

Strategi Perbankan Setelah Berlakunya UU No. 7 Tahun 1992 (Sebuah Alternatif)*)

Oleh : Sutrisno

Pendahuluan

Semenjak dikeluarkannya kebijaksanaan pemerintah disektor moneter yang diawali dengan deregulasi 1 Juni 1983, mulai ada perubahan yang cukup mendasar pada industri perbankan di Indonesia. Perbankan yang semula banyak dicampur tangani pemerintah, sedikit demi sedikit mulai dikurangi. Kebijaksanaan yang berupa penetapan suku bunga, pengalihan dana masyarakat, perkreditan, maupun penciptaan produk-produk perbankan kecuali yang mendapatkan prioritas mulai diserahkan kepada masyarakat perbankan sendiri. Sehingga perbankan yang biasanya bersifat pasif, dan hanya menunggu nasabah, kini harus aktif mencari nasabah dengan berbagai cara yang bisa menarik masyarakat menjadi nasabahnya.

Bahkan untuk mendorong perkembangan perbankan, pemerintah telah mengeluarkan kebijaksanaan berupa Paket 27 Oktober 1988 atau Pakto, yang isinya antara lain memberikan kemudahan untuk mendirikan bank baru baik bank swasta nasional, campuran, maupun Bank Perkreditan Rakyat (BPR); Pembukaan kantor cabang baru, dan peningkatan status sebagai bank devisa. Dengan dikeluarkannya Pakto ini perbankan

mengalami pertumbuhan yang luar biasa. Jumlah bank yang pada Oktober 1988 masih sekitar 111 unit dengan 2.372 kantor dalam setahun (Desember 1990) meningkat menjadi 176 unit bank dengan 4.500 kantor. Bahkan Bank Perkreditan Rakyat dalam waktu yang sama pertumbuhannya dari 374 BPR menjadi 8.050 BPR atau meningkat lebih 20 kali lipat (Warta Ekonomi, 25 Maret 1991).

Dengan Pakto 1988 diharapkan perbankan semakin profesional mandiri dan tentunya lebih dewasa. Tidak lagi banyak bergantung pada Bank Sentral seperti masa sebelumnya. Namun karena pertumbuhannya sangat pesat menyebabkan persaingan juga semakin tajam, maka dalam membutuhkan tenaga profesional masih banyak bank melakukan pembajakan.

Perkembangan perbankan yang begitu pesat, nampaknya Undang-undang perbankan yang lama (UU No. 14 tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perbankan) sudah tidak sesuai lagi. Banyak praktek-praktek perbankan yang tidak sesuai dengan UU tersebut, sehingga pemerintah segera membuat Undang-undang perbankan yang baru yakni UU No. 7 tahun 1992 yang berlaku efektif pada 25 Maret 1992.

Dengan dikeluarkannya UU

*) Makalah ini pernah disampaikan pada Seminar Nasional Prospek Perbankan Pasca UU No. 7 Tahun 1992, yang diselenggarakan oleh Fak. Ekonomi UII-ISEI Yogyakarta, 17 Desember 1992.

***) Drs. Sutrisno, MM adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

perbankan yang baru tersebut, tentunya perlu dicari peluang-peluang yang bisa dimanfaatkan dan tantangan yang mungkin akan dihadapi, guna menyusun suatu strategi yang mungkin bisa digunakan oleh kalangan perbankan. Di samping itu juga perlu melihat kondisi perbankan nasional yang saat ini masih dilanda kelesuan, dan juga kemungkinan berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan karena adanya beberapa kasus seperti Bank Summa, Bank Sampoerna, maupun kasus pemalsuan saham perbankan (Panin Bank).

Kondisi Perbankan

Kalau kita simak sebenarnya semenjak lembaga keuangan bank ini berdiri, bersamaan itu pula bank pemerintah telah mendominasi seluruh kegiatan perbankan. Bank swasta hanya merupakan pendamping yang tidak mempunyai kekuatan mempengaruhi pasar, apalagi sebelum era deregulasi yang semua perangkat baik produk maupun pricingnya diatur oleh bank Indonesia. Namun sejak diluncurkannya Pakto 1988, nampak mulai ada gejala yang menarik. Serbuan bank swasta yang sangat menggebu dengan jumlah kantor bank yang banyak telah menggoyahkan dominasi bank BUMN tersebut, sehingga memperkecil pangsa bank pemerintah baik pangsa pasar kredit maupun pangsa pasar dana masyarakat.

