

**TESIS**

**STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN BANK DEvisa  
PADA BANK SULSELBAR**

***FOREIGN EXCHANGE BANK SERVICE  
DEVELOPMENT STRATEGY AT BANK SULSELBAR***

**M. ASRIL AZIS  
A012201037**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

### STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN BANK DEvisa PADA BANK SULSELBAR

disusun dan diajukan oleh :

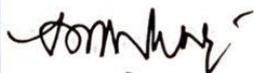
**M. ASRIL AZIS**  
**A012201037**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **31 DESEMBER 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

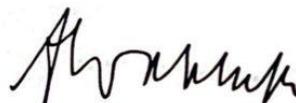


Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si  
Nip. 19581231 198601 1 008

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

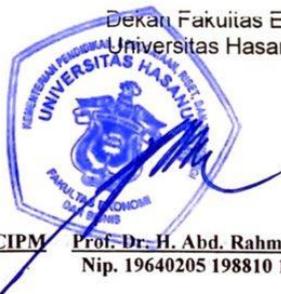


Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM  
Nip. 19600703 199203 1 001



Prof. Dr. H. Abd. Rakhman Laba, SE., MBA  
Nip. 19630125 198910 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : M. Asril Azis  
Nim : A012201037  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Strategi Pengembangan Layanan Bank Devisa Pada Bank Sulselbar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 14 Januari 2022

Yang Menyatakan,

  
Makassar 10000  
M. Asril Azis

## PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillahirabbil Alamin rasa syukur atas kehadiran Allah SWT. atas segala rahmat dan karuniaNya yang berikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Shalawat dan taslim kepada Nabiullah Muhammad SAW. nabi sebagai rahmatan lil alamin dimuka bumi ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pendidikan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terimakasih peneliti sampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA., dan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si..
2. Bapak Prof. Dr. H. Nurdin Brasit, SE., M.Si., dan Bapak Prof. Dr. H. Rakhman Laba, SE., M.BA., sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, mengarahkan penulis, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM CWM@ dan Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu dosen / pengajar pada Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Kepada dosen tim penguji yang telah memberikan masukan, saran dan kritikan kepada penulis demi kesempurnaan penulisan tesis.

5. Kepada Kedua Orang Tua dan Mertua, kepada isteri tercinta Ira Puspita Madonza, demikian juga kepada anak tersayang: We Mufti Haturrahmah Tenri Sau, We Maryam Batari Uleng, We Nur Ramadhanty, We Annisa Qarirah, serta sanak keluarga atas dukungan doa dan motivasi yang diberikan.
6. Kepada pimpinan dan jajaran PT. Bank Sulselbar dan PT. Kawasan Industri Makassar (Persero).
7. Terima kasih kepada seluruh pihak atas segala bantuan, saran dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis, semoga semua pihak mendapat kebaikan atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini dapat terselesaikan.

Tesis ini masih jauh dari sempurna, maka penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari berbagai pihak, dan harapan penulis semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan khasanah ilmu pengetahuan nantinya.

Jazakumullah Khairan Katsiran Wa Jazakumullah Ahsanal Jaza.

Makassar, Desember 2021

M. Asril Azis

## ABSTRAK

**M. ASRIL AZIS.** *Strategi Pengembangan Layanan Bank Devisa pada Bank Sulselbar* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Abdul Rakhman Laba.)

Penelitian ini bertujuan: mengidentifikasi lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan yang memengaruhi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar; mengidentifikasi lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang memengaruhi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar; dan menganalisis dan merumuskan strategi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar.

Penelitian ini didesain dalam bentuk kuantitatif dan menggunakan metode survei yang bertujuan menganalisis faktor internal dan eksternal yang dapat menunjang pengembangan Bank Sulselbar sebagai bank devisa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi strategi pengembangan layanan devisa Bank Sulselbar berada pada kuadran I (pertama), yaitu strategi agresif dengan menerapkan strategi SO (*stronght-opportunity*). Strategi agresif yang menjadi prioritas dalam pengembangan layanan devisa pada Bank Sulselbar menunjukkan bahwa terdapat dukungan para pemegang saham, jaringan yang kuat, dan teknologi yang handal. Pengembangan layanan devisa Bank Sulselbar seharusnya dapat dioptimalkan sehingga mampu memberikan nilai strategis bagi *sustainability* perkembangan bisnis Bank Sulselbar.

Kata kunci: pengembangan layananan, bank devisa, strategi perusahaan



## ABSTRACT

**M. ASRIL AZIZ.** *Foreign Exchange Services Development Strategy at Bank Sulselbar* (Supervised by **Nurdin Brasit** and **Abdul Rahman Laba**)

This study aims to identify the internal environment in the form of strengths and weaknesses that affect the development of foreign exchange banking services at Bank Sulselbar. Identifying the external environment in the form of opportunities and threats that affect the development of foreign exchange bank service at Bank Sulselbar, as well as analyzing and formulating strategies for developing foreign exchange bank service at Bank Sulselbar.

This research was designed in a quantitative form and used a survey method that aimed to analyze internal and external factors that could support the development of Bank Sulselbar as a Foreign Exchange Bank.

The results show that the position of the Bank Sulselbar foreign exchange service development strategy is in Quadrant I (first), namely an aggressive strategy by implementing the SO (Strength-Opportunity) strategy. The aggressive strategy that is a priority in developing foreign exchange services for Bank Sulselbar shows that with the support of shareholders, a strong network, and reliable technology, the development of foreign exchange services for Bank Sulselbar should be optimized so that it can provide strategic value for sustainability of Bank Sulselbar's business development.

**Keywords:** Service Development, Foreign Exchange Bank, Corporate Strategy



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	<b>iError! Bookmark not defined.</b>
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Tinjauan Tentang Bank .....	10
2.1.1. Pengertian Bank .....	10
2.1.2. Jenis Bank Berdasarkan Status .....	11
2.2. Tinjauan Tentang Manajemen Strategi.....	12
2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi.....	12
2.2.2. Manfaat Manajemen Strategi .....	14
2.2.3. Model Manajemen Strategik .....	15
2.2.4. Klasifikasi Strategi .....	17
2.2.5. Analisis dan Pemilihan Strategi.....	24
2.2.6. Analisis SWOT.....	30

2.3. Penelitian Terdahulu .....	41
2.4. Kerangka Pikir.....	44
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
3.1. Jenis Penelitian .....	47
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	47
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	47
3.4. Informan Penelitian .....	48
3.5. Penelitian Awal.....	48
3.6. Metode Pengumpulan Data .....	51
3.7. Desain Kuisisioner .....	52
3.8. Metode Analisis .....	55
3.9. Definisi Operasional .....	56
BAB IV HASIL PENELITIAN .....	60
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	60
4.1.1. Sejarah Singkat Bank Sulselbar.....	60
4.1.2. Struktur Organisasi .....	62
4.1.3. Visi, Misi, dan Tagline .....	62
4.1.4. Perkembangan Bank Sulselbar Tahun 2020.....	63
4.2. Analisis Lingkungan Internal.....	68
4.3. Analisis Lingkungan Eksternal.....	70
4.4. Analisis Bobot, Rating, dan Skor Faktor IE .....	71
4.5. Analisis Metode Strategi.....	75
4.5.1. Diagram SWOT .....	75
4.5.2. Matriks SWOT .....	78
BAB V PEMBAHASAN .....	83
5.1. Lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar. ....	83

5.1.1. Kekuatan .....	83
5.1.2.Kelemahan .....	87
5.2. Lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang mempengaruhi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar.....	90
5.2.1.Peluang .....	90
5.2.2.Ancaman .....	93
5.3. Strategi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar.....	96
5.3.1.Strategi SO (Strength Opportunity) .....	97
5.3.2.Strategi ST (Strength Threath).....	99
5.3.3.Strategi WO (Weakness Opportunity) .....	100
5.3.4.Strategi WT (Weakness Threath).....	100
BAB VI PENUTUP .....	104
6.1. Kesimpulan .....	104
6.2. Implikasi Penelitian.....	105
6.3. Keterbatasan Penelitian .....	105
6.4. Saran .....	107
DAFTAR PUSTAKA .....	108
LAMPIRAN .....	110

## DAFTAR TABEL

1.1. Posisi Simpanan Masyarakat (DPK) Rupiah dan Valuta Asing Bank Umum di Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat .....	2
1.2. Posisi Kredit Yang Diberikan (KYD) Rupiah dan Valuta Asing Bank Umum di Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat .....	2
1.3. Perkembangan Kinerja Layanan Bank Devisa Bank Sulselbar .....	5
2.1. Teknik Perumusan Strategi .....	27
4.1. Market Share Bank Sulselbar Terhadap Industri di Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat Tahun 2020 .....	65
4.2. Perhitungan Bobot dan Rating Faktor Internal Kekuatan (Strenght) dan Kelemahan (Weakness) .....	71
4.3. Perhitungan Bobot dan Rating Faktor Eksternal Peluang (Opportunities) dan Ancaman (Threats) .....	73
4.4. Luas Tiap Kuadran dan Prioritas Strategi .....	76
4.5. Matriks SWOT .....	78
4.6. Matriks Strategi Jangka Pendek, Jangka Menengah, dan Jangka Panjang .....	79



## DAFTAR GAMBAR

2.1.	Model	Manajemen	Strategis	David	
	.....				15
2.2.	Diagram		Analisis	SWOT	
	.....				30
2.3.		Kerangka		Pikir	
	.....				45
4.1.	Struktur	Organisasi	Bank	Sulselbar	
	.....				61
4.2.	Posisi Strategi Pengembangan Layanan Devisa Bank Sulselbar				75



