menghadapi permasalahan yaitu tingginya beban bunga, kurangnya *awareness* terhadap Bank Sinarmas, serta jangkauan infrastruktur Bank yang belum optimal. Bank juga menghadapi kendala berupa belum optimalnya pemetaan sumber daya yang ada baik disisi Sumber Daya Manusia, Teknologi Informasi, Prosedur Operasional, dalam mengimplementasikan strateginya.

Tujuan dan Manfaat

Tujuan penulisan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Mengetahui formulasi strategi yang tepat dalam kaitannya dengan mengetahui variabel yang mempengaruhi tingkat keberhasilan dari strategi yang di-implementasikan. (Menggali dan memetakan potensi-potensi yang dimiliki oleh Bank yang dapat dijadikan factor keberhasilan Bank dalam meningkatkan pangsa pasar, khususnya dalam tesis ini yang berkaitan dengan DPK (*Funding*).

Manfaat yang didapat dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

- Dapat digunakan untuk mengetahui posisi kekuatan dan kelemahan strategi bisnis, serta memperoleh rumusan strategi yang dapat dipakai untuk meningkatkan kemajuan bisnis, khususnya pada penghimpunan DPK.

Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang akan dibahas adalah sebagai berikut :

- Penelitian difokuskan pada penghimpunan Dana Pihak Ketiga, yang mencakup Tabungan, Deposito, dan Giro.

LANDASAN TEORI

Sejarah Perkembangan Perbankan

Sri Y. Susilo dalam bukunya 'Bank dan Lembaga Keuangan Lain' menyatakan bahwa praktek perbankan telah ada sejak jaman Babylonia (2000 SM), meski saat itu hanya terbatas pada tukar menukar uang saja. Lama-kelamaan, praktek tersebut berkembang menjadi usaha menerima tabungan, menitipkan ataupun meminjamkan uang dengan memungut bunga pinjaman.

Secara umum, fungsi utama bank adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat untuk berbagai tujuan atau biasa disebut sebagai financial intermediary institution. Secara lebih spesifik fungsi bank dapat disebutkan sebagai *agent of trust*, *agent of development* dan *agent of services*.

Model Bisnis Bank

Bank umum konvensional sebagai *profit organization*, memperoleh keuntungannya dengan cara mendapatkan keuntungan berupa selisih bunga *funding* (perolehan dana) dan *lending* (pinjaman) atau kita kenal dengan *interest spread*. Cara lain bank mendapatkan keuntungan adalah dengan mengenakan biaya atas jasa yang diberikan – *fee based income*, contoh berupa biaya administrasi.

Manajemen Strategi

Manajemen strategi banyak dipakai organisasi / perusahaan dalam mencapai tujuannya, dan khususnya dalam memenangkan persaingan. Pada awal perkembangannya, manajemen strategi digunakan pada bidang kemiliteran untuk memenangkan peperangan, tetapi penerapan bidang ilmu ini berkembang ke banyak sector usaha. Manajemen strategi mengarahkan perencanaan, memformulasikan, menerapkan dan mengevaluasi strategi bisnis di dalam organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Kerangka Kerja Fred R. David

Menurut Fred R. David (2003), "Manajemen Strategi" dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Fred

R. David membagi manajemen strategi menjadi beberapa langkah dan tahap :

1. Strategi Formulation

Pembangunan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, membuat strategi alternative.

2. Strategi Implementation

Digunakan oleh organisasi untuk penetapan obyektivitas tahunan, perencanaan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya yang ada, dimana strategi yang sudah diformulasikan akan dijalankan.

3. Strategi Evaluation

Tahap ini merupakan tahap finalisasi dari manajemen strategi.

Fred R. David kemudian menggambarkan teknik formulasi strategi yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi yang tepat. Teknik ini terdiri dari 3 tahap, yaitu tahap input, tahap pencocokkan, dan tahap pengambilan keputusan.

Kerangka Kerja Wheelen dan Hunger

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2006), "Manajemen Strategi" terdiri dari 4 elemen dasar, yaitu : "*Environmental Scanning*", "*Strategy Formulation*", "*Strategy Implementation*", dan "*Evaluation and Control*".

Kerangka Kerja Pearce and Robinson

Menurut Pearce & Robinson, manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang dirancang untuk meraih apa yang menjadi tujuan perusahaan dan merupakan hasil dari proses formulasi dan implementasi. Menurut teori Pearce & Robinson pada tahap formulasi strategi akan dilakukan langkah-langkah dan alat-alat formulasi sebagai berikut:

1. Menganalisa keadaan eksternal perusahaan
2. Menganalisis keadaan lingkungan internal perusahaan
3. Formulasi strategi
4. Tahap keputusan pemilihan strategi dilakukan dengan cara mengidentifikasi strategi yang sesuai dengan misi perusahaan.

