

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor jasa keuangan menjadi sektor penopang dan roda penggerak bangunan ekonomi nasional untuk menghadapi era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Pemanfaatan sektor jasa keuangan terutama dalam pembiayaan-pembiayaan yang memerlukan sumber dana jangka panjang dan pendorong korporasi sebagai lokomotif perekonomian nasional menjadi perhatian prioritas bagi pemerintah. Industri perbankan sebagai salah satu pelaku dalam sektor jasa keuangan memegang peranan penting dalam mewujudkan pembangunan ekonomi nasional untuk tetap tumbuh lebih baik.

Industri perbankan ekonomi global berada di bawah tekanan dalam iklim bisnis saat ini. Menurut Bank Dunia (2015) pertumbuhan global melambat menjadi 2,4% dari 2,6% pada tahun 2014. Tampaknya kondisi makro ekonomi masih belum sepenuhnya pulih untuk memberikan dukungan bagi pertumbuhan industri. Selain itu, bank juga berjuang dengan persaingan yang ketat dalam industri untuk memenangkan nasabah. Permintaan nasabah mendorong industri untuk mencari solusi yang inovatif dan efisien untuk menguasai pasar. Tekanan dirasakan di seluruh wilayah termasuk Asia Pasifik (APAC) yang telah menduduki puncak pertumbuhan dalam dekade terakhir. Ketika rata-rata perbankan global ROE masih dalam satu digit, rata-rata bank APAC sebesar 13% dari tahun 2007 hingga 2014 (Ernst & Young, 2015). Indonesia menempati peringkat tiga kategori pasar negara berkembang APAC sebagai negara yang mendorong pertumbuhan di wilayahnya.

Namun, sejak 2014 APAC mengalami pertumbuhan yang lebih lambat. Meski masih di posisi terdepan, perlu pemahaman yang lebih dalam strategi pasar dari para pemain yang terlibat.

Tabel 1.1
Kondisi Umum Perbankan Konvensional

| Rasio | 2015 | | | | Keterangan |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | TW I | TW II | TW III | TW IV | |
| Total Aset (Rp Milyar) | 5.577.929 | 5.732.978 | 5.943.259 | 5.919.406 | - 0,40% |
| Kredit (Rp Milyar) | 3.527.817 | 3.677.335 | 3.805.326 | 3.904.158 | 2,60% |
| Dana Pihak Ketiga (Rp Milyar) | 4.028.755 | 4.156.933 | 4.297.649 | 4.238.349 | - 1,38% |
| - Giro (Rp Milyar) | 936.000 | 1.040.387 | 1.084.398 | 972.657 | - 10,30% |
| - Tabungan (Rp Milyar) | 1.152.362 | 1.172.790 | 1.233.291 | 1.343.292 | 8,92% |
| - Deposito (Rp Milyar) | 1.940.392 | 1.943.755 | 1.979.960 | 1.922.400 | - 2,91% |
| CAR (%) | 20,98 | 20,28 | 20,62 | 21,39 | 0,77 |
| ROA (%) | 2,69 | 2,29 | 2,31 | 2,32 | 0,02 |
| NIM(%) | 5,30 | 5,32 | 5,32 | 5,39 | 0,08 |
| BOPO (%) | 79,49 | 81,40 | 81,82 | 81,49 | (0,33) |
| NPL Gross (%) | 2,27 | 2,46 | 2,61 | 2,39 | (0,22) |
| NPL Net (%) | 1,16 | 1,22 | 1,26 | 1,14 | (0,12) |
| LDR (%) | 87,58 | 88,46 | 88,54 | 92,11 | 3,57 |

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia dan Sistem Informasi Perbankan OJK, Desember 2015 dalam Laporan Profil Industri Perbankan (LPIP) OJK Triwulan IV 2015

Di tengah kondisi perbaikan perekonomian domestik, secara umum kondisi perbankan pada triwulan IV-2015 masih terjaga baik. Kinerja tersebut ditunjukkan oleh CAR yang relatif masih tinggi sebesar 21,39% dan NPL gross yang menurun dibandingkan triwulan sebelumnya (2,61%) menjadi sebesar 2,39%. NPL net berada pada tingkat yang rendah yaitu sebesar 1,14%, hal ini dikarenakan pencadangan yang dilakukan oleh perbankan cukup memadai. Dilihat dari sisi likuiditas, LDR tercatat naik dari 88,54% menjadi 92,11%. Dari sisi rentabilitas, ROA juga menunjukkan sedikit peningkatan dari triwulan sebelumnya (2,31%) menjadi 2,32%. Kondisi permodalan pada triwulan IV tahun 2015 membaik, hal ini

tercermin dari peningkatan CAR dibandingkan triwulan sebelumnya yaitu dari 20,62% menjadi 21,39%.

