

## PERBANDINGAN KINERJA KEUANGAN BANK MANDIRI DAN BCA DENGAN *GRAND STRATEGY*

**Komang Wisnu Angga Sukma<sup>1</sup>**  
**Prof. Dr I Wayan Ramantha, S.E., M.M., Ak., CPA<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: amarvin34@gmail.com / telp: +62 89 657 500 592

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membandingkan kinerja keuangan antara Bank Mandiri dan BCA di tahun 2012 sehingga terlihat mana yang lebih baik. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari faktor-faktor internal dan eksternal yang mampu memberikan gambaran tentang kinerja keuangan masing-masing bank dalam industri perbankan. Penelitian ini menggunakan data sekunder dan diperoleh melalui observasi non-prilaku yang diambil dari dokumen berupa laporan keuangan, dan statistik perbankan Indonesia. Analisis data dilakukan dengan analisis kuantitatif dan kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kinerja keuangan Bank Mandiri lebih baik dibandingkan dengan BCA. Kelemahan dalam penelitian ini adalah tidak mengukur dan melihat pengaruh faktor internal dan eksternal masing-masing bank setiap waktu dan hanya terpaku pada satu macam model analisis. Kelebihannya adalah indikator yang digunakan untuk menilai objek penelitian tidak hanya pada pertumbuhan profitabilitas, tetapi juga pada pertumbuhan ekuitas, pertumbuhan dana pihak ketiga, pertumbuhan pendapatan bunga, serta pertumbuhan total asset perusahaan yang nantinya akan memberikan strategi yang harus ditempuh oleh perbankan jika perbankan tersebut berada dalam kondisi sehat, cukup sehat, kurang sehat, atau tidak sehat.

**Kata Kunci:** *Penilaian Kinerja, Faktor Internal*

### ABSTRACT

This study aims to determine and compare the financial performance of Bank Mandiri and BCA in 2012 to see which better is. Measurement of financial performance seen from factors internal and external that is able to provide a snapshot of the financial performance of each bank in the banking industry. This study uses secondary data and observations obtained through non-behavior that is taken from a document in the form of financial statements, and the Indonesian banking statistics. Data analysis was performed by quantitative and qualitative analysis. Based on the results of the study found that the Bank Mandiri financial performance is better than the BCA. The weakness in this study was not to measure and look at the internal and external factors influence each bank every time and only focus in one analyze method. The surplus is an indicator used to assess the research object not only to the growth of profitability, but also on growth equity, growth in third-party funds, interest income growth, and the growth of the company's total assets which will provide a strategy that must be taken by the bank if the bank is located in the good health, reasonably healthy, less healthy, or unhealthy.

**Keywords:** *Performance Assessment, Internal Factor*

## PENDAHULUAN

Kondisi ekonomi Indonesia saat ini yang penuh dengan persaingan dan ketidakstabilan, merupakan salah satu faktor penghambat bagi kemajuan bangsa Indonesia. Hal tersebut berimbas pada kinerja perbankan yang menyebabkan bank-bank umum maupun lembaga keuangan lainnya berlomba-lomba menghimpun dana dari masyarakat. Dana yang terkumpul dari masyarakat berupa tabungan, deposito, dan giro yang merupakan sumber dana bank.

Tabungan merupakan simpanan yang penarikannya tidak dapat dilakukan dengan cek serta memerlukan syarat-syarat tertentu berdasarkan kesepakatan. Sedangkan deposito adalah simpanan yang dibuat berdasarkan perjanjian antara nasabah dan bank mengenai waktu penarikannya (Kasmir: 2007). Dana-dana ini akan disalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit. Kredit, tabungan dan deposito mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja perbankan (Khausik, dkk). Menurut Irfan (2007), antara deposito, tabungan, maupun giro yang berasal dari dana pihak ketiga merupakan sumber penyaluran kredit terbesar bagi bank serta mampu mempengaruhi perubahan profitabilitas bank.