Teori Growth Strategy

Model McKinsey Growth Pyramid

Model McKinsey menyatakan bahwa organisasi dapat membuat perencanaan strategi pertumbuhannya berdasarkan : Operational Skills, Privileged Assets, Growth Skills, dan Special Relationships. Model McKinsey menggarisbawahi 7 cara untuk mencapai pertumbuhan :

1. Existing Products to Existing Customer
2. Existing Products to New Customer
3. New Products and Services
4. New Delivery Approaches
5. New Geographies
6. New Industry Structures
7. New Competitive Arenas

Model Greiner Curve

Greiner's Growth Model menggambarkan fase-fase yang dialami organisasi, dalam pertumbuhannya. Larry E. Greiner menyatakan bahwa setiap organisasi, terlepas dari industri yang digelutinya, akan mengalami fase-fase pertumbuhan, yang ditandai oleh pertumbuhan yang stabil di periode tertentu, kemudian diikuti oleh masa krisis. Krisis dialami organisasi, saat perubahan besar dibutuhkan suatu organisasi dalam upayanya untuk tetap mengalami pertumbuhan.

Model Michael Porter's Five Forces

Menurut Michael Porter, dalam kerangka pemikirannya – *Five Forces*, sebuah organisasi perlu memperhatikan lima hal dalam menjaga eksistensinya, yang meliputi :

1. Intensitas persaingan dalam industri
2. Ancaman pendatang baru
3. Ancaman produk pengganti
4. Posisi tawar konsumen
5. Posisi tawar pemasok

Rasio Keuangan

Rasio keuangan spesifik untuk pengukuran industri perbankan diambil dari laporan keuangan untuk membantu pengukuran hasil kinerja dari strategi yang diterapkan. Rasio keuangan yang digunakan antara lain CAR, ROA, ROE, NIM, BOPO, dan LDR.

METODOLOGI

Metodologi Penelitian

Pembuatan tesis dimulai dengan latar belakang masalah. Informasi perumusan masalah kemudian dilakukan untuk memberikan gambaran tentang pembahasan yang lebih detail di tahapan selanjutnya. Pembatasan masalah selanjutnya dilakukan karena keterbatasan waktu serta dimaksudkan agar mempermudah dan detail pembahasan tesis dapat dilakukan dengan baik. Tujuan dan manfaat berguna untuk mengetahui manfaat dari penulisan tesis, baik bagi penulis, pembaca, maupun perusahaan yang dibahas. Landasan teori pendukung, dan penentuan metodologi serta kerangka kerja dan model-model yang akan dipakai dalam pelaksanaannya.

Data/Informasi yang Dibutuhkan

- Visi dan Misi (internal factor)
- Strategi Bank Sinarmas 2005 s/d 2006 (internal factor)
- Kendala (internal factor)
- Produk-Produk dan Jasa yang dihasilkan (internal factor)
- Laporan Keuangan (internal factor)
- Situasi / Kondisi (external factor)
- Faktor – faktor yang mempengaruhi industry (external factor)
- Data Statistic (internal dan external factor)

Sumber Data dan Informasi

- data dan informasi tidak hanya dari pihak internal perusahaan tetapi juga digali dari sumber yang berhubungan erat
- perusahaan/data dari brand pesaing
- perusahaan mitra
- jurnal/artikel

Metode Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Studi Pustaka

Metode Analisis

Dalam menganalisa perancangan strategi, kami melakukan perbandingan antara kerangka kerja strategi. Ada beberapa persamaan dalam pembuatan kerangka kerja, dan masing-masing kerangka kerja

memiliki kelebihan yang dapat kami pakai dalam melakukan analisa. Kerangka kerja yang digunakan Wheelen and Hunger dan Fred R. David lebih baik daripada analisa SWOT karena memasukkan skala prioritas dengan weight factors dalam masing-masing key factors yang mempengaruhi organisasi, baik eksternal dan internal. Matriks SFAS dari Wheelen and Hunger menggabungkan impact dan probably of occurrence, serta skala prioritas, tidak hanya dari faktor eksternal juga dari faktor internal. Kami memutuskan untuk menggunakan kerangka kerja Wheelen and Hunger sebagai kerangka dasar kerja kami. Meskipun demikian, kami tidak menutup penggunaan model-model dari Fred.R David yang dapat mempertajam analisa kami, seperti Model SPACE Matrix dan Model QSPM.