Menurut Statistik Perbankan Indonesia (2016), Bank Umum di Indonesia dikelompokkan berdasarkan Kelompok Usaha yang berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/26/Pbi/2012 Tentang Kegiatan Usaha Dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank. Bank adalah Bank Umum sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, termasuk kantor cabang dari bank yang berkedudukan di luar negeri, dan Bank Umum Syariah serta Unit Usaha Syariah sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Modal Inti:

- a. Bagi Bank yang berbadan hukum Indonesia adalah modal inti sebagaimana dimaksud dalam ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai kewajiban penyediaan modal minimum; atau
- b. Bagi kantor cabang dari bank yang berkedudukan di luar negeri adalah dana usaha yang telah dialokasikan sebagai Capital Equivalency Maintained Asset (CEMA) sebagaimana dimaksud dalam ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai kewajiban penyediaan modal minimum.

Kegiatan Usaha adalah kegiatan usaha Bank Umum sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 dan kegiatan usaha Bank Umum Syariah serta Unit Usaha Syariah sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Bank Umum

berdasarkan Kegiatan Usaha yang selanjutnya disebut BUKU adalah pengelompokan Bank berdasarkan Kegiatan Usaha yang disesuaikan dengan Modal Inti yang dimiliki. Berikut adalah Kegiatan Usaha Perbankan di Indonesia, yaitu:

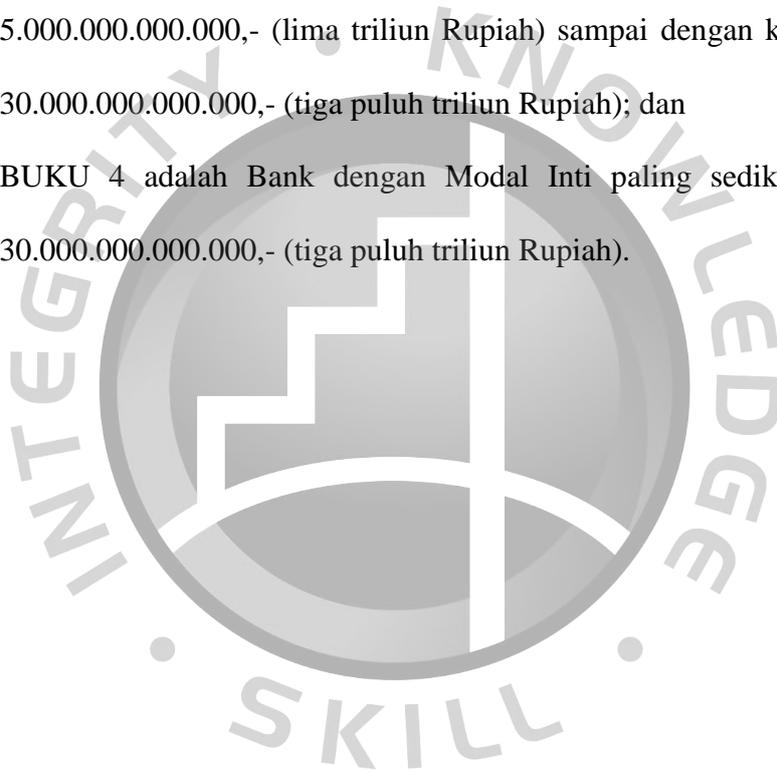
Table 1.2
Kegiatan Usaha Bank Umum (dalam Milyar Rupiah)

| Keterangan | BANK UMUM | |
|---|-----------|-----------|
| | 2014 | 2015 |
| Penyaluran Dana | | |
| a. Kredit yang diberikan | 3,706,501 | 4,092,104 |
| b. Penempatan pada bank lain | 182,432 | 228,348 |
| c. Penempatan pada Bank Indonesia | 569,018 | 685,575 |
| d. Surat Berharga | 636,688 | 660,828 |
| e. Penyertaan | 20,984 | 25,605 |
| f. Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan (CKPN) | 90,454 | 116,540 |
| g. Tagihan Spot dan deviatif | 17,483 | 20,611 |
| h. Tagihan lainnya | 245,350 | 155,488 |
| Sumber Dana | | |
| a. Dana Pihak Ketiga | 4,114,420 | 4,413,056 |
| b. Kewajiban kepada Bank Indonesia | 2,147 | 691 |
| c. Kewajiban kepada Bank lain | 132,956 | 161,094 |
| d. Surat berharga yang diterbitkan | 54,308 | 65,544 |
| e. Pinjaman yang diterima | 145,853 | 177,718 |
| f. Kewajiban spot dan derivatif | 1,880 | 27,728 |
| g. Kewajiban lainnya | 120,691 | 109,623 |
| h. Setoran Jaminan | 5,622 | 6,292 |
| Beberapa Komponen Modal | | |
| a. Modal disetor | 153,439 | 164,270 |
| b. Cadangan | 67,568 | 81,652 |
| c. L/R tahun lalu | 256,642 | 323,763 |
| d. L/R tahun berjalan sesudah pajak | 112,213 | 104,628 |
| e. Tambahan modal disetor | 97,889 | 96,177 |
| f. Modal pinjaman | 34,432 | 40,878 |

