

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak<sup>1</sup>. Sedangkan menurut beberapa pakar, bank adalah suatu badan yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan kredit, baik dengan alat-alat pembayaran sendiri atau dengan uang yang diperolehnya dari orang lain, maupun dengan jalan mengedarkan alat-alat penukar baru berupa uang giral.<sup>2</sup>

Dalam pasal 2,3 dan 4 UU No.7 Tahun 1992 sebagaimana telah diubah dengan UU No.10 Tahun 1998 tentang perbankan, dinyatakan asas, fungsi dan tujuan adalah sebagai berikut:

Asas perbankan Indonesia dalam melaksanakan kegiatan usahanya berasaskan demokrasi ekonomi dengan menggunakan prinsip kehati-hatian. Sedangkan fungsi utama perbankan adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat. Tujuan Perbankan Indonesia bertujuan

---

<sup>1</sup> Undang-undang No.17 Tahun 1992 Tentang Perbankan.

<sup>2</sup> Suyatno, T., dkk. (1999) *Kelembagaan Perbankan. Cetakan ke-14*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional ke arah peningkatan rakyat banyak. Sejalan dengan asas, fungsi serta tujuan tersebut diatas maka sektor perbankan memiliki peran yang strategis dalam memberikan sumbangsih terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara.

Namun pada tahun 2014 yang baru saja berlalu ternyata kembali menjadi tahun yang penuh tantangan bagi perekonomian Indonesia dan perbankan di Indonesia. Kondisi ekonomi global tidak secerah prakiraan semula. Pemulihan memang terus berlangsung di berbagai ekonomi utama dunia, namun dengan kecepatan yang tidak sesuai dengan harapan dan tidak merata. harga komoditas dunia pun terus melemah karena permintaan belum cukup kuat, khususnya dari Tiongkok. Di sektor keuangan, ketidakpastian kebijakan *the Fed* telah meningkatkan kerentanan dan volatilitas di pasar keuangan dunia. Sebagai negara berkembang (*emerging market*), kita turut merasakan adanya pergeseran arus modal asing keluar dari Indonesia. Selain itu, kita juga dapat mengamati adanya divergensi kebijakan moneter di negara-negara maju. Berbeda dengan *The Fed* yang berencana melakukan normalisasi

kebijakan moneter, bank sentral Jepang dan Eropa masih perlu menempuh kebijakan moneter yang sangat akomodatif.<sup>3</sup>

Situasi di tataran global tersebut diperberat oleh berbagai permasalahan struktural pada perekonomian domestik, yang sesungguhnya bukanlah suatu hal baru karena telah berlangsung dalam beberapa tahun terakhir. Permasalahan struktural tersebut antara lain adalah ekspor yang masih didominasi produk berbasis sumber daya alam, ketahanan pangan dan energi yang masih rendah, pasar keuangan yang masih dangkal, serta ketergantungan pada pembiayaan eksternal yang meningkat. Kombinasi situasi global yang kurang kondusif dan sejumlah permasalahan domestik yang masih mengemuka tersebut pada gilirannya meningkatkan risiko instabilitas perekonomian, yang terlihat pada berbagai indikator seperti neraca pembayaran, nilai tukar dan inflasi. Kondisi perlambatan ekonomi, kenaikan inflasi dan nilai kurs mata uang asing terlihat sesuai tabel di bawah ini.

**Tabel 1.1 Kondisi Makro Ekonomi Periode Tahun 2010-2014**

Tahun	Inflasi	PDB	Kurs USD
2010	7%	6,1%	Rp. 8.991
2011	3,8%	6,5%	Rp. 9.066
2012	4,3%	6,2%	Rp. 9.670
2013	8,38%	5,8%	Rp. 12,189
2014	8,36%	5,1%	Rp. 12.440

**Sumber: Data statistik perbankan Indonesia 2015**

---

<sup>3</sup> Laporan Bank Indonesia Tahun 2014  
<http://www.bi.go.id/id/statistik/perbankan/indonesia/Default.aspx/> (diakses 18 April 2015)

Dari Tabel 1.1 di atas dapat kita lihat bahwa kondisi ekonomi Indonesia sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 mengalami penurunan, Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada tahun 2011 sempat diangka 6.5% namun sejak tahun 2012 melambat dari 6.2% hingga 5.1% pada tahun 2014. Hal ini diakibatkan sejumlah faktor, termasuk perlambatan ekonomi global, hal tersebut diperparah dengan kenaikan inflasi yang cukup tajam di tahun 2012 dari 4,3% menjadi 8,38% di tahun 2013. Padahal di tahun 2011 Indonesia bisa menekan angka inflasi dari 7% pada tahun 2010 menjadi 3.8%.

