

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sejak diluncurkannya deregulasi perbankan yang pertama pada tahun 1983 yang kemudian disusul dengan paket deregulasi berikutnya pada bulan Oktober 1988 yang lebih dikenal sebagai Pakto'88 yang memberi kemudahan atau keringanan persyaratan bagi pembukaan bank-bank baru, tingkat persaingan yang terjadi di dunia perbankan mulai meningkat. Jika pada era sebelum deregulasi bank-bank yang ada dapat beroperasi tanpa diwarnai suasana persaingan karena ukuran pasar jauh lebih besar dari jumlah bank yang ada, maka setelah deregulasi hal itu tidak dapat dinikmati lagi karena sedikit demi sedikit keadaan tersebut berubah menjadi sebaliknya, dimana jumlah bank meningkat pesat sementara ukuran pasar tidak banyak berubah.

Adanya peningkatan atmosfer persaingan tidak hanya disebabkan oleh bermunculannya bank-bank baru tetapi juga ditambah dengan mulai beroperasinya bank-bank asing, dimana hal itu menyebabkan bank-bank yang semula seolah-olah tidak perlu memikirkan berbagai kiat bisnis ataupun berbagai strategi untuk mempertahankan pangsa pasar yang semula digenggamnya, harus mulai berbenah diri dan melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan eksistensinya di pasar, antara lain dengan memperbaiki mutu pelayanan melalui modernisasi proses, peluncuran produk-produk baru, pembukaan cabang-cabang baru dan kiat-kiat lainnya untuk tetap mengikat nasabah agar tetap setia dan loyal, dimana semuanya itu memerlukan strategi yang tepat.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan Bogor  
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumikan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Paket Deregulasi yang diluncurkan tidak hanya untuk bidang perbankan tetapi juga bidang-bidang lainnya pada dasarnya telah mengubah atmosfir dunia usaha secara keseluruhan. Bagi dunia perbankan sendiri, pada perkembangan selanjutnya pesaing tidak hanya muncul dari sesama kalangan perbankan, tetapi yang saat ini perlahan tapi pasti mulai merebut sebagian pangsa pasar dunia perbankan adalah pasar modal dimana para pengusaha dapat memperoleh dana murah sedang di lain pihak para investor dimungkinkan untuk memperoleh *capital gain* yang menarik dalam waktu yang relatif singkat dibanding yang mungkin ditawarkan oleh dunia perbankan. Perkembangan ini tentunya memerlukan pemikiran dan tindakan antisipatif dari dunia perbankan, jika mereka ingin tetap eksis dalam dunianya.

Sampai saat ini, bagi sebagian besar perbankan di Indonesia dan bahkan juga di seluruh dunia, pendapatan yang berasal dari kredit adalah merupakan sumber pendapatan utama bank, hanya saja dengan kontribusi yang berbeda beda dari satu bank ke bank lainnya. Pada dasarnya, bagi sebuah bank, pendapatan secara umum berasal dari dua sumber, yaitu pendapatan operasional dan pendapatan non operasional. Pendapatan operasional sendiri terbagi lagi atas dua bagian besar, yaitu pendapatan yang berasal dari bunga kredit yang dalam dunia perbankan biasa dikenal sebagai *interest based income* dan pendapatan operasional lainnya yang biasa digolongkan sebagai *fee based income*. Besarnya kontribusi pendapatan bunga terhadap pendapatan bank secara keseluruhan akan menunjukkan tingkat ketergantungan bank tersebut terhadap kredit. Dari sisi ini, jika kredit yang menghasilkan pendapatan bunga yang selama ini dijadikan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



sebagai satu-satunya andalan sumber pendapatan terganggu kinerjanya, misalnya saja karena semakin sulitnya menyalurkan kredit ke sektor yang aman dan menguntungkan yang menyebabkan semakin meningkatnya persentase kredit yang bermasalah, maka kinerja dari bank tersebut secara keseluruhan juga akan terganggu, atau bahkan kehidupan bank tersebut juga terancam.

Dari gambaran tersebut, terlihat dalam kondisi dunia usaha yang semakin sulit dan penuh tantangan, terlihat bahwa menggantungkan diri sepenuhnya pada pendapatan yang berasal dari bunga kredit tidaklah bijaksana, bahkan dapat dikatakan sangat riskan. Untuk itu, tentunya perlu dilakukan pengembangan sumber pendapatan lainnya, yang dalam hal ini tentunya adalah pendapatan yang berasal dari produk-produk *fee based income*.