Output Analisis

Output analisis berupa :

1. Tinjauan Visi dan Misi
2. Analisis eksternal dan internal
3. Alternative strategy dengan TOWS
4. Alternative strategy dengan SPACE Matrix
5. Alternative strategy dengan Grand Strategy Matrix
6. Kajian Model Greiner Growth Model dan McKinsey Growth Model
7. Alternative skenario strategi jangka panjang dan pendek – SFAS Matrix
8. Rekomendasi Strategis Bank Sinarmas

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisa Eksternal

Analisa eksternal merupakan analisis aspek-aspek eksternal yang dampaknya tidak secara langsung bagi aktivitas kegiatan perusahaan, tetapi mempengaruhi industri secara keseluruhan. Pembahasan akan menggunakan model *PEST (Political-Legal, Economy, Sociocultural, dan Technology)*, dan *Porter's Five Forces* untuk melakukan analisa, dan ditutup dengan matriks *EFAS* untuk pembobotan dan prioritas dari faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi.

PEST Model

Faktor Politik dan Legal

- **Kondisi Politik**

Kondisi politik cukup stabil, meskipun demikian masih banyak kasus penegakan hukum HAM dan korupsi yang belum tuntas diselesaikan. Banyaknya bencana alam dan dampaknya yang belum terselesaikan, juga turut memperburuk anggaran pendapatan dan belanja negara.

- **Kebijakan Pemerintah dan Peraturan BI**

- Blanket Guarantee
- Arsitektur Perbankan Indonesia (API)

Faktor Ekonomi

Pada penghujung tahun 2007, ekonomi global terancam dipicu oleh krisis subprime mortgage yang terjadi di Amerika. Banyak perusahaan-perusahaan yang pailit di Amerika, menimbulkan banyak pertanyaan seberapa jauh dampak subprime mortgage pada perekonomian global. Di Indonesia sendiri, karena kebijakan Bank Indonesia yang ketat, bahwa tidak boleh ada Bank yang memiliki kredit dengan rating rendah seperti *subprime mortgage*, Indonesia tidak terkena dampak langsung.

Faktor Sosial Budaya

Pertumbuhan ekonomi mendorong pergeseran trend pola transaksi perbankan, dari produk tradisional (simpanan, pinjaman, dan transaksi) menjadi produk finansial lainnya (investasi, asuransi), yang di kemudian hari trend ini akan berkembang ke produk-produk wealth management seperti konsultasi keuangan (financial advisory), dan perencanaan keuangan (financial planning).

Faktor Perkembangan Teknologi

Perbankan di masa kini tidak lepas dengan teknologi informasi (TI). Pelayanan perbankan saat ini bertumpu pada TI sebagai tulang punggungnya. Ketergantungan perbankan dengan TI terlihat dari penggunaan produk-produk pendukungnya seperti ATM, internet banking, mobile banking, dan lain-lain.

Model Porter's Five Forces

Intensitas Persaingan dalam Industri

Pemain dalam industri perbankan per April 2007 adalah sebanyak 130 bank, berkurang dari 145 bank pada 2001. Para pemain tersebut

pemain lama dan telah memiliki kepercayaan masyarakat, karena dapat bertahan dalam masa krisis walaupun tidak semua bank yang beroperasi tersebut dalam kondisi sehat. Berdasarkan rating bank terbaik majalah Investor Agustus 2007 terhadap 130 bank, dapat terlihat bahwa Bank Mandiri (Rp. 198.297.697 juta – 15.26%), Bank BCA (Rp. 154.099.269 juta – 11.86%), dan BNI (Rp. 142.344.859 juta – 10.95%) berturut-turut menempati peringkat 1 sampai 3 pangsa pasar yang paling besar, berdasarkan dana masyarakat yang dihimpun per Maret 2007. Gencarnya bank memikat nasabah berdampak terhadap tingginya tingkat persaingan untuk memperebutkan DPK.

Posisi Tawar Konsumen

Produk penghimpunan dana yang ditawarkan oleh industri perbankan secara umum dapat digolongkan sama yaitu giro, tabungan dan deposito. Yang membedakan hanya suku bunga yang ditawarkan, fasilitas dan layanan yang diberikan bank. Tambahan inovasi produk dengan mudah dan cepat ditiru oleh bank lainnya. Keragaman produk yang ditawarkan pada semua industri perbankan memberikan keleluasaan bagi konsumen untuk menentukan bank mana yang menjadi pilihannya.