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1.	Persetujuan	Penelitian
.....			109
Lampiran	2.	Respon Kuesioner Salah Satu Pengurus Bank Sulselbar.....	110
Lampiran	3.	Perhitungan Bobot Kekuatan.....	120
Lampiran	4.	Perhitungan Rating Kekuatan.....	120
Lampiran	5.	Perhitungan Bobot Kelemahan.....	120
Lampiran	6.	Perhitungan Rating Kelemahan.....	121
Lampiran	7.	Perhitungan	Bobot
		Kekuatan.....	121
Lampiran	8.	Perhitungan	Rating
		Kekuatan.....	121
Lampiran	9.	Perhitungan	Bobot
		Kelemahan.....	122
Lampiran	10.	Perhitungan Rating Kelemahan.....	122

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat (Bank Sulselbar) sebagai badan usaha milik daerah (BUMD) sesuai misinya merupakan salah satu institusi keuangan (perbankan) yang dituntut setiap saat meningkatkan peran dan kinerjanya dalam mendukung pembangunan daerah, khususnya pembangunan ekonomi di Provinsi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Peran Bank Sulselbar sampai saat ini masih menjadi mitra strategis pemerintah daerah dalam menggerakkan sektor riil terutama pembiayaan pembangunan di daerah. Sebagai lembaga intermediasi selalu dituntut memberikan layanan yang prima dan berkualitas serta menjalankan fungsi secara optimum, untuk itu Bank Sulselbar telah mengambil beberapa langkah dan target strategis bisnis dalam cetak biru 3 (tiga) tahunan 2019-2021 selain penguatan digitalisasi layanan teknologi informasi juga fokus pada pengembangan aktivitas baru untuk layanan bank devisa.

Rencana pengembangan aktivitas baru sebagai bank devisa bagi Bank Sulselbar saat itu sejalan dengan rencana strategis Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi Sulawesi Selatan melalui peningkatan transaksi ekspor dan impor. Layanan itu diharapkan menjadi solusi bagi pelaku ekspor impor pada setiap aktivitas transaksi eksportasi maupun importasi dalam bentuk valuta asing, sehingga akan menggairahkan simpanan masyarakat dan pemberian kredit dalam valuta asing (valas).

Perkembangan simpanan masyarakat dan kredit yang diberikan dalam rupiah maupun valas selama tiga tahun terakhir (2017-2019) di Provinsi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1. Posisi Simpanan Masyarakat (DPK) Rupiah dan Valuta Asing Bank Umum di Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat

Rp (dalam miliar)

	2018		2019		2020	
	SULSEL	SULBAR	SULSEL	SULBAR	SULSEL	SULBAR
Rupiah	91.720	4.843	95.800	5.119	102.243	5.814
Valas	2.241	3	2.618	2	2.925	5
Total	93.961	4.846	98.418	5.121	105.168	5.819
% Valas dari Total DPK	2,39%	0,06%	2,66%	0,04%	2,78%	0,09%
Pertumbuhan Rupiah	6,50%	9,22%	4,45%	5,70%	6,73%	11,95%
Pertumbuhan Valas	-0,44%	-95,00%	16,82%	-33,33%	11,71%	150,00%

Sumber: : Bank Indonesia – Statistik Ekonomi dan Keuangan Daerah (SEKDA) Desember 2020

Total DPK valas Provinsi Sulsel selama tiga tahun terakhir, berkisar antara 2-3% terhadap total DPK dengan pertumbuhan dari Desember 2019 ke Desember 2020 mencapai Rp.105.168 Triliun atau tumbuh sebesar 11.71% dari tahun sebelumnya. DPK Valas Provinsi Sulbar belum mencapai 1% terhadap total Simpanan.

Tabel 1.2. Posisi Kredit Yang Diberikan (KYD) Rupiah dan Valuta Asing Bank Umum di Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat

(dalam miliar rupiah)

	2018		2019		2020	
	SULSEL	SULBAR	SULSEL	SULBAR	SULSEL	SULBAR
Rupiah	122.524	10.699	129.223	11.959	126.721	9.220
Valas	9.363	520	8.409	478	1.710	0
Total	131.887	11.219	137.632	12.437	128.431	9.220
% Valas dari Total Kredit	7,10%	4,63%	6,11%	3,84%	1,33%	0%
Pertumbuhan Rupiah	6,38%	18,04%	5,47%	11,78%	-1,94%	-22,90%
Pertumbuhan Valas	37,85%	13,29%	-10,19%	-8,08%	-79,66%	-100%

Sumber: Bank Indonesia – SEKDA Desember 2020

Dari tabel 1.2. terlihat bahwa posisi KYD rupiah pada akhir tahun 2020 untuk Sulsel sebesar Rp 126.721 triliun, dimana mengalami penurunan dari Desember 2019 ke Desember 2020 sebesar -1,94% (yoy), demikian pula posisi KYD valas menurun sebesar -79,66% dari Desember 2019 ke Desember 2020. Dalam dua tahun terakhir pertumbuhan KYD rupiah dan valas di Sulsel cenderung menurun. Sementara untuk Sulbar, sebagaimana total KYD tahun 2020 dalam bentuk valas dilaporkan nihil..

Dipenghujung tahun 2019 Bank Sulselbar telah resmi sebagai bank pendatang baru yang melaksanakan kegiatan usaha dalam rupiah dan valas sesuai Salinan Keputusan Anggota Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan Nomor: KEP-197/D.03/2019 tanggal 25 Oktober 2019 tentang Pemberian Izin Untuk Melakukan Kegiatan Usaha Dalam Valuta Asing Bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat, kegiatan dimaksud meliputi penghimpunan dana, kegiatan penyaluran dana dan jasa lainnya dengan cakupan yang lebih luas sesuai rencana target strategi bisnis.

Bank Sulselbar dinyatakan telah siap untuk melaksanakan operasional devisa berdasarkan izin OJK tersebut diatas, sehingga tahun 2020 merupakan fase early stage bagi Bank Sulselbar dalam memasuki pasar devisa. Oleh karenanya concern bank dari sisi bisnis adalah membangun *brand awareness* dan *market trust* terlebih dahulu sehingga kegiatan marketing seperti *trade expo* dan event-event yang terkait dengan kegiatan perdagangan internasional perlu dilakukan, selain menyasar segmen *corporate* juga dapat mendekatkan Bank Sulselbar dengan komunitas *ekspor retail* ataupun *mid-cap exportir* yang menjadi target market Bank Sulselbar. Sinergi dengan pemerintah daerah dalam hal akselerasi pembiayaan bagi para eksportir, pengumpul, supplier dalam satu

ekosistem diharapkan akan memberikan dampak dan memberikan value bagi Bank Sulselbar.

Tentu bagi Bank Sulselbar memiliki aktivitas baru dan strategi bisnis saja tidak cukup untuk menghadapi persaingan global, evaluasi secara bertahap terhadap implementasi layanan harus dilakukan terhadap model bisnis layanan bank devisa, pengembangan sumber daya, sarana dan infrastruktur pendukung untuk memastikan strategi bisnis dapat berjalan dengan baik sesuai perencanaan target bisnis.

Aktivitas layanan devisa pada Bank Sulselbar diimplementasikan secara bertahap mengingat keterbatasan sumber daya manusia dan upaya efisiensi, maka tahap awal seluruh transaksi devisa dalam menunjang ekspor impor disentralisasi di Kantor Pusat, Kantor Cabang Devisa menjadi outlet pelayanan transaksi internasional banking, kantor cabang yang melayani transaksi devisa tahap awal yaitu Kantor Cabang Makassar, Kantor Cabang Bulukumba, Kantor Cabang Pare-Pare, Kantor Cabang Palopo, Kantor Cabang Mamuju, dan Kantor Cabang Jakarta.

Cabang-cabang yang melayani transaksi devisa terdiri dari Unit Layanan, Unit Pemasaran, dan Unit Operasional. Unit Layanan melayani penerimaan aplikasi transaksi devisa terkait remittance valas, bank notes, tabungan, deposito, dan giro valas. Unit Operasional melakukan proses lanjutan dari aplikasi yang telah diterima dari Unit Layanan. Unit Pemasaran menerima aplikasi terkait transaksi ekspor impor seperti: aplikasi penerbitan *Letter of Credit* atau SKBDN, aplikasi penyerahan dokumen ekspor, aplikasi perubahan atau amandement *Letter of Credit* atau SKBDN, dsb.

Terdapat beberapa unit bisnis di Kantor Pusat untuk mendukung operasional cabang-cabang devisa yaitu Grup Kredit untuk kredit fx, kredit trade,

dan Departemen Internasional Banking untuk kegiatan correspondent banking dan financial institution, kegiatan trade finance dan remittance. Departemen Settlement untuk layanan remittance dan LC. Grup Treasury untuk kegiatan antara lain forex dan likuiditas valas.

Hubungan kantor pusat dan kantor cabang dalam hal ini, adalah :

1. **Head to Head Correspondent Banking** yaitu hubungan koresponden dengan bank-bank lain baik domestik maupun luar negeri hanya dapat dilakukan oleh kantor pusat (Departemen International Banking).
2. **Sentralisasi Transaksi Devisa (Valas)** dimana kegiatan transaksi valas dipusatkan di kantor pusat sehingga memudahkan pengaturan likuiditas dan mitigasi risiko.
3. **Sub-Ordinate**, yaitu dalam melakukan transaksi valuta asing, cabang merupakan *sub-ordinate* kantor pusat. Sesuai dengan potensi transaksi valuta asing maupun ekspor-impor.

