

CORPORATE PLAN BANK XYZ 2020 - 2024

**Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)**

Oleh:

Afra Elizabeth Thahira

20163111068



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

STIE INDONESIA BANKING SCHOOL

JAKARTA

2019

DAFTAR ISI

CORPORATE PLAN BANK XYZ 2020-2022.....	
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Batasan Masalah.....	8
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
1.7 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Tinjauan Pustaka.....	11
2.1.1 Manajemen Strategik.....	11 2.1.2
Bank Umum.....	28
2.1.2.1 Kegiatan Usaha Bank.....	29
2.1.2.2 <i>Roadmap</i> Industri Perbankan	36
2.1.2.3 Rencana Bisnis Bank & <i>Corporate Plan</i> Bank	41
2.1.2.4 Laporan Publikasi Bank Umum	44
2.1.3 <i>Digital Banking</i>	48
2.1.4 <i>Financial Technology</i> (Fintech)	51
2.2 Penelitian Terdahulu.....	53
2.3 Rerangka Penelitian.....	60
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....	61
3.1 Objek Penelitian.....	61
3.2 Desain Penelitian.....	61
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.4 Metode Analisis	67
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	69

4.1 Hasil Wawancara.....	69
4.2 Hasil Kajian Dokumen.....	87
4.3 Analisa SWOT.....	90
4.4 Analisa 5 <i>Forces Porter</i>	93
4.5 Analisa Internal & Eksternal	96
4.6 Visi & Misi Bank XYZ	102
4.6.1 Visi & Misi Eksisting Bank XYZ.....	102 4.6.2
Usulan Visi & Misi Bank XYZ.....	103
4.7 Arah Kebijakan Bank XYZ	104
4.7.1 Arah Kebijakan Eksisting Bank XYZ.....	104 4.7.2
Usulan Arah Kebijakan Bank XYZ.....	104
4.8 Rencana Strategis Bank XYZ	106
4.8.1 Rencana Strategis Eksisting Bank XYZ.....	106 4.8.2
Usulan Rencana Strategis Bank XYZ.....	109
4.9 Penyusunan <i>Corporate Plan</i> Bank XYZ	114
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	120
5.1 Kesimpulan.....	120
5.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	124
5.3 Implikasi Manajerial.....	125
DAFTAR PUSTAKA.....	LXXXIII
LAMPIRAN.....	LXXXVII

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan III 2019..	2
Gambar 1.2. Pemanfaatan Internet Bidang Ekonomi	5
Gambar 2.1. Tingkatan Manajemen Stratejik	15
Gambar 2.2. <i>Levels of Planning</i>	18
Gambar 2.3. <i>Porter's Five Forces Model</i>	20
Gambar 2.1.4. <i>Fintech Industry Mapping</i>	52
Gambar 4.3. SWOT Matrix.....	92

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Rasio Kinerja Bank BUKU 3.....	4
Tabel 2.1. Tahapan Proses Manajemen Stratejik	14
Tabel 2.2. Daftar Penelitian Sebelumnya	53
Tabel 3.1. Topik Wawancara <i>Corporate Plan</i>	62
Tabel 4.1.1 Volume Kredit Bank XYZ	71
Tabel 4.1.2. Volume Dana Pihak Ketiga Bank XYZ	72
Tabel 4.2.1 Proyeksi Keuangan Bank XYZ	88
Tabel 4.4.1. Jumlah Nasabah Aktif Bank XYZ	94
Tabel 4.4.2 Jumlah Nasabah Aktif Bank XYZ Berdasarkan Jenis Kelamin	94
Tabel 4.4.3 Jumlah Nasabah Aktif Bank XYZ Berdasarkan Wilayah.....	95
Tabel 4.7. Volume Bisnis Bank XYZ	108

ABSTRACT

This study aims to formulate the right vision and mission, determine strategies, and corporate plans for the Bank. This study uses the object of Bank XYZ which is located in Jakarta and is included in the category of BUKU 3 Bank. This research is classified as a descriptive and qualitative analysis method that emphasizes observing phenomena and focuses on the process and meaning of the results. Data were obtained through interviews and document review. The results of the analysis were obtained by using the SWOT analysis method, Porter's 5 Forces, and internal external environment analysis.