Posisi Tawar Pemasok

Pemasok utama dalam produk penghimpunan dana adalah vendor teknologi dimana bank sangat tergantung terhadap teknologi, khususnya layanan purna jual dari vendor yang aplikasinya telah dipilih bank. Walaupun vendor yang menawarkan aplikasi perbankan saat ini cukup banyak, namun biaya peralihan (switching cost) sangat besar dan juga memerlukan waktu dan tenaga serta kesiapan dari seluruh karyawan dalam mengimplementasikan aplikasi baru. Mahalnya biaya investasi terhadap teknologi yang sudah dipilih membuat bank sangat bergantung terhadap vendor aplikasi sebagai pemasok. Jika tidak membeli, bank dalam menggunakan teknologi dapat meng-outsource kepada pemilik teknologi ataupun melakukan *strategic alliance*. Pemutusan hubungan dengan pemilik teknologi atau partner aliansi akan berdampak bagi nasabah karena mengurangi fasilitas layanan yang telah diberikan, misalnya Bank yang beraliansi dengan Cirrus sehingga nasabahnya bisa melakukan transaksi di 500 ribu ATM di seluruh dunia. Pemutusan hubungan dengan Cirrus berdampak terhadap pengurangan fasilitas layanan ke nasabah kondisi ini membuat bank sangat bergantung terhadap pemasok aplikasi

Ancaman Produk Pengganti

Produk investasi yang ditawarkan perbankan merupakan produk konservatif (tabungan, deposito, giro). Jenis-jenis investasi lainnya sangat beragam yaitu reksadana, obligasi, asuransi, saham, properti, tanah dan emas. Jenis produk substitusi yang mulai berkembang pesat adalah reksadana.

Ancaman Pendetang Baru

Ancaman pendatang baru ke dalam suatu industri tergantung pada rintangan masuk yang ada digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada. Rintangan masuk (*barriers to entry*) dalam industri perbankan yang terutama adalah industri perbankan harus mematuhi kebijakan / peraturan yang ketat dari otoritas moneter, dalam hal ini adalah Bank Indonesia (BI).

Profil Kompetitor dan Pangsa Pasar

Profil Bank Mandiri

Bank Mandiri merupakan salah satu bank pemerintah, hasil merger dari empat bank, yaitu Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor Indonesia (BEI), dan Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO). Bank Mandiri memiliki jaringan distribusi berupa 921 kantor cabang, serta ATM sebanyak 2.622 pada akhir 2007, selain delivery channel berupa internet banking, mobile banking, dan sms banking.

Profil Bank BNI

Bank BNI merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia, yang berdiri sejak tahun 1946. Bank BNI memiliki jaringan distribusi berupa 914 kantor cabang, serta ATM sebanyak 2300 pada akhir 2007, selain delivery channel berupa internet banking, mobile banking, dan sms banking.

Matriks EFAS

Berdasarkan model PEST dan Porter's Five Forces diatas, kami menyimpulkan faktor-faktor yang merupakan ancaman dan peluang, untuk dimasukkan ke dalam matriks EFAS. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi adalah :

1. Kredibilitas Bank sebagai Lembaga Keuangan (O)
2. Teknologi Informasi (O)
3. Penurunan Penjaminan LPS (T)
4. Persaingan Perbankan yang Ketat (T)

5. Penurunan Suku Bunga (T)

Analisa Internal

Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan

Bank Sinarmas, merupakan Bank Devisa dengan modal dasar Rp.500 Milyar. Dikenal sebelumnya sebagai Bank Shinta Indonesia, yang didirikan pada tahun 1989 berdasarkan akta No.52 tanggal 18 Agustus 1989 yang dibuat dihadapan Buniarti Tjandra, SH., notaris di Jakarta, dan telah diubah dengan akta no 44 tanggal 27 Agustus 1998 yang dibuat dihadapan Djedjem Widjaja, SH., MH., notaris di Jakarta dan telah mendapat pengesahan dari Menti Kehakiman RI sesuai surat keputusan no.C2-27970.HT.01.04.Th. 98 tanggal 14 Desember 1998 dan telah diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia tertanggal 21 Juni 2005 nomor 49 tambahan no 6449/2005. Bank memulai operasinya pada 29 Maret 1990. Saat krisis ekonomi tahun 1997 – 1998, Bank dapat melampaui krisis tanpa perlu rekapitalisasi (Bank memiliki hampir 0% non performing loan), dan Bank diberikan penghargaan “A” oleh Bank Indonesia.