Tabel 1.3. Perkembangan Kinerja Layanan Devisa Bank Sulselbar

Rp. (dalam juta)

NO.	URAIAN	REKG	2019	REKG	2020	GROWTH
1.	<b>Total Aset</b>		233		6.675	2759,09%
2.	<b>Total DPK</b>	225	578	524	1.351	133,36%
	Giro					
	- Cab. Utama Makassar	-	-	2	4	
	Tabungan					
	- Cab. Utama Makassar	31	150	79	342	
	- Cab. Utama Mamuju	38	188	109	223	
	- Cab. Pare-pare	59	39	107	89	
	- Cab. Bulukumba	30	31	64	57	
	- Cab. Palopo	59	95	145	95	
	- Cab. Jakarta	8	76	17	183	
	Deposito					
	- Cab. Utama Makassar	-	-	1	358	
3.	<b>Total Kredit</b>		0		0	-
4.	<b>Laba/Rugi</b>		-10		-493	4418,42%

Sumber : Bank Sulselbar, 2020

Memperhatikan kondisi tersebut diatas pencapaian DPK valas yaitu Rp.578 juta untuk tahun 2019 dan meningkat sebesar Rp.1.351 juta pada tahun 2020 dengan jumlah sebanyak 524 rekening yang dihimpun oleh cabang-cabang operasional devisa. Sedangkan pada sisi Kredit valas belum terdapat pencapaian, disisi lain Total Aset banyak dipengaruhi oleh Giro BI valas dan Antar Bank (Nostro). Hal ini menunjukkan pencapaian layanan bank devisa pada Bank Sulselbar menghadapi tantangan cukup berat dengan kondisi pelemahan ekonomi, kondisi internal perusahaan, dan tingkat persaingan yang cukup tinggi.

Kemampuan perencanaan, pengelolaan dan implementasi layanan bank devisa yang dikaitkan dengan strategi bisnis perusahaan belum memadai dan masih harus ditingkatkan. Hal lain adalah produk perbankan memiliki corak dan ragam yang sama. Diferensiasi dan inovasi produk bank perlu dihadirkan sesuai kebutuhan nasabah yang terdiri dari berbagai lapisan, budaya dan latar belakang sosial, yang mempunyai kebutuhan yang berbeda dan ini merupakan peluang yang perlu digarap lebih cermat.

Peningkatan status bank menjadi bank devisa pada sisi lain akan membawa bank menghadapi berbagai risiko baru yang berkaitan dengan transaksi internasional. Risiko yang timbul karena bank akan menjual produk dan layanan baru yang memiliki karakter yang berbeda, yaitu antara lain terdapat pada mata uang yang digunakan, *counterparty* baru, proses bisnis yang lebih panjang karena melibatkan banyak pihak baik dalam dan luar negeri.

Perencanaan strategis layanan devisa ini merupakan salah satu kunci dalam meningkatkan pencapaian sasaran perusahaan, karena harus selaras dengan strategi bisnis yang dijalankan. Model pengembangan layanan devisa yang akan dibahas dalam kajian ini adalah menggunakan analisis SWOT yang

berupaya meninjau kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal berupa peluang dan ancaman dari Bank Sulselbar dalam pengembangan layanan devisa dan kinerja di masa yang akan datang melalui survey. Studi (Bull, et al 2016) mendukung model tersebut dan melahirkan beberapa strategi pengembangan dan penerapannya dalam sebuah Ekosistem melalui metode survey.

Analisis SWOT dalam pengembangan layanan devisa adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi dikaitkan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan Bank Sulselbar. Dengan demikian perencanaan strategi (*strategic planning*) harus menganalisis faktor-faktor strategis (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Pengembangan layanan devisa pada Bank Sulselbar terdiri dari strategi inti layanan devisa untuk pengembangan dan penetrasi pasar yang mencakup pengembangan organisasi dan sumber daya manusia, hubungan bank koresponden, sarana dan prasarana, model usaha dan pembiayaan, jenis produk dan jasa. Penelitian ini berupaya mengkaji hal yang masih dapat dipertahankan dan mengembangkan hal yang mampu meningkatkan kinerja layanan devisa Bank Sulselbar.

Strategi pengembangan layanan devisa ini diharapkan meningkatkan kinerja bank lebih baik lagi di tahun berikutnya seiring dengan membaiknya perekonomian nasional dan perekonomian daerah Sulsel dan Sulbar. Perekonomian Sulsel pada tahun 2020 mengalami kontraksi sebesar -0,70% (yoy) menurun dibandingkan dengan tahun 2019 yang tumbuh 6,92% (yoy).

Pertumbuhan ekonomi Sulbar juga mengalami kontraksi hingga sebesar 2,42% pada tahun 2020 menurun jika dibandingkan tahun 2019 dengan pencapaian sebesar 4,67% (yoy).

Penelitian ini dipandang perlu untuk menjawab tantangan Bank Sulselbar dalam mengembangkan usaha layanan bank devisa, sehingga penulis memilih judul "*Strategi Pengembangan Layanan Bank Devisa pada Bank Sulselbar*".

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar ?
2. Bagaimana lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang mempengaruhi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar ?
3. Strategi apa yang tepat dalam pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk :

1. Mengidentifikasi lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar.
2. Mengidentifikasi lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang mempengaruhi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar.
3. Menganalisis dan merumuskan strategi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Akademis**

Diharapkan dapat memberikan sumbangan secara teoritis mengenai strategi pengembangan layanan bank devisa pada Bank Sulselbar sebagai bagian integral dari studi manajemen strategi pada umumnya.

##### **2. Manfaat Praktis**

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pembuat kebijakan dalam menentukan arah dan kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan layanan Bank Sulselbar sebagai bank devisa.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Tentang Bank**

##### **2.1.1. Pengertian Bank**

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat di suatu wilayah, daerah atau negara tertentu dan kemudian menyimpannya mendistribusikan dana ini ke publik di area tertentu dalam bentuk kredit atau uang tunai untuk berbagai aspek untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Bisnis bank tidak hanya sebagai tempat penyimpanan dana dan pemberi pinjaman, tetapi juga alat bagi pemerintah menstabilkan moneter dan mendorong laju pertumbuhan ekonomi nasional. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan, jenis bank terdiri dari bank umum dan bank perkreditan rakyat. Bank Umum adalah bank yang melakukan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Dalam memberikan layanan perbankan, kegiatan usahanya dapat bersifat konvensional seperti halnya bank yang berlaku pada umumnya, namun dapat pula berdasarkan prinsip syariah berdasarkan kaidah agama Islam. Bank umum bertujuan untuk mendukung penyelenggaraan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional menuju peningkatan kesejahteraan rakyat, (Fatmawati, et al 2019).

Menurut Sunder dan Ganesh (2019, 24) secara umum bank diklasifikasikan ke dalam empat kategori, yaitu bank komersial, bank pembiayaan ritel, bank pembayaran, dan bank koperasi. Selanjutnya, bank komersial dapat diklasifikasikan menjadi bank umum, bank swasta, bank asing, dan bank

perkreditan rakyat daerah; bank koperasi diklasifikasikan menjadi koperasi perkotaan dan bank koperasi pedesaan. Di beberapa negara maju seperti USA, mengklasifikasi bank seperti *retail banks*, *wholesale banks*, dan *investment banks*. Retail banks mengacu pada perbankan yang menargetkan individu, dan fokus utama bank tersebut adalah pelanggan ritel, sedangkan *wholesale banks* mengacu pada perbankan yang menargetkan pelanggan korporat dan fokus utamanya adalah memberikan layanan kepada nasabah korporasi. Di sisi lain, *investment banks* adalah perbankan dengan segmen khusus yang membantu individu atau organisasi meningkatkan modal dan memberikan layanan konsultasi keuangan (seperti merger dan akuisisi). Mereka bertindak sebagai perantara antara penerbit sekuritas dan investor dan membantu perusahaan baru untuk go public (misalnya, manajemen aset, manajemen ekuitas, dll.).

### **2.1.2. Jenis Bank Berdasarkan Status**

Pembagian jenis bank dari segi status merupakan pembagian berdasarkan kedudukan atau status bank tersebut. Kedudukan atau status ini menunjukkan ukuran kemampuan bank dalam melayani masyarakat baik dari segi jumlah produk, modal maupun kualitas pelayanannya. Oleh karena itu, untuk memperoleh status tersebut diperlukan penilaian-penilaian dengan kriteria tertentu. Dalam perakteknya jenis bank berdasarkan status dibagi kedalam dua macam, yaitu:

#### **a. Bank Devisa**

Bank yang berstatus devisa atau bank devisa merupakan bank yang dapat melaksanakan transaksi ke luar negeri atau yang berhubungan dengan mata uang asing secara keseluruhan, misalnya transfer keluar negeri, *inkaso* keluar negeri, *travellers cheque*, pembukaan dan pembayaran Letter of Credit (L/C), dan transaksi luar negeri lainnya. Persyaratan untuk menjadi bank

devisa ditentukan oleh Otoritas Jasa Keuangan setelah memenuhi semua persyaratan yang ditetapkan.

#### b. Bank Non Devisa

Bank dengan status non devisa merupakan bank yang belum mempunyai izin untuk melaksanakan transaksi sebagai bank devisa, sehingga tidak dapat melaksanakan transaksi seperti halnya bank devisa. Jadi, bank non devisa merupakan kebalikan dari pada bank devisa, dimana transaksi yang dilakukan masih dalam batas-batas suatu negara (Kasmir 2017:32).

Adapun persyaratan untuk menjadi bank devisa sesuai Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 33/SEOJK/2017 adalah a. tingkat kesehatan Bank dengan peringkat komposit 1 (satu) atau peringkat komposit 2 (dua) selama 18 (delapan belas) bulan terakhir; b. memiliki Modal Inti paling sedikit Rp1.000.000.000.000,00 (satu triliun rupiah); dan c. memenuhi rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) sesuai profil Risiko untuk penilaian KPMM terakhir sebagaimana dimaksud dalam ketentuan Otoritas Jasa Keuangan yang mengatur mengenai kewajiban penyediaan modal minimum bank umum dan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan yang mengatur mengenai kewajiban penyediaan modal minimum bank umum syariah, dengan persyaratan dalam hal KPMM sesuai profil Risiko kurang dari 10% (sepuluh persen) maka KPMM ditetapkan paling sedikit 10% (sepuluh persen).

