

# Pengembangan "Fee-based operations" sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja bank persero dalam masa konsolidasi: studi kasus bank bumi daya

Richard Wisnugroho, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20471372&lokasi=lokal>

---

## Abstrak

Kondisi perbankan Indonesia setelah deregulasi yang disusul dengan kebijakan prudential banking menghadapi banyak permasalahan. Diantaranya adalah:

1. Rasio kredit macet yang cukup besar akibat ekspansi yang kurang hati-hati pada masa kebijakan market entry.
  2. Perkembangan penyaluran dana yang lambat karena bank terlalu berhati-hati setelah diterapkannya prudential banking.
  3. Belum efisiennya perbankan nasional sehingga margin antara pinjaman dan deposit terlalu tinggi dan tingkat suku bunga belum mantap.
  4. Memudarnya kepercayaan masyarakat kepada perbankan nasional karena adanya beberapa bank yang mengalami krisis
  5. Kondisi dunia bisnis di Indonesia belum mampu menunjang perkembangan perbankan yang sehat.
- Masalah-masalah tersebut yang menyebabkan kondisi perbankan semakin memburuk yang antara lain ditandai dengan penurunan profit margin, return on assets dan return on equity perbankan secara umum pada dua tahun terakhir.

Diantara kelompok perbankan nasional, kelompok bank persero adalah yang paling banyak mengalami penurunan. Pangsa kelompok bank inipun mulai digerogeti oleh bank umum swasta nasional. Oleh karena itu sebagian besar bank persero dewasa ini sedang dalam masa konsolidasi. Pada masa itu untuk sementara ekspansi aktiva tidak direkomendasikan, karena masih besarnya proporsi aktiva produktif yang buruk kualitasnya.

Bank Bumi Daya sebagai salah satu bank persero juga mengalami penurunan kinerja dan sedang melakukan konsolidasi usaha. Bank Bumi Daya kini dalam posisi yang sulit, pada satu pihak harus mampu bertahan atau berkembang melalui peningkatan pendapatan yang berpengaruh terhadap peningkatan laba namun pada pihak lain ekspansi aktiva sedapat mungkin dihindari.

Berdasarkan hal tersebut penelitian ini disusun dengan tujuan mencari strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja bank persero atau secara khusus Bank Bumi Daya pada masa konsolidasi. Penelitian juga bertujuan melihat kemungkinan pengembangan fee-based income sebagai salah satu alternatif strategi untuk meningkatkan kinerja bank tanpa melalui ekspansi aktiva.

Pengembangan fee-based dalam beberapa hal lebih unggul dibandingkan portfolio kredit, antara lain karena: tidak menambah tekanan terhadap modal, risikonya lebih rendah, lebih handal, mampu meningkatkan kredibilitas bank di mata nasabahnya sehingga meningkatkan kredibilitas bank di mata nasabahnya sehingga meningkatkan loyalitas nasabah.

Namun demikian, pengembangan fee-based tidak mudah dilakukan, karena Bank harus mampu melakukan inovasi dan pengembangan produk pelayanan yang berkualitas serta beragam sesuai dengan perkembangan kebutuhan nasabah, mampu melakukan pricing policy yang kompetitif tetapi profitable dan mampu

memberikan pelayanan yang dapat memuaskan nasabahnya.

Dari hasil diagnosis terhadap kondisi internal dan eksternal Bank Bumi Daya, terlihat bahwa peluang untuk mengembangkan fee-based masih terbuka. Namun bank ini masih harus meningkatkan kompetensinya dalam melakukan pengembangan fee-based, baik melalui peningkatan ketrampilan karyawanm perbaikan sistem maupun teknologinya.