Demikian pula mengenai posisi bank pemerintah yang semenjak didirikannya selalu menduduki sebagai *Price Leader*, kini juga mulai ada tanda-tanda semakin kecil kekuatannya dalam mempengaruhi pasar uang di Indonesia. Fenomena ini bisa disimak dari beberapa contoh kasus sebagai berikut :

Pertama, untuk mengatasi tingginya suku bunga deposito sebagai akibat tigh

money policy, bank pemerintah sebagai price leader seharusnya bisa memeloporinya dengan menurunkan suku bunga depositonya, namun hal ini tidak dilakukannya. Justru yang terjadi adalah kesepakatan dari 28 bank swasta dan 7 bank pemerintah untuk menurunkan suku bunga kredit (disebut konsensus hilton). Ini menunjukkan bahwa bank pemerintah sudah tidak percaya lagi terhadap price leader yang telah dipegangnya selama ini.

Kedua, jika kita simak peristiwa pada akhir tahun 1991 dimana Bank Indonesia (BI) sebagai penguasa moneter melihat bahwa suku bunga dianggap terlalu tinggi, sehingga dikhawatirkan akan menghambat laju investasi. Untuk itu BI telah menurunkan tingkat diskonto Sertifikat Bank Indonesia (SBI) dan Surat Berhargo Pasar Uang (SBPU). Untuk mendukung policy-nya tersebut tentunya BI mengadakan pendekatan terhadap bank pemerintah untuk menurunkan suku bunganya, sehingga bank pemerintah menurunkan suku bunga kreditnya antara 1% hingga 2,5%. Biasanya apabila ada perubahan suku bunga dari bank pemerintah, bank-bank swasta sebagai follower akan segera mengikutinya. Namun kenyataannya bank-bank swasta tidak segera menurunkan suku bunga kreditnya, mereka saling menunggu-nunggu bagaimana reaksi bank swasta lainnya. Ini menunjukkan bahwa bank pemerintah sudah bukan sebagai pemimpin harga lagi.

Bahkan beberapa hari sebelum BI menurunkan tingkat diskonto SBI dan SBPU dan bank pemerintah menurunkan suku bunga kreditnya, ada beberapa bank papan atas yang mendahului menurunkan suku bunga kreditnya. Ini merupakan gejala baru yang perlu diperhatikan, karena belum pernah terjadi bank swasta mempunyai

inisiatif untuk mempengaruhi tingkat harga (bunga).

Posisi price leader dari bank pemerintah sebelum deregulasi 27 Oktober 1988 memang bisa kita pahami. Pada saat itu posisi bank pemerintah sangat menguntungkan, selain karena belum tumbuhnya perbankan swasta karena sulitnya perijinan untuk membuka bank baru maupun membuka kantor cabang, bank pemerintah juga mendapat dukungan dana dari BI dengan jumlah yang sangat besar, sehingga persaingan tidak begitu ketat dan bank pemerintah bisa memobilisasi dana masyarakat dengan baik serta mengembangkan kreditnya. Setelah Pakto 1988 barulah bank swasta berkembang dengan sangat cepat baik dari segi jumlah kantor bank baru, jumlah cabang yang didirikan, maupun dalam hal penggalan dan penyaluran dana.

Kalau kita amati, semenjak diluncurkannya Pakto 1988 bank swasta nampak menggebu dalam segala hal, baik dalam memobilisasi dana masyarakat, pemberian kredit, penciptaan produk, maupun perluasan kantor cabang. Sehingga dapat dikatakan deregulasi 27 Oktober 1988 tersebut adalah milik bank swasta, bukan memihak bank pemerintah.