## **2.2. Tinjauan Tentang Manajemen Strategi**

### **2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi**

Setiap perusahaan atau organisasi selalu dihadapkan pada lingkungan yang selalu berubah dengan cepat setiap saat yang akan memberikan pengaruh positif ataupun negatif terhadap perkembangan perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi harus memiliki beberapa strategi untuk menghadapi

segala perubahan tersebut sehingga perubahan tersebut akan memberikan manfaat pada perkembangan perusahaan atau organisasi.

Kerangka dasar berpikir dalam manajemen strategi tidak terlepas dari kedalaman mengenai pengelolaan strategik serta pengertian manajemen strategi yang berbeda dan bervariasi dari waktu ke waktu, dari penulis ke penulis. Istilah manajemen strategis dalam buku teks digunakan secara bergantian dengan istilah "Perencanaan Strategis", lebih umum digunakan dalam dunia bisnis, sementara istilah manajemen sering digunakan dalam bidang akademik.

Nag, et al (2007;935 dalam Marcus et al, 2012) mengemukakan bahwa manajemen strategis sulit untuk didefinisikan karena merupakan bidang yang relatif baru yang berakar pada disiplin ilmu lain (misalnya ekonomi, pemasaran, sosiologi, keuangan, dll.). Wright, et al (1996;18 dalam Marcus et al, 2012) mendefinisikan manajemen strategis sebagai proses berkelanjutan dalam menentukan misi dan tujuan organisasi dalam konteks lingkungan eksternal dan kekuatan dan kelemahan internalnya, merumuskan strategi yang tepat, menerapkan strategi tersebut, dan melakukan pengendalian strategis untuk memastikan strategi organisasi berhasil dalam mencapai tujuannya. Selain itu, Porter (1996;67 dalam Marcus et al, 2012) mendefinisikan strategi sebagai penciptaan proposisi yang unik dan berharga, yang melibatkan serangkaian aktivitas berbeda dari saingan. Dia berpendapat bahwa jika hanya ada satu posisi ideal dalam suatu industri, maka semua perusahaan akan berlomba untuk mencapai posisi yang diinginkan. Dengan demikian, kebutuhan akan strategi tidak akan ada karena kesuksesan akan bergantung pada efektivitas operasional.

Selanjutnya kami menggunakan deskripsi definisi manajemen strategis, meliputi: menganalisis lingkungan internal dan eksternal, merumuskan strategi, mengembangkan keunggulan kompetitif, dan mencapai tujuan organisasi.

Pengertian lain dari konteks manuskrip oleh Bowman et al (2002 dalam Marcus et al, 2012), mendefinisikan manajemen strategik sebagai proses di mana manajer perusahaan menganalisis lingkungan internal dan eksternal untuk tujuan merumuskan strategi dan mengalokasikan sumber daya untuk mengembangkan keunggulan kompetitif dalam industri yang memungkinkan perusahaan sukses mencapai tujuan organisasi. Menggunakan definisi manajemen strategis yang diberikan, selanjutnya kami menilai apakah manajemen strategis adalah disiplin akademis.

Menurut (David dan David 2015;3), Manajemen startegis dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimpletasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam defenisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha pengeintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akutansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sisten informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi.

### **2.2.2. Manfaat Manajemen Strategi**

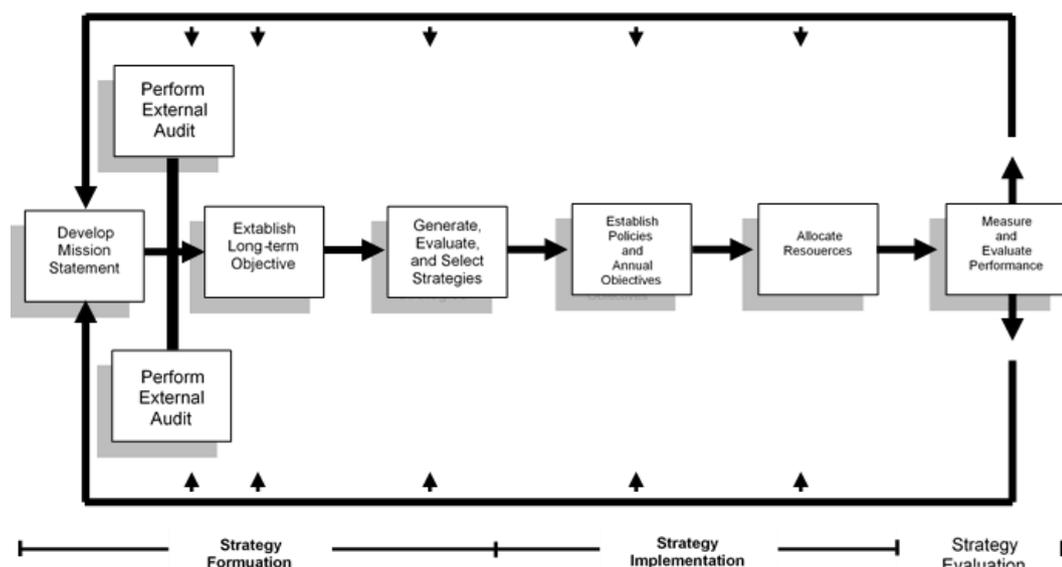
Penerapan manajemen strategi didalam organisasi mempunyai manfaat langsung maupun tidak langsung terhadap setiap aspek perusahaan. Secara umum manfaat yang diperoleh organisasi dalam menerapkan manajemen strategik yaitu:

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas dan eksploitasi peluang.

- b. Memberikan kerangka kerja untuk aktivitas control dan koordinasi yang lebih baik.
- c. Meminimalkan efek dari koordinasi dan perubahan yang jelek.
- d. Memungkinkan agar keputusan terbesar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf dan membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama.
- f. Meningkatkan performance perusahaan baik dalam hal profitabilitas atau keberhasilan lainnya.
- g. Mendorong pemikiran kemasa depan.
- h. Menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.

### 2.2.3. Model Manajemen Strategik

David dan David mengambarkan model manajemen strategis komprehensif, sebagai berikut :



### Gambar 2.1. Model Manajemen Strategis David

Sumber : David dan David (2015;80)

Kerangka kerja yang digambarkan oleh Gambar 2.1. adalah model komprehensif proses manajemen strategis yang diterima secara luas. Model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan yang jelas dan praktis untuk merumuskan, menerapkan, dan menilai strategi. Proses manajemen strategis merupakan hal yang dinamis dan berkelanjutan. Perubahan dalam salah satu komponen utama dalam model dapat menyebabkan perubahan dalam salah satu atau semua komponen lainnya.

Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap (David dan David, 2015;80) yaitu :

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi , identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi , kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

b. Penerapan Strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran,

pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi sering kali di sebut “tahap aksi” dari manajemen strategis.

#### c. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasikan di masa yang akan datang karena berbagai factor eksternal dan internal terus menerus berubah.

Tiga aktifitas penilaian strategi yang mendasar adalah :

- 1) Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi alasan bagi strategi saat ini.
- 2) Pengukuran kinerja
- 3) Pengambilan langkah korektif.

#### 2.2.4. Klasifikasi Strategi

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain, dari satu oerorganisasi ke organisasi yang lain. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industry dan ukuran perusahaan. Strategi tersebut dikelompokkan dalam Strategi Generik.

##### a. Model Wheelen dan Hungger

Wheelen dan hunger menggunakan konsep dari *General Electric* yang membagi strategi generik menjadi tiga macam yaitu :

- 1) Strategi Stabilitas

Menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan pada produk yang tengah berada pada posisi matur.

2) Strategi Ekspansi

Menekankan pada penambahan/pelebaran produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan akan meningkat.

3) Strategi Penciutan

Melakukan penciutan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi perusahaan. Biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*).

b. Model Michael R. Porter

Menurut Porter (1993) jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki prinsip bisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, atau bukan kedua-duanya.

Berdasarkan prinsip ini Porter membagi tiga Strategi Generik yaitu :

1) Strategi Differensiasi,

Perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain dan diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal Karena adanya perbedaan itu.

2) Strategi Kepemimpinan Biaya

Perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan.

### 3) Strategi Fokus

perusahaan memfokuskan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

## c. Model Fred R. David

Menurut Fred R. David (dalam Umar, 2010) mengatakan pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok dan 13 tindakan alternatif-alternatif strategi yaitu :

### 1) Kelompok Strategi Integrasi Vertikal (*vertical intragtion Strategies*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Terdapat tiga macam strategi yang termasuk didalam kelompok strategi

integrasi , yaitu :

#### i. Strategi Integrasi ke depan (*Forward Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau para pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu kestabilan produksi, padahal perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di

sektor distribusi yang di maksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk di masuki.

ii. Strategi Integrasi ke belakang ( *Backward Integration Strategy*)

Strategi integrasi ke belakang merupakan suatu strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan dari strategi ini yaitu untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih mudah dilakukan, jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.

iii. Strategi Integrasi Horizontal

Tujuan strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan dapat menjadi monopoli yang diizinkan pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu untuk melakukan ekspansi.

2) Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi-strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), pengembangan pasar (*Market Development*), dan pengembangan produk (*Product Development*) adalah tiga buah strategi yang dikelompokkan ke dalam apa yang sering disebut sebagai strategi *Intensive*, karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk

meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini :

i. Strategi penetrasi pasar ( *Market Penetration Strategy*)

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat di implementasikan baik secara sendirisendiri atau bersama-sama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, *items* untuk promosi penjualan, dan/atau usaha-usaha promosi lainnya.