Membawa nama Sinarmas, sebagai salah satu group terkemuka di Indonesia, Bank menghadapi banyak tantangan untuk dapat berkembang. Saat diakuisisi, Bank memiliki 13 cabang yang berada di Jakarta, Surabaya, dan Bandung, dengan jumlah Customer kurang lebih 2000, dengan dormant accounts lebih dari 500 accounts dari total accounts (kurang lebih 5000 account tabungan dan giro).

Visi dan Misi Perusahaan

Visi Bank adalah menjadi Bank terkemuka dalam pembiayaan usaha kecil, menengah, dan mitra terpercaya dalam pengembangan usaha.

Misi Bank :

1. Melakukan kerjasama dengan lembaga keuangan dalam rangka memperluas basis nasabah kecil dan menengah
2. Memperluas jaringan cabang dengan fokus pada sentra-sentra UKM
3. Memperkuat kemampuan Teknologi Informasi, dan Sumber Daya Manusia dalam rangka memberikan layanan terbaik
4. Membudayakan system manajemen risiko sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan Good Corporate Governance

Manajemen dan Organisasi

Jumlah sumber daya manusia per Desember 2006, sebanyak 434 karyawan, dengan komposisi berdasarkan jenjang kependidikan adalah Sarjana Strata 2 atau lebih tinggi (1,3%), Sarjana Strata 1 (72.11%), Sekolah Kejuruan atau Akademi (11.75%), SMU (13.5%), SMP/SD (1.1%).

Kinerja Operasional

Uraian mengenai kondisi dan kinerja perusahaan dilakukan terutama untuk kegiatan yang berkaitan dengan penghimpunan DPK meliputi kinerja operasional (perkembangan Bank Sinarmas, dan Produ/Jasa yang ditawarkan), analisa keuangan, kinerja pemasaran, sumber daya manusia, teknologi informasi, serta bidang riset dan pengembangan.

Analisa Finansial

Berdasarkan analisa, meski rasio kecukupan modal / CAR Bank Sinarmas mengalami penurunan menjadi 16.18%, dihitung dengan memasukkan risiko pasar, sesuai dengan ketentuan Surat Edaran Bank Indonesia no.5/23/DPNP tanggal 29 September 2003, yang minimum 8% untuk memperoleh kategori Bank sehat. ROE yang semakin besar, juga menunjukkan membaiknya laba bersih bank (Rp. 4.081 juta pada tahun 2005 menjadi Rp. 7.601 juta pada tahun 2006). ROA yang menurun, lebih disebabkan oleh total asset yang meningkat dari Rp. 739.297 juta menjadi Rp. 2.050.943 juta. NIM yang semakin membaik, menunjukkan pendapatan bunga yang semakin baik dibandingkan beban bunga. Hal ini menarik, karena meski LDR naik menjadi 52.73%, Bank juga mengalami pertumbuhan pesat DPK, khususnya di Giro dan Deposito. Hal ini menunjukkan bahwa Bank dapat memanfaatkan DPK untuk dikelola kembali, sehingga mendapatkan pendapatan bunga yang semakin baik.

Kinerja Pemasaran

Produk DPK yang ditawarkan dalam industri perbankan memiliki karakteristik yang relatif sama, yang membedakan adalah fasilitas tambahan dari jenis produk yang ditawarkan. Dari sisi fasilitas yang diberikan, Bank Sinarmas tidak terlalu memiliki fasilitas layanan yang banyak yang dapat meningkatkan tingkat kenyamanan dan keamanan nasabah. Hal ini disebabkan karena Bank baru saja mengganti sistem teknologi informasinya, dan dalam proses perizinan untuk beberapa *delivery channel* seperti ATM. Oleh karenanya, Bank saat ini

menawarkan suku bunga yang cukup tinggi, yaitu 8%, hanya selisih 0.25% dari suku bunga penjaminan.

Sumber Daya Manusia

Transaksi penghimpunan DPK umumnya dilayani oleh *frontliner* (*teller, customer service, account officer*) di seluruh kantor cabangnya. Bank Sinarmas membakukan standar layanannya, dengan memberikan pelatihan kepada para *frontliner* di DikLat, yang berada di bawah *Human Resources*.