Dalam hal memobilisasi dana masyarakat (lihat tabel 1), bisa kita lihat pada tahun 1988 semula bank swasta nasional hanya mampu mengumpulkan dana masyarakat sebesar 11.167 miliar rupiah atau mempunyai pangsa pasar 29,77% sedangkan bank pemerintah lebih dua kali lipatnya yakni 22,527 miliar rupiah dengan pangsa pasar sebesar 60,06%. Namun kalau kita melihat posisi pada tahun 1991 perlombaan perolehan dana masyarakat sudah mulai digeser oleh bank swasta. Kita lihat bank swasta mampu

mengeruk dana masyarakat sebesar 42.771 miliar rupiah dengan pangsa pasar 44,87% pada tahun 1991, sedangkan bank pemerintah hanya mampu meraih dana sebesar 42.561 miliar rupiah atau merosot menjadi 44,65% dari 60,06% pada tahun 1988.

Dilihat dari pertumbuhan perolehan dana ternyata perkembangan dana bank swasta menunjukkan angka yang cukup fantastis. Sementara bank pemerintah hanya bergerak pada angka 30-36 persen, ternyata bank swasta mampu tumbuh dengan angka dua kali lipatnya yakni diatas 70%. Bahkan pada masa-masa sulit dalam perolehan dana ditahun 1991 dimana saat itu terjadi pengetatan likuiditas pertumbuhan bank pemerintah hanya 4,73%, bank swasta mampu tumbuh dengan 25,96%, berarti enam kali lipatnya.

Pergeseran dalam perolehan dana ini dalam sejarah memang baru kali ini terjadi. Hal ini tentunya tak lepas dari usaha dunia usaha yang semakin menggebu dalam hal memburu dana. Bank swasta dalam memburu dana sangat lincah dan selalu berinovasi dengan menciptakan produk-produk yang menarik seperti pemberian bunga tidak berdasar saldo harian, suku bunganya bersaing dengan bank pemerintah, dan pemberian hadiah. Di samping itu diijinkannya dana BUMN' yang semula menjadi andalan bank pemerintah' parkir di bank swasta sebesar 50% menjadikan bank swasta semakin unggul dalam persaingan perolehan dana. Memang Pakto 1988 telah merubah struktur perbankan nasional. Semula perbankan pemerintah selalu menempati urutan teratas dengan segala fasilitas yang diterima dari pemerintah, kini posisi tersebut harus direlakan diduduki oleh perbankan swasta.

Tabel 1
Perkembangan Dana Perbankan Rupiah dan Valas
per Kelompok Bank
1988 - 1991 (milyar Rp)

	1988	1989	1990	1991
Bank Pemerintah:				
Posisi (miliar Rp)	22.527	29.731	40.638	42.561
Pangsa pasar (%)	60,60	54,68	48,87	44,65
Pertumbuhan (%)	24,38	31,98	36,69	4,73
Bank Swasta:				
Posisi (miliar Rp)	11.167	19.655	33.951	42.771
Pangsa pasar (%)	29,77	36,15	40,83	44,87
Pertumbuhan (%)	38,89	76,01	72,73	25,96
BPD:				
Posisi (miliar Rp)	1.300	1.674	2.549	3.182
Pangsa pasar (%)	3,47	3,08	3,07	3,33
Pertumbuhan (%)	36,27	28,77	52,27	24,83
Bank Asing & Campuran:				
Posisi (miliar Rp)	2.516	3.315	6.016	6.807
Pangsa pasar (%)	6,71	6,10	7,23	7,14
Pertumbuhan (%)	13,03	31,76	81,48	13,15
Total:				
Posisi (miliar Rp)	37.510	54.374	83.154	95.316
Pangsa pasar (%)	100,00	100,00	100,00	100,00
Pertumbuhan (%)	47,73	44,96	52,93	14,63

