

ABSTRACT

Banking condition in Indonesia has shown a healthy growth, which maybe an indication that the banking intermediation function may have returned to normal eventhough not as good as pre-economic crises era. Various indicator such as CAR tends to increase while the NPL level can be contained to within the BIS regulation. LDR has also shown an increase, further confirming an increase in the banking industry intermediation function..

Big banks in the current era faces quick changes in macro condition. Hence, previous strategy which may work in the past may not be suitable for the dynamic future macro condition.

Strategy offering no unique proposition will be easily imitated by the competitor. Pricing alone is not a good strategy to compete in the current market condition.

Strategy offering unique proposition eventhough clients may have to pay more, has shown a significant result in market share domination

Research for a good strategy in time of economic turbulence has become very popular. Various methods and formulations are used to create a proper strategy for the company

Growth achieved by companies without unique proposition strategy is very prone towards changes in the competition profile. Generally, such growth is the result of various external factors (i.e. government regulations/policies, stronger competitor who has not aligned their strategy, etc)

Keyword : Create Vision & Mission, Set up Strategy, Analysis (Core Capabilities, Core Competency, Industrial Characteristic, Key Success Factors, TOWS and CPM)

INTISARI

Kondisi kesehatan perbankan Indonesia sepanjang tahun 2002 sampai dengan pertengahan tahun 2003 cenderung membaik. Perkembangan ini terutama dapat dilihat pada struktur permodalan, menurunnya jumlah kredit bermasalah, dan meningkatnya profitabilitas. Dilihat dari rasio CAR (*Capital Adequacy Ratio*), kondisi permodalan bank secara rata-rata menguat dari sekitar 20,5% pada akhir tahun 2001 menjadi 22,5% pada akhir Desember 2002 dan menjadi 24% pada akhir April 2003. Sementara itu, berdasarkan rasio NPL (*Non Performing Loan*) netto, beban kredit bermasalah menurun dari 3,6% pada akhir 2001 menjadi 2,1% pada akhir Desember 2002 dan menjadi 0,4% pada akhir April 2003 (Abdullah, 2003).

Sebagai bank yang besar saat ini, Bank AA telah mengalami banyak perubahan visi, misi dan strategi akibat tuntutan perubahan kondisi makro dan perubahan kepemilikannya. Dengan perubahan tersebut, Bank AA dituntut untuk melakukan pembenahan secara internal dengan melakukan evaluasi dan perumusan strategi untuk tahun 2004-2007 sehingga menjadi bank yang kuat dan unggul dalam persaingan di industri perbankan, karena memiliki suatu *Competitive Advantages* dan bukan semata karena adanya berbagai *incentive* dan faktor eksternal lainnya.

Tujuan dari penulisan ini adalah tersusunnya strategi Bank AA untuk tahun 2004-2007 sehingga dapat dijadikan rekomendasi bagi Manajemen Bank AA dalam membangun strategi di tahun 2004-2007.



Dalam melakukan analisis untuk mendapatkan strategi Bank AA tahun 2004-2007, dilakukan dengan menganalisis makro yang meliputi Politik, Ekonomi, Sosial Budaya dan Teknologi, hasil dari analisis makro adalah berupa peluang dan ancaman. Setelah itu dilakukan analisis industri perbankan, analisis ini menggunakan alat analisis Lima Kekuatan Porter, yang meliputi intensitas persaingan, potensi masuknya pemain baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan menawar pemasok dan kekuatan menawar konsumen (David, 1998:130). Hasil dari analisis industri ini adalah karakteristik industri dan faktor kunci sukses di industri perbankan. Faktor kunci sukses ini yang akan digunakan untuk menganalisis kinerja Bank AA dan pesaingnya untuk mengukur kekuatan dan kelemahan.

Analisis berikutnya adalah analisis internal yang meliputi gambaran umum Bank AA yang terdiri atas sejarah, visi, misi dan strategi terdahulu, struktur organisasi, dan analisis fungsi manajemen yang terdiri atas fungsi operasi, teknologi informasi, dan sumberdaya manusia. Serta analisis kinerja Bank AA berdasarkan faktor kunci sukses industri perbankan, sehingga akan diperoleh kekuatan dan kelemahan Bank AA dalam industri perbankan.

Atas dasar analisis eksternal dan internal tersebut maka strategi Bank AA untuk tahun 2004-2007 adalah melakukan strategi penetrasi pasar dengan strategi-strategi sebagai berikut:

- 1) Pengembangan jasa perbankan untuk pasar konsumen yang berpola konvensional dan syariah



- 2) Pengembangan jasa perbankan untuk pasar UKM sektor usaha pengangkutan, perdagangan dan jasa sosial
- 3) Peningkatan kualitas layanan perbankan melalui perbaikan kebijakan/ struktur organisasi, teknologi informasi, SDM dan standarisasi prosedur pelayanan yang sesuai dengan masing-masing segmen.
- 4) Pengembangan jasa perbankan untuk pasar pada skala menengah sektor produktif yang berpola konvensional dan syariah
- 5) Kerjasama dalam pengembangan produk reksa dana
- 6) Pengembangan jasa perbankan untuk segmen Mikro (kredit mikro), yang selama ini hanya dilayani oleh BRI-Unit, BPR/S.

Untuk dapat memenuhi strategi tersebut maka, diperlukan pembaharuan visi dan misi serta *core capabilities* Bank AA, yaitu:

1. Visi dan Misi

- 1) Visi : Menjadi bank kelas dunia (*World Class Bank*)
- 2) Misi : Sebagai *Commercial Bank* dengan standarisasi pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik segmen yang akan dituju

2. *Core Capabilities*

Kecepatan dan kemudahan dalam proses perbankan melalui standarisasi proses pada masing-masing segmen yang akan dituju..

Kata Kunci : Menciptakan Visi dan Misi, Menyusun Strategi baru, Analisa (Core Capabilities, Core Competency, Industrial Characteristic, Key Success Factor, TOWS dan CPM)