

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada akhir tahun 2008 terjadi krisis kepercayaan terhadap industri keuangan, hal ini tentu berdampak juga pada perekonomian Indonesia yang ditandai dengan perlambatan ekonomi diberbagai bidang industri termasuk perbankan. Pada awal tahun 2009 merupakan masa yang sulit bagi Indonesia dimana dalam jangka waktu yang singkat akses likuiditas dari sumber-sumber di luar negeri menyusut, sehingga banyak penanam modal asing melakukan divestasi. Pada saat yang sama nilai tukar rupiah terhadap USD melemah tajam sehingga menimbulkan kekhawatiran bagi stabilitas sebagian besar kegiatan komersial di Indonesia.

Pada pertengahan tahun 2009 kondisi ekonomi dan pasar uang global mengalami perbaikan. Industri perbankan mulai menunjukkan kinerja yang mengembirakan, dimana pada akhir tahun 2009 posisi dana pihak ketiga perbankan naik dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu 13% walaupun masih dibawah pertumbuhan DPK pada tahun 2008 sebesar 16% dan kredit hanya tumbuh sebesar 10% yang masih jauh dibawah pertumbuhan kredit ditahun 2008 sebesar 31%, yang disebabkan masih tingginya prinsip kehati-hatian perbankan dalam penyaluran kredit.

Tahun 2010 industri perbankan mengalami pertumbuhan yang baik dibandingkan tahun 2009, dimana total asset perbankan tumbuh sebesar 18,7% dengan dana pihak ke tiga tumbuh sebesar 18,5% dan pertumbuhan kredit sebesar 22,8%. Hal ini menandakan bahwa industri perbankan mengalami pertumbuhan yang baik dan mencerminkan persaingan yang semakin ketat dari tahun ke tahun (Bank Indonesia, 2010).

Merger antara PT Bank ABC, Bank D dan Bank E menjadi PT Bank ABC menghasilkan bank dengan total asset Rp. 11 Triliun, mengokohkan posisinya sebagai bank korporasi dan ritel universal di sektor pangan dan agribisnis di Indonesia. Dengan perpaduan keunggulan ketiga bank tersebut diharapkan dapat menciptakan sebuah bank yang lebih baik dan mampu bersaing, ditengah semakin ketatnya perekonomian global dan persaingan sektor perbankan di Indonesia.

Paska *merger*, PT Bank.ABC terus melakukan perubahan yang bersifat menyeluruh dan terintegrasi di seluruh divisi organisasi. Salah satunya adalah di *Operations & Information Technology Division*. Perubahan-perubahan yang terjadi di divisi ini antara lain adalah pemisahan kegiatan bisnis dengan kegiatan operasional, peningkatan layanan *Authomatic Teller Machine* (ATM) melalui penambahan jaringan ATM Bersama dan *Cirrus*, peningkatan efisiensi dalam menjalankan operasional bank sehari-hari melalui sentralisasi kegiatan operasional, *clustering* (pemusatan kegiatan operasional dari beberapa kantor cabang yang letaknya relatif berdekatan ke satu kantor cabang yang ditetapkan sebagai *cluster*), dan penyederhanaan alur kerja untuk yang dilakukan oleh *Customer Service, Teller, dan/atau Back Office* sehingga menjadi lebih efektif dan

efisien, serta rencana untuk melakukan implementasi IT Platform baru yang akan menggantikan *Core Banking System* yang saat ini masih digunakan. Keseluruhan perubahan tersebut berkaitan dengan struktur, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia.

Survey Karyawan "Suarakan Opinimu" yang dilaksanakan pada tanggal 22 Desember 2010 hingga 17 Januari 2011 oleh Lembaga Survey Towers Watson, dimana seluruh karyawan permanen PT Bank ABC diminta mengisi angket secara *on line* melalui internet untuk memberikan umpan balik secara terbuka tentang perasaan karyawan selama bekerja di PT Bank ABC, menunjukkan data dan fakta sebagai berikut:

- 1) Terdapat 1.597 karyawan yang berpartisipasi dalam survei, atau 94,6% dari responden, dimana hasil survei telah mewakili populasi seluruh karyawan PT Bank ABC. Hal tersebut merupakan respon yang sangat baik dan menunjukkan kepedulian karyawan PT Bank ABC tentang bagaimana karyawan sebagai bagian dari perusahaan dan juga tentang bagaimana perusahaan sebagai sebuah bisnis. Tingkat respons tersebut juga adalah tertinggi di Indonesia diantara perusahaan yang menjalankan survey untuk kali pertama dengan Towers Watson.
- 2) Terdapat 3 kategori yang mendapatkan jawaban positif di atas 70%, yaitu kolaborasi, fokus kepada pelanggan, dan nilai-nilai perusahaan. Hal tersebut berarti bahwa lebih dari 70% responden yang memberikan respon positif terhadap kategori-kategori tersebut.