Sumber: Laporan Mingguan Bank Indonesia berbagai Nomer (disunting dari Bisnis Indonesia, 24 Maret 1992)

catatan: Tahun 1992, posisi hingga November 1992

Dari sektor kredit juga terjadi fenomena yang cukup menarik (lihat tabel 2). Pada tahun 1990/1991 bisa dikatakan semua perbankan mengalami kemerosotan dalam pemberian kredit. Sedangkan untuk tahun 1989/1990 terjadi booming dalam pemberian kredit. Kemerosotan tersebut

tentunya tak lepas adanya kondisi moneter yang terjadi pada tahun yang bersangkutan. Seperti kita ketahui bahwa pada tahun 1990/1991 pemerintah menetapkan kebijaksanaan pengetatan likuiditas dan mengadakan penarikan dana BUMN dari perbankan, yang mengakibatkan suku

Tabel 2
Perkembangan Kredit Perbankan Rupiah dan Valas
Per Kelompok Bank
1988 - 1991 (milyar Rp)

	1988	1989	1990	1991
Bank Pemerintah:				
Posisi (miliar Rp)	28.631	39.579	53.524	59.861
Pangsa pasar (%)	67,49	62,91	55,19	53,06
Pertumbuhan (%)	32,09	38,24	35,23	11,84
Bank Swasta Nasional:				
Posisi (miliar Rp)	10.714	18.591	34.975	41.836
Pangsa pasar (%)	25,24	29,55	36,06	37,08
Pertumbuhan (%)	43,58	73,52	88,13	19,62
BPD:				
Posisi (miliar Rp)	1.196	1.625	2.302	2.616
Pangsa pasar (%)	2,82	2,58	2,37	2,31
Pertumbuhan (%)	24,45	35,87	41,66	13,64
Bank Asing & Campuran:				
Posisi (miliar Rp)	1.913	3.115	6.177	8.512
Pangsa pasar (%)	4,51	4,95	6,37	7,54
Pertumbuhan (%)	36,06	62,83	98,30	37,80
Total:				
Posisi (miliar Rp)	42.454	62.910	96.978	112.825
Pangsa pasar (%)	100,00	100,00	100,00	100,00
Pertumbuhan (%)	34,75	48,18	54,15	16,34

Sumber: Laporan Mingguan Bank Indonesia berbagai Nomer (disunting dari Bisnis Indonesia, 24 Maret 1992), catatan: Tahun 1992, posisi hingga November 1992

bunga melambung tinggi. Tingginya suku bunga tentunya menyebabkan kalangan usaha enggan mencari kredit, di samping perbankan sendiri juga enggan mengadakan ekspansi kredit disebabkan trauma kredit macet.

Dari sisi pangsa pasar kredit pada tahun 1988 posisi bank pemerintah terlihat sangat dominan dengan pangsa 67,49% dengan jumlah dana yang disalurkan senilai Rp. 28.631 milyar, sementara bank swasta nasional hanya mempunyai pangsa pasar 25,24% dengan kredit tersalurkan Rp. 10,714 milyar. Namun pertumbuhan kredit dari bank swasta sangat cepat. Bank pemerintah hanya mempunyai pertumbuhan rata-rata 35%, sedangkan pada tahun 1991 pangsa pasar bank pemerintah sudah hampir terkejar. Besarnya kredit yang diberikan pemerintah ini nampaknya juga berhubungan dengan keberanian bank pemerintah dalam mengadakan ekspansi kredit. Ini terlihat dengan tingkat *loan to deposit ratio* (LDR) yang sangat tinggi. LDR adalah perbandingan kredit yang diberikan oleh

bank dengan dana dari masyarakat. Bank pemerintah rata-rata mempunyai LDR diatas 100%. Pada tahun 1991 Bank Bumi Daya mempunyai LDR 170,24%, Bank Tabungan Negara 279,49%, bahkan Bapindo mempunyai LDR 545,28% (infoBank No. 149). Kondisi ini menunjukkan bahwa bank kurang sehat. Sedangkan bank swasta mempunyai LDR rata-rata dibawah 100% bahkan sebagian besar kurang dari 100%. Padahal dalam paket kebijaksanaan Februari 1991 jumlah maksimum LDR dibatasi hanya 110%. Tentunya dengan semakin besarnya LDR semakin besar pula kredit yang diberikan, sehingga bila nanti ketentuan LDR tersebut dipatuhi oleh semua bank, maka bukan tidak mungkin posisi pangsa pasar kredit juga akan tergeser oleh bank swasta.