Senada dengan nilai tukar USD mengalami penguatan nilai yang cukup signifikan di mana pada tahun 2010 USD bisa bertahan di angka Rp. 8.991 namun ditahun 2011 USD menguat stabil di angka Rp. 9.066 dan pada tahun 2012 USD naik sekitar 7% atau menjadi Rp. 9.670, dan puncaknya pada tahun 2013 dimana USD menguat 21% di angka Rp.12.189 bertahan hingga tahun 2014 di angka Rp. 12.440.

Perlambatan ekonomi dan tingginya nilai inflasi serta lemahnya nilai mata uang rupiah terhadap USD memberikan dampak bagi pelaku bisnis apalagi bagi pelaku bisnis yang masih bergantung dengan barang import dari luar dimana hal tersebut akan mempengaruhi biaya produksi dan nilai produksi menjadi bertambah akibat kenaikan nilai mata uang USD terhadap rupiah sekitar 20% dalam 2 tahun terakhir.

Pemilihan Umum pada tahun 2014 juga memberikan dampak di mana para investor masih menunggu kepastian politik dan keamanan nasional siapakah yang akan menjadi presiden Indonesia yang baru, beberapa kondisi tersebut di atas tentu saja mempengaruhi terhadap rencana ekspansi pasar, pengetatan belanja konsumen, depresiasi nilai mata uang rupiah, dan tekanan kenaikan inflasi. Menurunnya kondisi ekonomi di Indonesia sejak tahun 2010 sampai 2014 merupakan suatu tantangan dalam dunia perbankan karena kondisi tersebut memberikan tantangan tersendiri bagi sektor perbankan nasional. Ketatnya likuiditas perbankan menyebabkan kenaikan biaya pendanaan, sementara menurunnya permintaan kredit maupun melemahnya daya beli konsumen berimbas pada penurunan kualitas aktiva.

Kondisi ekonomi tersebut juga memberikan pengaruh bagi sektor perbankan berdasarkan data statistik Bank Indonesia pada akhir tahun 2014 jumlah bank di Indonesia mengalami sedikit penurunan di mana pada tahun 2010 jumlah bank di Indonesia masih berjumlah 122 bank dan pada akhir tahun 2014 menjadi 119 bank. Berikut tabel perkembangan jumlah perbankan yang ada di Indonesia sejak tahun 2010 – 2014 berdasarkan kepemilikan serta fungsi nya sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Bank di Indonesia**

No	Bank	2010	2011	2012	2013	2014
1	PERSERO / BUMN	4	4	4	4	4
2	BUSN DEvisa	36	36	36	36	36
3	BUSN NON DEvisa	31	30	30	30	29
4	BPD	26	26	26	26	26
5	BANK CAMPURAN	15	14	14	14	14
6	BANK ASING	10	10	10	10	10
	<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>119</b>

**Sumber: Laporan Bank Indonesia 2015**

Untuk Bank BUMN dan bank swasta nasional atau BUSN Devisa masih cukup stabil bertahan sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 karena tidak mengalami penurunan, namun untuk bank BUSN Non Devisa dan Bank campuran terlihat terjadi penyusutan di mana BUSN pada tahun 2010 berjumlah 31 bank namun pada tahun 2014 berkurang menjadi 29 bank, termasuk bank campuran juga ada penurunan 1 bank yang tutup operasi pada tahun 2011.

Menurunnya kondisi ekonomi di Indonesia dan banyaknya jumlah bank yang ada di Indonesia menjadi suatu tantangan bagi para pengambil keputusan dalam merencanakan dan memformulasikan strateginya agar bisa berkompetisi dan meningkatkan *share market* dalam bisnis perbankan di Indonesia. Seperti yang terlihat dalam tabel di bawah ini berdasarkan laporan data Bank Indonesia pada kuartal I – tahun 2015.