Key Words: Vision, Misi, Strategic, Corporate Plan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan visi dan misi, penentuan strategi, dan rencana korporasi yang tepat bagi Bank. Penelitian ini menggunakan objek Bank XYZ yang berlokasi di Jakarta dan masuk ke dalam kategori Bank BUKU 3. Penelitian ini diklasifikasikan sebagai metode analisis deskriptif dan kualitatif yang menekankan pada pengamatan fenomena dan berfokus pada proses dan pemaknaan hasilnya. Data diperoleh melalui wawancara dan kajian dokumen. Hasil analisa diperoleh dengan metode analisa SWOT, *5 Forces Porter*, dan analisa lingkungan internal eksternal.

Kata Kunci: Visi, Misi, Strategi, Rencana Korporasi

BAB I

PENDAHULUAN

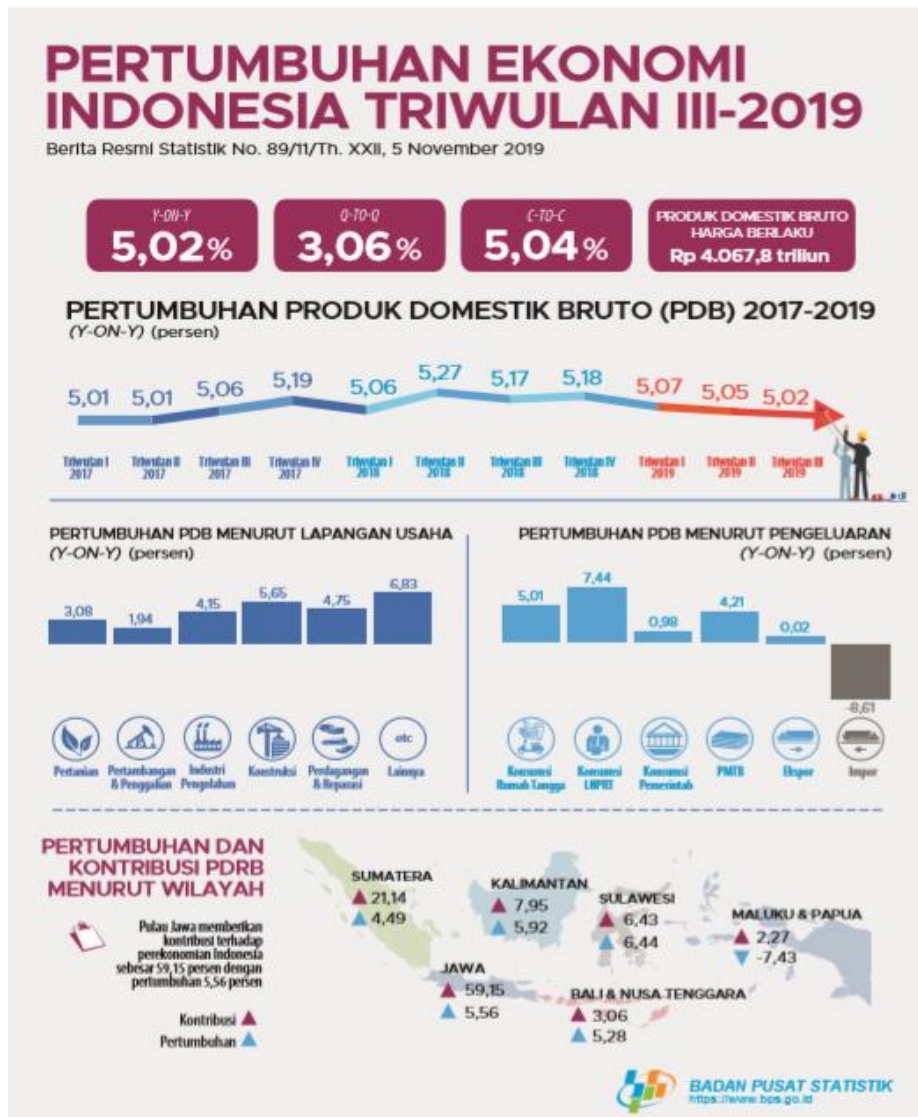
1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan ketiga 2019 terhadap periode yang sama tahun 2018 tercatat tumbuh 5.02%. Pertumbuhan didorong oleh semua lapangan usaha dengan yang tertinggi dicapai oleh sektor jasa lainnya yang tumbuh 10.72%. Dari sisi pengeluaran, pertumbuhan tertinggi dicapai oleh pengeluaran konsumsi sebesar 7.44% seperti dapat dilihat pada Gambar 1.1 (Badan Pusat Statistik,2019)

Bank Indonesia optimis pertumbuhan ekonomi di tahun 2019 ini dapat mencapai 5.1% dengan telah dilakukannya tiga kali pelonggaran moneter dan relaksasi kebijakan makroprudensial. Pertumbuhan ekonomi Indonesia terpengaruh kondisi perekonomian global dan harga komoditas yang menurun. Meski demikian beberapa produk ekspor manufaktur seperti kendaraan bermotor tetap tumbuh positif.