Tujuan strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, korelasi yang positif antara biaya bauran pemasaran dengan sales serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

ii. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*) Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang kedaerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru dan untuk memperluas pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan, jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

iii. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development strategy*)

Strategi ini merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang.

Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

### 3) Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Strategi ini dilakukan dengan mendiversifikasi aktifitas bisnis dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan tidak tergantung pada suatu industry. Tipe strategi diversifikasikan di bagi atas :

#### i. Strategi diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru, tetapi masih saling berhubungan. Strategi ini bertujuan untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

#### ii. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang.

Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan, jika produk baru akan mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan *mature*, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.

#### iii. Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*).

Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

#### 4) Kelompok Strategi Bertahan (*Defensive Strategies*).

Strategi Defensif dilakukan untuk bertahan. Adapun tipe-tipe dari strategi defensif adalah :

##### i. Strategi Usaha Patungan (*Joint venture strategy*)

Strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.

##### ii. Strategi Penciutan biaya (*Retrenchment strategy*)

Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. Hal ini dilakukan karena, misalnya telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. *Retrenchment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi *Turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Strategi *Retrenchment* juga bisa dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan *marginal business*, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomisasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan sistem pengendalian biaya yang ketat.

##### iii. Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*)

*Divestiture Strategy* yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Implementasi dari strategi ini adalah misalnya, dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan, jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya karena, misalnya terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

iv. Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

*Liquidation Strategy* yaitu menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi liquidation merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan, dan sebagai akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya.

### **2.2.5. Analisis dan Pemilihan Strategi**

Analisis dan pemilihan strategi mencoba untuk menentukan alternatif tindakan yang dapat memungkinkan mencapai organisasi misi dan tujuannya dengan cara terbaik. Tahap analisis dan pemilihan strategi adalah tahap yang paling menantang dan menarik dalam proses manajemen strategi.

Penyusunan strategi tidak pernah memikirkan seluruh alternatif yang layak dan dapat bermanfaat bagi organisasi, karena tidak terbatasnya tindakan yang mungkin dilakukan. Serangkain alternatif strategi yang paling menarik yang dapat dikelola harus dikembangkan. Manfaat, keterbatasan, biaya dari strategi harus ditentukan. Mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif strategi harus melibatkan unsur manajer dan karyawan yang sebelumnya mengembangkan pernyataan visi dan misi organisasi.

Robbin dan Coulter (2010;214) menjelaskan proses manajemen strategik adalah proses enam langkah yang meliputi perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi.

- a. Langkah 1 yaitu mengidentifikasi misi, tujuan, dan strategi organisasi saat ini; adalah misi untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan organisasi dalam menjalankan bisnis, mengidentifikasi tujuan dan strategi saat ini sebagai dasar untuk menilai apakah mereka perlu berubah.
- b. Langkah 2 melakukan analisis eksternal; analisis lingkungan eksternal untuk melihat tren serta perubahan terhadap peluang yang dapat dieksploitasi perusahaan dan ancaman yang harus diredam.
- c. Langkah 3 melakukan analisis internal; analisis lingkungan internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Semua aktivitas organisasi yang dikerjakan dengan baik atau sumber daya yang unik disebut kekuatan. Sementara kelemahan adalah aktivitas organisasi yang tidak dilakukan dengan baik atau sumber daya yang diperlukan tetapi belum dimiliki.

Analisis eksternal dan internal digabung disebut analisis SWOT, yaitu analisis atas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Setelah menyelesaikan analisis SWOT organisasi siap memformulasikan strategi yang tepat, yaitu (1) menggali kekuatan organisasi dan peluang eksternal, (2) menyangga atau melindungi organisasi dari ancaman eksternal, atau (3) memperbaiki kelemahan yang kritis.

- d. Langkah 4 memformulasikan strategi; memformulasikan strategi harus mempertimbangkan realitas lingkungan eksternal dan lingkungan internal, ada

tiga jenis utama strategi yang diformulasikan: korporasi, bisnis, dan fungsional.

- e. Langkah 5 mengimplementasikan strategi; setelah diformulasikan, strategi harus diimplementasikan. Tidak peduli seberapa efektif sebuah organisasi telah merencanakan strateginya, kinerja tetap saja akan buruk jika strategi tidak diimplementasikan dengan benar.
- f. Langkah 6 mengevaluasi hasil; langkah terakhir dalam proses manajemen strategik adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi telah membantu organisasi mencapai tujuan? Penyesuaian apa yang dibutuhkan?

Teknik perumusan strategi yang penting menurut David dan David (2015;169) dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap yaitu : (1). Tahap Input (*Input Stage*), (2). Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), (3) Tahap Keputusan seperti ditunjukkan pada tabel 2.1. berikut :

Tabel 2.1. Teknik Perumusan Strategi

<u>STAGE 1: THE INPUT STAGE</u>				
External Factor Evaluation (EFE) Matrix	Competitive Profile Matrix (CPM)		Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix	
<u>STAGE 2: THE MATCHING STAGE</u>				
Strengths-Weaknesses- Opportunities-Threats (SWOT) Matrix	Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix	Boston Consulting Group (BCG) Matrix	Internal-External (IE) Matrix	Grand Strategy Matrix
<u>STAGE 3: THE DECISION STAGE</u>				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

Sumber: David dan David (2015;169)

Tahap input terdiri atas Matriks IFE, Matriks EFE dan Matriks Profil Kompetitif. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi di tahap pencocokan dan tahap keputusan. Membuat keputusan kecil dalam matriks input berhubungan dengan tingkat penting relatif dari faktor internal dan eksternal memungkinkan penyusunan strategi untuk menghasilkan dan mengevaluasi alternatif strategi dengan lebih efektif. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan untuk menentukan bobot dan peringkat yang sesuai.

Tahap pencocokan berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci. Teknik tahap ini mencakup Matriks SWOT, Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategi (SPACE), matriks BCG, Matriks Internal Eksternal dan Matriks Grand Strategi.

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi organisasi dan menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu :

- 1) SO Strategi (SO = *Strengths Opportunity*)
- 2) WO Strategi (WO = *Weakness Opportunity*)
- 3) ST Strategi (ST = *Strength Threats*)
- 4) WT Strategi (WT = *Weakness Threats*)

Tabel 2.2. Matriks Analisis SWOT

	IFAS	<i>STRENGTHS (S)</i> Kekuatan-kekuatan internal	<i>WEAKNESS (W)</i> Kelemahan-kelemahan internal
EFAS	<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Peluang-peluang eksternal	<i>STRATEGI SO</i> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<i>STRATEGI WO</i> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

<i>THREAT (T)</i> Ancaman-ancaman eksternal	<i>STRATEGI ST</i> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<i>STRATEGI WT</i> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
---	---	---

Sumber: David dan David (2015;173)

Strategi SO menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi ST menggunakan kekuatan organisasi untuk menghadapi ancaman. Dan strategi WT adalah taktif defensif yang diarahkan pada kelemahan internal dan menghindari ancaman.

Tahap keputusan menggunakan input dari tahap 1 dan tahap 2 untuk mengevaluasi secara obyektif alternative-alternatif strategi yang layak dan dengan demikian memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi yang spesifik. Analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membuat keputusan perumusan strategi.

Strategi dipilih berdasarkan informasi yang dihasilkan dari kegiatan SWOT analisis. SWOT matriks dibuat dengan mendaftar peluang, ancaman pada sisi vertical matriks dan mendaftar kekuatan dan kelemahan pada sisi horizontal matriks. Berdasarkan identifikasi peluang dan ancaman yang diperoleh dari hasil analisis faktor eksternal dan identifikasi kekuatan dan kelemahan dari hasil analisis internal dapat dirumuskan alternatif strategi dengan pendekatan SWOT. Dari alternatif strategi dapat diperoleh dan diharapkan prioritas strategi yang dipilih oleh perusahaan.

Ada berbagai metode untuk membangun objectivitas proses pemilihan strategi untuk perusahaan yaitu :

a. SWOT Matriks,

Yaitu alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi organisasi dan menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

b. SPACE Matriks

Yaitu alat pencocokan tahap 2 yang penting lainnya. Kerangka empat kuadran mengindikasikan apakah strategi yang agresif, konservatif, defensive, atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi.

c. BCG Matriks

Matriks BCG secara grafik menggambarkan secara jelas perbedaan diantara divisi-divisi dalam posisi pangsa pasar dan rata-rata pertumbuhan industri. Matriks BCG menghendaki perusahaan yang memiliki multidivisi untuk menangani portofolio bisnis yang ada melalui posisi pangsa pasar relative (*relative market share position*) dan tingkat pertumbuhan industry (*industry growth rate*) dari masing-masing divisi terhadap seluruh divisi yang ada dalam perusahaan.

d. IE Matriks

Matriks IE serupa dengan matriks BCG terutama pada kedua alat yang berperan dalam memetakan SBU dalam sebuah diagram skematis, di mana ukuran lingkaran memperlihatkan persentase kontribusi pendapatan, dan *pie slice* memperlihatkan persentase kontribusi keuntungan.

Perbedaan yang utama kedua matriks adalah :

- 1) Ukuran sumbu X dan Y
- 2) Matriks IE memerlukan informasi lebih banyak perihal SBU.

3) Implikasi strategik dari masing-masing matriks berbeda. Oleh karena itu, para ahli strategi mengembangkan kedua matriks secara bersama-sama dalam rangka mengformulasikan strategi.

