



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dewasa ini hampir seluruh bank yang masih beroperasi pasca krisis moneter pada tahun 1997 berusaha untuk tetap bertahan dan berkembang di industri perbankan Indonesia. Menurut Sabirin (2001) diidentifikasi adanya 6 faktor resiko dan ketidakpastian yang dihadapi pada tahun 2001 dan masih relevan pada kondisi yang sama ditahun 2003 yaitu : (1) Berlanjutnya ketidakpastian dari kondisi ekonomi, politik dan keamanan di dalam negeri, (2) Lambannya proses restrukturisasi kredit perusahaan (3) Fungsi intermediasi perbankan yang belum berjalan normal, (4) Kondisi keuangan pemerintah yang belum baik berkaitan masih adanya subsidi yang cukup besar pada beberapa sektor ekonomi, (5) Pelaksanaan otonomi daerah, dan (6) Ketidakpastian hukum. Dari sisi nasabah terjadi perubahan perilaku dimana seiring dengan berjalannya waktu nasabah menjadi semakin tinggi tingkat kognitif atau daya pikir (nalar), memiliki akses informasi yang semakin mudah, murah, cepat dan luas, serta terakhir nasabah memiliki kekuatan untuk merealisasikan segala keputusan yang telah diambilnya. Oleh sebab itu tingkat kepuasan yang diinginkan nasabah menjadi semakin tinggi yaitu berupa kepuasan dari segi kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*) dan harapan (*expectations*) (Kertajaya, 2000).

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

HAK Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan Bogor  
MB-IPB

Konsep *modern banking operations* yang menjadi *best practise* oleh perbankan internasional utamanya bank-bank yang sudah menjadi pemain global seperti *Citibank, Standard Chartered Bank, American Express Bank* untuk bank di Amerika, *DeutchBank, Hongkong & Sanghai Banking Corporation, Lloyds Bank* untuk bank di Eropa, *Development Bank of Singapore, Commonwealth Bank, Australian and New Zealand Bank* untuk bank di Asia dan Australia adalah mereka lebih fokus pada pengembangan bisnis jasa perbankan dalam meningkatkan pendapatan (*increasing revenue*) sebagai upaya menghasilkan tingkat profitabilitas yang tinggi (*high profitability*) yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan (*corporate value*) yang bermuara pada peningkatan nilai pemilik perusahaan (*shareholder value*). Disisi lain karena tingginya tekanan persaingan antar bank dalam industri perbankan di Indonesia baik yang berasal dari bank-bank nasional maupun bank regional (bank internasional/global) melalui penawaran produk (*product*), proses (*process*), harga (*price*) dan pelayanan (*service*) yang beragam yang masing-masing bank berusaha untuk menonjolkan kelebihanannya guna menarik minat masyarakat agar mau menjadi nasabahnya. Tingginya minat masyarakat untuk menjadi nasabah dan bertransaksi dalam suatu bank menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat terhadap bank tersebut yang sudah pasti akan meningkatkan nilai dan citra bank itu sendiri.

Dari uraian di atas ada paradigma lama yang telah ditinggalkan oleh perbankan global, khusus berkaitan dengan industri perbankan Indonesia

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.



yaitu : (1) Perbankan Indonesia, dalam industri perbankan Indonesia sebagian besar pemain di industri ini mengimplementasikan konsep intermediasi adalah bagaimana mengumpulkan dana sebesar-besarnya dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali ke masyarakat yang membutuhkan dalam bentuk kredit, dan bank mendapatkan pendapatan yang berasal dari selisih positif antara bunga simpanan dan bunga kredit, (2) Perbankan Global, dalam perbankan global prinsip intermediasi seperti pada perbankan Indonesia tetap ada namun mereka berusaha mengeksplorasi lebih jauh dari potensi nasabahnya akan kebutuhan transaksi perbankan dengan menyediakan jasa-jasa layanan transaksi perbankan yang terintegrasi dan komprehensif dalam bentuk produk-produk jasa perbankan yang dikemas dengan baik dan menarik serta menjadikan bisnis tersebut sebagai fokus pengembangan usaha. Pendapatan yang dihasilkan dari transaksi tersebut berasal dari tarif atau komisi yang dikenakan pada setiap transaksi yang disebut dengan *fee based income*.