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, Vol.14, No.4, Maret 2016

Berdasarkan Modal Inti yang dimiliki, Bank dikelompokkan menjadi 4 (empat) BUKU, yaitu:

- a. BUKU 1 adalah Bank dengan Modal Inti sampai dengan kurang dari Rp 1.000.000.000.000,- (satu triliun Rupiah);
- b. BUKU 2 adalah Bank dengan Modal Inti paling sedikit sebesar Rp 1.000.000.000.000,- (satu triliun Rupiah) sampai dengan kurang dari Rp 5.000.000.000.000,- (lima triliun Rupiah);
- c. BUKU 3 adalah Bank dengan Modal Inti paling sedikit sebesar Rp 5.000.000.000.000,- (lima triliun Rupiah) sampai dengan kurang dari Rp 30.000.000.000.000,- (tiga puluh triliun Rupiah); dan
- d. BUKU 4 adalah Bank dengan Modal Inti paling sedikit sebesar Rp 30.000.000.000.000,- (tiga puluh triliun Rupiah).



Berikut adalah kegiatan usaha Bank Buku I sampai dengan Bank Buku IV,
yaitu:

Table 1.3
Kegiatan Usaha Buku I, II, III, dan IV
(dalam Milyar Rupiah)

| Keterangan | BUKU I | | BUKU II | | BUKU III | | BUKU IV | |
|---|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Penyaluran Dana | | | | | | | | |
| a. Kredit yang diberikan | 110,961 | 106,888 | 647,636 | 515,514 | 1,238,494 | 1,523,679 | 1,560,985 | 1,791,495 |
| b. Penempatan pada bank lain | 10,746 | 12,650 | 66,438 | 49,209 | 3,721 | 76,011 | 64,748 | 70,432 |
| c. Penempatan pada Bank Indonesia | 21,594 | 17,341 | 99,000 | 97,076 | 159,277 | 232,813 | 256,719 | 312,548 |
| d. Surat Berharga | 13,632 | 12,826 | 109,975 | 68,616 | 187,500 | 229,841 | 315,373 | 331,274 |
| e. Penyertaan | 6 | 4 | 603 | 289 | 9,760 | 10,503 | 10,516 | 14,725 |
| f. Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan (CKPN) | 1,313 | 1,235 | 12,308 | 10,335 | 24,456 | 39,176 | 48,308 | 61,026 |
| g. Tagihan Spot dan deviatif | 8 | 1 | 9,212 | 2,899 | 7,982 | 16,302 | 281 | 1,409 |
| h. Tagihan lainnya | 906 | 906 | 33,759 | 16,405 | 67,949 | 79,188 | 140,631 | 57,402 |
| Sumber Dana | | | | | | | | |
| a. Dana Pihak Ketiga | 129,155 | 121,026 | 623,124 | 518,785 | 1,267,728 | 1,517,441 | 1,923,690 | 2,080,909 |
| b. Kewajiban kepada Bank Indonesia | 1 | 0 | 2 | 147 | 923 | 0 | 1,222 | 543 |
| c. Kewajiban kepada Bank lain | 7,086 | 6,713 | 50,514 | 51,897 | 37,537 | 62,768 | 32,483 | 33,571 |
| d. Surat berharga yang diterbitkan | 2,954 | 1,779 | 4,003 | 10,887 | 29,419 | 31,949 | 14,495 | 17,138 |
| e. Pinjaman yang diterima | 703 | 1,310 | 18,813 | 16,615 | 66,673 | 70,414 | 57,412 | 87,429 |
| f. Kewajiban spot dan derivatif | 4 | 0 | 10,851 | 6,508 | 6,441 | 19,228 | 1,584 | 1,991 |
| g. Kewajiban lainnya | 199 | 118 | 11,111 | 7,869 | 53,696 | 54,189 | 54,818 | 46,668 |
| h. Setoran Jaminan | 91 | 95 | 764 | 803 | 1,682 | 2,072 | 3,021 | 3,212 |
| Beberapa Komponen Modal | | | | | | | | |
| a. Modal disetor | 13,210 | 14,117 | 58,637 | 59,381 | 42,519 | 52,966 | 28,430 | 25,393 |
| b. Cadangan | 2,419 | 2,209 | 10,674 | 1,040 | 23,696 | 29,092 | 29,783 | 37,165 |
| c. L/R tahun lalu | 1,570 | 2,505 | 21,070 | 9,376 | 70,312 | 105,005 | 160,125 | 204,109 |
| d. L/R tahun berjalan sesudah pajak | 2,014 | 1,812 | 16,715 | 9,900 | 23,483 | 20,703 | 69,300 | 71,571 |
| e. Tambahan modal disetor | 1,607 | 4,376 | 5,176 | 7,156 | 51,003 | 48,458 | 38,309 | 33,922 |
| f. Modal pinjaman | 211 | 418 | 4,572 | 6,881 | 25,887 | 29,826 | 3,762 | 3,753 |