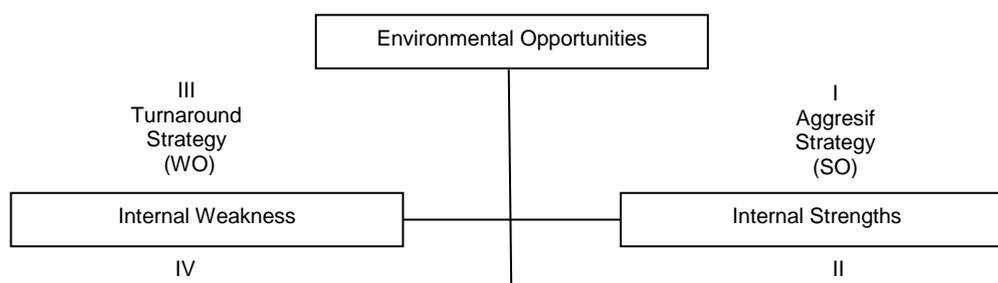
e. Grand Strategy Matriks,

Matriks Grand Strategy terdiri dari dua dimensi, yaitu posisi persaingan dan pertumbuhan pasar yang terbagi atas empat kuadran. Dari setiap kuadran terdapat beberapa *grand strategy* yang dapat dikaji untuk dipilih.

### 2.2.6. Analisis SWOT

Studi Bai dan Yin (2012) mengutarakan bahwa Analisis SWOT adalah metode dasar untuk menyelidiki strategi pengembangan perusahaan atau industri. Analisis untuk diagnosis diri dan analisis lingkungan sebelum melakukan strategi pengembangan. S berarti kekuatan, W berarti kelemahan, O berarti peluang, dan T singkatan dari ancaman. S dan W adalah faktor internal, sedangkan O dan T adalah faktor eksternal. Perusahaan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan daya saing inti mereka berdasarkan kondisi internal saat ini dan mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal, dan kemudian memaksimalkan penggunaan kekuatan internal dan peluang lingkungan eksternal, sambil menghindari kelemahan dan ancaman eksternal untuk meminimalkan efek kerugian. Menurut konsep strategi bersaing, strategi perusahaan harus merupakan kombinasi organik antara "*can do*", kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan "*may do*", peluang dan ancaman lingkungan. Analisis SWOT merupakan teori objektif dan penting untuk pilihan strategis perusahaan.

Bai dan Yin menjelaskan strategi pengembangan Bank Komersil China menggunakan diagram analisis SWOT, sebagai berikut:



## Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT

Sumber: Disadur dari Bai dan Yin; Jurnal: *Study on Strategic Choices of China's Commercial Banks Based on SWOT Analysis*

### a. Kekuatan Bank Komersil China

Kekuatan internal bank Komersial China terutama dimanifestasikan dalam aspek-aspek berikut:

1. Struktur Keuangan Yang Kuat, Bank komersial China telah secara signifikan mengurangi kesenjangan dengan bank internasional yang besar. Pada akhir tahun 2009, total aset bank umum nasional adalah 52,62 triliun yuan, naik 29,5% dari tahun sebelumnya, total kewajiban 4,986 miliar yuan, naik 30,4% dari tahun sebelumnya, ekuitas 2,76 triliun yuan, naik 15% dari sebelumnya. tahun, deposito 42,48 triliun yuan dan pinjaman 27,35 triliun yuan, naik 26,5% dan 32,6% dari tahun sebelumnya. Semua rasio kecukupan modal telah sesuai dengan regulasi. Kualitas aset dan profitabilitas meningkat secara signifikan, kemampuan mengendalikan risiko dan manajemen likuiditas telah meningkat pesat.
2. Bank komersial China memiliki bisnis yang jelas dan keuntungan sumber daya customer yang jelas. Budaya perusahaan tidak hanya berguna untuk membentuk kohesi internal dan merek layanan, tetapi juga komunikasi yang kondusif, pemahaman dan pemuasan kebutuhan pelanggan yang lebih baik.

3. Setelah serangkaian reformasi lembaga dan mekanisme serta persaingan dengan bank asing domestik, daya saing bank komersial China menjadi sangat meningkat. Pada akhir 2009, kredit macet bank komersial China sebesar 497,3 miliar yuan, 63 miliar lebih rendah dari awal tahun 2010, rasio NPL 1,58%, turun 0,84 poin persentase dari awal. Struktur aset dan kualitas aset telah meningkat secara signifikan.

b. Kelemahan Bank Komersil China

Kelemahan internal bank-bank komersial China terutama diwujudkan dalam aspek-aspek berikut:

1. Model profitabilitasnya tunggal, sangat bergantung pada pendapatan bunga. Struktur bisnis tidak seimbang dan tidak terdapat pengembangan. Kekuatan dan pengalaman internasional tidak cukup dan masih berorientasi ke dalam negeri. Produk dan layanan kurang inovasi. Pasar suku bunga mengandung banyak sekali potensi risiko pasar. Sebagian besar model profitabilitas bank komersial domestik dicirikan oleh ketergantungan yang berlebihan pada *spread income*.
2. Manajemen sumber daya manusia yang ketinggalan zaman mengakibatkan kelebihan staf, biaya tinggi, efisiensi rendah, dan di sisi lain manajemen yang kurang efektif, jumlah personel manajemen yang tinggi, dan perilaku buruk yang serius. Kemampuan manajemen sumber daya manusia bank komersial China dan perusahaan keuangan asing masih berjauhan.
3. Teknologi IT tertinggal,, bank komersial China kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang perubahan besar dan dampak jangka panjang yang mungkin ditimbulkan oleh teknologi IT pada sektor perbankan. Dengan pesatnya perkembangan jaringan ekonomi dan

integrasi ekonomi, bank digital mulai bermunculan. Kartu bank, perbankan online telah menjadi kunci bagi bank komersial China untuk mendapatkan inisiatif dalam kompetisi masa depan. Bagaimana mengintegrasikan keunggulan saluran tradisional dan elektronik untuk membangun model saluran IT adalah masalah yang harus segera diselesaikan oleh bank komersial China.

c. Peluang untuk Bank Komersil China

1. Politik Stabil dan Ekonomi Makro yang Baik. Sebagai salah satu negara dengan pertumbuhan ekonomi tercepat di dunia, ekonomi Tiongkok mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan, stabil, dan cepat serta secara luas dipandang sebagai kekuatan dan harapan bagi perekonomian dunia untuk pulih dari krisis keuangan, yang merupakan peluang dan keuntungan unik bagi bank-bank komersial Tiongkok.
2. Dukungan Pemerintah. Menikmati kebijakan regulasi nasional, bank komersial China memimpin dalam merebut pasar domestik setelah meningkatkan permintaan domestik. Pemerintah pusat juga meningkatkan intensitas dan percepatan bank komersial yang terdaftar pada restrukturisasi dalam beberapa tahun terakhir dan meletakkan dasar (pondasi) dari aspek rekapitalisasi keuangan dan restrukturisasi untuk pengembangan dan pertumbuhan bank komersial China.
3. Pasar keuangan Cina masih dalam tahap awal dan terdapat ruang yang relatif cukup luas terhadap tingkat perkembangan ekonomi dan permintaan pasar. Ini memberikan ekspektasi pasar yang optimis untuk inovasi dan pengembangan bisnis perbankan. Krisis ekonomi tahun 2009 menghambat perkembangan bank asing di China sampai batas tertentu. Ini memberikan

periode penyangga strategis yang langka bagi bank komersial China dan peluang bisnis untuk industri perbankan China.

d. Ancaman bagi Bank Komersil China

1. Liberalisasi penuh pasar keuangan domestik membuat persaingan pasar semakin luas dan semakin ketat. HSBC, Citibank, Standard Chartered Bank, dan lembaga keuangan asing lainnya melihat pasar keuangan China telah bersaing ketat dengan bank komersial China yang akan berdampak besar pada bank komersial domestik.
2. Manajemen terintegrasi adalah tren utama perbankan internasional saat ini. Bank internasional lebih berpengalaman dalam operasional konsolidasi. Sebaliknya, bank komersial domestik dibatasi dengan peraturan dari kebijakan bisnis jangka panjang negara, dan kurangnya kemampuan manajemen yang komprehensif dan inovasi perbankan.
3. Sistem informasi debitur "black list" masih tertinggal dibandingkan dengan sistem informasi di negara-negara Barat,. Peraturan perundang-undangan terkait yang mendukung belum sempurna.

Adapun pilihan strategis Bank Komersial China dijelaskan sebagai berikut :

a. Strategi Agresif

1. Secara Aktif Memperluas Jaringan Bisnis Luar Negeri.

Dengan begitu bank domestik secara bertahap mendunia, bagaimana mengembangkan bisnis luar negeri untuk benar-benar menjadi bank internasional dan globalisasi terkemuka telah menjadi fokus bank komersial China untuk pengembangan bisnis di masa depan. Untuk memperluas bisnis luar negeri dan internasional, bank komersial China harus terlebih dahulu memilih produk keuangan internasional yang matang sebagai platform, dan kemudian secara bertahap membangun urutan produk

keuangan internasional. Selain itu, dengan memanfaatkan sepenuhnya peluang yang menguntungkan yaitu cadangan devisa Tiongkok yang melimpah dan perusahaan multinasional besar secara bertahap memasuki pasar keuangan internasional, terutama pasar utang, bank komersial Tiongkok secara bertahap harus melakukan pembiayaan proyek, perantara sekuritas, sekuritas derivatif, penukaran mata uang, penasehat merger dan akuisisi internasional dan bisnis baru lainnya untuk mempercepat laju operasi internasional dan meningkatkan daya saing internasional.

## 2. Melaksanakan Operasi Terpadu

Dengan meningkatnya persaingan di antara bank-bank komersial modern, model keuntungan bisnis tradisional yang keuntungannya bergantung pada tabungan dan suku bunga pinjaman semakin mendapat tantangan. Bank komersial China harus menyesuaikan struktur bisnis publik dan swasta, mengubah dari "bank perusahaan" menjadi "perbankan ritel" untuk mempercepat promosi bisnis menengah, meningkatkan pendapatan non-bunga, secara aktif memperluas bisnis secara keseluruhan, dan menyediakan pelanggan dengan berbagai layanan keuangan yang memungkinkan bank komersial untuk mendiversifikasi bisnis dan sumber pendapatan.