Dalam paradigma ini ada tiga prinsip dasar yaitu : pertama, Prinsip Orientasi Pada Konsumen (*consumer oriented*) : Dalam paradigma ini ada dua konsep, pertama yaitu : Nasabah adalah Raja (*customer is a king*) sehingga semua kebutuhan nasabah baik produk dan layanan, baik dalam bidang perbankan atau non perbankan sepanjang dimungkinkan dan diatur oleh perundang-undangan dan otoritas berwenang yang boleh dilakukan, kedua yaitu : Nasabah berharga sangat mahal (*customer is too expensive*)





yaitu setiap perusahaan dewasa ini membelanjakan begitu besar dana perusahaan untuk melakukan aktivitas pemasaran, sehingga apabila dihitung perkapita nasabah diperlukan dana yang cukup besar untuk menarik satu orang nasabah. Kedua, Prinsip Menyediakan Kebutuhan Yang Belum terpikirkan Oleh Nasabah (*customer driven*) : perusahaan dalam hal ini bank harus mampu menyediakan suatu produk dan layanan yang dapat mengantisipasi kebutuhan nasabah di masa depan atau yang dapat mengedukasi nasabah akan kebutuhan tersebut sehingga menggugah minat nasabah untuk menggunakannya. Hal ini akan membuat perusahaan menjadi pemimpin dalam industrinya. Dan Ketiga Kualitas Pelayanan (*service quality*) Perbankan harus fokus pada kualitas, karena industri perbankan bukan menjual produk yang kasat mata (*tangible*) tapi menjual jasa yang tidak kasat mata (*intangible*) dan ini sangat relevan sekali apabila bank tersebut hendak mengembangkan bisnisnya.

Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Pada dasarnya perbankan Indonesia sudah menyadari potensi pendapatan yang berasal dari *fee based income* ini dapat dilihat dengan berlomba-lombanya bank-bank di Indonesia khususnya bank-bank besar seperti BNI, BRI, BCA, Permata, Lippo, Niaga dan BII, hal ini dilatarbelakangi dengan kesulitan yang dialami oleh perbankan Indonesia untuk meningkatkan pendapatan (*revenue*) melalui penyaluran kredit pasca krisis yang terlihat dari rendahnya *Loan Deposit Ratio* (LDR) bank-bank di Indonesia. Kondisi ini disebabkan karena ketatnya regulasi-regulasi yang dikeluarkan oleh otoritas moneter dan perbankan seperti ketentuan CAR 8%





dan traumatik perbankan pasca krisis yang menyebabkan pihak perbankan bersikap hati-hati sekali (*prudent*) dalam menyalurkan kredit.

Tabel.1. Rasio Fee Base Income Sepuluh Bank di Indonesia Tahun 2002

No.	Bank	Tahun 2002		Tahun 2001	
		Rp. Milyar	% Aset	Rp. Milyar	% Aset
1.	Bank Mandiri	2.937	10.7	1.266	5.2
2.	Bank BNI	1.141	9.6	1.297	12.6
3.	Bank BRI	779	7.3	567	6.6
4.	Citibank	530	23.0	419	18.0
5.	Standard Chartered	878	56.7	354	32.4
6.	HSBC	428	34.2	444	32.4
7.	JP Morgan	136	50.9	87	38.3
8.	Bank of America	47	32.2	81	54.4
9.	BCA	876	7.6	721	6.9
10.	BII	501	18.8	399	13.7

Sumber : Infobank Februari 2003

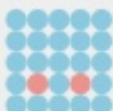
Tabel.2. Besarnya CAR, NPL & LDR Sepuluh Bank Terbesar di Indonesia Menurut Aset Tahun 2002

No.	Bank	Total Aset (Rp.Juta)	CAR (%)	NPL (%)	LDR (%)
1.	Bank Mandiri	251.558.048	29.55	8.15	33.23
2.	Bank BNI	122.007.273	14.44	8.38	37.51
3.	BCA	111.523.775	38.57	3.45	18.32
4.	Bank BRI	57.581.544	12.54	4.63	50.32
5.	Bank Danamon	54.237.188	27.42	3.54	40.53
6.	BII	33.826.714	38.03	43.52	29.05
7.	BTN	26.452.763	11.43	8.45	48.34
8.	Lippo Bank	24.154.256	24.77	8.83	22.53
9.	Citibank	23.456.557	19.23	2.37	59.32
10.	Bank Niaga	22.338.692	14.68	5.75	49.53