Teknologi Informasi

Pada akhir 2006 dan awal 2007, Bank Sinarmas melakukan migrasi *core banking*, sehingga dapat *on-line*, di seluruh cabangnya. Hal ini mendukung upaya perkembangan cabang. Antar cabangnya, Bank Sinarmas menggunakan koneksi leased line VPN-IP, serta koneksi VSAT (*Very Small Aperture Terminal*), bekerjasama dengan vendor-vendore telekomunikasi seperti Telkom, Lintasarta, dan Excelcomindo. Untuk mendukungnya, Bank Sinarmas terus melakukan investasi pembelian perangkat keras dan perangkat lunak yang sesuai.

Profil Kelompok Usaha dan Mitra Kelompok Usaha

Sebagai pemain lama dengan wajah baru, Bank Sinarmas yang berstatus sebagai Bank Devisa harus menyiapkan suatu strategi khusus untuk diterima oleh pasar, dan bersaing dengan bank-bank besar yang sudah well-established di market. Bank Sinarmas dengan visi menjadi Bank terkemuka dalam pembiayaan usaha kecil, menengah dan mitra terpercaya dalam pengembangan usaha, mendapat dukungan penuh dari kelompok usaha Sinarmas. Untuk memahami lebih baik potensi-potensi yang dimiliki oleh Bank Sinarmas dengan adanya dukungan dari kelompok usaha-nya, berikut dibawah ini dijabarkan secara singkat mengenai profil dari kelompok usaha Sinarmas. Kelompok usaha ini merupakan sebuah konglomerasi, yang line of business-nya terdiversifikasi. Lini bisnis di group Sinarmas dibagi menjadi 4 fokus sektor, antara lain :

1. Pulp and Paper
2. Agribusiness dan Food
3. Developer dan Real Estat
4. Financial Services

Matriks IFAS

Berdasarkan analisa diatas, kami menyimpulkan faktor-faktor yang merupakan kekuatan dan kelemahan, untuk dimasukkan ke dalam matriks IFAS. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi organisasi adalah :

1. Kelompok Usaha Sinarmas dan Mitranya (S)
2. Komitmen Manajemen (S)
3. Non Performing Loan / NPL yang rendah (S)
4. Kualitas layanan (S)
5. Komposisi DPK yang Didominasi dengan Penempatan Deposito (W)
6. Awareness terhadap Brand dan Program Promosi (W)
7. Infastruktur (W)
8. Variasi Produk yang Terbatas (W)

Formulasi Strategi

Model TOWS Matrix

Tetap menjaga kepercayaan nasabah di tengah situasi politik yang kadang tidak menentu dengan meyakinkan nasabah bahwa Bank Sinarmas didukung oleh Group besar sehingga nasabah tidak berpindah kepada bank pesaing (S1-T1,T2) Memberikan kemudahan, fitur-fitur dan hadiah lebih kepada nasabah saldo besar (>100jt) yang didukung dgn modal yang kuat yang tujuannya untuk menjaga loyalitas nasabah untuk tidak memindahkan dananya ke variable investasi lainnya yang menjanjikan return lebih tinggi. (S2,4 – T2,3) Memberikan fasilitas Corporate Internet Banking untuk kelompok kerja sinarmas dan supplier serta customer-nya, terutama untuk bulk payment (payroll), financial supply chain, dan cash pooling (S1 – T2) Dengan memanfaatkan networking Group maka dapat dikaji suatu bentuk kerjasama antara bank dengan kelompok usaha Sinarmas. Contoh : produk bancassurance, bekerjasama dengan perusahaan asuransi, agen penjual produk investasi dengan perusahaan sekuritas, pemanfaatan produk consumer goods dan properti untuk program promosi. (S1 – T2) Memberikan jaminan dan rasa aman di tengah ketidakpastian kondisi politik bagi nasabah dengan nilai kapitalisasi besar untuk menyimpan dananya di Bank Sinarmas (W1 – T1) Melakukan promosi yang gencar, penambahan variasi produk, perbaikan infastruktur dan tehnologi informasi secara terus-menerus yang diharapkan dapat meningkatkan penetrasi pasar sehingga dapat meningkatkan Brand Image Bank Sinarmas. (W2,3– T2)

Meningkatkan kenyamanan nasabah dengan menambahkan jumlah cabang bank (W3 – T2) Mengoptimalkan sistem rekrutmen dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dapat memberikan pelayanan yang baik, terutama bagi nasabah dengan saldo besar (W2,4 – T2,3) Penambahan variasi produk seperti Private Banking, untuk nasabah-nasabah affluent (W1 – T2,3) Penjajakan pengembangan produk dan peningkatan jumlah nasabah loyal (S1,2,4 – O1,2) Peningkatan efisiensi dengan perencanaan strategi Teknologi Informasi yang lebih baik (S2,4 – O2) Mengatur komposisi DPK melalui variasi produk dan pengembangan infrastruktur yang lebih menjangkau semua lapisan masyarakat (W1,3,4 – O1,2) Promosi secara nasional sehingga masyarakat lebih mengenal produk-produk dan layanan Bank Sinarmas (W2,3 – O1,2)