## 3. Buat Branding Produk

Dalam konteks konvergensi produk dan layanan keuangan, bank komersial China harus secara aktif mempromosikan karakteristik struktur manajemen, dan membangun citra merek yang khas untuk meningkatkan reputasi sosial merek. Berkonsentrasi pada pemasaran merek, menggabungkan erat nilai merek dan budaya bank untuk meningkatkan makna merek. Periklanan merek dengan produk, dan dorong produk dengan merek.

## b. Strategi Diversifikasi

### 1. Diversifikasi Produk

Produk bank komersial China relatif tunggal. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan membalikkan risiko pasar, mereka harus mematuhi prinsip *Customer First*, meningkatkan kualitas layanan dan fokus kepada pelanggan sebagai strategi jangka panjang mereka sendiri, terus-menerus mencari inovasi produk, diversifikasi produk, integrasi dan peningkatan produk yang ada, inovasi, dan pengembangan produk keuangan baru. Strategi pembangunan berbasis formulir atau layanan, bank komersial China harus terus berubah untuk menarik kelompok pelanggan yang berbeda.

### 2. Target Segmen Pasar

Bank komersial China harus menempatkan pelanggan mereka pada posisi pasar sasaran untuk membentuk pasar rasional yang akan membantu membangun mode bisnis hierarkis. Sesuai dengan kebutuhan nasabah yang berbeda, karakteristik risiko, bank komersial harus menetapkan model keuntungan yang sesuai. Nasabah berukuran besar membutuhkan bank untuk menyediakan layanan keuangan yang lebih profesional dan komprehensif untuk meningkatkan kapasitas layanan keuangan global. Untuk pelanggan menengah, yang sensitif terhadap harga, kita harus meningkatkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengendalikan risiko. Nasabah kecil yang kebutuhan usahanya sedikit, selalu menghadapi banyak kesulitan, seperti frekuensi tinggi, risiko tinggi, dan biaya transaksi tinggi. Bank komersial harus mengadopsi strategi bersaing yang saling melengkapi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berbeda dan

mengambil operasi yang berbeda dalam menanggapi lingkungan persaingan yang ketat.

### 3. Perhatian Lokalisasi

Ketika bank komersial domestik menekankan pada bisnis dan institusi internasional, kita harus melihat pasar domestik yang sangat besar. Perekonomian China sedang dalam tahap berkembang pesat dan fase penyesuaian struktural industri. Bank komersial domestik harus mencari permintaan jangka panjang, strategis dan efektif dari peningkatan struktur industri negara dan pengembangan pasar keuangan yang sedang berkembang. Hanya dengan tetap berpijak di tanah subur di negara yang belum sepenuhnya kompetitif, bank komersial China akan bisa mendapatkan pijakan di pasar internasional di masa depan.

#### c. Strategi Perubahan Haluan

##### 1. Memperbaiki Struktur Bisnis

Untuk kelemahan dan peluang mereka sendiri di lingkungan eksternal, model bisnis bank komersial China harus ditempatkan di jantung bisnis tradisional yang berorientasi dan mengembangkan bisnis inti di sekitar bisnis tradisional. Sambil menghindari risiko dalam kerentanan dan keuntungan maksimum dari peluang pasar, bank komersial China memperbaiki struktur bisnis, meningkatkan efisiensi dan profitabilitas, mengurangi biaya operasi, dan fokus pada skala ekonomi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan merampingkan proses bisnis dan memperluas bisnis melalui layanan perbankan online, bank komersial harus menghilangkan produk yang tidak perlu atau meningkatkan dan memperluas cakupan bisnis proyek tradisional untuk mempromosikan merek inti dan mengkonsolidasikan keunggulan bisnis tradisional.

## 2. Persaingan dan Kerjasama.

Persaingan dan kerja sama adalah satu-satunya cara bagi bank komersial untuk tumbuh. Kerja sama strategis antara bank-bank Cina dan antara bank-bank Cina dan asing harus diperkuat. Kemitraan baru ini adalah perubahan dari persaingan murni, konfrontasi menjadi persaingan, kerja sama, dan akhirnya win-win. Berbagi sumber daya pengembangan perangkat lunak melalui keunggulan pelengkap dalam bisnis. Bank asing juga dapat memberi kami dan cara-cara manajemen yang penting seperti pelatihan staf dan layanan manajemen. Kami akan mencapai pembagian sumber daya dalam kartu kredit, pemasaran jaringan penyelesaian, sistem manajemen informasi, pedagang, dan aspek lainnya melalui pertukaran keterampilan dan pengalaman.

## 3. Teknologi Informasi

Industri keuangan adalah industri mutakhir yang membutuhkan aplikasi teknologi tinggi yang intensif. Sebagai pendorong reformasi dan perkembangan perbankan, teknologi informasi memegang peranan yang sangat penting. Tingkat teknologi informasi dan manfaat layanan jaringan menentukan keberhasilan dan kegagalan dalam persaingan. Bank komersial China harus melanjutkan dari kenyataan dan meningkatkan investasi dalam teknologi informasi untuk mendorong perkembangan pesat layanan elektronik. Lebih meningkatkan sistem layanan informasi keuangan internal, manajemen bank dan mempercepat pembangunan informasi pengambilan keputusan. Dengan penggunaan penuh teknologi informasi canggih, kami mewujudkan aplikasi data yang mendalam berdasarkan kumpulan data dan hambatan pengembangan teknologi terobosan bank komersial China.

#### d. Strategi Bertahan

##### 1. Menjaga Stabilitas Operasi

Bank komersial China harus memperhatikan perencanaan keuangan, menjaga rasio kecukupan modal yang sesuai, rasio likuiditas dan leverage yang memadai dan menekankan pada sumber pendanaan jangka panjang yang stabil untuk mempertahankan bisnis perbankan tradisional pada persentase tertentu, yang merupakan bagian penting untuk menolak.

##### 2. Meningkatkan Kualitas Manajemen Risiko

Bank komersial China harus meningkatkan kualitas manajemen risiko secara komprehensif untuk membangun sistem pencegahan dan pengendalian mereka sendiri untuk manajemen risiko. Pertama, membentuk komite manajemen risiko untuk memantau risiko portofolio. Kedua, membentuk departemen manajemen risiko independen dan memberikan hak tertentu untuk memantau proses bisnis. Ketiga, menyempurnakan kerangka dan sistem manajemen risiko untuk lebih memperjelas hubungan antara hak dan tanggung jawab departemen terkait untuk membentuk sistem manajemen risiko yang badan utamanya adalah manajemen risiko. Keempat, menyempurnakan teknik pengukuran risiko untuk meningkatkan level valuasi dan risk pricing. Kelima, meningkatkan level sistem informasi manajemen risiko, termasuk pembentukan berbagai departemen, cabang, seluruh data nasabah, untuk meningkatkan sharing informasi dan pengendalian risiko. Keenam, membangun sistem pelaporan yang jelas untuk memberikan informasi dalam pengambilan keputusan.

##### 3. Memperkuat Manajemen Sumber Daya

Manusia Bank komersial China harus mempercepat reformasi sistem manajemen sumber daya manusia dan menetapkan berbagai sistem

hukum hak milik bank untuk membawa tata kelola perusahaan ke jalur yang benar. Untuk mencapai tujuan strategi pengembangan bank dan meningkatkan daya saing inti untuk memenuhi kepentingan keseluruhan staf dan kepentingan jangka panjang, bank umum harus membentuk mekanisme pengelolaan sumber daya manusia bank komersial modern dan meningkatkan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Sangat penting juga untuk meningkatkan pelatihan staf dan memaksimalkan nilai semua karyawan sekaligus memaksimalkan nilai pendapatan perusahaan.

Dari diagram Analisis SWOT di atas Bai dan Yin menggambarkan bahwa sumbu X menunjukkan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan sumbu Y menunjukkan faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Diagram Analisis SWOT juga memberikan informasi tentang analisis strategi dari masing-masing kuadran sebagai berikut :

- Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
- Kuadran 2 : Meskipun mendapat berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

Kuadran 3 : Organisasi menghadapi peluang yang sangat besar tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi adalah dengan meninjau lagi (*turn around*) masalah-masalah internal sehingga permasalahan tersebut dapat diminimalkan.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Berdasarkan pengertian dan konsep analisis SWOT di atas, disimpulkan bahwa pada dasarnya analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat pengambil keputusan strategik yang didasarkan pada lingkungan eksternal dan lingkungan internal, sehingga strategi yang ditetapkan bersifat *bottom up* (dari bawah) agar tercapai tujuan dari suatu strategi pengembangan.

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan, disajikan berikut ini :

1. Penelitian oleh Yan dan Yin (2012) dari *School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University* dalam sebuah jurnal berjudul "*Study on Strategic Choices of China's Commercial Banks Based on SWOT Analysis*", Model Strategi Pengembangan yang dikaji adalah menggunakan strategi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan. Model ini menjawab kebutuhan model alternatif strategi dalam sebuah diagram analisis SWOT untuk pengembangan Bank Komersil China. Hasil analisis ini selanjutnya mengelaborasi beberapa kebutuhan alternatif sejalan dengan strategi bisnis yang dapat dilakukan yaitu dengan merumuskan strategi pengembangan yang tepat, Bank Komersial China dapat bertahan bahkan mencapai

pengembangan berkelanjutan dalam persaingan yang semakin ketat. Dengan mempertahankan keunggulan, meminisir risiko, memanfaatkan peluang dan sekaligus meningkatkan daya saing inti, sehingga bank komersial akan beroperasi secara stabil dalam jangka Panjang.