Salah satu ciri dari perbankan modern antara lain adalah semakin meningkatnya kontribusi *fee based income* terhadap pendapatan, yang tentunya secara langsung juga berarti semakin menurunnya tingkat ketergantungan bank tersebut terhadap pendapatan bunga atau kredit. Itulah sebabnya mengapa pada pemeringkatan bank yang dilakukan majalah SWA pada tahun 1997, kontribusi *fee based income* dimasukkan sebagai salah satu kriteria penilaian yang diberi bobot sama dengan kontribusi hasil kredit. Berdasarkan neraca publikasi bank-bank tahun 1996, bank-bank asing pada umumnya membukukan *fee based income* di atas 20 persen bahkan ada yang mencapai 54,7 persen, sedangkan bank-bank nasional pada umumnya membukukan masih di bawah 10 persen, bahkan dari 11 bank papan atas yang memiliki asset lebih dari 10 Triliun, hanya ada 3 bank yang telah membukukan *fee based income* lebih dari 10 persen. PT.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Bank B sendiri yang telah memiliki asset di atas 10 Triliun membukukan 14,5 persen. Secara keseluruhan, dari 217 bank yang beroperasi di Indonesia pada tahun 1997, hanya ada 45 bank yang membukukan *fee based income* diatas 10 persen, dan 23 bank diantaranya adalah bank asing atau bank asing campuran (kerjasama antara bank nasional dengan bank asing). Berdasarkan data tersebut, pada Tabel 1 dapat dilihat kontribusi *fee based income* rata-rata dari bank asing, bank campuran, bank swasta nasional, bank BUMN serta BPD.

Tabel 1. Kontribusi Fee Based Income Rata-rata Bank-bank di Indonesia  
(untuk Bank yang kontribusi *Fee Based Income*  $\geq$  10 %)

Jenis Bank	Jumlah Bank	Kontribusi <i>Fee Based Income</i> (%)		
		Rata-rata	Max	Min
Bank Asing	13	29.46	54.74	14.37
Bank campuran	9	18.24	39.12	11.23
Bank Swasta Nasional	19	13.87	21.53	10.02
Bank BUMN	2	12.53	14.50	10.55
BPD	2	10.71	10.93	10.48
<b>Total</b>	<b>45</b>			

Sumber : SWA (1997)

Data pada Tabel 1 tersebut menunjukkan bahwa dalam hal pengembangan produk, khususnya produk-produk *fee based income*, bank-bank nasional kita masih jauh ketinggalan dibanding bank-bank asing. Dalam mengembangkan *fee based income* dimana bank memperoleh pendapatan atas jasa yang diberikan, maka selain pengembangan produk, yang menjadi kunci dari keberhasilannya adalah pelayanan serta kepuasan pelanggan.





Bagi PT. Bank B, langkah pertama yang paling mudah dilakukan untuk mulai mengembangkan produk *fee based income* adalah dengan melihat dan mempelajari fenomena apa yang terjadi di dunia perbankan Internasional yang pasar modalnya telah lebih maju dibanding pasar modal kita, misalnya saja produk apa yang dapat dijadikan andalan sumber pendapatan pada saat pendapatan dari bunga tidak dapat lagi dijadikan satu-satunya tumpuan, karena para pengusaha tidak lagi mengandalkan kredit sebagai sumber pembiayaan operasional ataupun ekspansi bisnis mereka.

Produk-produk *fee based income* yang dapat diluncurkan oleh dunia perbankan berdasarkan pangsa pasar yang ditujunya terbagi atas dua bagian besar, yaitu retail dan korporat. Produk *fee based income* retail antara lain credit card, pembayaran telepon dan credit card melalui ATM, dan layanan direct banking. Untuk melayani nasabah-nasabah korporasi, dunia perbankan Internasional telah mengembangkan *Investment Banking* yang secara umum memberikan pelayanan dalam bidang *treasury, corporate finance & advice, investment services* dan *equity investment*. Secara sederhana dapat dijabarkan bahwa pelayanan tersebut akan memenuhi kebutuhan perusahaan dalam bidang konsultasi keuangan, penyusunan portofolio, eliminasi resiko transaksi dan jasa-jasa konsultasi bidang keuangan lainnya (Masassya, 1996).