Problema Perbankan.

Bilakita amati wajah perbankan pada

taun 1992, secara abslut nampak ada peningkatan. Seperti terlihat dalam tabel 3 bahwa total aset perbankan menunjukkan angka Rp. 200trilyun lebih atau naik sekitar Rp. 13 trilyun (hingga per Juni 1992). Demikian pula kredit yang diberikan, juga mengalami peningkatan sebesar lebih Rp. 5 trilyun, yakni dari Rp. 134,1 trilyun menjadi Rp. 139,5 trilyun. Hal yang sama juga terjadi pada penghimpunan dana pihak ketiga (dari masyarakat) yang mengalami peningkatan lebih Rp. 6 trilyun.

Namunjika indikator tersebut dilihat secara relatif, ternyata pada periode 1991-1992 ini mengalami penurunan. Seperti Return on assets (ROA) yang menunjukkan penurunan yang cukup tinggi yang dari 1,99% menjadi 1,07% atau menurun sekitar 46%. Tapi dari sisi return on equity (ROE) mengalami peningkatan dari 15,31% menjadi 75,93%.

Tabel 3
Indikator Perbankan 1990 -1991

Indikator	1990	1991	1992*)
Total Asset	164.182.660	187.806.080	200.897.245
Kredit	112.492.817	134.114.724	139.548.016
Dana Pihak Ketiga	65.437.384	109.115.952	116.284.981
Laba Sebelum Pajak	1.940.546	1.916.842	1.034.243
ROA (%)	1,80	1,99	1,07
ROE (%)	31,47	15,31	75,93
PM (%)	15,08	12,75	14,10
LDR (%)	438,27	144,42	142,20

Sumber: InfoBank, Edisi Oktober 1992

*) per Juni 1992

Kenaikan ROE ternyata kontributornya lebih banyak dari bank swasta. Sebab ternyata ROE bank pemerintah mengalami penurunan (lihat tabel 4). ROE bank pemerintah secara keseluruhan mengalami penurunan sekitar 3%, sedangkan secara nasional ROE mengalami peningkatan yang cukup tajam, yakni dari 15,31% menjadi 75,93%.

kepada kelompoknya ini, tentunya akan mengurangi obyektivitas penilaian, yang akhirnya akan memperbesar kredit macet. Fenomena ini tentu saja melanggar peraturan Bank Indonesia yang berupa pembatasan pemberian kredit kepada nasabah atau legal lending limit (L3) yang besarnya maksimal 30% dari modal bank untuk debitur kelompoknya.

Tabel 4
Return On Equity Bank Pemerintah

Nama Bank	R O E	
	1991	1992*)
BAPINDO	22,95	11,07
BBD	27,37	13,57
BDN	19,73	17,41
BTN	5,36	7,23
BNI	19,05	24,24
EXIM	20,67	23,29
BRI	24,05	21,74
RATA-RATA	20,48	17,82

Sumber: Warta LIPPI September 1992 (Bisnis Indonesia)

*) Catatan: per Juni 1992

Pada dasarnya permasalahan yang muncul pada akhir-akhir ini dikalangan perbankan adalah semakin banyaknya kredit macet, penurunan profitabilitas, dan masih tingginya suku bunga kredit. Di samping itu terjadi fenomena baru dengan semakin banyaknya perbankan yang mengalokasikan pinjamannya kepada debitur kelompoknya. Pemberiannya kredit

Kredit macet yang jumlahnya mencapai lebih 3 triyun tersebut menjadikan trauma bagi perbankan untuk menyalurkan kreditnya. Walaupun suku bunga deposito saat sudah cukup rendah, tetapi kalangan perbankan belum berani mengadakan ekspansi kredit. Bankir lebih senang mengalokasikan dananya untuk membeli Sertifikat Bank Indonesia (SBI) walaupun

bunganya tergolong rendah, bahkan kemungkinan spreadnya negatif.