Profitabilitas bank juga dipengaruhi oleh jumlah deposito berjangka. Narita (2007) dalam analisisnya mendapatkan hasil tingkat R sebesar 0,872 atau 87,2% untuk pengaruh deposito berjangka terhadap profitabilitas bank, yang berarti bahwa deposito berjangka berpengaruh terhadap profitabilitas dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Richard Ripley (2009) menyatakan bahwa salah satu cara meningkatkan profitabilitas adalah dengan cara *Streling Financial*

yang bertujuan ingin meningkatkan pinjaman atau kredit serta simpanan yang lebih besar. *Smith, Rex Lee III, Schweikart, James A* (2005) menunjukkan bahwa suatu kontribusi untuk mendapatkan sebuah keuntungan dengan mengelola keuangan, masing-masing bertanggung jawab atas operasionalisasi sebagai sebuah profitabilitas.

Profitabilitas merupakan salah satu bentuk tolok ukur kinerja perbankan. Lestari, dkk (2007:196) mengemukakan kinerja keuangan bank merupakan gambaran kondisi keuangan bank pada suatu periode tertentu yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas bank yang menyangkut tentang aspek penghimpunan dana, maupun penyaluran dana. Militou (2010:11) berpendapat bahwa melipat gandakan *financial returns* dalam jangka panjang di lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan satu bentuk gambaran kinerja perbankan. Syofan (2003) menyatakan ukuran kinerja perbankan yang paling tepat adalah dengan mengukur kemampuan perbankan dalam menghasilkan profitabilitas atau profit dari berbagai kegiatan yang dilakukan.

Dalam menjalankan kegiatan usaha, perbankan juga mengalami suatu hambatan dan kendala dalam lingkungan internal dan eksternalnya. Oleh sebab itu, setiap pelaku usaha diharuskan memikirkan dan menentukan strategi apa yang akan dijalankan untuk menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin kompleks. Salah satu bentuk strategi yang dapat ditempuh adalah dengan *Grand Strategy* atau yang bisa dikenal dengan istilah Strategi Besar. Juwono (2011) mengemukakan bahwa *Grand Strategy* merupakan rencana umum

berupa tindakan-tindakan besar yang digunakan perusahaan untuk meraih sasaran jangka panjang, yang dibedakan menjadi 3 kategori yaitu pertumbuhan, stabilitas, dan pemangkasan. Agnis (2007) menyatakan bahwa *Grand Strategy* dapat dijabarkan menjadi pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk.

*Grand Strategy* adalah suatu alat yang digunakan untuk membantu pemetaan kondisi perusahaan untuk melihat kondisi perusahaan terhadap lingkungan internal dan eksternal yang memberikan alternatif pilihan strategi berupa intensif, integrasi, diversifikasi, divestasi, maupun likuidasi dalam mencapai tujuan perusahaan baik jangka pendek dan jangka panjang. Sisi internal yang dinilai dalam analisis *Grand Strategy* adalah posisi kompetitif perusahaan dengan pesaingnya, sementara sisi eksternalnya dilihat dari perbandingan pertumbuhan Industri perusahaan dengan batas ukur yang telah ditetapkan *Grand Strategy* yaitu sebesar 5%. Sisi internal akan memperlihatkan kuat lemahnya kinerja perusahaan, sementara sisi eksternal akan memperlihatkan cepat atau lambatnya Industri perusahaan itu berjalan. Dalam hal ini, analisis *Grand Strategy* menyediakan 4 kuadran yang menjelaskan masing-masing kondisi perbankan. Kuadran I untuk yang memiliki posisi kompetitif kuat dengan pertumbuhan industri cepat, kuadran II untuk yang memiliki posisi kompetitif lemah dengan pertumbuhan industri cepat, kuadran III untuk yang memiliki posisi kompetitif lemah dengan pertumbuhan industri lambat, dan kuadran IV untuk yang memiliki posisi kompetitif kuat dengan pertumbuhan industri lambat. Anders (2010) mengatakan kombinasi antara variabel eksternal dan perubahan