Bank Indonesia memproyeksikan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada kisaran 5,1% - 5,5% pada tahun 2020 meskipun situasi global belum menentu. Proyeksi ini didasarkan oleh permintaan domestik yang terus meningkat dan realisasi investasi yang cenderung stabil. Pertumbuhan ekonomi dunia

diproyeksikan masih relatif rendah, di tahun 2020 diproyeksikan hanya 3,6%. Hal ini menyebabkan stagnasi pertumbuhan volume perdagangan dan harga komoditas dunia pada tahun depan. Ketidakpastian perang dagang juga akan memperlambat investasi, *supply chain* serta memperlambat produktivitas pada level global.



Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan III 2019

Sumber: Biro Pusat Statistik

Jika kita mundur untuk melihat pertumbuhan ekonomi Indonesia 5 tahun sebelumnya yaitu dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018, maka pertumbuhan ekonomi Indonesia hanya stagnan sekitar 5% saja. Data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) menyebutkan bahwa di tahun 2014 pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 5,05%, di tahun 2015 sebesar 5,15%, di tahun 2016 sebesar 4,94%, di tahun 2017 sebesar 5,19% dan di tahun 2018 sebesar 5,18%. Berdasarkan tren 5 (lima) tahun yang lalu maka untuk 5 (lima) tahun ke depan dapat diestimasikan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia hanya stagnan di sekitar 5% saja.

Kondisi ekonomi global dan nasional yang tertekan oleh perang dagang Amerika dengan Cina berdampak pada pertumbuhan kredit perbankan nasional yang hingga akhir kuartal ketiga masih dibawah 10%. Per September 2019, OJK mencatat pertumbuhan kredit perbankan sebesar 7,89%. Pencapaian ini melambat dibandingkan pertumbuhan kredit di periode yang sama tahun lalu sebesar 12,7%. Sedangkan pertumbuhan dana pihak ketiga yang dihimpun perbankan per September 2019 juga mengalami perlambatan, tercatat tumbuh sebesar 7,1%.

Bank XYZ memiliki *holding company* (perusahaan induk) di luar negeri. Bank XYZ memiliki kantor cabang yang tersebar dari Pulau Sumatera sampai ke Pulau Sulawesi. Bank XYZ merupakan bagian dari Top 50 Bank berdasarkan Total Aset. Bank XYZ masuk ke dalam kategori Bank Umum BUKU 3 di mana modal inti Bank melampaui 5 (lima) triliun rupiah dan masih berada di bawah 30 (tiga puluh) triliun rupiah. Persaingan antar Bank BUKU 3 sangatlah ketat. Berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK),

dapat dilihat tren rasio kinerja Bank BUKU 3 pada Tabel 1.1. Rasio *Net Interest Margin* (NIM) tren nya menurun, hal ini dapat menyebabkan turunnya profit Bank. Selain itu rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) kian naik, hal ini menggambarkan bahwa turunnya efisiensi Bank BUKU 3. Bank BUKU 3 dituntut untuk lebih kompetitif dalam hal efisiensi operasional Bank. Rasio NPL pun tren nya naik di tahun 2019 ini, Bank BUKU 3 harus lebih berhati-hati dalam menyalurkan kredit kepada nasabahnya, karena kualitas aset lebih penting daripada volumenya saja.