**Tabel 1.3.**  
**Kinerja 10 Bank Terbesar di Indonesia Berdasarkan Aset**  
**Milliar Rp (Billion Rp)**

No	Bank	Total Assets *	Loans	Equity	DPK	NIM	BOPO	ROA	ROE	LDR	CAR	NPL GROSS
1	Mandiri	868,348	525,863	104,791	628,712	5.4%	65.0%	3.5%	25.8%	83.8%	17.9%	1.8%
2	BRI	806,005	477,889	96,099	593,413	7.6%	68.0%	4.0%	29.8%	80.5%	20.1%	2.2%
3	BCA	557,439	335,576	80,018	445,091	6.5%	67.4%	3.5%	20.2%	74.9%	19.4%	0.7%
4	BNI	407,215	253,818	61,862	290,190	6.5%	70.6%	3.6%	23.1%	87.8%	17.8%	2.1%
5	CIMB NIAGA	241,682	169,849	28,635	174,345	5.2%	97.9%	0.2%	1.2%	95.8%	16.5%	4.1%
6	DANAMON	193,811	104,587	33,757	111,785	8.3%	85.3%	1.9%	8.6%	92.7%	18.7%	2.5%
7	PERMATA	<b>189,142</b>	<b>120,506</b>	<b>17,648</b>	<b>136,152</b>	<b>3.6%</b>	<b>85.1%</b>	<b>1.6%</b>	<b>17.1%</b>	<b>88.8%</b>	<b>14.0%</b>	<b>1.6%</b>
8	PANIN	169,766	120,603	23,905	124,027	4.3%	81.6%	2.1%	12.8%	97.2%	17.2%	1.7%
9	BII Maybank	149,484	100,223	14,807	100,431	4.5%	93.6%	0.7%	5.8%	91.9	15.9%	2.83%
10	OCBC	115,022	68,096	15,330	81,905	3.8%	79.0%	1.8%	9.9%	84.6%	19.2%	1.4%

**Sumber: OJK Laporan Publikasi Triwulan I-2015**

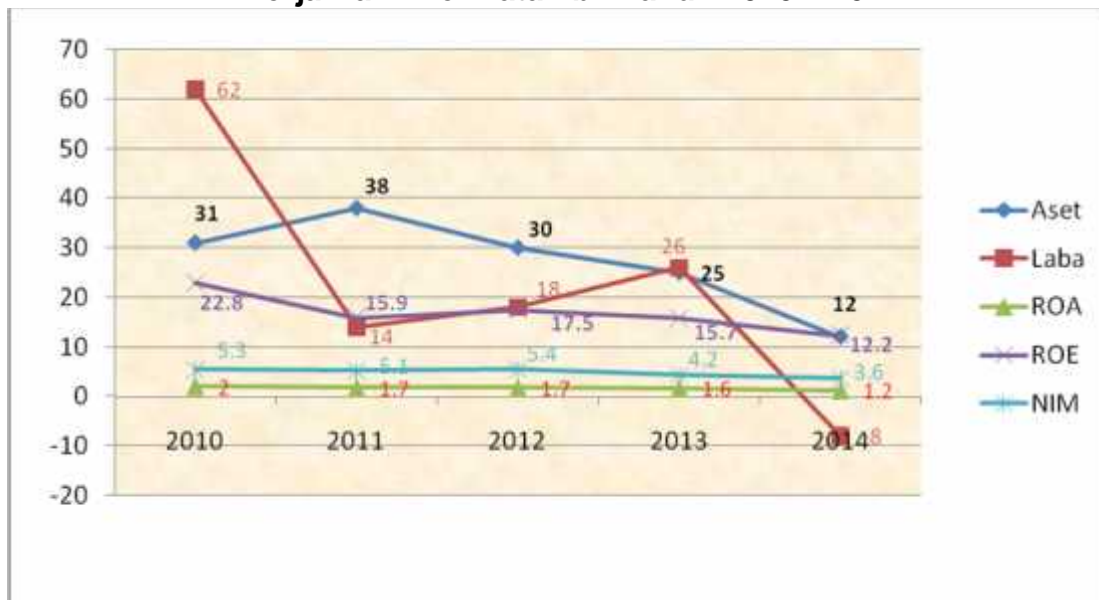
Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa Bank Persero (BUMN) masih mendominasi secara jumlah Total aset di industri perbankan di Indonesia dibandingkan bank-bank swasta nasional maupun bank asing.