kondisi internal adalah cara yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2010:80) mengemukakan untuk analisis indikator internal mengkaji tentang kinerja dan kapabilitas dari organisasi itu sendiri. Sementara dalam analisis sisi eksternal indikator yang dapat dievaluasi adalah kondisi makroekonomi berupa pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga, pergerakan mata uang, harga-harga faktor input, regulasi, serta harapan umum terhadap peran korporasi didalam masyarakat yang mencakup kajian industri terhadap ekonomi industri dengan menggunakan kerangka lima dasar Porter. Analisis sisi eksternal dalam *Grand Strategy*, tidak hanya terpaku pada batas ukur yang telah ditetapkan yaitu 5%. Hal ini dapat diubah dengan menjadikan tingkat pertumbuhan ekonomi sebagai batas ukur penentu kategori pertumbuhan cepat atau lambat, jika batas ukur *Grand Strategy* berada dibawah pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Kondisi perekonomian Indonesia di tahun 2012 dikatakan tinggi. Berdasarkan Laporan Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter tanggal 18 Maret 2013 tentang Kinerja Perekonomian Indonesia pada tahun 2012 disebutkan bahwa tahun 2012 Kinerja Perekonomian Indonesia cukup mengembirakan ditengah perekonomian dunia yang melemah dan diliputi ketidakpastian. Pertumbuhan ekonomi dapat dipertahankan pada tingkat yang cukup tinggi, yaitu 6,2% dengan inflasi yang terkendali pada tingkat yang rendah (4,3%) sehingga berada pada kisaran sasaran inflasi  $4,5 \pm 1\%$ . Hal ini didukung oleh kondisi ekonomi makro dan system keuangan yang kondusif sehingga

memungkinkan sektor rumah tangga dan sektor usaha melakukan kegiatan ekonominya dengan lebih baik.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini berbentuk deskriptif komparatif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada Bank Mandiri dan BCA. Objek penelitian ini adalah kinerja keuangan dengan indikator berupa pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan total asset, pertumbuhan dana pihak ketiga, pertumbuhan ekuitas, pertumbuhan pendapatan bunga.

Jenis data yang digunakan meliputi data kuantitatif terdiri dari Laporan Keuangan Bank Mandiri dan BCA serta Laporan Statistik Perbankan Indonesia sedangkan data kualitatif berupa Struktur organisasi dan sejarah Bank Mandiri dan BCA. Metode pengumpulan data yang digunakan dengan melakukan observasi non-prilaku yang diambil dari dokumen (Sugiyono, 1999:15).

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif. Penggunaan analisis kuantitatif ini digunakan untuk menghitung pertumbuhan industri perbankan nasional, yang nantinya hasil perhitungan ini akan dibandingkan dengan kondisi perekonomian Indonesia untuk melihat kategori pertumbuhan industri cepat atau lambat. Selain itu, analisis kuantitatif juga digunakan untuk menyusun posisi kompetitif. Hal ini digunakan untuk melihat pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan total asset, pertumbuhan dana pihak ketiga, pertumbuhan ekuitas, serta pertumbuhan dana pihak ketiga. Setelah menyusun posisi kompetitif dan melihat kategori pertumbuhan industri

perbankan nasional, maka dilakukan analisis Grand Strategy. Adapun rumus yang digunakan dalam analisis kuantitatif ini:

$$P_n = \frac{Y_n - Y_0}{Y_0} \times 100\% \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

P<sub>n</sub> = Pertumbuhan tahun ke-n

Y<sub>n</sub> = Pendapatan tahun ke-n

Y<sub>0</sub> = Pendapatan tahun sebelumnya

Jika Pertumbuhan Ekonomi Nasional  $\geq 5\%$ , maka Pertumbuhan Ekonomi cepat, sementara jika Pertumbuhan Ekonomi Nasional  $< 5\%$ , maka Pertumbuhan Ekonomi lambat. Untuk Pertumbuhan Industri Perbankan  $\geq$  Pertumbuhan Ekonomi Nasional, maka Pertumbuhan Industri cepat. Akan tetapi jika Pertumbuhan Industri Perbankan  $<$  Pertumbuhan Ekonomi Nasional, maka Pertumbuhan Industri lambat

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Posisi Kompetitif Antara Bank Mandiri dan BCA ditunjukkan pada table 1.