Dengan engganannya bankir mengadakan ekspansi kredit, bahkan ada yang rela menghasilkan spread yang negatif, tentunya akan menurunkan profitabilitasnya. Karena di samping harus membayar bunga terhadap deposan, bank juga harus mengeluarkan biaya untuk menutup biaya operasionalnya (*Overhead Cost*) yang cukup tinggi.

Menumpuknya kredit macet dan besarnya biaya overhead telah menyebabkan tingginya suku bunga. Kita tahu bahwa dalam menentukan pricing terhadap suku bunga ada beberapa unsur yang harus dipertimbangkan, yakni : *Cost of fund*, cadangan kredit macet, biaya overhead, pajak, dan *spread*. Dalam kondisi saat ini tentunya memang sulit untuk menurunkan suku bunga.

Alternatif Strategi

Setelah berlakunya UU No. 7 tahun 1992 tentang perbankan dimana perbankan hanya dikelompokkan ke dalam *Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR)*, tentunya persaingan semakin tajam. Tidak ada lagi pengklasifikasian operasi perbankan, sehingga semua bank akan beroperasi sama sebagai bank umum. Apalagi lembaga keuangan bukan bank (LKBB) juga diharuskan untuk merubah dirinya menjadi bank, maka semakin ramai persaingan pada industri jasa keuangan ini.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin tajam tersebut, maka menarik untuk disimak strategi apa yang sebaiknya dilakukan oleh bank umum, agar bisa tetap hidup ditengah hutan persaingan yang tajam dan kalau bisa bahkan meraih keuntungan yang lebih baik.

Tentunya strategi yang akan diterapkan oleh setiap bank akan berbeda, sebab kondisi kekuatan dan kelemahan masing-masing bank juga berbeda. Namun disini akan dikemukakan secara umum yang bisa dilakukan oleh bank. Di samping itu alternatif strategi yang akan diterapkan oleh suatu usaha juga banyak ragamnya. Namun yang sekarang banyak digeluti kalangan ilmuwan adalah strategi generik dari Michael Porter.

Menurut Michael E. Porter dalam bukunya *competitive strategy*, pada dasarnya strategi dapat dibagi menjadi tiga macam, yakni *Overall Cost Leadership*, *Differentiation*, dan *Focus*.

Strategi *Overall cost leadership* merupakan strategi dengan jalan meminimisasi biaya secara menyeluruh. Dengan kata lain mengusahakan agar semua elemen biaya bisa ditekan serendah mungkin dibanding dengan pesaing, tanpa mengorbankan kualitas. Dengan lebih kecilnya biaya yang dikeluarkan, maka perusahaan bisa bersaing dengan perusahaan lainnya dengan menggunakan *price competition* (persaingan harga). Persyaratan dari strategi ini adalah adanya pangsa yang besar. dengan pangsa yang besar akan bisa dicapai *economic of scale* (biaya yang terendah).

Sedangkan strategi *differentiation* berusaha menciptakan sesuatu yang berbeda dengan yang dibuat oleh perusahaan yang lain, atau dipandang sebagai sesuatu yang unik dalam industri yang bersangkutan. Pandangan konsumen yang akan menentukan bahwa suatu produk tersebut merupakan produk yang diferensiasi. Bila sebuah produk mempunyai mutu tinggi tetapi dianggap sama dengan produk-produk sejenis yang ada di pasar, maka

strategi diferensiasi tersebut tidak akan berhasil.

Sementara strategi focus, pada dasarnya memuatkan kegiatan usahanya pada spesifikasi tertentu. Fokus usaha dapat dilakukan berdasarkan segmen tertentu. Misalnya berdasar kelompok pembeli tertentu, wilayah tertentu, ataupun jenis produk tertentu.

Aplikasinya terhadap dunia perbankan, sekali lagi pada dasarnya tergantung pada masing-masing bank yang memang mempunyai kekuatan dan kelemahan yang berbeda. Demikian pula dalam mengambil suatu strategi tentunya tidak hanya satu yang dipilih kemudian yang lain akan ditinggalkan. Karena selain karena ada aturan yang harus ditaati oleh bank seperti pemberian KUK kepada nasabah, juga karena untuk mendukung kegiatan perbankan secara umum.