Tabel 1.1

Rasio Kinerja Bank BUKU 3

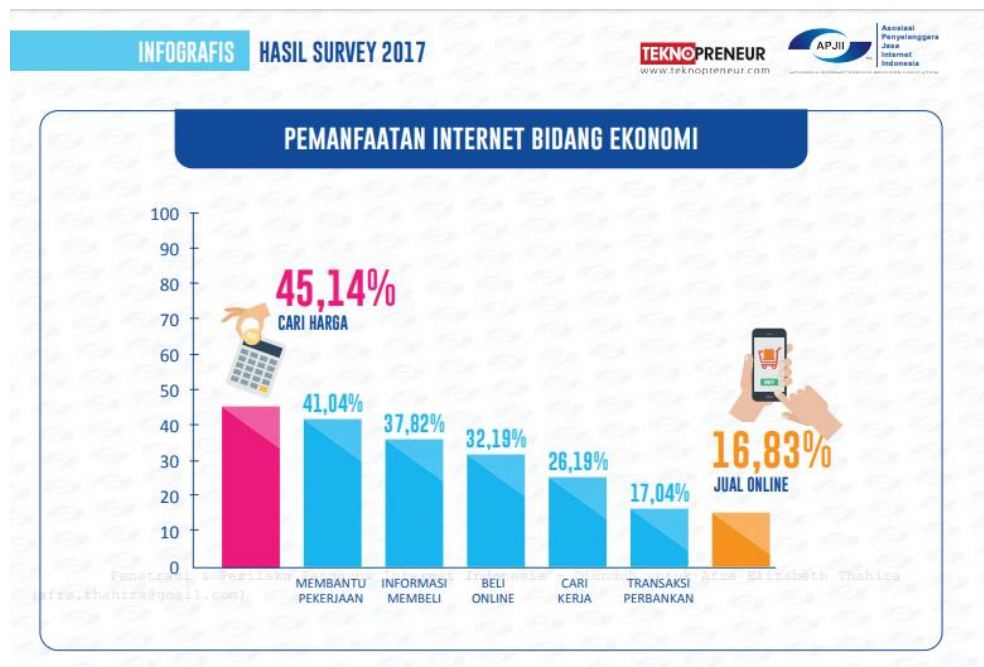
BUKU 3	2015	2016	2017	2018	Sep-19
NIM	4,49	4,77	4,40	4,22	3,98
BOPO	90,76	89,33	86,08	85,88	88,75
LDR	99,37	95,96	96,63	103,37	101,38
NPL	2,87	3,20	2,47	2,32	2,76

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia – OJK

Persaingan terjadi tidak hanya di dalam industri perbankan saja. Perkembangan teknologi mendorong munculnya *Financial Technology* atau yang lebih dikenal dengan *Fintech* yang keberadaannya mengancam eksistensi industri perbankan, khususnya untuk *Fintech Lending*. Per November 2019 terdapat 25 (dua puluh lima) *Fintech Lending* yang memiliki izin dan 139 (seratus tiga puluh sembilan) lainnya dengan status terdaftar pada Otoritas Jasa Keuangan. Mayoritas beroperasi dan berkedudukan di Jabodetabek. Jumlah pinjaman yang disalurkan

selama tahun 2019 ini sebesar 74,54 Triliun Rupiah dengan outstanding 12,18 Triliun Rupiah. Jumlah peminjam sudah mencapai 17 (tujuh belas) juta orang dan 70% berada pada kelompok usia 19-34 tahun. Terdapat beberapa perbedaan karakteristik dari Lembaga Jasa Keuangan dengan *Fintech* antara lain:

- ✓ Lembaga Jasa Keuangan memiliki bisnis model tersentralisasi sedangkan *Fintech* memiliki bisnis model terdistribusi.
- ✓ Pendapatan Lembaga Jasa Keuangan dari pendapatan bunga dan *fee based income* sedangkan *Fintech* hanya berasal dari *fee based income* saja
- ✓ Lembaga Jasa Keuangan memiliki *Risk Model* : *risk exposure & risk transformation* sedangkan *Fintech*: *no risk exposure & risk transformation*



Gambar 1.2 Pemanfaatan Internet Bidang Ekonomi

Sumber: Asosiasi Pengguna Jasa Internet Indonesia

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa 17.04% pemanfaat internet bidang ekonomi adalah untuk transaksi perbankan. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia menyebutkan bahwa pada tahun 2018 sebanyak 171 juta penduduk Indonesia atau kurang lebih 65% dari total populasi penduduk Indonesia sudah mengenal dan terhubung ke internet. Hal ini pun didukung dengan perkembangan *digital banking* pada industri perbankan di Indonesia. Sebenarnya bank konvensional sudah memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada dengan *fasilitas mobile banking* dan *internet banking* untuk mengefisienkan proses transaksi nasabah. Namun dalam 4 tahun terakhir ini industri perbankan mulai mengarah kepada *digital banking*. Dua Bank yang sudah mantap dan dikenal masyarakat luas dalam penerapan digital banking yaitu PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional dengan aplikasi Jenius dan PT. Bank DBS Indonesia dengan aplikasi *DigiBank*.