**Tabel 1.**  
**Posisi Kompetitif Bank Mandiri dan BCA**

No	Keterangan	Bank Mandiri			BCA		
		2011	2012	$\Delta$ (%)	2011	2012	$\Delta$ (%)
1	Total Aset	551,819	635,618	15.2	381,908	442,994	16.0
2	Dana Pihak Ketiga	384,728	442,837	15.1	322,590	368,789	14.3
3	Ekuitas	62,654	76,532	22.2	42,027	51,826	23.3
4	Pendapatan Bunga	23,590	29,693	25.9	25,783	28,885	12.0
5	Profitabilitas	12,695	16,043	26.4	13,618	14,686	7.8

Sumber: data diolah 2014

Untuk Profitabilitas, Bank Mandiri mampu mencatat angka Rp 16,043 triliun sementara BCA hanya mencatat sebesar Rp 14,686, yang menunjukkan bahwa Bank Mandiri mampu menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi. Jika dilihat dari segi pertumbuhan profitabilitas yang dihasilkan, angka yang ditunjukkan oleh Bank Mandiri dan BCA yaitu sebesar 26,4% dan 7,8%. Angka 26,4 dan 7,8 menunjukkan bahwa masing-masing bank mengalami peningkatan profitabilitas di tahun 2012 dengan posisi pertumbuhan profitabilitas Bank Mandiri lebih tinggi di bandingkan dengan BCA. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kompetitif Bank Mandiri lebih kuat baik secara perolehan maupun pertumbuhan profitabilitas.

Jika dilihat dari segi perolehan total asset, Bank Mandiri mencatat sebesar Rp 635,618 triliun lebih tinggi dibandingkan dengan BCA yang hanya mencapai angka Rp 442,994 triliun. Angka 15,2 dan 16,0 menunjukkan persentase pertumbuhan total asset Bank Mandiri dan BCA dari tahun 2011 ke tahun 2012 yang artinya di tahun 2012 kedua bank mengalami peningkatan dalam perolehan total asset. Jika dilihat dari sisi pertumbuhan total asset, Bank Mandiri mengalami pertumbuhan yang lebih rendah dibandingkan dengan BCA yaitu 15,2% berbanding 16,0%. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kompetitif untuk Bank Mandiri lebih kuat secara perolehan total asset tetapi tidak dari segi pertumbuhan total asetnya.

Selain itu, baik dari segi perolehan dana pihak ketiga, ekuitas, dan pendapatan bunga menunjukkan bahwa Bank Mandiri lebih unggul dibandingkan dengan BCA dengan angka Rp 442,837 triliun > Rp 368,789 triliun untuk dana

pihak ketiga, Rp 76,532 triliun > Rp 51,826 triliun untuk ekuitas, Rp 29,693 triliun > Rp 28,885 triliun. Jika dilihat dari segi pertumbuhan dana pihak ketiga, pertumbuhan ekuitas, pertumbuhan pendapatan bunga, masing-masing bank mengalami pertumbuhan yang positif dalam artian dari tahun 2011 ke tahun 2012 mengalami peningkatan untuk dana pihak ketiga, ekuitas, dan pendapatan bunga. Untuk pertumbuhan dana pihak ketiga Bank Mandiri lebih unggul dari BCA dengan angka 15,1% berbanding 14,3%. Begitu juga halnya dari sisi pertumbuhan pendapatan bunga Bank Mandiri lebih unggul dari BCA dengan angka 25,9% berbanding 12,0%. Sementara untuk pertumbuhan ekuitasnya Bank Mandiri menunjukkan angka yang lebih rendah dari BCA yaitu 22,2 berbanding 23,3%. Hasil ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri lebih unggul dari segi memperoleh dana pihak ketiga, ekuitas, dan pendapatan bunga meskipun dalam hal pertumbuhan total ekuitasnya kalah tetapi unggul di pertumbuhan dana pihak ketiga dan pertumbuhan pendapatan bunga.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Bank Mandiri memiliki posisi kompetitif yang lebih kuat dari BCA. Hal tersebut dapat dilihat dari unggulnya Bank Mandiri di 3 kategori pertumbuhan yaitu pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan dana pihak ketiga, dan pertumbuhan pendapatan bunga.