Sumber : Infobank Juni 2003

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IPB



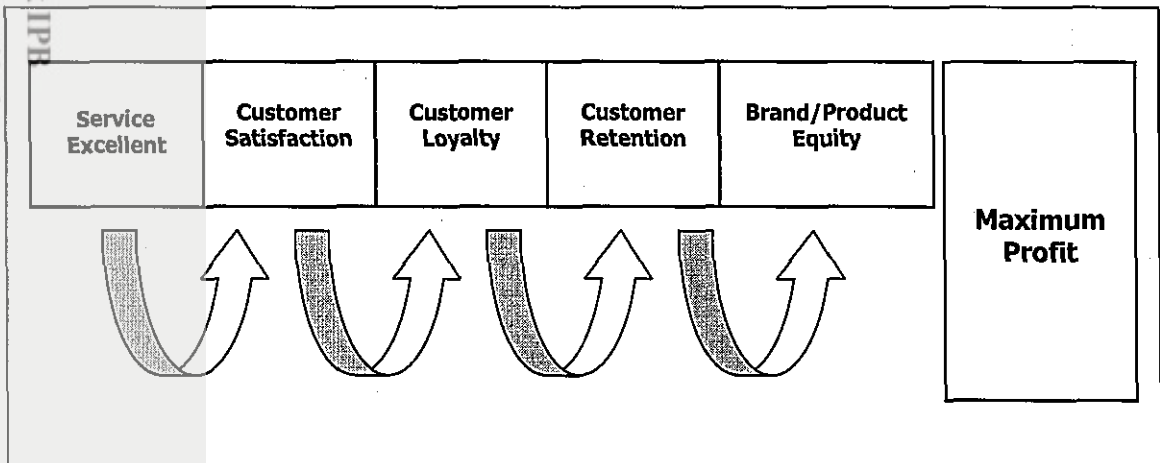
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
**MB-IPB**

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Oleh karena itu dalam mengantisipasi dari setiap peluang dan ancaman yang ada, PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. berusaha sekeras mungkin untuk merubah cara pandangnya dalam menjalankan bisnis perbankan. Adapun paradigma baru yang tengah digalakkan oleh manajemen PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. adalah penekanan pada kepuasan nasabah dengan melakukan strategi pelayanan yang prima (*service excellent*) yang berorientasi pada pemenuhan setiap kebutuhan nasabah (*customer oriented*) yang bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan (*maximize profit*). Menurut Puspito, *Managing Director* MRI (Info Bank, Maret 2003), mengatakan, kualitas pelayanan adalah salah satu faktor-faktor pendorong kunci yang penting terhadap loyalitas pelanggan, khususnya pada perusahaan yang memiliki unsur jasa yang signifikan.



Gambar.1. Hubungan Kualitas Layanan dengan Memaksimalkan Keuntungan

Sumber : Bank Mandiri (2003), Bahan Kursus *Customer Retention*.

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.





## 1.2. Perumusan Masalah

Manajemen PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. telah menyadari sepenuhnya akan potensi bisnis jasa bank untuk meningkatkan *revenue* perusahaan, hal ini sejalan dengan upaya-upaya manajemen untuk menjadikan Bank Mandiri sebagai bank universal (*regional champion*) yang melayani nasabah korporasi dan ritel serta menjadi pemimpin industri perbankan di Indonesia (*domestic powerhouse*) dan sejalan dengan hasil reorganisasi perusahaan di tahun 2003 dimana salah satu hasilnya adalah reorganisasi pada fungsi-fungsi cabang yaitu penghilangan fungsi *back office* di cabang. Sebelum reorganisasi cabang-cabang Bank Mandiri berfungsi secara penuh (*full branch banking operations*) dimana terdapat fungsi *front office* dan *fungsi back office*, kondisi ini dirasakan sangat membebani cabang dan menyebabkan cabang-cabang menjadi tidak fokus dalam pengembangan usaha, maka setelah proses reorganisasi cabang-cabang Bank Mandiri hanya memiliki fungsi *front office* saja dengan fokus pada penjualan (*sales*) dan pelayanan (*services*) dari produk-produk dan jasa bank yang inovatif yang dapat memberikan pendapatan berupa *Fee Based Income*.

Untuk mencapai tujuan di atas, maka melalui mekanisme Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang dibagikan per unit bisnis di kantor pusat dan melalui kantor wilayah yang kemudian dibagikan kembali per cabang di bawah koordinasi kantor wilayah masing-masing, maka telah ditetapkan target-target dari RKAP dimaksud.





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perbankan Bogor  
MB-IPB

Namun disadari bahwa tujuan-tujuan di atas akan sulit terwujud tanpa dibarengi dengan kualitas layanan yang prima. Hal ini menjadi penting karena perilaku nasabah saat ini yang memiliki kekuatan untuk memilih dan merealisasikan keputusannya dengan tingkat ekspektasi atau harapan yang tinggi (*expected value*) terhadap kualitas layanan transaksi suatu bank sehingga apabila kualitas layanan yang diterima (*perceived value*) oleh nasabah mengecewakan maka nasabah tersebut akan mengurangi bahkan akan mengalihkan transaksinya ke bank lain yang menurut pandangannya dapat memberikan tingkat pelayanan yang lebih baik. Dewasa ini hal tersebut sangat mudah dilakukan karena biaya peralihan (*switching cost*) yang murah dan dapat dilakukan dengan cepat. Hal tersebut tentu sangat merugikan karena potensi pendapatan *fee base income* yang berasal dari setiap transaksi akan hilang.