Model SPACE Matrix

Berdasarkan model SPACE, Bank Sinarmas berada pada kuadran *Aggressive*. Strategi-strategi yang dapat dikembangkan berdasarkan kuadran *Aggressive* antara lain memanfaatkan kekuatan internal (dukungan kelompok usaha, dan komitmen perusahaan), untuk mengatasi kelemahan yang ada, atau untuk menghindari ancaman dari luar. Bank Sinarmas memiliki profil dimana saat ini kekuatan finansial internal lebih mendominasi dibandingkan dengan kesiapan Bank terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi industri, berdasarkan vektor yang dihasilkan.

Model Grand Strategy Matrix

Bank Sinarmas menempati kuadran IV pada Model *Grand Strategy Matrix*. Strategi yang dianjurkan pada kuadran ini, adalah *concentric diversification, horizontal diversification, conglomerate diversification, and joint venture*. Joint Venture, Horizontal Diversification dan Conglomerate diversification pada industri perbankan di Indonesia terbentur pada regulasi yang ketat, bahwa Bank tidak boleh mendapatkan keuntungan di luar model bisnis perbankan yang ditetapkan. Strategi yang dapat diterapkan adalah dengan *concentric diversification*, dengan produk varian baru atau *offer service-excellence* yang lebih baik, baik dengan kekuatan internal, atau kerjasama dengan pihak ke-3.

Model Greiner Curve

Berdasarkan model Greiner Curve, Bank Sinarmas saat ini sedang berada pada fase 3, "*Growth Through Delegation*" dimana organisasi mulai besar, dan middle manager mulai memegang peranan untuk urusan yang lebih detail dan operasional sehari-hari, sedangkan top management berkonsentrasi dalam pemecahan masalah-masalah yang sifatnya strategis bagi organisasi. Pada fase ini, Bank Sinarmas dapat tumbuh dengan cara mengatur strategi pendelegasian dan kontrol yang baik, dimana campur tangan Top Management pada urusan detail menjadi semakin berkurang, dan dapat berkonsentrasi penuh pada strategi organisasi. Krisis yang mengakhiri fase ini dinamakan "control crisis", dimana koordinasi antar bagian semakin dibutuhkan agar organisasi dapat berjalan dengan baik, dengan kantor pusat sebagai pengendali.

McKinsey Growth Model

Berdasarkan *McKinsey Growth Model*, strategi tumbuh dari Bank Sinarmas sebaiknya didasarkan pada "*Special Relationship*", dan diikuti oleh "*Operational Skills*". Seperti dijelaskan sebelumnya, bahwa dukungan kelompok kerja Sinarmas sangat mempengaruhi upaya pertumbuhan Bank dan membuka peluang-peluang baru di masa yang datang. Kemampuan operasional merupakan kemampuan inti dari Bank yang diperlukan untuk mendukung usaha Bank harus terus diupayakan menjadi *excellence*, di seluruh lapisan sumber daya manusia yang dimiliki Bank. Setelahnya, kemampuan manage Bank pasca akuisisi yang dipenuhi dengan change management di segala bidang, dapat memberikan peluang berupa opsi akuisisi bank lain, yang juga didukung oleh regulasi perbankan – *single presence policy*.

Matriks SFAS

Pada matriks ini, dipilih komponen-komponen dari matriks IFAS dan EFAS sebelumnya, yang lebih mempengaruhi strategi Bank.

Weighted Score Bank Sinarmas terhadap penggabungan faktor internal dan eksternal adalah 2.95, yang artinya kesiapan Bank dalam melakukan eksplorasi terhadap kekuatan dan peluangnya, serta kesiapan mengatasi kelemahannya dan tantangan dari luar mendekati rata-rata.