Pertumbuhan ekonomi Indonesia ditahun 2012 mengalami pertumbuhan yang cepat. Hal tersebut terlihat secara statistik Pertumbuhan ekonomi > 5%, yaitu 6,2% > 5%. Sehingga untuk menghitung pertumbuhan Industri Perbankan Nasional maka batas ukur yang digunakan adalah pertumbuhan ekonomi di tahun 2012.

Jika dilihat, ditahun 2012 persentase pertumbuhan Industri Perbankan Nasional mencatat angka sebesar 16,75%. Angka ini lebih besar dari angka pertumbuhan ekonomi yang hanya sebesar 6,2%. Secara statistik terlihat bahwa pertumbuhan Industri Perbankan > Pertumbuhan Ekonomi yaitu  $16,75\% > 6,2\%$ . Hal ini menunjukkan bahwa industri perbankan tumbuh secara cepat dengan pertumbuhan ekonomi nasional yang cepat pula.

Berdasarkan hasil posisi kompetitif dan juga pertumbuhan industri, dapat dianalisis bahwa Bank Mandiri berada dalam posisi kompetitif yang lebih kuat sementara BCA berada dalam posisi kompetitif yang lebih lemah. Sementara untuk pertumbuhan industri perbankan berada dalam kategori pertumbuhan industri yang cepat. Sehingga antara Bank Mandiri dan BCA memiliki pertumbuhan industri yang cepat. Dengan kondisi posisi kompetitif yang lebih kuat dengan industri cepat, membuat Bank Mandiri berada dalam kuadran I, sementara BCA dengan posisi kompetitif yang lebih lemah dan pertumbuhan industry yang cepat berada dalam kuadran II. Dengan demikian, Bank Mandiri memiliki kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan BCA. Bank Mandiri dapat memilih salah satu alternatif strategi yaitu strategi intensif, integrasi, maupun dengan diversifikasi konsentrik dengan tujuan untuk mempertahankan posisinya. Sementara untuk BCA dapat memilih strategi diversifikasi konsentrik dan konglomerat, integrasi horizontal, divestasi, dan likuidasi dengan tujuan agar tetap bisa bertahan dalam persaingan serta bisa mencapai posisi kompetitif yang kuat dengan tingkat pertumbuhan industri yang cepat.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan perbandingan kinerja keuangan antara Bank Mandiri dan BCA dalam Industri Perbankan dengan menggunakan *Grand Strategy*, dapat disimpulkan bahwa Bank Mandiri memiliki kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan BCA. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan Posisi kompetitif untuk Bank Mandiri lebih kuat dari BCA dengan pertumbuhan Industri Perbankan Nasional yang cepat.

Adapun saran yang dapat diberikan bagi peneliti selanjutnya sesuai dengan hasil penelitian dan simpulan di atas yaitu 1) baik peneliti dan perusahaan sebaiknya menggunakan metode *Grand Strategy* untuk melakukan pengukuran kinerja ditambah dengan melakukan 1 analisis strategi tambahan sehingga hasil yang akan dicapai lebih akurat. 2) Penelitian ini memiliki keterbatasan seperti data yang kurang lengkap untuk menilai pertumbuhan industri sebaiknya untuk kedepannya lebih memperhatikan kelengkapan data yang tersedia. 3) Penelitian selanjutnya sebaiknya lebih memperhitungkan pengaruh dari setiap tolok ukur pada penelitian kinerja perusahaan dengan periode pengamatan yang lebih panjang sehingga dapat dianalisis secara statistik.