2. Shariatmadari dan Sarfaras (2013) "*Using SWOT analysis and SEM to prioritize strategies in Foreign exchange market in Iran*". Akibat larangan internasional terhadap Iran mengakibatkan pasar valuta asing Iran menghadapi krisis yang parah. Dalam situasi ini, mengadopsi strategi terbaik sangat penting bagi Iran. Salah satu cara terbaik untuk memilih strategi adalah analisis SWOT. Analisis SWOT adalah analisis (alat) yang ampuh untuk mengidentifikasi strategi berdasarkan kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Konsekuensinya, sangat penting untuk memprioritaskan strategi organisasi. Dengan demikian terdapat berbagai metode yang disajikan untuk menentukan prioritas strategi. Makalah ini menawarkan metode baru dan menggunakan model statistik, membuat model analisis faktor untuk masing-masing strategi SO, ST, WO dan WT dan model terbaik dipilih berdasarkan dengan kriteria AIC. Membandingkan pendekatan ini dengan ANP menunjukkan bahwa metode ANP sangat rumit dan membuang-buang waktu sedangkan metode yang disebutkan (SWOT) sangat mudah dan sederhana.
3. "*CORRELATION SWOT ANALYSIS: A Case Of Ercan International Airport In Strategic Business Planning And Management*" Artikel oleh Sandybayev dan Derkan (2016), *University of Mediteranean Karpasia*, membahas pendekatan teoritis dan metodologis untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal dan eksternal untuk informasi dalam perencanaan dan manajemen strategi bisnis dalam struktur perusahaan. Penelitian

berdasarkan contoh kasus Bandar Udara Internasional Ercan (EIA) di Siprus Utara di mana perhatian khusus pada pendekatan korelasi dalam pembentukan zona untuk menentukan matriks analisis strategis kualitatif melalui penilaian dan dampak dari penerapannya. Dari sudut pandang lain, artikel ini mengusulkan dua aspek utama. Yang pertama adalah mengevaluasi pertimbangan umum dalam perencanaan dan manajemen strategis. Yang kedua adalah upaya untuk memperkenalkan model SWOT yang memiliki reputasi baik, matriks untuk mencocokkan ancaman dan peluang lingkungan dengan kelemahan perusahaan dan terutama pada kekuatannya. Unsur-unsur SWOT dianggap relevan dalam perencanaan strategis dengan cara baru/strategi baru. Tidak perlu dipertanyakan lagi, filosofi manajemen strategis modern didasarkan pada sistem dan pendekatan situasional. Organisasi bisnis dipandang sebagai sistem "terbuka". Prasyarat utama untuk sukses bukan di dalam tetapi di luarnya dan keberhasilan kegiatan berkaitan dengan seberapa cepat dan berhasilnya adaptasi organisasi dalam perubahan ekonomi, sosial politik, sosial budaya yang cepat.

4. Artikel dari *University of Copenhagen* oleh Bull et al (2015), dengan judul **“Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats: A SWOT analysis of the ecosystem services framework”**. Ecosystem Service (ES) pertama kali diperkenalkan di tahun 1980-an sebagai alat advokasi konservasi keanekaragaman hayati dan telah mengalami berbagai definisi dan klasifikasi, Tulisan ini membahas konsep jasa ekosistem (ES) menjadi landasan pemikiran keberlanjutan kontemporer. Tantangan dengan konsep ini dan aplikasinya didokumentasikan dengan baik, tetapi belum dinilai secara sistematis bersama dengan kekuatan dan faktor eksternal yang mempengaruhi penyerapan. Penilaian seperti itu dapat menjadi dasar untuk

meningkatkan pemikiran ES, selanjutnya memasukkannya ke dalam keputusan lingkungan dan pengelolaan.

The Young Ecosystem Services Specialists (YESS) menyelesaikan analisis Kekuatan – Kelemahan – Peluang – Ancaman (SWOT) dari ES melalui survei anggota YESS. **Kekuatannya** termasuk pendekatan interdisipliner, dan alat komunikasi yang berguna. **Kelemahan** termasuk dasar ilmiah yang tidak lengkap, kerangka kerja yang diterapkan tidak konsisten, dan memperhitungkan nilai intrinsik alam. **Peluang** meliputi penyelarasan dengan kebijakan yang ada dan metodologi yang ditetapkan, serta peningkatan kesadaran lingkungan. **Ancaman** termasuk penolakan terhadap perubahan, dan kesulitan dengan kolaborasi lintas disiplin. Pertimbangan tema SWOT menyarankan lima bidang strategis untuk mengembangkan dan menerapkan ES. Konsep ES dapat meningkatkan pengambilan keputusan terkait penggunaan sumber daya alam, dan interpretasi kompleksitas interaksi manusia-alam. Ini kontradiktif - dinilai sebagai cara sederhana untuk mengkomunikasikan pentingnya konservasi, sementara juga dianggap sebagai penyederhanaan berlebihan yang ditandai dengan bahasa yang ambigu. Meskipun demikian, dengan pendanaan dan kemauan politik yang memadai, kerangka kerja ES dapat memfasilitasi penelitian lintas disiplin, memastikan pengambilan keputusan yang mendukung pembangunan berkelanjutan.

#### **2.4. Kerangka Pikir**

Aktivitas ekspor dan impor merupakan salah satu penentu pertumbuhan ekonomi daerah sejalan dengan program pemerintah daerah provinsi Sulsel dan Sulbar yang fokus meningkatkan aktivitas transaksi luar negeri di wilayah

masing-masing melalui pembangunan infrastruktur maupun bisnis, khususnya ekspor dan lain sebagainya.

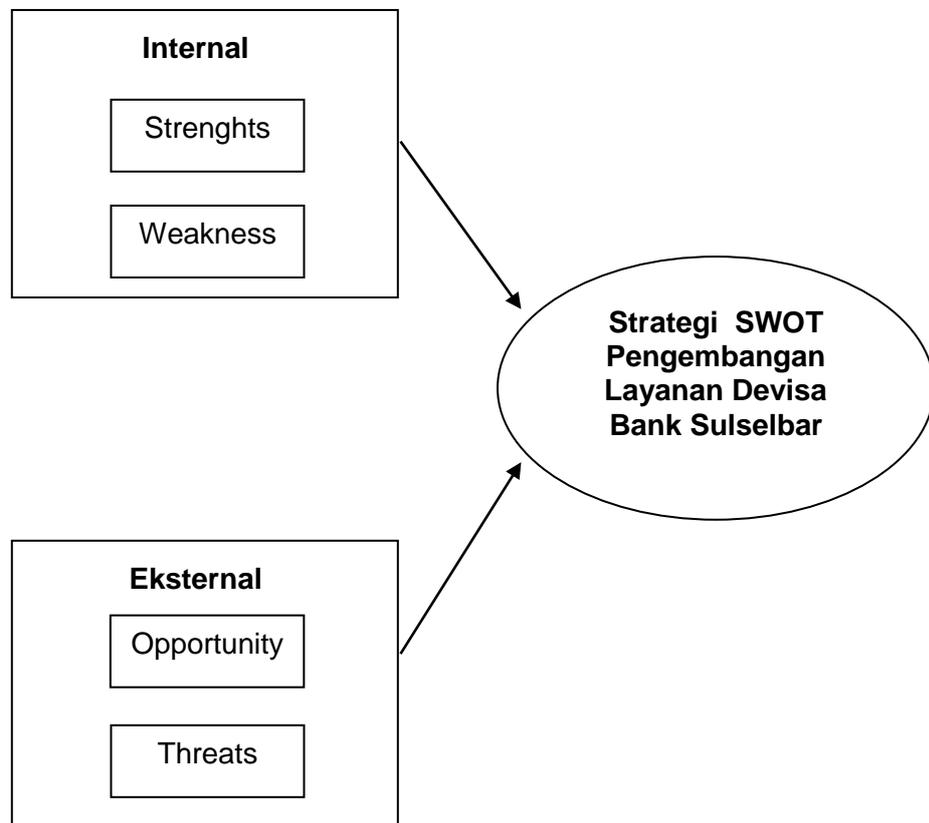
Bank Sulselbar sebagai mitra pemerintah daerah dalam rangka mendukung aktivitas transaksi luar negeri mengambil peran melalui produk dan jasa perbankan yang dapat membantu para pelaku ekspor-impor dalam menjalankan kegiatannya dengan meningkatkan status sebagai bank umum devisa.

Persaingan dunia perbankan sangat kompleks mendorong setiap bank dalam rangka mencapai targetnya berupaya menjalankan formulasi dan rekomendasi strategi pengembangan usaha secara optimal dan jadi pemenangnya. Namun kenyataannya implementasi formulasi maupun rekomendasi yang dipilih kadang tidak sesuai dengan perencanaan yang diharapkan, belum didasarkan pada kebutuhan, baik secara internal bagi bank itu sendiri maupun secara eksternal bagi nasabah. Untuk itu berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut diatas menyebutkan bahwa unsur-unsur SWOT terbukti dapat digunakan dan dianggap relevan dalam perencanaan strategis dengan cara baru/strategi baru selain itu unsur-unsur SWOT dapat digunakan untuk mempertahankan keunggulan, meminilisir risiko, memanfaatkan peluang dan sekaligus meningkatkan daya saing. Olehnya itu penelitian ini berupaya merencanakan suatu strategi layanan devisa dengan pendekatan model strategi yang dikembangkan oleh David and David, berdasarkan kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi Bank Sulselbar dalam pengembangan layanan devisa dan kinerja di masa yang akan datang berdasarkan analisis SWOT.

Analisis SWOT dalam pengembangan layanan devisa adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini

didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi dikaitkan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan Bank Sulselbar. Dengan demikian perencanaan strategi (*strategic planning*) harus menganalisis faktor-faktor strategis (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada kerangka pikir berikut ini :



Gambar 2.3. Kerangka Pikir