REKOMENDASI STRATEGIS BANK SINARMAS

Berdasarkan model-model diatas, diperoleh beberapa alternatif strategi, yang diklasifikasikan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Strategi yang dijalankan antara lain : Menjalin relationship yang baik dengan kelompok usaha Sinarmas dan mitra-nya, Mendorong pertumbuhan nasabah dengan meningkatkan kenyamanan nasabah dengan mendekati Bank kepada konsumen-nya (easy to access), Meningkatkan *profesionallisme* SDM, Peningkatan efisiensi dengan perencanaan strategi Teknologi Informasi yang lebih baik, Meningkatkan efisiensi kinerja dengan desentralisasi fungsi di dalam organisasi , yang tetap bermuara pada sentralisasi struktur, Meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah dengan meningkatkan pelayanan di *delivery channel*, dalam upaya peningkatan jumlah DPK, Meningkatkan awareness dan daya tarik produk/layanan Bank Sinarmas, Mengoptimalkan cost of fund yang diperoleh dari DPK, Menjalin kerjasama dengan kelompok usaha Sinarmas untuk pengembangan variasi produk

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- 1 Komposisi DPK yang dimiliki oleh Bank Sinarmas didominasi oleh deposito. Hal ini menyebabkan rasio BOPO meningkat, yang dapat diartikan bahwa Bank harus mencari jalan agar dana yang dikelola dapat disalurkan dengan lebih optimal. Meskipun demikian, perolehan DPK ini hanya sebagian kecil dari DPK perbankan di Indonesia, dan kinerjanya harus ditingkatkan.
- 2 Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan nasabah dalam memilih bank adalah jaringan dari bank serta keragaman produk serta fitur yang ditawarkan.
- 3 Ancaman penghimpunan DPK adalah pemberlakuan penghapusan program penjaminan, ketidak pastian ekonomi global, dan tingkat persaingan perbankan di Indonesia yang semakin ketat.
- 4 Strategi differensiasi merupakan strategi yang tepat, terutama yang berfokus pada kekuatan internal yang dimiliki.

Saran

- 1 Agar pertumbuhan penghimpunan DPK terus meningkat maka Bank Sinarmas harus tetap meningkatkan kinerja operasional dan melakukan inovasi baik dalam produk yaitu simpanan yang memenuhi rasa "Need and Want" nasabah maupun fitur serta memberikan pelayanan yang prima bagi para nasabah. Dengan demikian diharapkan diciptakan nasabah yang loyal.
- 2 Mengoptimalkan penghimpunan DPK juga harus diiringi dengan cara memaksimalkan pemberian kredit agar memiliki BOPO yang mendekati *best practice*, (dengan tetap mempertimbangkan rasio LDR), dan memberikan fasilitas layanan yang baik seiring dengan usaha memperoleh *fee based income* yang lebih besar.
- 3 Menjalankan strategi differensiasi, untuk mendapatkan pertumbuhan nasabah dan DPK dari apa yang telah dimiliki saat ini, yaitu kelompok usaha Sinarmas, dan mitra-nya, dengan melakukan pendekatan-pendekatan relationship, disertai dengan perbaikan layanan, baik secara fisik, maupun non-fisik.
- 4 Bank Sinarmas melakukan promosi yang konsisten sehingga tingkat *awareness* terhadap Bank dan produk-produknya meningkat.

DAFTAR ACUAN

Darmawan, Komang, 2007, "Peringkat Bank 2007", *Investor*, 11 Juli – 10 Agustus 2007, p. 42

Widhiyanto, Fajar 2007, "Nasabah Dikepung Hadiah", *Investor*, 11 Juli – 10 Agustus 2007, p. 50

Iskandar, Tofik, 2007, "Mengejar Loyalitas, Beternak di SBI", *Infobank*, Januari 2007, p.12

McKinsey, "McKinsey Growth Pyramid", [Online] Available : www.tutor2u.com , [Nov, 2007]

Greiner, Larry E., "Greiner Growth Model", [Online] Available : www.mindtools.com , [Nov, 2007]

Laporan Tahunan 2005 dan 2006 – Bank Sinarmas

Laporan Tahunan 2006 – Bank Mandiri dan Bank BNI

Website Bank Sinarmas, Bank Mandiri, Bank BNI, Bank Indonesia, dan BPS.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred R., *Strategic Management: Concept and Cases*, 8th ed., 2001, Prentice Hall.

Pearce, John A., Robinson, Richard B. *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*, 7th ed., 2003, McGraw-Hill

Wheelen and Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 10th ed., 2007, Pearson International

Vasconcellos E SA, Jorge A, *Strategy Moves*, 1st ed, 2005, Prentice Hall

Rivai, Veithzal., Veithzal, Andria Permata., Idroes, Ferry N, *Bank and Financial Institution Management*, Cetakan Pertama, 2007, Rajagrafindo Persada

Susilo, Y. Sri, Triandaru, Sigit, Santoso, A. Totok Budi, *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*, Cetakan Pertama, 2000, Salemba Empat