## REFERENSI

- Aris Dijkgraat. 2012. Skripsi “Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Sebelum dan Sesudah Merger (Studi Kasus Pada PT. Bank CIMB Niaga, Tbk).
- David Tripe, M L Mcintyre, dan Jacob G Wood. 2009. *How do Retail Depositors Perceive Foreign-Owned Bank Risk: Evidence from New Zealand.*

- Fardela, Agnis. 2007. Analisis Strategi Agresif Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Probolinggo.
- Hasan. 2011. *Analisis Industri Perbankan Syariah di Indonesia*. Jurnal Dinamika Ekonomi Pembangunan, Vol.1, No.1, Juli 2011.
- Hastuti, Niken. 2010. Analisis Pengaruh Periode Perputaran Persediaan, Periode Perputaran Hutang Dagang, Rasio Lancar, *Leverage*, Pertumbuhan Penjualan dan Ukuran Perusahaan terhadap profitabilitas Perusahaan (Studi pada: Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI pada tahun 2006-2008).
- Jean-Marc f. Blanchard. 2011. *Chinas's Grand Strategy and Money Muscle: The Potentialities and Pratifalls of China's Sovereign Wealth Fund and Renminbi Policies*. *The Chinese Journal of International Politics*, Vol. 4, 2011, 31-53.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operatiion for Competitive*. Boston: *Harvard Business Scholl Publishing Corporation*.Kasmir. 2008. Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Khausik, Surendra K, Lopez dan Raymond H. *Profitability of Credit Unions, Commercial Banks and Savings Banks: A Comparative Analysis*.
- Khatimah, Husnul. 2009. "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyaluran Dana Perbankan Syariah di Indonesia Sebelum dan Sesudah Kebijakan Akselerasi Perbankan Syariah Tahun 2007/2008." Jurnal Optimal, Vol.3, No.1, Maret 2009.
- Marshall Eckblad. 2010. *Global Finance: Wells Fargo Profitability Rides Mortgage Boom*.
- Militou. 2010. *Strategic Plan in a Greek Manufacturing Company*. *International Journal of Business and Management Greece*. 10-65
- Muttaqin. 2013. Analisis SWOT pada Pelaku Usaha Kerajinan Khass Daerah di Area Komplek Citra Niaga Samarrinda.
- Narita. 2007. Peggaruh Antara Deposito Berjangka dengan Profitabilitas Tinggi dan Searah.
- O'Regan, N., Kling, G., Ghobadian, A. and L. Perren. 2012. *Grand Strategies Re-visited- Lessons for High Technology Small and Medium Sized Firms Strategic Positioning and Grand Strategies for High-Technology SMEs*. *Strategic Change* 21(5-6): 199-215.
- Purwaningtyas. 2009. Efektivitas Sistem Evaluasi Kinerja Bawahan. Dalam

Jurnal Bisnis dan Ekonomi. STIE Stikubank Semarang.

- Puspita Ningtyas, Candra., dkk. Kinerja Keuangan Bank Konvensional dan Bank Syariah Berdasarkan Analisis Rasio Keuangan (Studi pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk dan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk periode 2009-2012).
- R. Fairholm, Matthew. 2009. *Leadership and Organizational Strategy. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 14 (1), 2009, article 3.
- Rangkuti, Freedy. 2008. Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep dan Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21. Cet,15. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sigit Triandanu, Totok Budisantoso; Bank dan Lembaga Keuangan Lain, Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Smith, Rex Lee III, Schweikart, James A. *Retail Banking: A Better Way to Assess Branch Profitability*.
- Statistik Perbankan Indonesia, Vol 11, No.1, Desember 2012
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Taswan. 2006. Manajemen Perbankan Konsep, Teknik, dan Aplikasi. Yogyakarta. UPP STIM YKPN