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, Vol.14, No.4, Maret 2016

Dari table diatas dapat diketahui pada Bank BUKU I dan BUKU II pada tahun 2015 terjadi beberapa penurunan dari tahun 2014, seperti jumlah kredit yang diberikan, dan dana pihak ketiga, sehingga masih perlu mendapatkan perhatian lebih dikarenakan adanya penurunan tersebut. Sedangkan pada Bank BUKU III dan BUKU IV untuk indicator yang sama mengalami kenaikan pada tahun 2015 dari tahun 2014, sehingga dapat diketahui bagaimana BUKU III dan BUKU IV bisa terjadi peningkatan pada beberapa indicator tersebut disaat BUKU I dan BUKU II mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

Ada beberapa cara yang biasa dilakukan untuk menganalisa kondisi industry dan persaingan didalamnya, antara lain SWOT Matrix, BCG (Boston Consulting Group) Matrix, IE Matrix, Grand Strategy Matrix, dan Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation). Menurut (David, R Fred, 2005) Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix adalah salah satu alat perencana strategi perusahaan yang sangat penting, dimana dalam matriks ini telah memperhatikan beberapa faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi perusahaan baik dari aspek internal maupun aspek eksternal sebuah organisasi bisnis.

1.2 Rumusan Masalah

Semakin tingginya tingkat persaingan memperebutkan pasar perbankan, akan menyebabkan pergeseran dalam strategi perusahaan. Untuk itu perlu kiranya mengetahui kondisi industry perbankan saat ini dari strategi yang telah dijalankan, sehingga diperoleh kondisi perbankan yang sehat serta memiliki kompetensi dan daya saing yang tinggi untuk memperebutkan pasar perbankan saat ini. Dalam penulisan ini, penulis ingin melihat sejauh mana kemampuan perusahaan dalam hal

mengelola sumber daya yang ada dalam menciptakan daya saing untuk merebut pasar perbankan, kemudian juga penulis akan menentukan posisi perusahaan saat ini sesuai dengan model Space Matrix, sehingga dapat dirumuskan strategi apa yang sesuai untuk diterapkan pada industry perbankan.

Salah satu metode yang jarang digunakan dalam industri perbankan adalah Posisi Strategis dan Aksi Evaluasi Matrix, yang dikembangkan oleh Rowe, Mason, Dickel, Mann dan Mockler (1994). Posisi Strategis dan Aksi Evaluasi Matrix (Space Matrix) adalah kerangka kerja empat kuadran, yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling tepat untuk sebuah organisasi tertentu (David, 1997). Metode Space Matrix dipilih karena lebih unggul daripada yang lain karena pendekatan analisa Space berusaha untuk mengatasi keterbatasan metode-metode lainnya dengan untuk memperhitungkan banyak faktor dalam membangun dimensi. Setiap dimensi dilihat sebagai gabungan dari beberapa faktor yang dievaluasi secara terpisah, sehingga Space Matrix akan menghasilkan salah satu dari empat posisi yang disarankan berdasarkan posisi bank dinilai dari faktor internal dan eksternal.

Kondisi situasi industry perbankan seperti yang dijelaskan diatas telah memaksa industri perbankan untuk mengevaluasi strategi untuk beradaptasi dengan situasi saat ini. Agar dapat mengevaluasi strategi itu maka ada prasyarat untuk mengetahui kondisi perputaran di industri termasuk mengkaji tantangan internal dan eksternal. Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana analisis Space Matrix industri perbankan Indonesia?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa posisi industri perbankan di Indonesia dan memberikan saran dan masukan strategi berdasarkan posisi tersebut.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang terdapat dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis: Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dunia akademik untuk menambah literature analisa dengan metode Space Matrix di industry perbankan.
2. Manfaat Praktis: Hasil penelitian penelitian ini juga memungkinkan untuk memberikan kontribusi saran strategi yang tepat bagi bank serta bagi pihak pembuat kebijakan dapat dijadikan sebagai acuan untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif dari posisi pasar masing-masing ukuran dan apakah mereka perlu mengembangkan strategi yang berbeda di pasar.