- 3) Terdapat 3 kategori yang perlu ditingkatkan, yaitu posisi kompetitif, komunikasi, dan perubahan organisasi, yang semuanya menunjukkan tren negatif terhadap standar pembandingan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa PT Bank ABC harus fokus melakukan tindakan perbaikan di ketiga area tersebut.

Terdapatnya respon negatif karyawan terhadap kategori yang perlu dilakukan perbaikan pada PT Bank ABC, salah satunya adalah posisi kompetitif. Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan, persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan implementasi yang baik. Pentingnya posisi kompetitif dalam perusahaan untuk menentukan ketepatan aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, mendorong penulis untuk melakukan penelitian berkaitan dengan Formulasi strategi bersaing PT Bank ABC dalam industri Perbankan Tahun 2010 - 2014. Kajian yang lebih dalam lagi dalam lingkungan internal perusahaan sesuai survey Towers Watson, mewajibkan untuk fokus dalam tindakan perbaikan yaitu salah satunya adalah posisi kompetitif. Formulasi Strategi bersaing seperti apa yang telah dijalankan dan sejauh mana manajemen PT Bank ABC melakukan perubahan dalam bidang operations, Infrastruktur dan manajemen sumber daya manusia pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2014.

Berdasarkan uraian di atas maka akan dilakukan formulasi strategi bersaing mengenai analisa lingkungan internal dan eksternal PT Bank ABC dibidang operations, infrastruktur dan manajemen sumber daya manusia yang

dituangkan dalam tesis berjudul *Formulasi Strategi Bersaing PT Bank ABC dalam Industri Perbankan Tahun 2010 - 2014*.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka penulis akan membahas bagaimana formulasi strategi bersaing PT Bank ABC di industri perbankan pada tahun 2010-2014.

## **1.3 Ruang Lingkup Studi**

Agar terpusat pada maksud dan tujuan penelitian, penelitian ini memiliki ruang lingkup studi yaitu *Formulasi Strategi Bersaing PT Bank ABC dalam Industri Perbankan pada tahun 2010-2014*. Penelitian dan evaluasi yang digunakan adalah hasil dari lembaga survey Towers Watson, yang dilakukan pada tanggal 22 Desember 2010, serta berdasarkan wawancara pihak PT Bank ABC, olahan data internal, dan wawancara dengan nasabah PT Bank ABC.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka diketahui tujuan dari penelitian ini adalah formulasi strategi bersaing PT Bank ABC dalam industri perbankan pada tahun 2010 - 2014.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Manfaat Akademik**

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 Pasca Sarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

### **2. Manfaat Manajerial**

Dari segi praktisi hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen PT Bank ABC dan Pihak lain yang berkepentingan seperti para stakeholder, kreditor, investor dan lain sebagainya untuk menilai, mereview strategi yang diterapkan oleh PT Bank ABC dalam memperkokoh posisinya sebagai bank yang menjadi pilihan nasabah.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan, pada bab ini membicarakan latar belakang masalah, Perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode Pengumpulan data, batasan dan kerangka analisis, sistematika penulisan.

Bab II : Landasan Teori, pada bab ini membicarakan tentang teori-teori dan literatur review yang dipakai untuk mendukung dan melandasi penelitian ini.

Bab III : Profil Perusahaan, pada bab ini membicarakan profil perusahaan secara detail. Mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan strategi bisnis yang digunakan oleh perusahaan tahun 2010 - 2014.

Bab IV : Analisa dan pembahasan, pada bab ini akan membahas mengenai analisa data disertai dengan pembahasan yang terkait dengan penelitian.

Bab V : Kesimpulan dan Saran, pada bab ini akan dibuat kesimpulan serta saran yang diharapkan dapat memberikan banyak manfaat bagi banyak pihak.