Strategi overall cost leadership memang merupakan suatu strategi yang paling ampuh. Namun perlu ditanyakan lebih jauh apakah satu bank mampu memperoleh pangsa pasar yang cukup besar, sehingga bisa bekerja pada skala ekonomis. Nampaknya dengan persaingan yang begitu ketat sulit bagi bank di Indonesia untuk menampilkan strategi ini. Bagi bank-bank asing yang mempunyai jaringan yang luas memang strategi ini sering digunakan. seperti Amex dengan kartu kreditnya, atau citi bank dengan Visa cardnya.

Strategi fokus biasanya lebih baik digunakan untuk penyaluran kreditnya. Hal ini bisa kita lihat dengan adanya bank-bank yang mengkonsentrasikan usahanya pada bidang usaha tertentu. Seperti corporate banking, retail banking, rural banking, private banking, dan sebagainya. walaupun suatu bank sudah menetapkan konsentrasinya pada bidang usaha tertentu,

tapi prakteknya tidak ada yang benar-benar hanya bidang itu yang digarap.

Strategi diferensiasi lebih baik dilakukan dalam rangka mobilisasi dana masyarakat. Diferensiasi sangat menuntut suatu kreativitas. sayangnya, hasil kreativitas terhadap produk suatu bank tersebut mudah sekali ditiru. Oleh karena itu suatu bank yang sukses harus memiliki nilai plus yang amat spesifik. Sebagai contoh, divisi kartu kredit sebuah bank, dalam usaha mendefereensiasi dirinya, menseleksi secara ketat pemberian kartu kreditnya sehingga pemilikinya terbatas. Bagi mereka yang beruntung memilikinya, servis ditingkatkan dan biaya keanggotaan dinaikkan, seperti yang dilakukan oleh Amex. Memang strategi ini dibidang perbankan produknya mudah ditiru, sehingga perlu ada suatu kelebihan tertentu yang belum dimiliki oleh bank lainnya. Untuk itu perlu adanya usaha perbankan untuk mengarahkan sumber dayanya agar bisa mempunyai nilai plus. Perbankan merupakan industri jasa. Dalam buku marketing, untuk memasarkan jasa perlu program *Internal Marketing* dan *Interactive Marketing*.

Internal marketing merupakan program yang berorientasi pada usaha untuk memotivasi dan melatih petugas dalam melayani konsumen, agar kepuasan konsumen dapat dioptimalkan. Hal ini sangat diperlukan karena petugas bank selalu berhubungan langsung dengan konsumen. Karena hubungan ini akan selalu berulang, maka diperlukan ketrampilan khusus, tentunya bukan hanya menyangkut keramahan belaka tetapi juga penguasaan terhadap jasa yang ditawarkan, sehingga petugas harus mampu menjadi duta bank yang bersangkutan.

Sedangkan interactive marketing

dapat diartikan bahwa kualitas hubungan antara petugas bank dengan nasabah. Nasabah tidak hanya menilai kualitas produk tetapi juga kelaitas petugas dalam hal menjalankan fungsinya. Sehingga hampir sama dengan pelayanan purna jual. Misalnya seorang nasabah kredit, mesti dilayani mulai dari permohonan hingga lunas, bahkan mungkin disertai dengan konsultasi dan pembinaan.

Daftar Pustaka

- Bank Indonesia, *PRINSIP KEHATI-HATIAN*, paket 28 Februari 1992
- Elvyn G. Massassya, Beberapa Masalah yang Dihadapi Perbankan 1992, *Bisnis Indonesia* (Harian), 13 Desember 1992.
- InfoBank, No. 154, Edisi Oktober 1992, Vol XV
- , No. 128, Edisi Agustus 1990.
- Michael E. Porter, 1980 *COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Philip Kotler (Jaka Wasana), 1990, *MANAJEMEN PEMASARAN*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Serian Wijatno. Pergerakan Dominasi Perbankan Pasca Deregulasi, *Bisnis Indonesia* (Harian), 24 Maret 1992.