Sesuai dengan judul penelitian di atas maka akan dicoba dilakukan kajian mengenai strategi-strategi pengembangan bisnis jasa bank yang menghasilkan pendapatan berupa *fee based income*) sesuai dengan RKAP dari objek yang diteliti. PT. Bank Mandiri (Persero). Tbk Cabang Jkt. Kyai Tapa beserta 9 cabang pembantu dan 3 kantor kas di bawah koordinasinya sebagai salah satu ujung tombak operasional melalui RKAP cabang tahun 2003 yang juga telah dibebani oleh target pengembangan bisnis jasa bank (*fee based income*).

Berdasarkan dari uraian diatas maka dicoba untuk menetapkan perumusan masalah sebagai berikut :





- a. Apakah strategi yang diterapkan dapat berjalan dengan baik dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan.
- b. Faktor-faktor eksternal dan internal apa saja yang mempengaruhi upaya-upaya dalam mencapai target yang telah ditetapkan
- c. Bagaimana tingkat kualitas layanan menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan berupa target-target yang telah ditetapkan
- d. Alternatif strategi dan program seperti apa dalam peningkatan kualitas layanan yang mendukung pencapaian target-target yang ditetapkan.

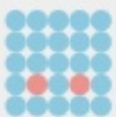
### 3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada tinjauan terhadap latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka ditetapkan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan kajian terhadap strategi yang ada dalam upaya untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan.
- b. Mengetahui faktor-faktor eksternal dan internal yang berpengaruh dalam upaya mencapai target yang ditetapkan.
- c. Mengukur tingkat kualitas layanan sebagai faktor penting dalam mencapai tujuan berupa target-target yang telah ditetapkan.
- d. Memberikan rekomendasi berupa alternatif strategi dan program.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Perencanaan Bogor

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



#### 1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini akan diperoleh manfaat-manfaat bagi peneliti sendiri, bagi PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cabang Jakarta Kyai Tapa, bagi peneliti lainnya dan bagi masyarakat umum sebagai berikut :

##### 1.4.1. Manfaat bagi penulis

Penulisan tesis ini merupakan suatu kesempatan bagi penulis untuk menerapkan pengetahuan yang didapat dari pendidikan formal dan pengalaman yang berasal dari pekerjaan dalam melakukan suatu indentifikasi, analisis, merumuskan alternatif dan menghasilkan solusi dari suatu permasalahan khususnya pada bidang kajian manajemen strategis.

##### 1.4.2. Manfaat bagi perusahaan

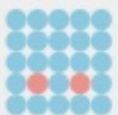
Diharapkan hasil-hasil yang dicapai dalam penulisan tesis ini dapat digunakan sebagai bahan masukan alternatif strategi dalam merumuskan suatu strategi usaha dalam mencapai target-target yang ditetapkan.

##### 1.4.3. Manfaat bagi peneliti lainnya

Penulisan tesis ini diharapkan berguna bagi peneliti lainnya yang melakukan kajian pada bidang yang sama, sehingga hasil-hasil

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian 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.



yang ada dapat lebih disempurnakan dalam kaitan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

#### 1.4.4. Manfaat bagi masyarakat umum

Hasil dari penulisan tesis ini diharapkan dapat menambah wacana umum dalam bidang kajian manajemen strategis khususnya pada industri perbankan dalam upaya pengembangan bisnis bank khusus pada produk dana dan jasa.

#### 1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian yang dilakukan pada operasional cabang yang meliputi penjualan produk dan jasa perbankan yang memiliki potensi langsung maupun tidak langsung dalam menghasilkan pendapatan (*revenue*) berupa *fee base income* baik yang bersifat bisnis seperti transfer rupiah dan valas, inkaso rupiah dan valas, *Letter of Credit*, SKBDN, Jual beli devisa, Jual beli Uang Kertas Asing (*money changer*) maupun yang non bisnis seperti Keamanan dan kenyamanan, Pelayanan yang memuaskan, Keramahan, kesopanan dan kerapihan petugas yang umumnya dapat dilakukan di kantor cabang yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cabang Jkt. Kyai Tapa berikut cabang-cabang pembantu dan kantor kas yang berada di bawah koordinasinya dalam upaya mencapai target-target yang telah ditetapkan melalui RKAP tahun 2003 (Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan tahun 2003). Selain itu dalam proses pengkajian dilakukan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

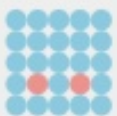
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



hanya mencakup pada tingkatan Strategi Fungsional (*functional strategy*), karena sesuai dengan tingkatannya cabang dalam Bank Mandiri merupakan ujung tombak operasional dimana diimplementasikan strategi-strategi yang bersifat lebih pada pelaksanaan operasional perbankan.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pribadi 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.