Ketidakpastian perekonomian global maupun nasional, kompetisi industri perbankan di Indonesia, dan tren *digital banking* mendesak Bank XYZ memerlukan strategi yang matang dalam menghadapi persaingan. Perencanaan strategis harus disusun dan melalui proses yang memadai mulai dari formulasi visi dan misi Bank, kebijakan, langkah strategis sampai kepada peninjauan kembali strategi tersebut. Perencanaan strategis yang baik dan dapat diterapkan pada keseluruhan organisasi akan membantu Bank XYZ dalam mencapai targetnya sekaligus meningkatkan kinerjanya. Selain merupakan kewajiban kepada Otoritas Jasa Keuangan, Penyusunan *Corporate Plan 2020 - 2024* oleh XYZ merupakan suatu dokumen

tertulis yang berisi visi dan misi Bank, arah kebijakan dan strategi manajemen dan rencana strategis Bank XYZ dalam 5 (lima) tahun kedepan. *Corporate Plan* ini akan menjadi acuan dalam penyusunan Rencana Bisnis Bank tiap tahunnya dan pedoman bagi keseluruhan organisasi dalam menjalankan fungsinya masing-masing.

1.2 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif lebih menekankan pada pengamatan fenomena dan berfokus pada proses dan pemaknaan hasilnya (Basri,2014). Penelitian kualitatif menitikberatkan pada ketidahadiran penggunaan alat-alat statistik yang biasa digunakan pada metode kuantitatif (Ali Yusof, 2011). Penelitian ini pun berjenis deskriptif dimana proses pengumpulan datanya membantu peneliti dalam menghasilkan suatu deskripsi tentang fenomena sosial yang sedang diamati. Jenis penelitian ini dapat membantu peneliti dalam menganalisa fenomena yang tidak dapat terukur secara numerik. Ruang Lingkup penelitian meliputi perumusan visi dan misi, arah kebijakan strategi manajemen, dan penyusunan *corporate plan* Bank XYZ.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dapat dirumuskan masalah-masalah sebagai berikut:

1. Visi dan Misi seperti apa yang sesuai bagi Bank XYZ?
2. Arah kebijakan apa yang tepat bagi Bank XYZ?

3. Strategi apa yang tepat bagi Bank XYZ?
4. Apa saja yang akan disajikan dalam *Corporate Plan* Bank XYZ?

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah diperlukan untuk membatasi ruang lingkup masalah yang akan dibahas dan pengumpulan data. Batasan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Ruang Lingkup penelitian meliputi perumusan visi dan misi, arah kebijakan dan strategi manajemen, rencana strategis, *corporate plan* Bank XYZ
2. Strategi dibatasi pada *bankwide strategy* (strategi bank secara keseluruhan) dan *division level strategy* (strategi divisi)
3. Penelitian dilakukan di Kantor Pusat Bank XYZ yang berkedudukan di DKI Jakarta
4. Penelitian hanya mencakup Penyusunan *Corporate Plan* Bank XYZ Periode 2020-2024

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Merumuskan visi dan misi Bank XYZ
2. Merumuskan arah kebijakan Bank XYZ
3. Merumuskan Strategi Bank XYZ
4. Menyusun *Corporate Plan* Bank XYZ periode 2020 – 2024

1.6 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan tidak hanya dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama manajemen stratejik atau secara akademis, tetapi juga dapat memberikan kontribusi bagi praktek di lapangan.

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan disiplin ilmu Manajemen Stratejik, khususnya dalam Penyusunan *Corporate Plan* Bank XYZ

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi penulis melalui teori-teori baru yang dipelajari

b. Bagi Manajemen Bank XYZ

Memberikan saran dan masukan Bank XYZ dalam penyusunan *Corporate Plan*.

3. Manfaat Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan sebagai referensi bagi penelitian sejenis lainnya di masa mendatang.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I: PENDAHULUAN

Bab Pendahuluan ini menjelaskan latar belakang, ruang lingkup penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tesis.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab kedua ini menjelaskan tinjauan pustaka mengenai bank umum, regulasi bank umum, strategi manajemen stratejik, dan strategi bisnis bank.