Bank Permata Tbk merupakan salah satu bank swasta yang saat ini berada di rangking 7 di Indonesia berdasarkan *size* atau *asset* bank, namun bank Permata menjadi bank dengan nilai NIM dan CAR terkecil diantara 10 bank terbesar tersebut, di mana bank swasta lainnya menghasilkan NIM tertinggi seperti BCA dengan NIM 6,5% dan CIMB dengan NIM 5,2% dan Danamon dengan NIM tertinggi di angka 8,3%. Senada dengan kondisi CAR bank Permata juga harus menjadi bank terkecil dengan nilai persentase CAR 14% sedangkan bank swasta

lainnya seperti BCA dengan nilai rasio CAR 19,4%, CIMB dengan rasio CAR 16.5% dan Danamon dengan rasio CAR 18.7%, sehingga Manajemen Bank Permata harus lebih hati-hati dalam merumuskan strategi-strategi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja bank nya dan juga menghadapi tantangan dari luar serta krisis global yang terjadi.

Penurunan kondisi ekonomi dan persaingan dalam industri perbankan di Indonesia sangat mempengaruhi kinerja industri perbankan khususnya Bank Permata Tbk hal tersebut dapat dilihat dari tabel di bawah Kinerja Bank Permata periode tahun 2010 – 2014.

**Gambar 1.1**  
**Kinerja Bank Permata Tbk Tahun 2010 – 2014**



**Sumber; Laporan Keuangan Bank Permata Tbk**

Pertumbuhan asset bank Permata sejak tahun 2010 sampai tahun 2014 mengalami pertumbuhan asset yang sangat baik di mana asset



bank Permata tahun 2011 tumbuh 38% menjadi 101,5 triliun dan juga tahun 2012 tumbuh 30% dengan nilai asset di angka 132.1 triliun hal ini bertahan hingga tahun 2013 tumbuh 25% dan 12% pada tahun 2014 mulai menurun kenaikan dari sisi assetnya. Kondisi tersebut diperkuat dengan laporan laba/rugi Bank Permata pada periode yang sama juga terlihat pertumbuhan laba yang cukup stabil pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2013, namun pada tahun 2014 laba Bank Permata turun 8% dibandingkan tahun 2013.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dalam perumusan masalah yang diteliti adalah:

1. Bagaimana kondisi faktor internal dan eksternal pada industri perbankan serta posisi bersaing PT Bank Permata Tbk terhadap bank pesaing lainnya ?
2. Bagaimana Strategi Bersaing Bank Permata Tbk untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan dan mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*Competitive advantage*)?
3. Bagaimana Strategi Bersaing Bank Permata Tbk dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif pada industri perbankan di Indonesia ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisa lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi faktor – faktor sukses kunci (*key success factor*) yang ada pada Bank Permata Tbk dalam industri perbankan di Indonesia.
2. Menganalisa sumberdaya dan kapabilitas internal perusahaan dan mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) untuk meningkatkan kinerja perusahaan Bank Permata Tbk.
3. Menganalisis strategi bersaing alternatif bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam industri perbankan yang semakin *competitif*.

### 1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini bertujuan untuk :

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Dari sisi akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kerangka pemahaman teori dan praktek serta manfaat tambahan pengetahuan dalam menerapkan teori yang pernah didapat mengenai Manajemen strategik yang diperoleh selama kuliah di Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen PT Bank Permata Tbk dan pihak lain yang berkepentingan seperti para *stakeholder*, *kreditor*, *investor* dan lain sebagainya untuk menilai dan *me-review* strategi yang telah diterapkan oleh PT Bank Permata Tbk dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan pada industri perbankan di Indonesia.