Bagi PT. Bank B yang sebagian besar portofolionya terdiri dari nasabah korporasi tidak mudah untuk mulai merambah sektor *retail* dalam kondisi pasar yang sudah hampir jenuh. Meskipun hal itu tidak diabaikan dan juga telah mulai digarap, namun hasilnya tentu tidak dapat diharapkan dalam waktu singkat.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Untuk dapat tetap bertahan, maka yang lebih krusial untuk dilakukan adalah meningkatkan pelayanan kepada nasabah yang saat ini telah dimiliki dan selama ini telah setia agar mereka tidak lari kepada Bank lain karena merasa kebutuhannya tidak terpenuhi.

Dengan melihat portofolio yang dimiliki, perkembangan dunia usaha saat ini, serta persiapan menghadapi AFTA yang akan segera diberlakukan pada tahun 2003 yang tentunya akan membawa implikasi yang lebih luas lagi, maka PT. Bank B perlu bersiap-siap menghadapi tantangan yang lebih berat di masa mendatang. Saat ini, PT. Bank B menyadari bahwa jenis produk yang dimiliki saat ini masih kurang bervariasi sehingga sumber pendapatan diluar pendapatan bunga masih terbatas. Untuk itu, perlu dicari strategi pengembangan produk-produk *fee based income* yang tepat agar produk-produk *fee based income* yang saat ini telah dimiliki dan berpotensi dapat diunggulkan dan dapat diharapkan sebagai salah satu alternatif sumber pendapatan bagi PT. Bank B sebagai langkah antisipatif dalam menghadapi tantangan yang akan semakin berat di masa datang.

Upaya untuk mengembangkan dan mengoptimalkan suatu sumber pendapatan yang selama ini dianggap sebagai "penghasilan sampingan" tentu tidak semudah membalikkan telapak tangan, terlebih jika produk itu menyangkut hal yang sama sekali baru. Diperlukan berbagai upaya, riset, komitmen yang kuat dan terlebih lagi strategi yang tepat untuk menjamin bahwa produk unggulan tersebut akan sukses tidak saja bagi perusahaan, tetapi juga bagi seluruh karyawan, nasabah dan dunia usaha pada umumnya.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, dapat dirumuskan permasalahan yang dihadapi oleh PT. Bank B sebagai berikut :

1. Pada saat penerimaan yang berasal dari bunga kredit semakin sulit diharapkan dan tingkat resikonya semakin tinggi, apakah produk-produk *fee based income* dapat dijadikan alternatif sumber pendapatan bagi PT. Bank B dan bagaimanakah prospeknya di masa mendatang.
2. Jika produk-produk *fee based income* dapat dijadikan alternatif sumber pendapatan, produk-produk *fee based income* apa yang akan dijadikan unggulan.  
Strategi apa yang diperlukan untuk mengembangkan produk-produk *fee based income* pilihan agar dapat dijadikan sebagai alternatif sumber pendapatan.

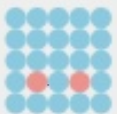
## C. Tujuan Geladikarya

Tujuan dari pelaksanaan Geladikarya ini secara umum adalah untuk mengkaji produk-produk *fee based income* yang dapat diandalkan sebagai alternatif sumber pendapatan diluar pendapatan bunga bagi PT. Bank B.

Secara khusus, pelaksanaan Geladikarya ini adalah untuk merumuskan strategi serta langkah-langkah yang diperlukan dalam pengembangan *fee based income* sebagai sumber pendapatan alternatif bagi PT. Bank B.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



## D. Kegunaan Geladikarya

### 1. Bagi Perusahaan

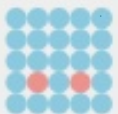
Hasil dari Geladikarya ini diharapkan dapat menjadi alternatif masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan posisinya di dunia perbankan yang tingkat persaingannya semakin ketat.

### 2. Bagi Penulis

Proses Geladikarya ini diharapkan dapat menjadi sarana bagi penulis untuk mencoba mengimplementasikan ilmu yang selama ini telah diperoleh, dengan mewujudkannya menjadi suatu karya nyata yang diharapkan ada manfaatnya.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Akuntansi  
Institut Perbankan Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.