BAB III : OBJEK DAN METODE PENELITIAN

Bab ketiga ini menjelaskan tentang objek penelitian, jenis penelitian, metode pengumpulan data, model penelitian, teknik pengolahan data,

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab keempat ini berisi tentang keterkaitan teori yang berlaku dengan penyusunan rencana korporasi (*corporate plan*).

BAB V : KESIMPULAN

Bab ini membahas kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis bab sebelumnya serta saran dan masukan dari peneliti terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A. M. D., & Yusof, H. (2011). "Quality and Qualitative Studies: The Case of Validity, Reliability, and Generalizability". *Journal of Social and Environmental Accounting*, 5(1/2), 25-26
- Anna, Afonina. (2015). "Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance : Finding from the Czech Republic". *Journal of Competitiveness* Vol. 7, Issue 3, pp. 19 - 36, ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.744
- Athapaththu, H.K.S Hanasini. (2016). "An Overview Strategic Management: An Analysis of the Concept and the Importance of Strategic Management". *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 6:2. ISSN 2250-3153
- Babafemi, Ilori David. (2015). *Corporate Strategy, Planning and Performance Evaluation: A Survey of Literature*. *Journal of Management Policies and Practices*, Vol. 3, No. 1, DOI:10.15640
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Profil Generasi Milenial Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
- Basri, H. (2014). "Using Qualitative Research in Accounting and Management Studies: Not A New Agenda". *Journal of US-China Public Administration*, Vol.11, No.10, 831-838. DOI: 10.17265/1548-6591/2014.10.003
- Departemen Perizinan dan Informasi Perbankan OJK. (2018). *Booklet Perbankan Indonesia*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan
- Elkhdr, Hassan R.H. (2019). "The Relationship Between Strategic Management and Leadership: A Critical Literature Review". *International Journal of Scientific & Technology Research* Vol. 8:2
- Heffernan, Shelagh. (2005). *Modern Banking*. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd
- Hill, Charles W.L, Gareth R. Jones. (2012). *Essential of Strategic Management*. United States of America: South Western Cengage Learning
- Hitt, Michael A. R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*. United States of America: South Western Cengage Learning
- Hopkins. Willie E, Shirley A. Hopkins. (1997). *Strategic Planning – Financial Performance Relationship in Banks: A Causal Examination*. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:8, 635-652
- Ibraimi, Sadudin. (2014). *Strategic Planning and Performance Management: Theoretical Frameworks Analysis*. *International Journal of Academic*

Research in Business and Social Science, April 2014, Vol 4, No.4.
ISSN:2222-6990

- King, Brett. (2018). *Bank 4.0 Banking Everywhere Never at a Bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business
- Nickols, Fred. (2016). *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking*. Ohio: Distance Consulting.
- Peraturan Bank Indonesia No. 14/26/PBI/2012 tentang Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.6/POJK.03/2016 tentang Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank
- Pistol, Gheorghe. (2010). "The Role and Importance of the Strategic Planning in Bank Marketing". *Annals of Spiru Haret University, Economic Series, Universitatea Spiru Haret*, vol. 1(2), pages 153-161.
- POJK No.5/POJK.03/2016 tentang Rencana Bisnis Bank
- POJK No.32/POJK.03/2016 tentang Perubahan atas POJK No.6/POJK.03/2015 Transparansi dan Publikasi Laporan Bank
- POJK No.55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.
- Pricop, Oliver Constantin. (2012). *Critical Aspects In The strategic Management Theory*. 8th International Strategic Management Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 98 – 107. Elsevier Ltd. Romania
- Rao, Appa. B Paravathiswara Rao, dan K Sivaramakrishna. (2011). *Strategic Management*. New Delhi: Excel Books Private Limited.
- Ritson, Neil. *Strategic Management*. (2011). United Kingdom: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS
- Roberts, Alexander. William Wallace dan Neil McClure. (2003). *Strategic Risk Management*. United Kingdom: Edinburgh Business School Heriot-Watt University.
- Saunders, Anthony. Marcia Millon Cornett. (2008). *Financial Institution Management*. United States of America: McGraw-Hill Irwin
- Sparta (2011), *Praktek Korupsi Di Indonesia Dari Sisi Filsafat Manusia*, *Majalah Akuntan Indonesia*, Vol.5 (29), Page 36-43
- White, Collin. (2004). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillian.