



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI PERTUMBUHAN  
DI MASA KRISIS FINANSIAL GLOBAL**  
**Studi Kasus Divisi Kredit PT. Bank Tabungan Negara**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen

PRADI WIGIANTO SAHEMAN  
0806433483

FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PEMASARAN  
JAKARTA  
JULI 2010

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Pradi Wigianto Saheman

NPM : 0806433483

Tanda Tangan :

Tanggal : 16 Juli 2010

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Pradi Wigianto Saheman  
NPM : 0806433483  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Strategi Pertumbuhan di Masa Krisis Finansial Global  
Studi kasus divisi Kredit PT. Bank Tabungan Negara

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. H. Sofjan Assauri ( )  
Penguji : Dr. Nurdin Sobari ( )  
Penguji : Bagio N. Karno, MBA ( )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 16 Juli 2010

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini dengan baik. Penulisan karya akhir ini dimaksudkan untuk menambah wawasan, baik bagi penulis maupun pembaca karya akhir ini. Karya akhir ini juga disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar akademik Master Manajemen di Universitas Indonesia.

Penulis sangat menyadari bahwa banyak pihak yang telah terlibat dan memberikan bantuan dalam penyusunan karya akhir ini, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan karya akhir ini. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang tersebut di bawah ini :

1. Universitas Indonesia, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Indonesia selama 2 tahun ini.
2. Bapak Prof. Dr. Rhenald Kasali selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia
3. Bapak Prof. Dr. H. Sofjan Assauri selaku dosen pembimbing, yang telah menyediakan waktu, tenaga, mencurahkan perhatian dan pengetahuan dalam proses penyusunan karya akhir ini.
4. Keluarga penulis tercinta Ibunda Budiarti dan Bpk. Ir. Saheman (alm.), Adik Rathasya dan suami yang selalu mencurahkan semua kasih sayang, doa dan dukungan bagi penulis, sehingga karya akhir ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Keluarga Besar Mardiyoto, Eyang Kakung (Alm.) dan Eyang Putri, Om Purwadi, Tante Ning atas kepercayaan, doa dan dukungan materi serta immateri bagi penulis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Hanifah, yang selama masa perkuliahan di MM-UI, baik dari awal masa perkuliahan sampai dengan akhir penyusunan karya akhir selalu memberikan perhatiannya, doa, dukungan, dan yang terpenting kepercayaannya kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan karya akhir ini dengan baik.

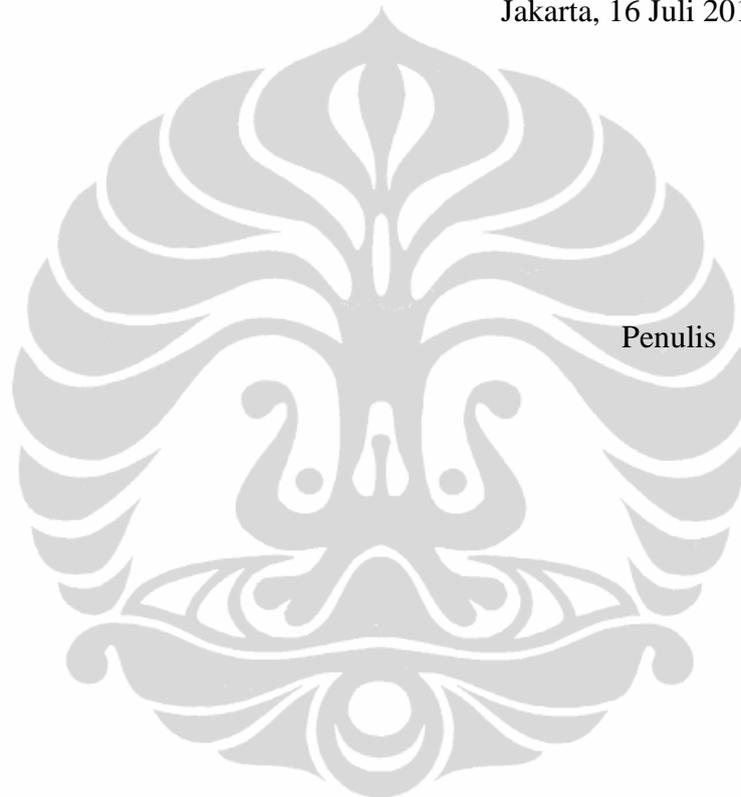
7. Keluarga Besar Prayitno, atas doa, motivasi dan kepercayaan yang diberikan kepada penulis selama menjalani perkuliahan di MM-UI.
8. Divisi Kredit Bank Tabungan Negara, yang telah mau menjadi subjek penelitian dan mendukung penulis secara penuh dalam menyelesaikan penelitian.
9. Bapak Purwadi, Direktur IV Bank BTN, atas bantuan, dukungan serta masukannya hingga tesis ini dapat terselesaikan.
10. Bapak Muhammad Thamrin, Kepala departemen *Housing and Commercial Lending Division*, yang telah membantu penulis dalam proses pengumpulan data penelitian dan penulisan karya akhir ini.
11. Ms. Bettina Cavenagh selaku President Director PT Clarity Indonesia, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menempuh perkuliahan di MM-UI.
12. Seluruh Dosen Pengajar kelas H081 dan PS081 MM-UI yang telah membentuk wawasan, pengetahuan dan *compentency* bagi penulis pada bidang Manajemen Keuangan.
13. Staf Adpen, Staf Perpustakaan, Staf Lab. Komputer, Staf Keamanan MM-UI yang telah banyak membantu dalam proses perkuliahan.
14. Teman-teman kelas H081 dan KS081 MM-UI antara lain Toni, Riska, Ronny, Mas Taufik, Tika, Mbak Yola, Mbak Santi, Mbak Daisy, Mbak Reny, Mbak Tita, Sony, Mbak Ari, Novi, Ipoel, Ocep, Mbak Fika, Mbak Rini, Rangga, Pak Rudhi, Chandra, Mas Tulus, Mbak Tina, Mbak Vera, Mbak Yoyo, Rizma, Bu Mimi, Coco dan teman-teman lainnya yang secara tidak langsung telah memberikan wawasan luas kepada penulis selama perkuliahan dan telah membantu serta memberikan dukungan dalam berdiskusi dan mengerjakan tugas selama proses perkuliahan.
15. Teman-teman *PT. Clarity Indonesia*, atas pengertian, dan dukungannya selama penulis mengikuti perkuliahan di MM-UI.

Selain itu juga disampaikan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses perkuliahan sampai dengan selesai. Penulis berharap

semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu.

Akhir kata, penulis memohon maaf apabila ada kesalahan dalam perkataan maupun sikap selama perkuliahan dan penyusunan karya akhir ini. Semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu Manajemen Pemasaran.

Jakarta, 16 Juli 2010



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Pradi Wigianto Saheman  
NPM : 0806433546  
Program Studi : Magister Manajemen  
Departemen : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Strategi Pertumbuhan di Masa Krisis Finansial Global - Studi Kasus Divisi Kredit PT. Bank Tabungan Negara”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 16 Juli 2010

Yang menyatakan

(Pradi Wigianto S.)

## ABSTRAK

Nama : Pradi Wigianto Saheman

Program Studi : Magister Manajemen

Judul : Strategi Pertumbuhan di Masa Krisis Finansial Global  
Studi kasus divisi Kredit PT. Bank Tabungan Negara

Pertumbuhan industri perbankan tidak terlepas dari kondisi eksternal yang terkadang berkembang ke suatu kondisi yang tidak diinginkan. Krisis finansial global yang terjadi pada semester tahun 2008 telah mempengaruhi laju pertumbuhan industri perbankan nasional. Di tengah krisis yang menerpa perbankan nasional, BTN berhasil tumbuh. Dengan visi menjadi bank pembiayaan perumahan terbaik, BTN fokus pada sektor KPR. Tesis ini menunjukkan bahwa kolaborasi penerapan formulasi strategi secara teoritis dan *best practice* akan menghasilkan suatu struktur kuat secara fundamental hingga tetap dapat tumbuh dan berkembang dalam segala kondisi. Hasil penelitian ini memberikan gambaran uraian proses formulasi strategi pada divisi kredit bank BTN.

Kata kunci :

Strategi pertumbuhan, Krisis finansial global, formulasi strategi

## ABSTRACT

Name : Pradi Wigianto Saheman

Study Program: Master of Management

Title : Growth Strategy Within Global Financial Crisis Period  
A case from PT. Bank Tabungan Negara Credit Division

Banking Industry growth is always affected by external factors which sometime lead to an unwanted situation. Global financial crisis in 2008 has affected the growth rate of national banking industry. In this period of had time, Bank BTN was able to grow With a vision to become a the best housing credit bank, BTN decide to focus in housing credit sector. This thesis will show that a collaboration between theoretical and best practice strategic formulation will form a fundamentally strong structure that enable BTN to keep growing and expanding. The result of this study will give a clear picture on BTN credit division's strategy formulation process.

Key words :

Growth strategy, Global financial crisis, Strategy formulation

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR RUMUS.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.1.1 Krisis Finansial Global dan Akibatnya.....	1
1.1.2 Sekilas Tentang Bank BTN.....	2
1.2 Pokok Permasalahan.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Metode Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Konsep Dasar Strategi.....	9
2.1.1 Latar Belakang Tentang Langkah Strategis dan Pendekatan Bisnis.....	9
2.2 Rumusan Manajemen Strategi.....	10
2.3 Tingkatan Strategi.....	11
2.4 Proses Pembuatan Strategi.....	12
2.5 Strategi Pertumbuhan.....	14
2.6 Faktor Penentuan Strategi.....	16
2.7 Lingkungan Eksternal.....	16
2.7.1 Faktor Ekonomi.....	17
2.7.2 Faktor Politik.....	17
2.7.3 Faktor Teknologi.....	17
2.8 Lingkungan Industri.....	17
2.8.1 Persaingan Antar Perusahaan.....	19
2.8.2 Ancaman Masuknya Bank Baru.....	19
2.8.3 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.....	20
2.8.4 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....	21
2.8.5 Ancaman Produk atau Jasa Pengganti.....	21
2.9 Lingkungan Internal.....	22
2.9.1 Analisa SWOT.....	22
2.10 Pendekatan Resource Based.....	23
2.10.1 Keunggulan Kompetitif dan Strategi.....	24
2.10.2 Sumber Daya dan Kapabilitas.....	25

2.10.3	Kompetensi Khas.....	26
2.10.4	Kompetensi Bersaing.....	26
2.11	Penentuan Strategi Tingkat Unit Bisnis.....	26
2.11.1	Michael Porter 5 <i>Generic Strategies</i> .....	27
2.11.2	Strategi Investasi Pada Tingkat Bisnis.....	28
2.11.3	Daur Hidup Industri.....	29
2.12	<i>Grand Strategy</i> (Strategi Utama).....	31
2.13	Perumusan Bank Jangkar di Indonesia.....	32
2.14	Perkembangan Pasar Kredit Perbankan.....	33
2.15	Kredit Pembiayaan Rumah.....	35
<b>3.</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
3.1	Porter <i>Five Forces</i> .....	38
3.2	Analisis SWOT.....	38
3.3	Analisis EFE dan IFE.....	39
3.3.1	Analisis EFE ( <i>External Factor Evaluation</i> ).....	40
3.3.2	Analisis IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ).....	41
3.4	Analisis Matriks IE ( <i>Internal – External</i> ).....	42
3.5	Analisis Matriks TOWS.....	43
3.6	Analisis Matriks SPACE.....	44
3.6.1	Tahapan Pembuatan Matriks SPACE.....	45
3.7	<i>Grand Strategy</i> (Strategi Utama).....	46
<b>4.</b>	<b>PROFIL PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO), TBK....</b>	<b>48</b>
4.1	Objek Penelitian.....	48
4.2	Sejarah Bank BTN.....	48
4.3	Visi dan Misi Perusahaan.....	50
4.4	Pelayanan PRIMA.....	51
4.5	Struktur Organisasi.....	52
4.6	Sumber Daya dan Jaringan Operasional.....	53
4.7	Profil Produk Kredit Bank BTN.....	54
4.8	Kinerja dan Kondisi Keuangan Bank BTN.....	57
4.9	Target Divisi Kredit Bank BTN Tahun 2009 .....	59
<b>5.</b>	<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>61</b>
5.1	Analisis Eksternal.....	61
5.1.1	Analisis Lingkungan Makro.....	61
5.1.1.1	Faktor Ekonomi.....	61
5.1.1.2	Faktor Sosial Politik.....	65
5.1.1.3	Faktor Peraturan.....	66
5.1.1.4	Faktor Teknologi.....	67
5.1.1.5	Hasil Analisis Lingkungan Makro.....	68
5.1.2	Analisis Lingkungan Industri.....	68
5.1.2.1	Pembahasan Analisis Lingkungan Industri.....	70
5.1.2.2	Hasil Analisis Lingkungan Industri.....	77
5.1.3	Analisis Lingkungan Operasi.....	77
5.1.3.1	Posisi Bersaing.....	77
5.1.3.2	Profil Nasabah.....	77
5.1.3.3	Reputasi Perusahaan.....	80
5.1.4	Evaluasi Faktor Eksternal.....	80

5.2 Analisis Internal.....	81
5.2.1 Segmentasi Pasar.....	81
5.2.2 Target Pasar.....	83
5.2.3 Posisi Pasar.....	85
5.2.4 Kebijakan Produk Kredit.....	86
5.2.5 Kebijakan Pendanaan.....	88
5.2.6 Manajemen Sumber Daya.....	90
5.2.7 Nilai-nilai, Birokrasi, Kinerja Divisi Kredit Bank BTN.....	91
5.2.8 Kompetensi Divisi Kredit Bank BTN.....	92
5.2.9 Inovasi.....	94
5.2.10 Analisis Daur Hidup Industri.....	94
5.3 Analisis Pemilihan Strategi.....	95
5.3.1 Analisis Faktor SWOT.....	96
5.3.2 Analisis EFE - IFE.....	100
5.3.3 Analisis IE Matriks.....	101
5.3.3.1 Pembahasan IE Matriks.....	102
5.3.4 Analisis Matriks TOWS.....	103
5.3.5 Analisis Matriks SPACE.....	104
5.3.5.1 Pembahasan Hasil Analisis Matriks SPACE.....	105
5.3.6 Analisis Grand Strategy.....	106
5.4 Pemilihan Strategi.....	107
5.4.1 Strategi Generik.Tingkat Bisnis.....	108
5.4.2 Grand Strategy Tingkat Bisnis.....	109
5.4.3 Strategi Bauran Pemasaran Sebagai Strategi Tingkat Fungsional.....	112
<b>6. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>115</b>
6.1 Kesimpulan.....	115
6.1.1 Implikasi Manajerial.....	119
6.2 Saran.....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>124</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tabel pemilihan strategi pada berbagai fase dalam <i>life cycle</i> Industri.....	31
Tabel 2.2	Strategi Utama ( <i>Grand Strategies</i> ).....	31
Tabel 2.3	Kriteria Bank Jangkar .....	34
Tabel 2.4	Perkembangan Pasar Kredit Perbankan Nasional.....	34
Tabel 2.5	Pengelompokkan produk Kredit Perbankan.....	33
Tabel 4.1	Produk Kredit Bank BTN.....	56
Tabel 4.2	Porsi kredit perumahan dan non perumahan BTN.....	60
Tabel 5.1	Tabel Jumlah Pemain di Industri Perbankan.....	70
Tabel 5.2	Rasio penyaluran kredit properti Perbankan Nasional per Januari 2010.....	76
Tabel 5.3	Tabel <i>Nett Outstanding</i> Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Beberapa Bank Besar per Desember 2009.....	77
Tabel 5.4	Suplai perumahan nasional per daerah di Indonesia.....	79
Tabel 5.5	Segmentasi Produk divisi Kredit Bank BTN.....	82
Tabel 5.6	Laporan kinerja produk divisi kredit Bank BTN tahun 2008 – 2009 (berdasarkan <i>outstanding</i> kredit).....	84
Tabel 5.7	Hasil Pengumpulan Faktor Pembentuk Variabel SWOT....	93
Tabel 5.8	Matriks TOWS Divisi Kredit Bank BTN.....	104
Tabel 6.1	Rumusan Strategi Pertumbuhan Divisi Kredit Bank BTN Sebagai Hasil Analisis Strategi.....	116

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Diagram Alur Pembuatan Strategi.....	13
Gambar 2.2	Faktor Pembentuk Pemilihan Strategi.....	16
Gambar 2.3	Kekuatan Persaingan Dalam Industri.....	18
Gambar 2.4	Struktur Perbankan Nasional.....	20
Gambar 2.5	Sumber Pertumbuhan dan Keunggulan Bersaing.....	26
Gambar 2.6	Hubungan saling pengaruh antara kompetensi dan strategi..	27
Gambar 2.7	Strategi Generik Porter.....	28
Gambar 2.8	Diagram Daur Hidup ( <i>Life Cycle</i> ) Industri.....	30
Gambar 2.9	Pertumbuhan Pinjaman KPR Menurut Segmen Pasar (%)....	36
Gambar 3.1	Matriks Internal-Eksternal.....	43
Gambar 3.2	Matriks TOWS.....	44
Gambar 3.3	Matriks SPACE.....	44
Gambar 3.4	Diagram <i>Grand Strategy</i> .....	47
Gambar 4.1	Kinerja Bank BTN.....	59
Gambar 5.1	Kekuatan Persaingan Dalam Industri Kredit Perbankan (Terutama Kredit Properti).....	69
Gambar 5.2	Imbal Hasil Rata-rata aktiva (ROA).....	86
Gambar 5.3	Rasio Kedit Bermasalah (NPL) – <i>Gross</i> .....	88
Gambar 5.4	Dana Masyarakat PT. Bank Tabungan Negara.....	89
Gambar 5.5	Rasio Kredit terhadap Dana Pihak Ketiga (LDR).....	92
Gambar 5.6	Perkembangan Industri Kredit Perbankan Nasional.....	95
Gambar 5.7	Hasil Pengumpulan Faktor Pembentuk Variabel SWOT....	96
Gambar 5.8	Matriks SWOT Divisi Kredit Bank BTN.....	99
Gambar 5.9	Matriks Internal-Eksternal Divisi Kredit Bank BTN.....	102
Gambar 5.10	Matriks SPACE divisi kredit Bank BTN.....	105
Gambar 5.11	Diagram <i>Grand Strategy</i> .....	107
Gambar 5.12	Strategi Generik Porter.....	109

## DAFTAR RUMUS

Persamaan 3.1 Rumus Pembobotan Matriks IFE dan EFE.....	39
---	----

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Laporan keuangan PT. Bank Tabungan Negara.....	L1
Lampiran 2	Kinerja Keuangan PT. Bank Tabungan Negara.....	L3
Lampiran 3	Peringkat Bank Umum Berdasarkan KREDIT per Januari 2010.....	L4
Lampiran 4	Peringkat Bank Umum Berdasarkan ASET per Januari 2010.....	L4
Lampiran 5	Struktur Organisasi Bank BTN Tahun 2009.....	L5
Lampiran 6	Struktur Organisasi Bank BTN Tahun 2010.....	L6
Lampiran 7	Tabel Outstanding Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Beberapa Bank Besar.....	L7
Lampiran 8	Tabel Penentuan Bobot IFE EFE.....	L7
Lampiran 9	Daftar Isian EFE.....	L8
Lampiran 10	Daftar Isian IFE.....	L9
Lampiran 11	Daftar Isian Matriks SPACE.....	L10
Lampiran 12	<i>Flows</i> dana asing di SBI, SUN, Saham dan Volatilitas Rupiah.....	L11
Lampiran 13	<i>Pergerakan IHSG dan Yield</i> SUN.....	L11
Lampiran 14	Data Kredit BTN dan Pesaing Terdekatnya.....	L12
Lampiran 15	Peta Produk Divisi Kredit Bank BTN.....	L12
Lampiran 16	Perkembangan <i>BI rate</i> .....	L12
Lampiran 17	Perkembangan Suku Bunga Penjaminan.....	L13
Lampiran 18	Perkembangan Suku Bunga SBI.....	L13
Lampiran 19	Perkembangan Tingkat Inflasi.....	L14
Lampiran 20	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia.....	L14
Lampiran 21	Langkah dan Kebijakan Bank Indonesia Tahun 2008.....	L15
Lampiran 22	Perbandingan tingkat pertumbuhan kredit .....	L16
Lampiran 23	Tabel <i>Scoring</i> Matriks IFE divisi Kredit Bank BTN.....	L17
Lampiran 24	Tabel <i>Scoring</i> Matriks EFE divisi Kredit Bank BTN.....	L18
Lampiran 25	Hasil <i>Scoring</i> Faktor Strategis Internal dan Eksternal Divisi Kredit Bank BT.....	L19
Lampiran 26	Daftar Responden Pihak Manajemen Divisi Kredit Bank BTN.....	L20
Lampiran 27	Daftar Pertanyaan Dan Rangkuman Jawaban <i>In Depth</i> <i>Interview</i> Manajemen divisi kredit Bank BTN.....	L20

# **BAB 1 PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar belakang penelitian**

### **1.1.1 Krisis Finansial Global dan Akibatnya**

Industri perbankan sempat mengalami tekanan akibat imbas dari krisis finansial global. Sektor kredit perbankan adalah sektor yang paling merasakan dampak dari krisis finansial ini. Hal ini tentunya menghambat pertumbuhan sektor perbankan baik bank pemerintah maupun swasta. Terutama bagi bank yang menandalkan sebagian besar produknya pada sektor kredit. Seperti halnya PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. (selanjutnya disebut Bank BTN) adalah bank pemerintah yang menandalkan pada proses pembiayaan (penyaluran kredit) terutama sektor perumahan.

Krisis finansial global telah menghambat proses penyaluran kredit, banyak perbankan mengalami keketatan likuiditas. Bunga kredit meninggi dan syarat peminjaman yang semakin berat. Semua ini terjadi karena resiko kredit yang terjadi sekarang ini meningkat tajam. Terdapat penurunan kepercayaan kepada perbankan akibat banyak kasus yang menimpa sejumlah bank seperti yang terjadi pada Bank Century dan Bank IFI.

Keketatan likuiditas adalah hal yang menyebabkan perbankan lebih berhati-hati sehingga cenderung memilih yang paling aman dengan menjaga likuiditas lebih tinggi dari yang dibutuhkan dan memilih menaruh dana di Sertifikat Bank Indonesia (SBI) ketimbang meminjamkan kepada bank lain yang kekurangan likuiditas atau melakukan ekspansi kredit ke nasabah.

Sebagaimana diketahui bersama bahwa perbankan merupakan jantung perekonomian. Ketika para bankir mengalami keengganan untuk menyalurkan kredit, tentu akan berimplikasi pada kesulitan dan kecemasan yang menimpa para pengusaha. Rendahnya penyaluran kredit bila tidak disikapi oleh industri perbankan maka krisis moneter pun dapat terjadi. Fungsi intermediasi perbankan dan kontrol resiko kredit harus dilaksanakan secara seimbang.

### 1.1.2 Sekilas Tentang Bank BTN

Bank BTN merupakan bank milik pemerintah. Visi Bank BTN adalah untuk menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan. Visi ini ditargetkan tercapai pada sekitar tahun 2012. Sedangkan misi BTN adalah :

- Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi dan usaha kecil menengah.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini.
- Menyiapkan dan mengembangkan human capital yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi.
- Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance* untuk meningkatkan *shareholder value*.
- Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

Dari visi dan misi tersebut jelas tercermin bahwa sektor pembiayaan adalah fokus dari BTN. Bank BTN telah konsisten untuk menjadi bank dengan fokus sektor pembiayaan mulai sejak tahun 1974 dimana pada sejarahnya BTN ditunjuk oleh pemerintah RI sebagai bank penyedia fasilitas KPR kepada masyarakat Indonesia. Pada awal operasinya BTN mendapatkan intervensi dari pemerintah sebagai pemilik melalui pemberian skema subsidi untuk produk KPR yang BTN tawarkan untuk kalangan menengah ke bawah. Sejak itu BTN terus berkembang bukan hanya menyediakan fasilitas KPR namun meluas ke berbagai produk kredit pembiayaan lainnya dan produk perbankan lainnya.

Memasuki milenium baru BTN berbenah dan berniat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagai bank milik pemerintah, efisiensi dan efektivitas memang sering menjadi fokus kendala. Maka dari itu, BTN melakukan program rekapitalisasi tahun 2000 dan diputuskan menjadi Bank Umum pada tahun 2002. Dan pada tahun 2003 BTN memulai proses restrukturisasi yang terus dilakukan sampai sekarang.

Pada laporan tahunan tahun 2008, BTN menyatakan “dengan penerapan strategi yang tepat, Bank BTN berhasil membukukan kinerja keuangan yang positif, kendati menghadapi gejolak dan fluktuasi moneter yang tak terduga di tahun 2008”. Kinerja tersebut dilanjutkan dengan kinerja yang impresif tahun 2009 dengan sejumlah pencapaian yang patut baik oleh Bank BTN.

Di tengah kompetisi bisnis perbankan yang terus meningkat, Bank BTN mencatat kenaikan pertumbuhan kredit sebesar Rp15,53 triliun, atau 43,34%, mencapai nilai Rp32,02 triliun (Laporan Tahunan BTN tahun 2008). Dan kemudian pada tahun 2009 kredit yang berhasil disalurkan meningkat 27,19% mencapai Rp 40,73 triliun (laporan Tahunan BTN tahun 2009).

Bank BTN menawarkan berbagai macam produk perbankan. Di divisi kreditnya Bank BTN menawarkan produk kredit untuk perorangan dan umum / korporasi serta kredit syariah. Produk kreditnya sangat penting dimana pemerintah menggunakan BTN sebagai penyedia dana kepemilikan tempat tinggal yang masih sangat diperlukan oleh rakyat. Maka dengan strategi yang tepat diharapkan BTN bukan hanya berhasil sebagai alat penyedia dana namun menjadi pemimpin di industri perbankan nasional atau bahkan global.

BTN dengan segala sejarah dan kinerja masa lalunya terus berbenah. Mereka terus berkembang dengan paradigma baru dan strategi baru. Mereka bergerak sebagai bank yang profesional. Melakukan langkah-langkah nyata secara konsisten dalam menggapai visi dan misi yang dicanangkan perusahaan.

BTN pun mempersiapkan strategi perusahaan untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Strategi tersebut kemudian diimplementasikan dan terus dievaluasi demi menggapai visi dan misi perusahaan. Salah satu langkah strategis yang ditempuh adalah melaksanakan *re-positioning*. *Positioning* Bank BTN dalam dunia perbankan tidak terlepas dari Arsitektur Perbankan Indonesia (API) yang menjadi *blueprint* tatanan industri perbankan ke depan.

Pergerakan perusahaan yang begitu dinamis tidak lepas dari pergerakan unit-unit divisi di dalamnya. Khususnya divisi kredit yang menjadi mesin penggerak bagi perusahaan semacam BTN yang menyandarkan sebagian besar bisnisnya di sektor kredit. Selain strategi utama korporasi, BTN pun memiliki

strategi untuk setiap unit divisinya. Begitu pula pada divisi kredit yang juga memiliki strategi khusus untuk mengembangkan sektor kredit BTN.

Berdasarkan visi perusahaan tahun 2012 untuk menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan, strategi Bank BTN sangat menarik untuk diteliti melihat prospek pasar tempat tinggal di Indonesia yang masih sangat menarik. Tempat tinggal merupakan kebutuhan pokok setiap orang. Dengan kebutuhan perumahan yang sangat besar (*backlog* perumahan 5,8 juta unit) dan pertumbuhan kebutuhan rata-rata perumahan sebesar 800.000 unit per tahun. Program 1 juta rumah yang dicanangkan Pemerintah dan membangun 1.000 *tower* rumah susun untuk masyarakat berpenghasilan rendah dalam 5 tahun ke depan menjadi peluang besar sebagai '*captive market*' Bank BTN, ditambah dengan peluang berupa jumlah kebutuhan rumah menengah ke atas yang terus meningkat.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Untuk menghadapi segala kondisi ekonomi sekarang yang super dinamis, dimana lokasi dan jarak telah menghilang, setiap perusahaan harus memiliki strategi manajemen yang tepat agar terus berkembang dan tumbuh. Strategi tersebut harus dapat digunakan baik di saat tenang dan terlebih lagi di masa krisis. Serta berguna untuk berhadapan dengan berbagai pesaing baik lokal maupun mancanegara.

Terutama bagi sektor perbankan yang merupakan jantung perekonomian di setiap negara. Ketahanan perbankan menentukan kelangsungan ekonomi suatu negara. Penyiapan, pengaplikasian dan pengendalian strategi adalah kunci ketahanan sektor perbankan.

BTN sebagai bank yang unggul di bidang penyaluran kredit juga terkena dampak negatif dari krisis finansial global. Namun mereka tetap tumbuh dan bahkan berkembang menjadi 10 besar bank dengan berdasarkan aset per November 2009 (SEKI, Bank Indonesia). BTN pun berhasil mempertahankan posisinya sebagai bank dalam peringkat 10 besar bank di sektor kredit, terutama di sektor kredit untuk perumahan (SEKI, Bank Indonesia). Pertumbuhan sektor kredit mereka memang tidak sebaik dibandingkan tahun 2008, namun masih

mereka masih menjadi salah satu yang terbaik dan bahkan yang terbaik di sektor perumahan (Lampiran 7).

Dari uraian singkat di atas, dapat diambil pokok permasalahan dari penulisan tesis ini, yakni menganalisis strategi pertumbuhan divisi kredit Bank BTN, mengidentifikasi bagaimana strategi pertumbuhan tersebut disusun dan diimplementasikan kala krisis finansial global menyeruak dan memperbandingkannya dengan konsep-konsep strategi pertumbuhan yang ada.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian tesis ini adalah untuk menganalisis bagaimana strategi pertumbuhan Bank BTN yang merupakan bank yang menyandarkan sebagian besar produknya pada industri pembiayaan dan penyaluran kredit di masa krisis finansial global tahun 2008. Analisis tersebut akan meliputi identifikasi:

- Kinerja divisi kredit bank BTN terutama ketika krisis global mencapai puncaknya pada kuartal keempat tahun 2008 (Laporan Bank Indonesia). Termasuk identifikasi faktor eksternal (regulasi perbankan BI, pasar kredit, dan sebagainya) dan faktor internal perusahaan (kebijakan, produk yang ditawarkan, dan sebagainya).
- Pembentukan dan aplikasi strategi dengan memfokuskan pada kompetensi internal dan kapabilitas internal divisi kredit Bank BTN agar didapatkan keunggulan bersaing inti hingga tetap dapat tumbuh dan bertahan. Baik sebelum maupun sesudah puncak krisis finansial global terjadi dalam rentang waktu tahun 2007 - 2009.

### **1.4 Metode Penelitian**

Penulisan dilakukan secara deskriptif analisis dengan menggunakan :

- a. Data sekunder melalui studi literatur

Data sekunder ini adalah data yang didapatkan dari text book, jurnal ilmiah, jurnal ilmu pengetahuan, media massa, situs internet, penelitian sebelumnya, dan berbagai laporan lembaga riset dan data yang relevan dengan

topik penelitian. Data-data ini diharapkan dapat memberikan penulis suatu landasan teoritis dalam proses penulisan tesis ini. Terutama dalam proses analisis yang melibatkan sisi luar perusahaan dimana akan banyak mengalami dinamika dan perubahan serta proses evaluasi dari sisi dalam perusahaan sehingga didapatkan suatu formulasi strategi bank BTN yang efisien dan efektif dalam menghadapi situasi krisis finansial global ini.

b. Data primer melalui penelitian lapangan

Data primer didapatkan melalui pengamatan langsung di perusahaan, “*in-depth interview*” dan survey menggunakan kuesioner kepada manajemen perusahaan divisi kredit bank BTN dan beberapa praktisi perbankan serta ahli manajemen strategi.

c. Teknis analisis

Pada penulisan tesis ini, berdasarkan penulisan tesis yang terdahulu (Antonius Budi Hariadi, MMUI 1996 dan Dwi Haryanto, MMUI 2001) serta ditambah dengan Jurnal dan *text book* yang ada, penulis menggunakan beberapa metoda teknik analisis. Hasil analisis tiap metode teknik analisis tersebut akan saling mendukung hingga didapatkan suatu struktur strategi yang komprehensif dan dapat diaplikasikan untuk mencapai visi dan target. Teknik analisis yang akan digunakan penulisan adalah :

- Porter 5 Forces; untuk menganalisis kondisi lingkungan industri.
- *Resource Based View*, untuk menentukan strategi berdasarkan kompetensi inti dan kapabilitas perusahaan.
- Kotler 4 P; untuk memetakan target dan segmentasi produk di divisi kredit Bank BTN.
- SWOT; untuk menganalisis lingkungan internal usaha perbankan terutama sektor kredit.

- Matriks EFE, IFE, IE, TOWS, SPACE dan *Grand Strategy* untuk mengukur dan mencocokkan faktor-faktor yang berpengaruh dan memetakannya menjadi strategi perusahaan.
- Porter 5 *Generic Strategies* sebagai penentu strategi suatu unit bisnis.
- STP; *Segmenting Targeting and Positioning*; yang akan digunakan sebagai penentu fokus strategi perusahaan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Diharapkan dari hasil analisis tesis ini didapatkan suatu formulasi strategi bagi industri kredit perbankan dalam menghadapi kondisi persaingan secara umum maupun di kala krisis.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini berjudul Strategi Pertumbuhan di Masa Krisis Finansial Global - Studi kasus divisi Kredit PT. Bank Tabungan Negara. Tesis ini akan terdiri dari 6 bab. Dan tiap bab akan membahas hal-hal sebagai berikut:

#### **Bab 1 Pendahuluan**

Dalam bab ini akan diuraikan latar belakang, serta kondisi perkembangan sektor kredit perbankan di Indonesia serta keberadaan masing-masing divisi kredit bank dibandingkan pesaingnya. Perumusan masalah, tujuan penelitian, serta kerangka penulisan juga akan dijelaskan pada bab 1 tesis ini.

#### **Bab 2 Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini akan dibahas mengenai sekilas tentang sektor kredit perbankan, konsep pembentukan, penerapan dan evaluasi strategi di perusahaan. Teori-teori tersebut digunakan sebagai dasar untuk melakukan penelitian dan analisis.

### Bab 3 Metodologi Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan metode-metode yang akan digunakan dalam menganalisis data yang telah diperoleh dari responden. Analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan *strategic analytical tools*.

### Bab 4 Profil PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.

Dalam bab ini dibahas mengenai gambaran perusahaan yang dijadikan subjek analisis. Pembahasan dimulai dari keterangan identitas perusahaan sampai kepada penjelasan kinerja perusahaan PT. BTN (Persero), Tbk dalam lingkup perbankan Indonesia.

### Bab 5 Analisis Data dan Pembahasan

Dalam bab ini akan dianalisis hasil yang diperoleh dengan menggambarkan secara grafis, berupa diagram maupun dalam bentuk tabel. Analisis terhadap data yang diperoleh digunakan untuk mendapatkan jawaban dari permasalahan yang telah dikemukakan diatas.

### Bab 6 Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini akan diberikan kesimpulan dari keseluruhan bab yang telah diuraikan serta memberikan rekomendasi yang dianggap perlu dan penting untuk dapat dijadikan masukan bagi perusahaan.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Konsep Dasar Strategi

Menurut Thompson, Strickland dan Gamble (2008), strategi perusahaan terdiri dari langkah kompetitif dan pendekatan bisnis yang digunakan seorang manajer dalam rangka mengembangkan bisnis perusahaan, menarik pelanggan, bersaing dengan sukses, beroperasi secara efisien dan mencapai target organisasi.

Sebuah perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila pembeli dengan jumlah yang cukup banyak lebih tertarik kepada produk yang perusahaan tawarkan dibandingkan produk pesaing serta produk tersebut memiliki basis operasi yang kuat dan memiliki ketahanan yang baik.

Strategi bukanlah sebuah *output*, strategi adalah karya yang berkelanjutan, dengan proses yang terus menerus berulang, dan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai keunggulan jangka panjang.

Strategi yang unggul harus disesuaikan dengan situasi eksternal dan internal perusahaan, membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan tingkat kinerja di atas rata-rata. Semua tujuan perusahaan adalah untuk mencapai keunggulan jangka panjang yang hanya bisa dicapai dengan memperoleh *Above Average Performance (AAP)* atau kinerja di atas rata-rata dan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* atau Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, dan akan dicapai melalui penerapan strategi yang tepat.

#### 2.1.1 Latar belakang tentang langkah strategis dan pendekatan bisnis

Perusahaan melakukan langkah strategis dan pendekatan bisnis biasanya distimulasi oleh lingkungan kompetisi baru. Kompetisi baru dibangun oleh kedatangan pemain baru, dikeluarkannya pesaing produk baru, peningkatan teknologi baru, penyerahan peraturan baru, dan lain-lain. Semua faktor-faktor tersebut adalah penyebab persaingan baru. Jika faktor-faktor muncul, biasanya perusahaan akan mengalami gejala penurunan tren, seperti penurunan penjualan,

target yang belum terealisasi, dan lain sebagainya. Bekerja berdasarkan gejala hanya akan menyembuhkan sebagian penyakit, tetapi bekerja pada sumber masalah adalah resep yang tepat dari seluruh penyakit.

Berdasarkan penjelasan di atas, kompetisi baru adalah inti dari semua perusahaan bergerak dan pendekatan bisnis. Kompetisi baru berarti tantangan, sesuatu yang merangsang perusahaan untuk bereaksi dan merespon. Hal ini sebenarnya hal yang baik bagi perusahaan karena mendorong perusahaan untuk belajar lebih banyak, belajar lebih cepat, lebih inovatif, imajinatif dan kreatif.

Tanpa persaingan hanya akan membuat perusahaan merasa aman dan akhirnya akan membawa perusahaan untuk situasi puas. Puas diri adalah musuh setiap pertumbuhan perusahaan. Ini membuat perusahaan terlena dari kompetisi, di mana itu berarti tidak ada manajemen strategi yang diterapkan, yang berarti tidak ada pertumbuhan positif (Thompson, Strickland dan Gamble, 2008).

## 2.2 Rumusan Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang akan memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi adalah merupakan strategi terintegrasi dalam mengelola semua aspek bisnis. Ini adalah proses menentukan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategi menggabungkan kegiatan dari berbagai area fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam memutuskan apa langkah strategis dan pendekatan bisnis untuk digunakan, kita harus terlebih dahulu mengetahui kompetensi inti perusahaan. Kompetensi inti diperoleh ketika kemampuan bertemu dengan sumber daya.

Sumber daya adalah segala sesuatu yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Ada dua jenis sumber daya, sumber daya berwujud (fisik) dan sumber daya tidak berwujud (non fisik). Sementara kemampuan adalah *viabilitas* batin dalam mencapai target.

Level tertinggi dari kompetensi inti bisnis manajemen sebagai kompetensi inti. Konsep bisnis yang nyata dalam strategi adalah produk yang rata-rata atau tol di mana manajemen bisnis inti itu sendiri.

Hal berikutnya adalah mengevaluasi prospek bisnis perusahaan dan dengan jelas mengetahui situasi perusahaan. Faktor yang perlu melihat secara dekat adalah:

- Lingkungan industri yang kompetitif di mana perusahaan beroperasi
- Kumpulan sumber daya dan kemampuan perusahaan
- Kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan

### 2.3 Tingkatan Strategi

Hirarki strategi sebuah perusahaan, terdiri dari empat tingkat strategi yang berbeda, masing-masing yang melibatkan fakta-fakta yang berbeda dari strategi perusahaan secara keseluruhan:

a. Strategi Tingkat Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, di mana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive competence*. Strategi ini menetapkan rencana bisnis secara umum untuk suatu mengelola bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dimotori oleh CEO dan eksekutif senior lainnya. Porter menyarankan bahwa dalam penyusunan strategi korporasi, perlu diketahui tentang keunggulan bersaing yang dimiliki, atau apa yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis.

b. Strategi Tingkat Bisnis (*Strategic Business Unit*)

Strategi tingkat bisnis berupaya untuk menentukan bagaimana seharusnya suatu korporasi bersaing dalam setiap bisnis. SBU memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap perusahaan. SBU dapat diartikan satu bisnis tunggal atau kelompok bisnis yang berdiri sendiri dan merumuskan strateginya sendiri. Satu strategi untuk setiap bisnis unit telah didiversifikasi. SBU diatur oleh manajer untuk tiap bisnis yang berbeda, yang juga sering kali menerima masukan dari pimpinan fungsional tiap bidang dan pimpinan kunci lainnya.

c. Strategi Tingkat Fungsional

Strategi fungsional lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen pemasaran, SDM, dan lain-lain. Diatur oleh kepala bagian fungsional utama untuk tiap bisnis tertentu dan seringkali bekerjasama dengan pimpinan kunci lainnya.

d. Strategi operasi untuk tiap bisnis

Diatur oleh manajer merek, manajer operasional dan manajer strategis kegiatan penting lainnya, seringkali bekerjasama dengan pimpinan kunci lainnya.

## 2.4 Proses Pembuatan Strategi

Setiap proses pembuatan strategi adalah seni dan harus selalu dimulai dengan masukan data (*input*). Masukan data ini terdiri dari pandangan strategis, faktor eksternal dan faktor internal. Semua data yang akan digunakan sebagai dasar dari strategi tidak hanya tentang sekedar data tetapi data yang telah dianalisis secara menyeluruh dan tingkat validitasnya tinggi dimana harus sesuai untuk jangka waktu strategi tersebut akan diaplikasikan.

Semua data pada dasarnya adalah sejarah. Dengan hanya menggunakan data historis hanya akan mengarah pada strategi yang tidak digunakan karena sudah masa lalu waktu. Strategis melihat terbentuk ketika hasil pemikiran strategis dan hasil analisis strategis dipenuhi.

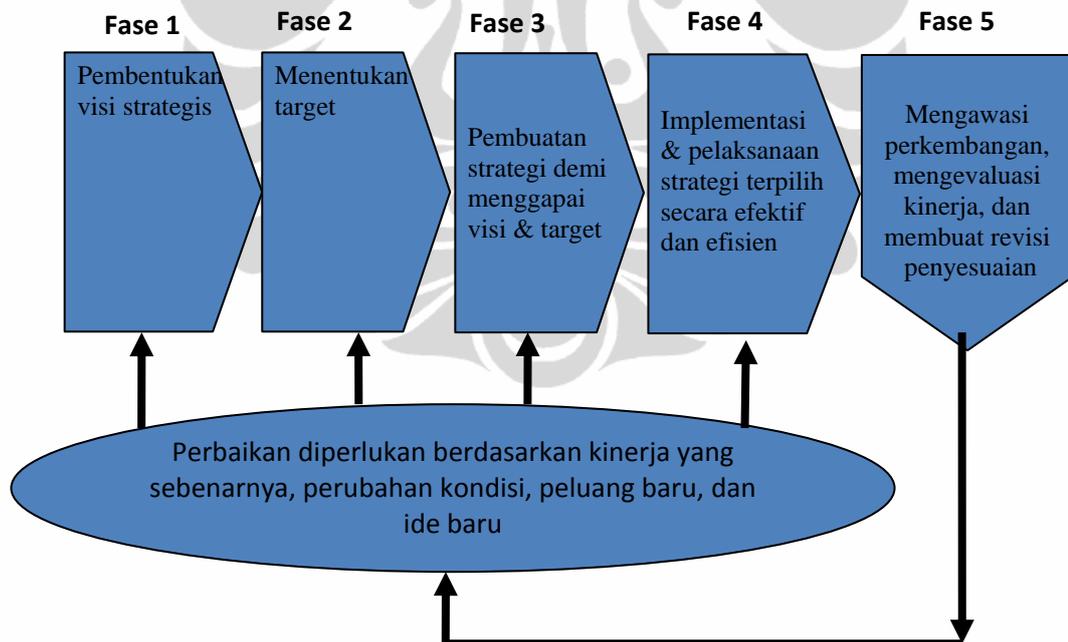
Faktor eksternal adalah faktor berikutnya yang harus dipertimbangkan ketika membuat *input*. Faktor-faktor termasuk seperti pemain baru, regulasi baru, teknologi baru, produk baru, dan lain-lain. Faktor eksternal pada dasarnya semua faktor yang bersumber dari lingkungan luar yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Untuk mengetahui jawaban tentang situasi faktor eksternal, biasanya menggunakan konsep dan alat analisis mencakup semua aspek eksternal, yaitu:

- a. Kondisi strategi saat ini perusahaan
- b. Kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan

- c. Harga bersaing perusahaan dan biaya bersaing perusahaan
- d. Kondisi perusahaan lebih kuat atau lebih lemah dari saingan utama
- e. Isu dan masalah strategis yang menjadi perhatian utama manajemen
- f. Faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan di masa depan
- g. Prospek industri & kesempatan mendapatkan keuntungan yang menarik

Dan faktor berikutnya adalah faktor internal, yang meliputi faktor-faktor seperti efektivitas struktur organisasi internal, rantai nilai, proses produksi, dan lain-lain. Faktor internal tidak hanya perusahaan tetapi juga jaringan internal yang mendukung proses operasi perusahaan.

Suatu rencana strategis merupakan hasil suatu visi strategis yang dikombinasikan dengan suatu tujuan strategis dan strategi untuk pencapaian tujuan tersebut. Setelah proses analisis data dilakukan, kemudian dilanjutkan ke 5 tahapan dalam pembuatan strategi yang akan ditampilkan dalam diagram alir berikut ini.



**Gambar 2.1**  
**Diagram alur pembuatan strategi**

Sumber : Thompson, Strickland dan Gamble, "Crafting and Executing Strategi", 17th edition, Mcgraw Hill (2008), p.24

Pada 5 tahapan ini dilakukan evaluasi terhadap alternatif strategi dan pilihan model bisnis. Evaluasi dilakukan untuk mendapatkan strategi yang paling menjanjikan. Yang pada akhirnya akan ditentukan suatu strategi khusus yang dibuat dalam bentuk *blueprint* strategi perusahaan.

Pada fase ketiga, *blueprint* atau cetak biru telah terbentuk. Dari semua fase yang akan ditampilkan pada diagram alur di atas (gambar 2.1), tahap yang akan menunjukkan kualitas strategi yang dipilih adalah di fase 4. Ini adalah fase implementasi dan melaksanakan strategi. Sebuah strategi yang baik adalah strategi yang dapat diterapkan.

## 2.5 Strategi Pertumbuhan

Secara umum strategi pertumbuhan (*growth strategy*) perusahaan terbagi menjadi 3 kategori utama. Pertama adalah strategi M&A (*Mergers & Acquisitions*). Kedua adalah strategi pertumbuhan organik melalui pengembangan pangsa pasar (*market share*). Ketiga adalah strategi pertumbuhan organik melalui pengembangan portfolio (baik portfolio pasar mau pun portfolio produk).

Secara spesifik strategi pertumbuhan termasuk ke dalam master strategi suatu perusahaan. Master strategi dibuat untuk mengarahkan suatu organisasi meraih *strategic goals* sekaligus melaksanakan misi yang diemban. Terdapat 5 kelompok besar strategi, yaitu:

### a. Strategi pertumbuhan internal

Ditempuh melalui pengembangan dan inovasi internal. Bentuk-bentuk strategi yang dapat dipergunakan adalah integrasi vertikal, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan diversifikasi produk. Strategi ini dapat dikembangkan dengan mengkombinasikan antara produk perusahaan dengan lingkup pasar yang dilayani.

Manfaat strategi pertumbuhan internal adalah perusahaan dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya internal yang dimiliki. Resiko atas penerapan strategi jenis ini adalah membutuhkan waktu yang lama untuk dapat mengembangkan produk baru secara interna sehingga membawa dampak pada kegiatan inovasi yang ambisius.

b. Strategi pertumbuhan eksternal

Strategi pertumbuhan eksternal dilaksanakan pada tingkat korporasi dengan menggunakan sumber daya eksternal untuk mencapai pertumbuhan. Strategi jenis ini dipilih karena keterbatasan waktu yang ada, langkanya tenaga manajerial dan lemah dalam memaksimalkan kesempatan secara internal. Penerapan strategi pertumbuhan jenis ini mencakup strategi integrasi vertikal, strategi diversifikasi horizontal dan strategi diversifikasi konsentris.

Keuntungan dari menggunakan strategi ini adalah perusahaan dapat mengejar pertumbuhan dalam waktu yang relatif singkat karena proses ini memaksimalkan sumber daya dan aset yang telah ada dengan proses akuisisi. Kelemahan dari jenis strategi pertumbuhan ini adalah memerlukan biaya yang relatif tinggi untuk menguasai perusahaan lain serta biaya tinggi tersebut bisa melebihi dari manfaat yang diperoleh, serta dari sisi budaya kerja yang berbeda dari kedua perusahaan yang tidak dapat saling mendukung.

c. Strategi *rejuvenation* (bangkit)

Tingkat pertumbuhan perusahaan kadang mengalami stagnasi dan menghadapi biaya tinggi. Strategi ini digunakan perusahaan dengan cara menekan biaya-biaya serta kemudian memusatkan perhatian pada produk dan pasar tertentu. Termasuk dalam strategi ini adalah strategi *retrenchment* dan strategi *turnaround*.

d. Strategi stabilisasi

Strategi yang menitikberatkan pada langkah-langkah konsolidasi dan restrukturisasi yang bertujuan agar dapat menstabilkan kondisi perusahaan yang terkena dampak dari faktor eksternal (perubahan konjungtur perekonomian) dan faktor internal (konflik internal).

e. Strategi *termination* (penutupan)

Strategi dengan menutup usaha atau sub bisnis usaha dikarenakan kerugian kumulatif yang sudah tidak dapat dihindarkan lagi.

## 2.6 Faktor Penentuan Strategi

Penentuan strategi perusahaan dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari faktor-faktor ekonomi, sosial politik, teknologi, peluang, ancaman dan lingkungan persaingan industri. Sedangkan faktor internal perusahaan terdiri dari faktor kekuatan kelemahan perusahaan, faktor sumber daya, faktor kapabilitas, faktor kompetensi serta faktor kultur perusahaan. Faktor-faktor ini dapat dianalisa dengan menggunakan metode Porter Five forces dan metode analisis SWOT. Yang kemudian dapat dievaluasi melalui metode analisis IFE dan EFE. Hasil kedua faktor utama tersebut akan digabungkan dengan pertimbangan dan visi manajemen yang akhirnya didapatkan suatu formulasi strategi pertumbuhan yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan.



**Gambar 2.2**  
**Faktor pembentuk pemilihan strategi**

Sumber : Fred R. David. "Strategic Competition", eleventh edition, Pearson, 2007, p.147

## 2.7 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan di luar perbankan yang masih mempengaruhi kinerja perbankan. Lingkungan eksternal tersebut terdiri dari lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan operasi. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan umum adalah faktor ekonomi, faktor politik dan faktor teknologi.

### **2.7.1 Faktor Ekonomi**

Faktor ekonomi baik nasional maupun internasional sangat mempengaruhi kinerja suatu bank. Kebijakan makro ekonomi yang dihasilkan pemerintah akan sangat berpengaruh pada kinerja industri perbankan. Kejadian ekonomi yang bersifat global pun akan mempengaruhi kinerja industri perbankan baik itu secara langsung maupun tidak langsung.

### **2.7.2 Faktor Politik**

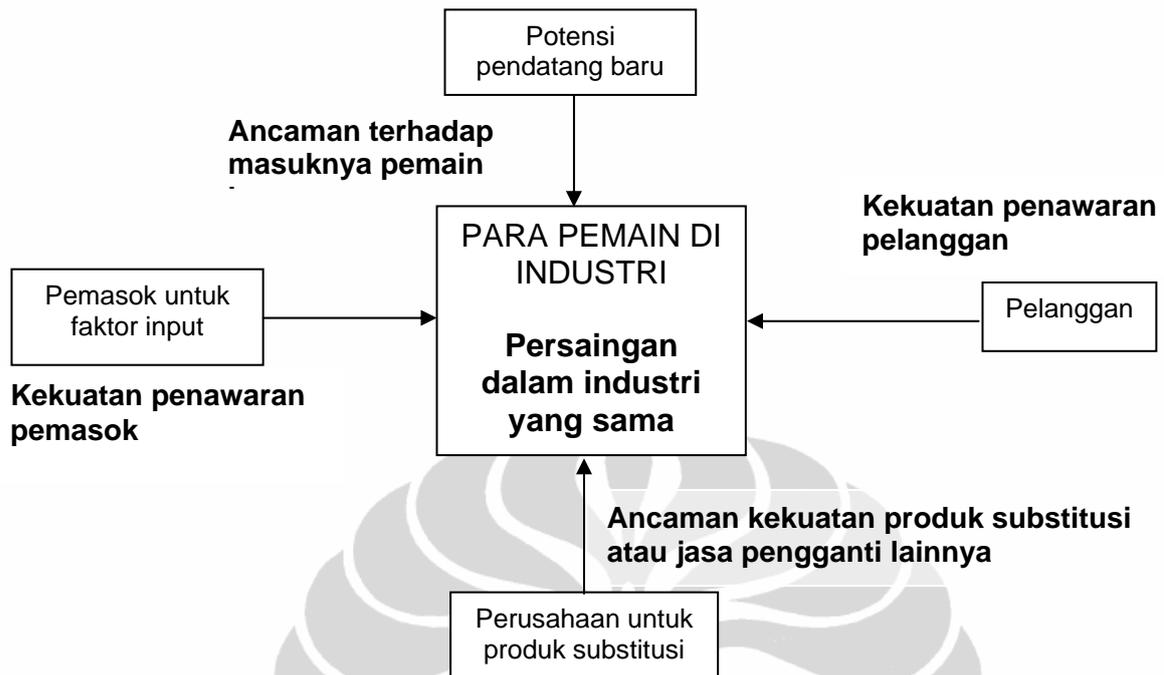
Stabilitas politik sangat mempengaruhi suasana bisnis, baik itu di sektor swasta maupun pemerintahan. Efek kestabilan atmosfer bisnis akan mempengaruhi kinerja industri perbankan. Semangat investasi dan pertumbuhan pasar akan sangat dipengaruhi oleh kestabilan politik. Kestabilan politik juga berarti kestabilan kebijakan, yang berarti kejelasan dalam sektor bisnis. Stabilitas politik tidak hanya dalam lingkup nasional namun juga internasional, dimana hubungan politik antar Negara akan menghasilkan hubungan ekonomi seperti AFTA, WTO dan lain sebagainya.

### **2.7.3 Faktor Teknologi**

Suatu perkembangan teknologi adalah untuk menutupi kekurangan dari teknologi yang ada sebelumnya. Aplikasi teknologi meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional serta meningkatkan kemudahan debitur bertransaksi. Sebagai contoh adalah penggunaan internet sebagai media transaksi perbankan.

## **2.8 Lingkungan Industri**

Salah satu tujuan dari sebuah strategi perusahaan adalah untuk mengatasi para persaingan. Dalam menganalisis persaingan di lingkungan industri dikenal ada suatu teori dari Michael Porter yang sangat terkenal. Teori tersebut dikenal dengan istilah *Porter Five Forces Model*.



**Gambar 2.3**  
**Kekuatan Persaingan Dalam Industri**

Sumber : Michael Porter. "On Competition", Harvard, 2008, p.3

Inti dari teori ini adalah sebenarnya Porter menilai bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada dalam industri saat ini saja, kita biasanya hanya menganalisis siapa pesaing langsung kita dan akhirnya kita terjebak dalam *competitor oriented*, sehingga tidak mempunyai visi pasar yang jelas.

Dalam *five forces* model digambarkan bahwa kita juga bersaing dengan pesaing potensial kita, yaitu mereka yang akan masuk, para pemasok atau supplier, para pembeli atau konsumen, dan produsen produk-produk pengganti. Dengan demikian, kita harus mengetahui bahwa ada lima kekuatan yang menentukan karakteristik suatu industri yaitu intensitas persaingan antar pemain yang ada saat ini, ancaman masuk pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, dan ancaman produk pengganti.

Sebenarnya ada kekuatan lain yang sangat penting yaitu kekuatan regulatif yang dimiliki pemerintah. Kekuatan tersebut bukan menjadi kekuatan keenam tetapi sebagai kekuatan yang mempengaruhi kelima kekuatan lainnya.

### 2.8.1 Persaingan antar perusahaan

Merupakan kekuatan yang biasanya menjadi fokus para formulator strategi. Pada industri perbankan terutama di sektor kredit perbankan, persaingan sudah sedemikian ketatnya. Jarang ada bank yang mempertahankan tingkat suku bunga untuk waktu yang lama dan tingkat suku bunga prima (*prime rate*) pada umumnya hampir sama untuk semua bank.

Demikian pula bentuk paket skema kredit yang ditawarkan memiliki tingkat kemiripan yang sangat tinggi. Maka dari itu, selain bersaing di tingkat bunga, bank penyedia kredit akan bersaing di tingkat kualitas pelayanan.

Persaingan bank di Indonesia meningkat sejak krisis 1998 terjadi. Efek dari krisis tersebut adalah dilakukannya proses rekap terhadap seluruh Bank di Indonesia yang membuat struktur perbankan di Indonesia menjadi lebih ramping.

Kemudian diteruskan dengan pembentukan Arsitektur Perbankan Indonesia (API) pada tahun 2004 dimana di dalamnya terdapat kategorisasi bank yang sehat, yang membuat persaingan menjadi lebih tinggi semua berlomba untuk mencapai kategori rating aman atau bahkan menjadi terbaik .

### 2.8.2 Ancaman Masuknya Bank Baru

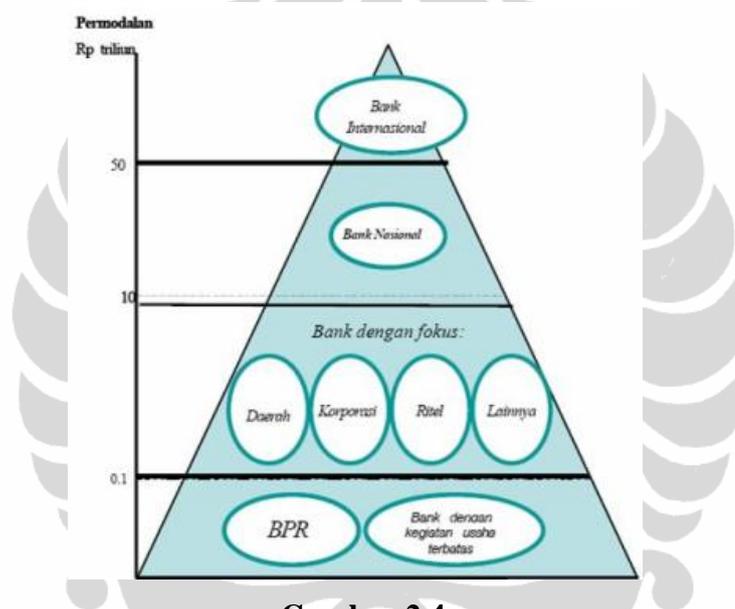
Ancaman dari masuknya pendatang baru di industri kredit Perbankan dipengaruhi oleh besar kecilnya hambatan masuk ke dalam industri kredit perbankan. Hambatan masuk kedalam industri kredit perbankan antara lain: besarnya biaya investasi yang dibutuhkan, perijinan, akses terhadap dana pihak ketiga, akses terhadap saluran distribusi, ekuitas nama bank dan masih banyak lagi. Biasanya semakin tinggi hambatan masuk, semakin rendah ancaman yang masuk dari pendatang baru. Hal-hal yang menentukan tingkat hambatan masuk industri kredit perbankan Indonesia adalah :

#### a. Kebijakan pemerintah

Untuk menghadapi era globalisasi dan efek krisis global yang dapat terjadi sewaktu-waktu, pemerintah menyusun Arsitektur Perbankan Indonesia. Arsitektur Perbankan Indonesia (API) merupakan suatu kerangka dasar sistem perbankan

Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk, dan tatanan industri perbankan untuk rentang waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan.

Arah kebijakan pengembangan industri perbankan di masa datang yang dirumuskan dalam API dilandasi oleh visi mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dalam rangka membantu mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Di dalam API disebutkan batasan modal yang harus dimiliki suatu bank baru lebih tinggi dibandingkan peraturan sebelumnya. Hal ini memang memperlihatkan peningkatan hambatan masuk ke industri perbankan.



**Gambar 2.4**  
**Struktur Perbankan Nasional**

Sumber : Bank Indonesia

Namun khusus untuk sektor kredit, terutama kredit perumahan, hal yang terjadi adalah berlawanan. Pemerintah yang menggalakkan penyediaan 1 juta rumah tinggal pada tahun 2014, membuka kesempatan seluas-luasnya agar pemain baru mudah memasuki bisnis sektor kredit perumahan.

### 2.8.3 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Semakin sedikit jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok, dan semakin kuat posisinya. Dalam industri sektor kredit perbankan, bentuk

produk yang disediakan adalah dana (uang) dan layanan. Maka dari itu nasabah pemilik rekening tabungan, giro dan deposito serta pemilik saham bank adalah merupakan pemasok Bank yang memberikan bank pasokan dana segar (*funding*), dalam bentuk dana pihak ketiga, *fee based income* dan *interest margin*. Nasabah yang sedang mengambil produk kredit pun menjadi pemasok dari dana (*funding*) tersebut. Uang cicilan yang mereka bayarkan beserta bunganya merupakan sumber dana dari bank tersebut.

Pihak lain yang dapat berperan sebagai pemasok adalah asosiasi atau pihak-pihak pendukung sektor industri kredit dan juga pemerintah yang dapat menyuntikan dananya kepada Bank BUMN.

#### **2.8.4 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Demikian juga dengan kekuatan keempat yaitu kekuatan tawar pembeli, dimana kita bisa melihat bahwa semakin besar pembelian, semakin banyak pilihan yang tersedia bagi pembeli dan pada umumnya akan membuat posisi pembeli semakin kuat. Hal ini terjadi di industri kredit perbankan dimana keragaman produk dan jasa layanan telah meningkatkan pilihan bagi pembeli yang sehingga meningkatkan posisi tawar si pembeli.

#### **2.8.5 Ancaman Produk atau Jasa Pengganti**

Ancaman kekuatan produk substitusi tergantung kepada ketersediaan produk substitusi. Aspek substitusi ini dipengaruhi oleh 2 jenis nasabah, yakni nasabah pengguna dan nasabah investasi. Untuk nasabah pengguna yang menggunakan dana yang mereka pinjam untuk membangun/membeli rumah yang akan mereka tempati. Sedangkan nasabah investasi adalah nasabah yang mengambil produk kredit sebagai sarana investasi di bidang properti.

Untuk nasabah pengguna, produk substitusi dari KPR sekarang ini adalah pendanaan dari multifinance/jasa leasing berupa modal ventura, pendanaan tunai atau pinjaman dari koperasi, pendanaan tunai atau pinjaman BPR dan pendanaan melalui *private loan* (misalnya pinjaman dari perusahaan kepada karyawannya).

Berdasarkan informasi dari tulisan di atas, apabila pada kelima kekuatan dilakukan analisa secara mendetail maka dapat diketahui situasi persaingan sekarang ini. Situasi persaingan tersebut selanjutnya akan dipergunakan untuk menentukan variabel internal perusahaan yang akan dijabarkan pada analisis SWOT pada sub bab selanjutnya.

## 2.9 Lingkungan internal

### 2.9.1 Analisa SWOT

Analisis SWOT memberikan perspektif awal keadaan internal perusahaan yang dipengaruhi faktor internal perusahaan sendiri maupun dan faktor eksternal perusahaan, yang perspektif tersebutlah yang akan memfokuskan arah analisis strategi perusahaan, yang pada akhirnya akan menghasilkan strategi perusahaan yang tepat dan dapat diaplikasikan sehingga dapat tercapai visi dan misi perusahaan. Elemen analisis SWOT adalah sebagai berikut :

- Faktor Internal perusahaan
  - a. Kekuatan (*Strength*) adalah elemen kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan pesaing. Kekuatan ini dapat berupa modal, citra, pangsa pasar dan lain sebagainya
  - b. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah elemen dari internal perusahaan yang dapat memundurkan kinerja perusahaan karena keterbatasan / kekurangan yang terjadi dari sumber daya. Kelemahan dalam industri perbankan biasanya terjadi di sektor penyediaan dana (*funding*), jangkauan jaringan, inovasi produk dan faktor-faktor lainnya.
- Faktor internal perusahaan yang dipengaruhi keadaan eksternal.
  - c. Peluang (*Opportunities*) adalah elemen kesempatan yang menguntungkan yang masih dapat diraih oleh perusahaan di masa datang. Peluang bagi perbankan adalah potensi pasar, potensi pertumbuhan dan faktor kesempatan lainnya.

- d. Tantangan (*Threat*) adalah elemen eksternal perusahaan yang dapat menjadi penahan laju pertumbuhan perusahaan atau bahkan menjadi penyebab mundurnya kinerja perusahaan di masa datang. Hal yang merupakan ancaman di industri perbankan adalah masuknya pesaing-pesaing baru ke dalam industri, meningkatnya *bargaining power* pembeli, perkembangan teknologi dan faktor-faktor lainnya

Kelemahan dari analisis SWOT ini adalah analisis ini menggunakan data-data perusahaan yang telah lalu sehingga cenderung bersifat bersandar pada data sejarah yang telah lalu. Analisis SWOT pun dapat sangat subjektif - sangat jarang dua orang dapat memberikan versi yang sama dari analisis SWOT bahkan ketika diberikan informasi yang sama tentang bisnis dan lingkungannya.

Analisis SWOT lebih efektif apabila dilakukan berkala dan diintegrasikan dengan beberapa metode analisis strategi yang lain. Metode analisis IFE dan EFE adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor SWOT yang didapatkan hingga dapat diketahui faktor-faktor mana saja yang paling berpengaruh dan paling sedikit berpengaruh.

## 2.10 Pendekatan Resource Based

Semua tujuan perusahaan adalah untuk mencapai keunggulan jangka panjang yang hanya bisa dicapai dengan memperoleh *Above Average Performance* (AAP) atau kinerja di atas rata-rata dan *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) atau Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, dan akan dicapai melalui penerapan strategi yang baik.

Strategi yang unggul harus disesuaikan dengan situasi eksternal dan internal perusahaan, membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan tingkat kinerja di atas rata-rata.

Namun apabila pendekatan sumber daya internal lebih diutamakan, maka *Resource Based View* (RBV) adalah pendekatan yang paling cocok. RBV membahas mengenai sumber daya dan kemampuan internal perusahaan serta hubungannya dengan pengambilan keputusan strategis. Selain itu, RBV

menjelaskan bagaimana sumber daya perusahaan mempengaruhi hasil dan proses yang kompetitif secara eksternal. Tambahan dari RBV adalah faktor persaingan perusahaan dan peranan dari sumber daya internal pada perusahaan dalam menentukan hasil yang kompetitif.

### 2.10.1 Keunggulan Kompetitif dan Strategi

Sebuah perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila pembeli dengan jumlah yang cukup banyak lebih tertarik kepada produk yang perusahaan tawarkan dibandingkan produk pesaing serta produk tersebut memiliki basis operasi yang kuat dan memiliki ketahanan yang baik. Suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing apabila keuntungan yang diperoleh perusahaan lebih tinggi dari pada rata-rata industri.

Keunggulan bersaing didapatkan dengan memiliki biaya lebih rendah dibandingkan dengan pesaing atau memiliki efisiensi produk lebih tinggi hingga dapat dijual lebih mahal atau mengkombinasikan biaya rendah dan produk efisien. Pada produk kredit perbankan, keberhasilan menyediakan dana dengan biaya rendah membuat suatu produk kredit memiliki keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dibentuk oleh empat faktor, yaitu:

a. Efisiensi

Efisiensi diukur oleh biaya *input* yang diperlukan untuk memproduksi *output* tertentu, semakin rendah biaya *input* maka semakin efisien suatu perusahaan. Pada industri kredit perbankan, dimana produk yang dihasilkan adalah paket kredit, maka efisiensi akan banyak dipengaruhi oleh produktivitas SDM.

b. Kualitas

Produk dengan kualitas tinggi dalam keunggulan bersaing akan menciptakan citra produk yang baik. Citra yang baik tersebut menghasilkan ekuitas merek. Dengan ekuitas merek tersebut, suatu produk dapat dijual lebih tinggi dari harga pasaran yang ada.

c. Inovasi

Suatu perusahaan yang berhasil melakukan inovasi produk maka inovasi tersebut akan memberikan keunikan tersendiri untuk perusahaan tersebut sampai pada saat pesaing melakukan imitasi. Dengan keunikan tersebut suatu produk dapat ditawarkan dengan harga premium.

d. Tanggap terhadap konsumen

Perusahaan harus tanggap terhadap apa yang diinginkan konsumen. Keberhasilan memberikan hal tersebut akan meningkatkan reputasi perusahaan dan loyalitas konsumen. Pada produk kredit perbankan, tingkat layanan yang memberikan kemudahan dan kecepatan proses akan sangat diinginkan oleh debitur.

### 2.10.2 Sumber Daya dan Kapabilitas

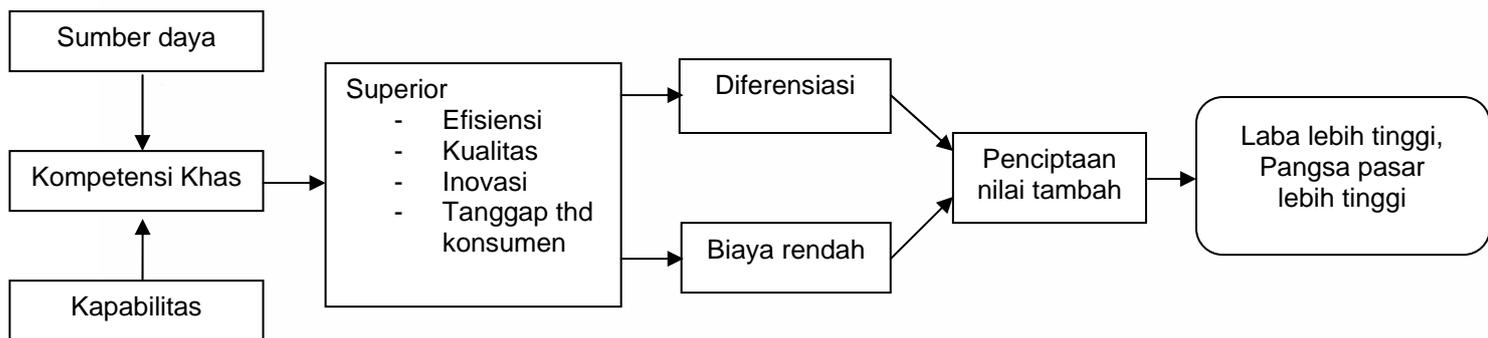
Agar suatu perusahaan dapat mencapai superioritas maka perusahaan tersebut harus memiliki sumber daya dan kapabilitas yang menghasilkan kemampuan khusus.

a. Sumber daya

Sesuatu yang dimiliki perusahaan baik tampak (*tangible*) maupun tidak (*intangible*), yang dapat diutilisasi oleh perusahaan untuk menghasilkan suatu keuntungan. Sumber daya dapat berupa aset peralatan ataupun merek.

b. Kapabilitas :

Kemampuan perusahaan mengorganisasikan dan mengoperasionalkan sumber daya yang mereka punya hingga dapat membantu menghasilkan keuntungan. Dalam perusahaan dapat dilihat kapabilitas pengambilan keputusan hingga implementasinya.



**Gambar 2.5**  
**Sumber Pertumbuhan dan Keunggulan Bersaing**

Sumber : Charles W. L. Hill And Garreth R. Jones, "Strategic Management: an integrated Approach", Boston, Houghton Niffin Co. 1998, p.124

### 2.10.3 Kompetensi Khas

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Tindakan tersebut berupa keunggulan unik yang membedakan perusahaan tersebut dengan pesaingnya. Identifikasi kompetensi khas meliputi : keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.

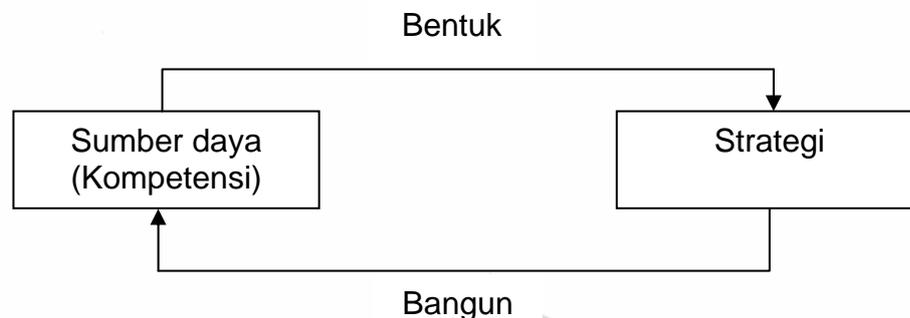
### 2.10.4 Kompetensi Bersaing

Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Porter, ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh kompetensi bersaing, yaitu : *Cost leadership*, diferensiasi, dan fokus.

### 2.11 Penentuan Strategi Tingkat Unit Bisnis

Tujuan utama dari suatu strategi adalah mencapai keunggulan kompetitif. Strategi dikatakan berhasil apabila berhasil menciptakan kompetensi baru bagi perusahaan. Elemen penting dari strategi pada bisnis adalah segmentasi,

kebutuhan konsumen dan kompetensi perusahaan. Hubungan antara strategi dan kompetensi adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.6**  
**Hubungan saling pengaruh antara kompetensi dan strategi**

Sumber : Fred R. David. "Strategic Competition", eleventh edition, Pearson, 2007, p.182

Dalam tesis ini, penulis memfokuskan pada pengembangan keunggulan kompetitif pada tingkat bisnis. Hal ini dilakukan karena subjek penelitian ini adalah Divisi Kredit Bank BTN yang merupakan suatu unit bisnis / divisi di Bank BTN (persero) pada tahun 2008 – 2009. Strategi tingkat unit bisnis mengacu kepada rencana dan tindakan para manager strategis dalam mengalokasikan sumber daya perusahaan dan kompetensi khas guna mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan atas kompetitor di industri kredit perbankan.

### 2.11.1 Michael Porter 5 *Generic Strategies*

Strategi generik diperuntukkan untuk unit bisnis suatu perusahaan. Pemilihan strategi pada unit bisnis dapat menggunakan Michael Porter *five generic strategies*. Metode ini terdiri dari 5 tipe strategi yaitu :

- a. *Cost Leadership* – Biaya rendah  
Menawarkan produk atau jasa kepada konsumen dalam jumlah besar harga terendah di pasaran
- b. *Cost Leadership* – Nilai terbaik

Menawarkan produk atau jasa kepada konsumen dalam jumlah besar dengan harga terendah di banding produk pesaing

c. Diferensiasi

Strategi diferensiasi bertujuan untuk memproduksi suatu produk atau jasa yang dianggap unik dan dipasarkan kepada pasar yang *less sensitive to price*.

d. Fokus – biaya Rendah

Fokus memproduksi dan menawarkan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dalam jumlah relatif kecil dengan harga terendah di pasaran.

e. Fokus – Nilai terbaik

Fokus memproduksi dan menawarkan produk yang memenuhi kebutuhan unik masing-masing konsumen dalam jumlah relatif kecil dengan harga terendah di pasaran.

		Cost leadership	Differentiation	Focus
Cakupan Pasar	Besar	Cost Leadership – Low Cost Cost Leadership – Best Value	Diferensiasi	
	Kecil		Diferensiasi	Fokus – Low Cost Fokus – Best Value

**Gambar 2.7**  
**Strategi Generik Porter**

Sumber: Fred R. David. "Strategic Competition", eleventh edition, Pearson, 2007, p.182-183

### 2.11.2 Strategi Investasi Pada Tingkat Bisnis

Strategi investasi pada Business level yakni langkah-langkah alokasi sumberdaya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan terkait erat dengan strategi business level. Besar investasi untuk berbagai strategi bergantung kepada cakupan pasar yang akan mereka target sebagaimana yang dijabarkan pada strategi generik Porter. Dua faktor yang menentukan strategi investasi agar suatu perusahaan dapat bertumbuh adalah posisi perusahaan dalam industri dan siklus hidup (*life-cycle*) industri dimana perusahaan bersaing.

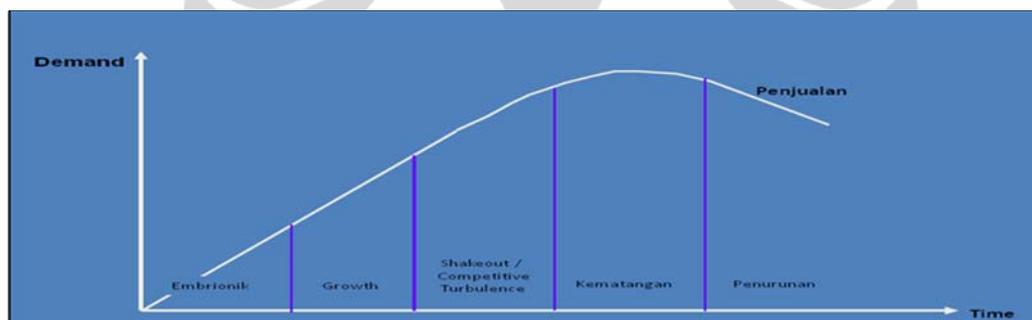
a. Posisi kompetitif

Posisi bersaing perusahaan dapat dilihat dari 2 hal yaitu *market share* dan sifat *distinctive competencies* yang dimiliki. Makin besar pangsa pasar, makin kuat posisi bersaing, investasi semakin menjanjikan. Kecepatan pertumbuhan perusahaan sangat bergantung kepada keunikan, kekuatan, dan banyaknya *distinctive competencies* yang dimiliki perusahaan sehingga membuat posisi bersaingan kuat dan investasinya menjadi lebih menjanjikan.

b. Efek *Life-cycle* Industri

Setiap fase industri memiliki lingkungan industri yang berbeda dan peluang serta ancaman yang berbeda. Persaingan paling kuat terjadi pada fase shakeout dan yang paling kecil persaingan pada fase embrionik. Karena itu setiap fase industri memiliki implikasi investasi yang berbeda.

### 2.11.3 Daur Hidup Industri



**Gambar 2.8**  
**Diagram Daur Hidup (*Life Cycle*) Industri**

Sumber : Charles W. L. Hill And Garreth R. Jones, "Strategic Management: an integrated Approach", Boston, Houghton Niffin Co. 1998, p.124

- Tahap embrionik

Pada tahap ini kebutuhan investasi tinggi karena diperlukan untuk membentuk keunggulan kompetitif. strategi investasi yang sesuai ialah *share building strategy*. Sasaran utama ialah membangun *market share* dan menciptakan keunggulan kompetitif yang unik dan stabil. Memerlukan sumberdaya besar untuk membangun kompetensi R & D dan *marketing*.

- Tahap pertumbuhan

Tugas utama perusahaan ialah melakukan konsolidasi dan menciptakan basis kuat untuk *survive*. Strategi investasi yang sesuai ialah *growth* strategi. Sasaran utama ialah mempertahankan / meningkatkan posisi bersaing karena banyak pesaing ingin masuk. Untuk menjadi diferensiator diperlukan investasi untuk R&D.

- Tahap *shakeout* / turbulensi

Pada tahap ini tingkat persaingan yang semakin ketat, untuk suatu perusahaan menjadi kuat diperlukan strategi peningkatan pangsa pasar untuk menarik pelanggan dari perusahaan lemah atau yang keluar.

- Tahap kematangan

Pada tahap ini, strategi sangat tergantung pada situasi persaingan yang terjadi. Bila persaingan ketat, maka perusahaan perlu investasi untuk mempertahankan posisi pasar. Banyak juga perusahaan yang sudah merasa mapan dan mengadopsi *profit strategy* yaitu berupaya memaksimalkan laba dari investasi sebelumnya.

- Tahap menurun

Pada tahap ini permintaan (*demand*) mulai menurun. perusahaan mulai melakukan *market concentration strategy* yaitu konsolidasi produk dan pasar. Ada juga perusahaan yang menganut *asset reduction strategy (harvest strategy)*, membatasi dan mengurangi investasi, dan mengambil semaksimal mungkin hasil dari investasi sebelumnya. Perusahaan bersiap-siap keluar dari industri. Perusahaan yang posisinya lemah mungkin menganut *turnaround* strategi (strategi “balik”, atau mengubah jenis strateginya secara total) mencari strategi baru yang lebih mantap berdasarkan perhitungan biaya. Bila *turnaround* tidak mungkin, perusahaan biasanya melakukan *liquidation* dan *divesture* yakni keluar dari industri melalui likuidasi aset atau menjual bisnis.

**Tabel 2.1 Tabel pemilihan strategi pada berbagai fase dalam *life cycle* Industri**

Fase dalam <i>Industry life cycle</i>	Posisi bersaing tinggi	Posisi bersaing rendah
Tahap awal atau embrionik	Share building	Share building
Tahap Pertumbuhan	Konsentrasi pasar, atau Harvest / likuidasi / divesture	Konsentrasi pasar, atau Harvest / likuidasi / divesture
Tahap Turbulen Kompetitif	Peningkatan share	Harvest / likuidasi / divesture
Tahap Kematangan	Mempertahankan profit	Harvest / likuidasi / divesture
Tahap Penurunan	Konsentrasi pasar, Atau harvest (reduksi asset)	Turnaround, likuidasi/divesture

Sumber : Hill and Jones (1998)

## 2.12 *Grand Strategy* (strategi utama)

*Grand strategy* adalah pilihan strategi bagi perusahaan yang memiliki fokus tunggal bisnis atau memiliki satu bisnis yang dominan. Pada *grand strategy* dijabarkan langkah-langkah strategis yang lebih nyata dan terarah sesuai dengan bisnis perusahaan tersebut. Pada *grand strategy* terdapat 12 macam strategi yang tertera pada tabel 2.2 di bawah ini:

**Tabel 2.2 Strategi Utama (*Grand Strategies*)**

Strategi Utama	
Strategi integrasi	Integrasi horizontal / <i>Horizontal Integration (similar business)</i>
	Integrasi vertikal ke depan / <i>forward vertical integration</i>
	Integrasi vertikal ke belakang / <i>backward vertical integration</i>
Strategi intensif	<i>Concentrated Growth (product, market, technology)</i>
	Pengembangan Pasar / <i>Market Development (geographic, segments)</i>
	Pengembangan produk / <i>Product Development (prolong life cycle, brand name)</i>
	Inovasi / <i>Innovation (new lifecycle, existing obsolete)</i>

Tabel 2.2 (Lanjutan)

Strategi Utama	
Strategi diversifikasi	Diversifikasi konsentrik / <i>Concentric Diversification (synergistic possibilities)</i>
	Diversifikasi konglomerat / <i>Conglomerate Diversification (financial synergy)</i>
	Diversifikasi horizontal / <i>Horizontal diversification</i>
Strategi defensif	Usaha patungan / Bentukan ( <i>New Venture, Acquisition, Joint Ventures, Strategic Alliances, Consortia</i> )
	<i>Turnaround dan Retrenchment (cost, assets)</i>
	Divestasi / <i>Divesture (business, major component)</i>
	Likuidasi / <i>Liquidation (assets value, non-going concern)</i>
Strategi Kombinasi	

Sumber : David (2007)

### 2.13 Perumusan Bank Jangkar di Indonesia

Bersumber dari *website* Bank Indonesia, dijabarkan bahwa Arsitektur Perbankan Indonesia (API) merupakan suatu kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk, dan tatanan industri perbankan untuk rentang waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan. Arah kebijakan pengembangan industri perbankan di masa datang yang dirumuskan dalam API dilandasi oleh visi mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dalam rangka membantu mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

Berpijak dari adanya kebutuhan *blue print* perbankan nasional dan sebagai kelanjutan dari program restrukturisasi perbankan yang sudah berjalan sejak tahun 1998, maka Bank Indonesia pada tanggal 9 Januari 2004 telah meluncurkan API sebagai suatu kerangka menyeluruh arah kebijakan pengembangan industri perbankan Indonesia ke depan. Peluncuran API tersebut tidak terlepas dari upaya Pemerintah untuk membangun kembali perekonomian Indonesia melalui penerbitan buku putih Pemerintah sesuai dengan Inpres No. 5 Tahun 2003, dimana API menjadi salah satu program utama dalam buku putih tersebut.

Bank Indonesia pada tahun 2005 bersamaan dengan dikeluarkannya pertama kali beleid tentang Arsitektur Perbankan Indonesia (API), BI menetapkan lima kriteria utama bank jangkar (*anchor bank*) yang didefinisikan sebagai bank dengan kinerja baik (BKB) dalam tiga tahun terakhir, berpotensi, dan memiliki inisiatif untuk melakukan akuisisi terhadap bank lain. Bank memiliki kapasitas untuk tumbuh, didukung dengan permodalan yang kuat dan stabil.

Pembentukan kelompok bank jangkar ini ditujukan Bank Indonesia sebagai langkah konsolidasi perbankan di Indonesia. Dengan konsolidasi ini diharapkan bank-bank di Indonesia menjadi solid secara kinerja dan aset sehingga dapat bertahan dari berbagai macam terpaan krisis serta dapat berbicara tidak hanya di tingkat nasional namun juga regional dan internasional.

Untuk menjadi suatu bank jangkar harus memiliki kriteria-kriteria tertentu yang ditentukan oleh Bank Indonesia. Bank yang dapat menjadi bank jangkar adalah bank yang selama tiga tahun terakhir memenuhi empat kriteria yakni memiliki modal inti lebih dari Rp100 miliar, tergolong bank 'sehat', mempunyai rasio kewajiban pemenuhan modal minimum (CAR) sebesar 10% dan tata kelola bank dengan rating baik. Kriteria selengkapnya tertera pada tabel 2.3 di bawah ini:

**Tabel 2.3 Kriteria Bank Jangkar**

Kriteria bank jangkar
1. CAR minimum 12%, rasio modal inti minimum (tier 1) 6%;
2. ROA minimal 1,5%;
3. Pertumbuhan ekspansi kredit secara riil minimum 22% per tahun atau LDR minimum 50% dan rasio non-performing loan di bawah 5% (nett);
4. Telah menjadi perusahaan terbuka, atau memiliki rencana untuk menjadi perusahaan terbuka dalam waktu dekat;
5. Memiliki kemampuan dan kapasitas untuk menjadi konsolidator dengan tetap memenuhi kriteria sebagai Bank dengan Kinerja Baik.

Sumber: Bank Indonesia

## 2.14 Perkembangan pasar kredit Perbankan

Berdasarkan jurnal ekonomi bank BNI, hal pertama yang dapat disorot pada pasar kredit perbankan adalah kinerja pertumbuhan bisnis KPR. KPR terbukti secara konsisten tumbuh di atas tingkat pertumbuhan kredit secara umum. Dengan tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi tersebut, total nilai KPR perbankan

yang pada akhir tahun 2004 mencapai Rp 32,4 trilyun berkembang hampir 4 kali lipat menjadi Rp 112.3 trilyun per Juni 2009. Dalam periode yang sama, total kredit perbankan hanya berkembang menjadi 2.3 kali lipat, yaitu dari Rp 559,5 trilyun menjadi Rp 1.335 trilyun.

Demikian juga terhadap kredit konsumtif non KPR, pertumbuhan KPR secara umum juga berada di atasnya (Lampiran 21) . Dari gambar lampiran 21 tersebut terlihat bahwa pola pertumbuhan ketiganya cenderung serupa yaitu trend pertumbuhan yang menurun dengan penurunan signifikan terjadi pada tahun 2006 dan 2009 ini. Data perbandingan industri kredit perbankan selengkapnya dapat dilihat dalam tabel 2.4.

**Tabel 2.4 Perkembangan Pasar Kredit Perbankan Nasional**

Perkembangan pasar kredit perbankan nasional			
Milyar Rp	Total kredit Nasional	Total kredit konstruksi	KPR dan KPA
Dec-06	695,048	113,160	64,676
Dec-07	997,416	148,080	83,521
Dec-08	1,302,459	193,869	108,019
Dec-09	1,408,821	214,149	123,721

Sumber: SPI dan SEKI, Bank Indonesia (Jan 2009)

Pengelompokkan jenis-jenis produk kredit perbankan oleh Bank Indonesia yang tercantum pada Arsitektur Perbankan Indonesia adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.5 Pengelompokkan Produk Kredit Perbankan**

Jenis Kredit	Rincian
a. Menurut Penggunaan	Kredit Modal Kerja
	Kredit Investasi
	Kredit Konsumsi
b. Kredit Konsumsi	Credit Card
	Perumahan (KPR)
	Kendaraan Bermotor
c. Sektor Ekonomi	Industri Pengolahan
	Perdagangan
	Bangunan
	Pertanian
	Pertambangan dan Penggalian
	Jasa Dunia Usaha
d. Golongan Kredit	Kredit Besar (di atas Rp5 miliar)
	Kredit Menengah (>Rp500 juta s.d. Rp5 Miliar)
	Kredit Mikro (s.d. Rp50 juta)
	Kredit Kecil (>Rp50 s.d. Rp500 juta)

Sumber : Bank Indonesia

## 2.15 Kredit Pembiayaan Rumah

Motivasi masyarakat dalam membeli rumah tinggal pada dasarnya ada dua, sebagai salah satu kebutuhan primer untuk hunian dan untuk investasi dalam sejarahnya sebuah rumah tinggal tidak akan pernah mengalami penurunan nilai jual. Fakta tersebut merefleksikan bahwa potensi bisnis KPR cukup menjanjikan bagi perbankan.

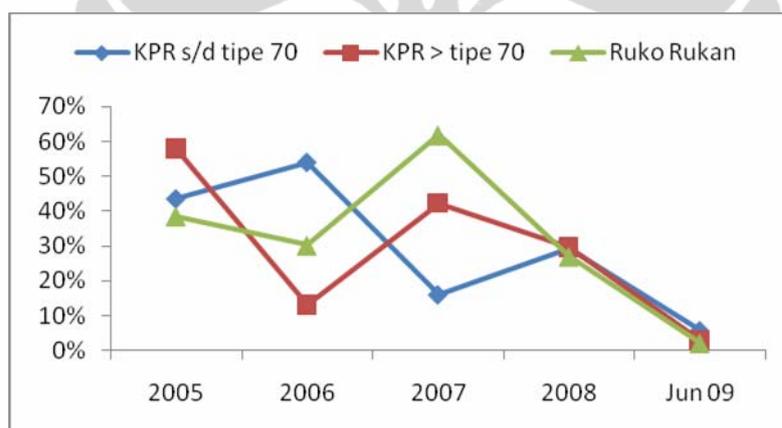
Berdasarkan jurnal ekonomi Budi Santosa, “Menyorot Prospek Kredit Pemilikan Rumah”, BNI Economic Review tahun 2009, Indonesia dengan total jumlah penduduk mencapai  $\pm$  230 juta merupakan pasar yang potensial bagi industri perumahan. Survei yang pernah dilakukan BTN menunjukkan bahwa total kebutuhan rumah di seluruh Indonesia hingga akhir 2007 mencapai sekitar  $\pm$  7.8 juta unit. Simulasi yang dilaksanakan juga menunjukkan bahwa seiring dengan pertumbuhan jumlah dan tingkat kesejahteraan penduduk, maka setiap tahun permintaan rumah di Indonesia berkisar pada jumlah 800.000 rumah baru. Sedangkan kemampuan Pemerintah dan swasta dalam menyediakan dan melaksanakan pembangunan rumah baru adalah hanya sekitar 400.000 unit, yang dipasok oleh Pengembang Real Estat sekitar 100.000 unit dan Pengembang Non-Real Estat, sekitar 300.000 unit.

Dengan kondisi yang sedemikian potensial, walaupun terjadi fluktuasi pada kondisi perekonomian, kebutuhan perumahan akan tetap tumbuh, meski dengan tingkat pertumbuhan yang bervariasi sesuai kondisi ekonomi. Pertumbuhan KPR dan KPA pun akan sejalan dengan pertumbuhan jumlah penduduk dan perkembangan pendapatan masyarakat. Faktor lain yang mempengaruhi perkembangan pasar KPR adalah inisiatif bisnis dari para pelaku pasar itu sendiri yang saling beradu program penjualan untuk menarik calon pembeli.

Segmentasi pasar KPR ini tercermin dari klasifikasi produknya, yaitu KPR dan KPA (Kredit Pemilikan Apartemen) di atas 70 m<sup>2</sup>, KPR dan KPA di bawah 70 m<sup>2</sup> dan fasilitas KPR untuk kepemilikan ruko dan rukan. Dalam istilah segmentasi, klasifikasi produk tersebut sama artinya dengan segmentasi pasar KPR yang terbagi tiga, yaitu menengah-atas, menengah-bawah dan segmen bisnis.

Kedua segmen pertama ini merupakan pasar dari pembeli akhir atau dikenal dengan segmen konsumen. Sedangkan segmen pasar ketiga merupakan kelompok pembeli yang membeli tempat tinggal sekaligus sebagai tempat usaha atau lebih dikenal dengan rumah kantor (rukan) dan rumah toko (ruko).

Apabila dilihat dari pertumbuhan per segmennya terlihat bahwa ketiga segmen pasar tumbuh secara fluktuatif dengan arah pergerakan yang berlainan, khususnya pada periode 2005 sampai 2007. Sedangkan pada periode 2008 dan 2009, dimana bisnis KPR ini sudah dipengaruhi oleh dampak krisis global, ketiga segmen pasar memiliki pola pertumbuhan yang cenderung seragam. Hanya yang perlu dicatat bahwa ketiga segmen tersebut mencapai pertumbuhan bisnis rata-rata yang sangat tinggi selama periode 2005 sampai 2008, yaitu masing-masing tumbuh di atas 35% per tahun. Pertumbuhan masing-masing segmen ini terlihat pada Gambar 2.9.



**Gambar 2.9**  
**Pertumbuhan Pinjaman KPR Menurut Segmen Pasar (%)**

Sumber: SEKI, Bank Indonesia (Juni 2009)

Dengan pola pertumbuhan seperti di atas, komposisi KPR menurut segmen pasar dari tahun ke tahun juga sedikit terpengaruh, namun dominasi tetap sepenuhnya dipegang oleh pembeli segmen konsumen. Per Juni 2009, dua segmen konsumen tersebut menguasai 93.6% pangsa pasar yang terbagi rata kepada segmen menengah-atas dan menengah-bawah masing-masing sebesar 46.8%. Sedangkan segmen bisnis hanya memiliki portfolio KPR sebesar Rp 7.1 triliun atau sekitar 6.3% pangsa pasar.

### BAB 3

## METODOLOGI PENELITIAN

Teknik analisis yang akan digunakan penulisan tesis ini adalah teknik analisis yang umum digunakan dalam menentukan strategi di perusahaan. Alur analisis yang digunakan adalah *Top down* sesuai penentuan strategi di Bank BTN terutama di divisi kredit. Analisis dilaksanakan dengan menggunakan data sekunder dan primer hasil *in-depth interview* (Lampiran 27) serta *survey* pemeringkatan variabel (Lampiran 23, 24 dan 25) terhadap 8 orang manajemen perusahaan di divisi kredit Bank BTN (Lampiran 26).

Dalam studi ini digunakan metode *Resourced Based View* yang berfokus pada sumber daya dan kapabilitas Divisi Kredit Bank BTN. Data-data yang dikumpulkan dengan berbagai teknik memiliki tujuan agar dapat mengetahui sumber daya dan kapabilitas Divisi Kredit Bank BTN agar dapat ditentukan kompetensi inti yang khas yang dapat digunakan oleh Divisi Kredit Bank BTN untuk mendapatkan variabel keunggulan bersaing. Dengan variabel keunggulan bersaing yang pada akhirnya meningkatkan laba dan pangsa pasar perusahaan serta meningkatkan laju pertumbuhan perusahaan.

Agar variabel sumber daya, kapabilitas, kompetensi inti dan variabel keunggulan bersaing dapat berintegrasi dengan baik, saling mendukung dan dapat menyesuaikan dengan kondisi yang ada, maka Divisi Kredit Bank BTN memerlukan strategi yang efektif, efisien dan dapat diaplikasikan secara nyata. Strategi ini dibentuk dengan menganalisis data-data yang berhubungan dan mengintegrasikannya dengan visi, misi dan target Bank BTN, hingga didapatkan suatu komposisi strategi yang baik.

Divisi kredit bank BTN adalah salah satu divisi Bank BTN yang berdasarkan fungsi dan strukturnya dapat dikategorikan sebagai suatu unit bisnis pada struktur organisasi bank BTN tahun 2008 – 2009 (Lampiran 5). Bahkan dapat dikatakan divisi kredit bank BTN merupakan unit bisnis sekaligus merupakan bisnis inti dari Bank BTN. Hal ini dapat diketahui dari visi dan misi perusahaan yang memiliki bisnis dominan yakni produk kredit perumahan perbankan.

Atas dasar pertimbangan di atas maka pemilihan teknik analisis strategi bertumbuh ini adalah sebagai berikut :

### 3.1 Porter Five Forces

Salah satu tujuan dari sebuah strategi perusahaan adalah untuk mengatasi persaingan. Dalam menganalisis persaingan dikenal ada suatu teori dari Michael Porter yang sangat terkenal. Teori tersebut dikenal dengan istilah *Porter Five Forces Model*. Hal ini telah dijabarkan di sub bab 2.7.

Pada penelitian divisi kredit Bank BTN, analisa Porter 5 Forces akan difokuskan pada kondisi persaingan di sektor kredit perbankan. Kondisi lingkungan 4 kekuatan yang melingkupi persaingan di masa krisis ini akan dibahas secara lebih mendalam hingga didapat kondisi persaingan yang terjadi pada tahun 2008 – 2009 tersebut.

Dalam menggunakan metode analisis lingkungan ini diperlukan data-data analisis eksternal. Dengan mengetahui keadaan ekonomi dan sosial politik yang terjadi di sekitar lingkungan industri maka diharapkan akan didapatkan kondisi persaingan industri yang aktual dan *valid*. Data hasil analisis ini, bersama dengan data hasil analisis lingkungan operasi divisi kredit bank BTN, selanjutnya akan digunakan pada analisis SWOT.

### 3.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah singkatan untuk *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang) dan *Threat* (Ancaman). Analisis SWOT selalu digunakan pada tahap awal proses analisis pembentukan strategi karena analisis SWOT memberikan perspektif yang lebih jelas terhadap keadaan yang terjadi secara umum di dalam dan di luar perusahaan. Pengertian setiap faktor ini ini telah dijelaskan secara teoritis di bab 2.8.1.

Pada bab ini dijelaskan metodologi SWOT yang lebih mendalam dalam penggunaan analisa SWOT. Sesuai fokus yang ditetapkan di awal penelitian, pengaplikasian matriks SWOT akan membantu memetakan lebih dalam terhadap

hal-hal yang terjadi secara internal perusahaan dengan tetap memetakan posisi lingkungan eksternal divisi kredit Bank BTN.

### 3.3 Analisis EFE dan IFE

Setelah membahas analisis SWOT divisi kredit Bank BTN, analisis dilanjutkan dengan melakukan analisis strategi matriks. Analisis strategi matriks yang dimaksud disini adalah dengan menggunakan analisis EFE (*External Factor Evaluation*) dan Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*). Hal ini bertujuan untuk menentukan posisi faktor eksternal dan internal divisi kredit Bank BTN hingga dapat dilakukan penentuan strategi yang tepat.

Analisis menggunakan "*Internal Factor Evaluation*" (Analisis Faktor Internal) dan "*External Factor Evaluation*" (Analisis Faktor Eksternal), dilakukan dengan tahapan sebagai berikut ini:

- a. Identifikasi faktor internal dan eksternal dengan cara penelusuran literatur, wawancara dan observasi. Hasil identifikasi faktor-faktor selanjutnya diberi bobot dan peringkat.
- b. Penentuan bobot setiap faktor dalam kuesioner dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor-faktor strategi eksternal dan internal tersebut kepada manajemen dan pakar dengan menggunakan metode "*Paired Comparison*" (Kinneer dan Taylor, 1996). Masing-masing faktor diberi bobot yang menggambarkan tingkat kepentingannya terhadap kesuksesan perusahaan dalam industri (Lampiran 8).

Pemberian bobot dalam kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi dan tingkat kepentingan masing-masing faktor dalam industri. Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan proporsi nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan. Rumus yang digunakan adalah:

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \quad \begin{array}{l} A_i = \text{Bobot faktor ke } i \\ X_i = \text{Nilai faktor ke } i \\ i = 1, 2, 3, \dots, n \\ n = \text{Jumlah faktor} \end{array} \quad (3.1)$$

- c. Pemberian peringkat dalam kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi masing-masing faktor di dalam perusahaan. Menurut Fred R. David (2007), skala peringkat yang digunakan adalah: Untuk analisis faktor internal : 1 (kelemahan mayor), 2 (kelemahan minor), 3 (kekuatan minor), 4 (kekuatan mayor); Untuk analisis faktor eksternal (peluang dan ancaman) : 1 (kurang), 2 (sedang), 3 (baik) dan 4 (sangat baik). Untuk faktor peluang, peringkat yang diberikan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam merespon peluang yang ada. Untuk faktor ancaman, peringkat yang diberikan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghindari ancaman yang dihadapi.
- d. Selanjutnya, masing-masing nilai bobot dikalikan dengan nilai peringkatnya untuk mendapatkan skor untuk semua faktor penentu. Semua skor dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total skor untuk perusahaan. Jumlah total skor berkisar dari 1,0 sampai 4,0 dengan nilai rata-rata 2,5.
- e. Masukkan nilai tersebut ke dalam matriks Internal - Eksternal

### 3.3.1 Analisis EFE (*External Factor Evaluation*)

Menghendaki agar para peneliti strategi melakukan pengumpulan data dan menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan informasi tentang persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada. Hal-hal tersebut didapatkan pada analisis sebelumnya melalui metode analisis Porter 5 Forces, metode analisis SWOT dan metode analisis faktor eksternal. Ada 5 tahap dalam menggunakan analisis EFE :

- a. Buatlah *critical success factors* yang menyangkup perihal : peluang dan ancaman. Untuk hal ini dapat diambil dari analisis SWOT.
- b. Tentukan bobot *critical success factors* tadi dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Total seluruh bobot harus sama dengan 1,0. Nilai bobot dihitung dari rata-rata industri.
- c. Selanjutnya tentang rating, setiap *critical success factors* diberi rating antara 1 sampai dengan 4, dimana 4 = Respons Sangat Bagus, 3 = Respons Di atas

Rata-Rata, 2 = Respons Rata-Rata, 1 = Respons dibawah rata-rata. Penilaian rating dan bobot ini untuk strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai ratingnya untuk mendapat skor nilai semua *critical success factors*. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan nilai total skor perusahaan.
- e. Contoh daftar isian analisis EFE yang juga merupakan kuesioner dari penelitian ini terdapat pada lampiran 10.

Hasil analisis EFE akan dihasilkan suatu kondisi dimana diketahui tingkat kemampuan Divisi Kredit Bank BTN dalam memanfaatkan peluang dan menghindari dari ancaman. Hingga dapat ditentukan tindakan apa yang harus dilakukan demi menyesuaikan dengan kondisi kemampuan perusahaan.

### 3.3.2 Analisis IFE (*Internal Factors Evaluation*)

Alat perumusan strategi ini menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang besar daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian di antara daerah-daerah tersebut. Sama dengan analisis EFE, analisis IFE juga pengembangannya sebagai berikut:

- a. Buatlah *critical success factors* yang menyangkut perihal : kekuatan dan kelemahan. Untuk hal ini dapat diambil dari analisis SWOT.
- b. Tentukan bobot *critical success factors* tadi dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Total seluruh bobot harus sama dengan 1,0. Nilai bobot dihitung dari rata-rata industri.
- c. Selanjutnya tentang rating, setiap *critical success factors* diberi rating antara 1 sampai dengan 4, dimana 4 = respons sangat bagus, 3 = respons diatas rata-rata, 2 = respons rata-rata dan 1 = respons dibawah rata-rata. Penilaian rating dan bobot ini untuk strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai ratingnya untuk mendapat skor nilai semua *critical success factors*. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan nilai total skor perusahaan.
- e. Contoh daftar isian analisis IFE yang juga merupakan kuesioner dari penelitian ini terdapat pada lampiran 9.

Hasil identifikasi dari analisis IFE adalah akan diketahui kekuatan dan kelemahan mayor dan minor dari Divisi Kredit Bank BTN hingga dapat ditentukan jenis strategi apa yang harus diterapkan dengan menyesuaikan kondisi tingkat kekuatan dan kelemahan Divisi Kredit Bank BTN.

### **3.4 Analisis Matriks IE (*Internal-External*)**

Dasar analisis matriks IE adalah gabungan dari hasil analisis EFE (*External Factor Evaluation*) dan analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*), yang sumber isian berbasal dari analisis SWOT, yang mana sumber analisis SWOT tersebut penulis dapatkan dari hasil *survey* dari para praktisi di divisi kredit Bank BTN dan berbagai teori serta literatur tentang perbankan umumnya dan BTN khususnya.

Matriks IE terdiri dari atas 9 buah sel yang merupakan kombinasi dari faktor-faktor internal dan eksternal (Gambar 3.1). Strategi yang cocok diterapkan bagi perusahaan yang berada pada sel I, II atau IV adalah strategi intensif atau strategi integratif. Perusahaan yang masuk ke dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, sedangkan perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, atau IX dapat dikelola dengan strategi divestasi.

Penentuan posisi Divisi Kredit Bank BTN adalah dengan memasukkan angka hasil pemeringkatan analisis EFE dan IFE, dengan demikian akan terlihat posisi perusahaan pada matriks IE, yang sekaligus juga menunjukkan strategi yang sebaiknya dijalankan oleh Divisi Kredit Bank BTN. Di bawah ini merupakan struktur matriks IE:

Skor Total IFE				
1,0	Lemah	2,0	Sedang	3,0
			Kuat	4,0
III <i>(Hold &amp; maintain)</i>	II <i>(Grow and Build)</i>	I <i>(Grow and Build)</i>	Tinggi	
			3,0	
IV <i>(Harvest / Divest)</i>	V <i>(Hold &amp; maintain)</i>	VI <i>(Grow and Build)</i>	Sedang	Skor Total EFE
			2,0	
IX <i>(Harvest / Divest)</i>	VIII <i>(Harvest / Divest)</i>	VII <i>(Hold &amp; maintain)</i>	Rendah	
			1,0	

**Gambar 3.1**  
**Matriks Internal-Eksternal**

Sumber : Fred R. David. "Strategic Competition", eleventh edition, Pearson, 2007, p.231

### 3.5 Analisis Matriks TOWS

Analisa ini hampir sama dengan analisa matriks IE. Yaitu sama-sama hasil dari analisa IFE dan analisa EFE yang sumber isian nya berasal dari analisis SWOT. Namun hasil dari analisa ini dapat memberikan suatu saran strategi dari penulis. Berbeda dengan analisa matriks IE dimana saran strateginya adalah merupakan kajian teori atau merupakan sesuatu yang telah ditentukan. Pada Matriks TOWS akan dihasilkan pilihan strategi yang disesuaikan berdasarkan tiap faktor yang ada.

Penggunaan matriks TOWS membantu perusahaan mengembangkan 4 tipe alternatif strategi dengan menyesuaikan 4 elemen SWOT (Gambar 3.2). Keempat tipe strategi tersebut adalah *SO-Strategies*, *WO-Strategies*, *ST-Strategies*, *WT-Strategies*. Tidak semua strategi yang akan dikembangkan dalam 4 strategi diatas, oleh karena itu yang dipilih hanya yang akan diimplementasikan. Adapun contoh dari matriks TOWS adalah :

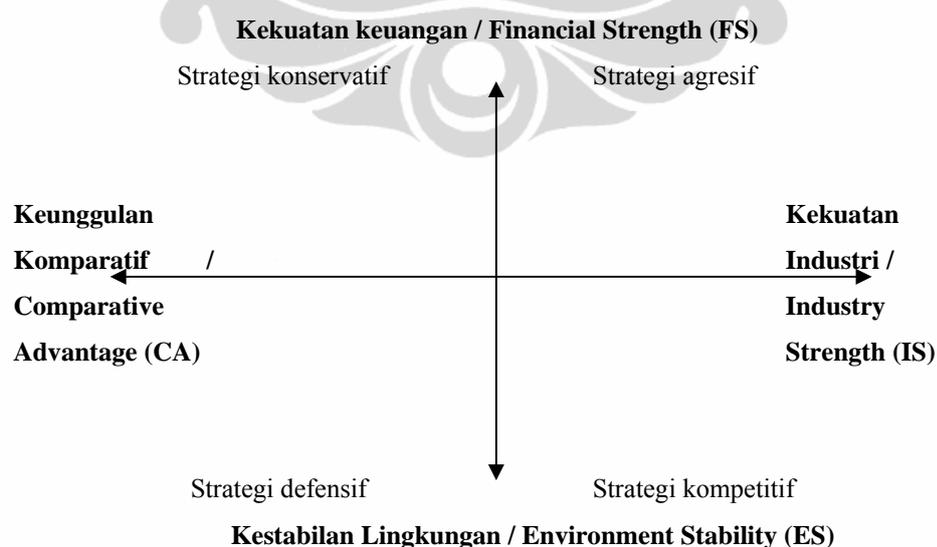
-IFAS- Selalu Kosong (Always leave Blank) -EFAS-	STRENGTH – S Catatlah kekuatan-kekuatan internal perusahaan	WEAKNESSES - W Catatlah kelemahan- kelemahan internal perusahaan
OPPORTUNITIES – O Catatlah peluang-peluang eksternal yang ada	SO – Strategies Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan yang ada	WO – Strategies Daftar memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
THREATS – T Catatlah ancaman-ancaman eksternal yang ada	SI – Strategies Daftar kekuatan yang ada untuk menghindari ancaman	WT – Strategies Daftar meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman

**Gambar 3.2**  
**Matriks TOWS**

Sumber : Fred R. David. "Strategic Competition", eleventh edition, Pearson, 2007, p.216

### 3.6 Analisa matriks SPACE

SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), dipakai untuk menetapkan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri dari 4 kuadran, adalah sebagai berikut:



**Gambar 3.3**  
**Matriks SPACE**

Sumber : Fred R. David. "Strategic Competition", eleventh edition, Pearson, 2007, p.219

- Strategi agresif  
Pada kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki kekuatan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang sebaiknya diterapkan dalam kondisi ini Integrasi Vertikal dan diversifikasi Konglomerat.
- Strategi bersaing  
*Competitive strategi* / strategi bersaing yang dapat dilakukan mencakup *backward integration, forward integration, horizontal integration. Market penetration, market development, product development* dan *joint venture*.
- Strategi bertahan  
*Defensive strategi* / strategi bertahan yang dapat dilakukan mencakup *retrenchment, divesture, liquidation* dan *concentric diversification*. Pada kuadran ini perusahaan sebaiknya memfokuskan dalam perbaikan kelemahan intern dan menghindari / memperkecil ancaman dari luar.
- Strategi konservatif  
*Conservative strategi* / strategi konservatif yang dapat dilakukan mencakup *market penetration, market development, product development, dan concentric diversification*. Pada kuadran ini perusahaan sebaiknya melakukan bisnis sesuai dengan kompetensi inti yang dimiliki dan menghindari bisnis yang mempunyai resiko yang tinggi.

### 3.6.1 Tahapan Pembuatan Matrik SPACE

Pola pengisian kuesioner matrik ini hampir sama dengan analisa IFE dan EFE, namun pemberian nilai pada matriks ini memang berbeda dengan analisa sebelumnya, hal ini dikarenakan bentuk dari hasil analisisnya dan bentuk dari matriksnya memang berbeda.

Langkah pertama adalah memilih sejumlah indikator untuk mengukur Kekuatan finansial (FS), Keunggulan Kompetitif (CA), Stabilitas Lingkungan (ES) dan Kekuatan Industri (IS). Nilai indikator-indikator tersebut menggunakan

skala 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Nilai indikator-indikator tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Hitung nilai rata-rata indikator tiap dimensi FS, CA, ES dan IS. Petakan nilai rata-rata tersebut pada matriks *space*. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu X (CA, IS), petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu Y (FS, ES), petakan hasilnya pada sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut. Gambarkan arah vektor dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan tipe strategi yang disarankan.

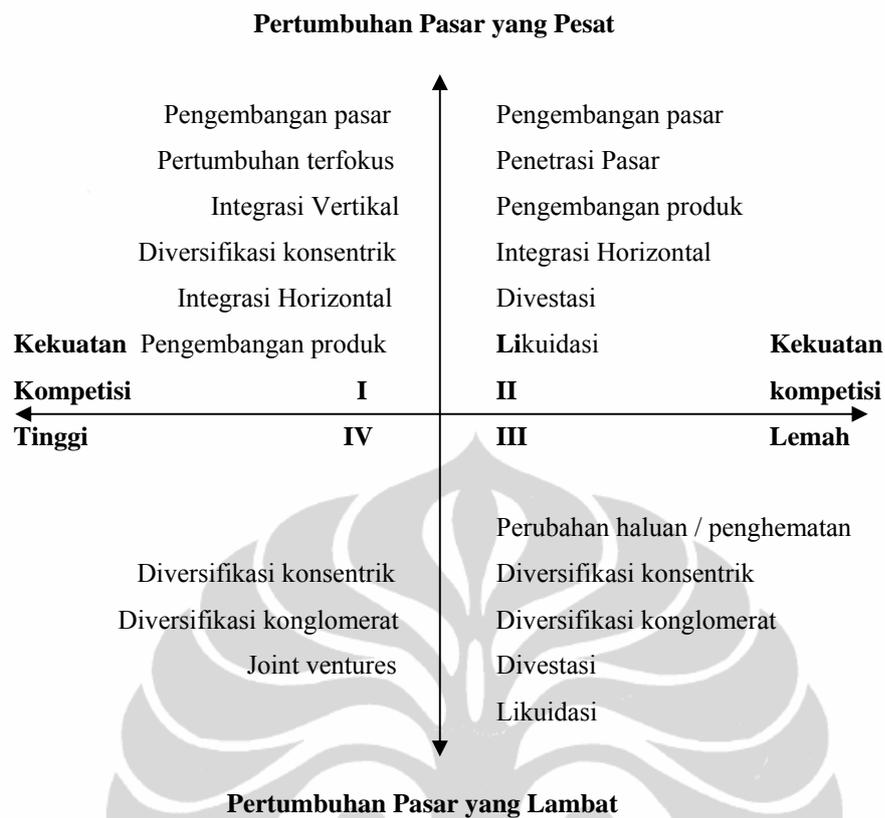
Daftar isian dari matriks *space* (Lampiran 11) didapatkan dari teori dan literatur yang relevan. Hasil analisis isian matriks *space* ini akan menunjukan posisi perusahaan yang akhirnya dapat menemukan strategi yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan. Berikut contoh daftar isian kuesioner untuk analisa matriks *space* (Lampiran 11).

Setiap hasil analisis strategi matriks dengan matriks sebelumnya dikatakan baik bila mengarah pada suatu formulasi strategi yang sama. Hal ini menunjukkan konsistensi dan validitas metode analisis dan sebagai faktor penegas terhadap pilihan strategi yang akan diimplementasikan.

### 3.7 *Grand Strategy* (strategi utama)

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan sebelumnya, pembentukan strategi utama divisi kredit Bank BTN dilakukan. *Grand strategy* terdiri dari 5 kelompok besar strategi dan 12 jenis sub strategi. Strategi utama tersebut telah dijelaskan pada sub bab 2.11.

Penentuan *grand strategy* ini didasarkan pada seluruh elemen yang mempengaruhi divisi kredit BTN, baik eksternal maupun internal perusahaan. Grand strategi merupakan inti hasil dari gabungan berbagai analisis yang lain, terutama gabungan hasil analisis lingkungan *Porter five Forces* dan analisis internal SWOT.



**Gambar 3.4**  
**Diagram Grand Strategi**

Sumber : Fred R. David. "Strategic Competition", eleventh edition, Pearson, 2007, p.234

Hasil analisis diagram *grand strategy* akan memberikan pilihan strategi yang paling lengkap. Penggunaan metode ini terutama diperuntukkan bagi perusahaan yang memiliki fokus bisnis yang dominan. Suatu bentuk perusahaan seperti Divisi kredit Bank BTN yang fokus pada pembiayaan perumahan.

## **BAB 4**

### **PROFIL PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO), TBK**

#### **4.1 Objek Penelitian**

Dalam hal ini, penulis meneliti salah satu bank pemerintah, yaitu PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. (Persero) khususnya pada divisi kredit. Topik penelitiannya adalah *strategi pertumbuhan di masa krisis finansial global khususnya di divisi kredit bank BTN*. Penelitian ini dilakukan mulai April 2010 sampai dengan selesai. Untuk dapat mengenal perusahaan tersebut, maka di bawah ini diuraikan sejarah perkembangan perusahaan.

#### **4.2 Sejarah Bank BTN**

Berdasarkan laporan tahunan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) tahun 2009, maka sejarah Bank BTN dimulai ketika pemerintah Hindia Belanda bermaksud mendidik masyarakat agar gemar menabung, maka melalui *Koninklijk Besluit* No. 27 tanggal 16 oktober 1897 mendirikan POSTSPAARBANK, yang kemudian terus hidup dan berkembang serta tercatat hingga tahun 1939 telah memiliki 4 (empat) cabang yaitu Jakarta, Medan, Surabaya dan Makasar. Pada tahun 1940 kegiatannya terganggu, sebagai akibat penyerbuan Jerman atas Netherland yang mengakibatkan penarikan tabungan besar-besaran dalam waktu yang relatif singkat (*rush*). Namun demikian keadaan keuangan POSTSPAARBANK pulih kembali pada tahun 1941.

Tahun 1942 Hindia Belanda menyerah tanpa syarat kepada Pemerintah Jepang. Jepang membekukan kegiatan POSTSPAARBANK dan mendirikan TYOKIN KYOKU sebuah bank yang bertujuan untuk menarik dana masyarakat melalui tabungan. Usaha pemerintah Jepang ini tidak sukses karena dilakukan dengan paksaan. TYOKIN KYOKU hanya mendirikan satu cabang yaitu cabang Yogyakarta.

Proklamasi kemerdekaan R.I 17-08-1945 telah memberikan inspirasi kepada Bp.Darmosoetanto untuk memprakarsai pengambilalihan TYOKIN KYOKU dari Pemerintah Jepang ke Pemerintah R.I dan terjadilah penggantian nama menjadi Kantor Tabungan Pos. Bp.Darmosoetanto ditetapkan oleh Pemerintah R.I menjadi Direktur yang pertama. Tugas pertama Kantor Tabungan Pos adalah melakukan penukaran uang Jepang dengan Oeang Republik Indonesia (ORI). Tetapi kegiatan Kantor Tabungan Pos tidak berumur panjang, karena agresi Belanda (Desember 1946) mengakibatkan didudukinya semua kantor termasuk kantor cabang - dari Kantor Tabungan Pos hingga tahun 1949. Saat Kantor Tabungan Pos dibuka kembali (1949), nama Kantor Tabungan Pos diganti menjadi Bank Tabungan RI. Sejak kelahirannya dan sampai berubah nama Bank Tabungan Pos RI, lembaga ini bernaung di bawah Kementerian Perhubungan.

Banyak kejadian bernilai sejarah sejak tahun 1950 tetapi yang substantif bagi sejarah BTN adalah dikeluarkannya UU Darurat No.9 tahun 1950 tanggal 9 Februari yang mengubah nama "POSTSPAARBANK IN INDONESIA" berdasarkan staatsblat No. 295 tahun 1941 menjadi Bank Tabungan Pos dan memindahkan induk kementerian dari Kementerian Perhubungan ke Kementerian Keuangan di bawah Menteri Urusan Bank Sentral. Walaupun dengan UU Darurat tersebut masih bernama Bank Tabungan Pos, tetapi tanggal 09 Februari 1950 ditetapkan sebagai Hari dan Tanggal lahir Bank Tabungan Negara.

Nama Bank Tabungan Pos menurut Undang-undang Darurat tersebut dikukuhkan dengan UU No. 36 tahun 1953 tanggal 18 Desember 1953. Perubahan nama dari Bank Tabungan Pos menjadi Bank Tabungan Negara didasarkan pada PERPU No.4 tahun 1963 tanggal 22 juni 1963 yang kemudian dikuatkan dengan UU No.2 tahun 1964 tanggal 25 Mei 1964.

Penegasan status Bank Tabungan Negara sebagai bank milik negara ditetapkan dengan UU No. 20 tahun 1968 tanggal 19 Desember 1968 yang sebelumnya (sejak tahun 1964) Bank Tabungan Negara menjadi BNI unit V.

Jika tugas utama saat pendirian POSTSPAARBANK (1897) sampai dengan Bank Tabungan Negara (1968) adalah bergerak dalam lingkup penghimpunan dana masyarakat melalui tabungan, maka sejak tahun 1974 Bank Tabungan Negara ditambah tugasnya yaitu memberikan pelayanan KPR dan

untuk pertama kalinya penyaluran KPR terjadi tanggal 10 Desember 1976, karena itulah tanggal 10 Desember diperingati sebagai hari KPR bagi BTN.

Bentuk hukum BTN mengalami perubahan lagi pada tahun 1992, yaitu dengan dikeluarkannya PP No. 24 tahun 1992 tanggal 29 April 1992 yang merupakan pelaksanaan dari UU No.7 tahun 1992 bentuk hukum BTN berubah menjadi Perusahaan Perseroan. Sejak itu nama BTN menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) dengan call name Bank BTN. Berdasarkan kajian konsultan independen, Price Waterhouse Coopers, Pemerintah melalui Menteri BUMN dalam surat No.S-544/M-MBU/2002 tanggal 21 Agustus 2002 memutuskan Bank BTN sebagai Bank Umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi.

Tahun 2003, Bank BTN bersama-sama dengan konsultan Price Waterhouse Coopers kemudian menyusun Kerangka Kerja Restrukturisasi dan Rencana Bisnis periode 2003-2007 yang menandai dimulainya proses restrukturisasi secara menyeluruh.

Tahun 2008 Bank BTN melanjutkan langkahnya untuk berubah menjadi bank yang fokus pada pembiayaan perumahan sesuai Arsitektur Perbankan Indonesia. Bank BTN kemudian memulai kiprahnya menuju visi 2012, dengan menyusun serangkaian strategi baru dan paradigma baru. Bank BTN juga menjadi bank pertama di Indonesia yang melakukan pendaftaran (*filling*) dan *listing* transaksi Kontrak Investasi Kolektif Efek Beragunan Aset (KIK EBA).

Pada tahun 2009 tanggal 17 Desember 2009 Bank BTN merealisasikan salah satu strateginya untuk menjadi bank terbuka dengan melaksanakan IPO (*Initial public Offering*) di BEI yang menjadikan bank tersebut sebagai perusahaan terbuka dan nama resminya menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.

### **4.3 Visi dan misi Perusahaan**

Berdasarkan apa yang tertera pada laporan tahunan perusahaan PT. BTN (Persero) tahun 2009, visi BTN adalah menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan. Dan misi BTN adalah :

- Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi dan usaha kecil menengah.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini.
- Menyiapkan dan mengembangkan *Human Capital* yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi.
- Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance* untuk meningkatkan *Shareholder Value*
- Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

#### 4.4 Pelayanan PRIMA

Dalam rangka pencapaian visi dan misi perusahaan tersebut, BTN memiliki nilai dan budaya perusahaan yang teraplikasi dan merasuk ke dalam sendi per perusahaan dalam kegiatan operasionalnya sehari-hari. Nilai dan budaya perusahaan tersebut adalah tertuang jelas di dalam identitas perusahaan. Terdapat 6 nilai dasar yang mengandung 12 perilaku utama BTN yang harus dimiliki dan dilaksanakan oleh setiap personil di BTN. Nilai-nilai dasar dan perilaku tersebut diberikan nama pelayanan PRIMA. Pelayanan PRIMA mengandung suatu tingkat pelayanan yang melebihi harapan pelanggan (internal dan eksternal). Pelayanan PRIMA berisi perilaku yang ramah, sopan dan bersahabat serta peduli, pro aktif dan cepat tanggap. Maka elemen dalam pelayanan PRIMA adalah:

##### a. Inovasi

Senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan. Perilaku yang terkandung di dalamnya adalah :

- i. Berinisiatif melakukan penyempurnaan
- ii. Berorientasi menciptakan nilai tambah

b. Keteladanan

Mulai dari diri sendiri menjadi suri tauladan dalam berperilaku yang mencerminkan Nilai-nilai Budaya kerja Bank BTN bagi insan Bank BTN dan pihak-pihak yang terkait. Perilaku yang terkandung di dalamnya adalah :

- i. Menjadi contoh dalam berperilaku baik dan benar
- ii. Memotivasi penerapan nilai-nilai budaya kerja

c. Profesionalisme

Kompeten di bidangnya dan senantiasa mengembangkan diri sehingga menghasilkan kinerja terbaik serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan seluruh insan Bank BTN. Perilaku yang terkandung di dalamnya adalah :

- i. Kompeten dan bertanggung jawab
- ii. Bekerja cerdas dan tuntas

d. Integritas

Konsisten antara pikiran, perkataan dan tindakan sesuai dengan ketentuan perusahaan, kode etik profesi dan prinsip-prinsip kebenaran yang terpuji. Perilaku yang terkandung di dalamnya adalah :

- i. Konsisten dan disiplin
- ii. Jujur dan berdedikasi

e. Kerjasama

Membangun hubungan yang tulus dan terbuka dengan sesama insan Bank BTN dan pihak lain dilandasi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama. Perilaku yang terkandung di dalamnya adalah :

- i. Tulus dan terbuka
- ii. Saling percaya dan menghargai

#### **4.5 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi perusahaan merupakan kerangka dasar yang mempersatukan bagian-bagian yang ada dalam suatu perusahaan sehingga dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya

struktur organisasi yang baik akan memudahkan bagi pimpinan maupun karyawan untuk mengetahui batas-batas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.

Struktur organisasi Bank BTN terus bertransformasi menyesuaikan perkembangan industri dan pasar perbankan yang ada. Perubahan tersebut selalu mengikuti strategi dan fokus perusahaan. Perubahan struktur organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai target yang ditetapkan. Perubahan struktur organisasi juga terjadi pada tahun 2010 yang dapat dilihat pada lampiran 5.

Pada struktur tahun 2009 yang dapat dilihat pada lampiran 6, produk kredit difokuskan dalam satu divisi, sehingga seluruh produk kredit baik konsumen maupun komersial berada dibawah satu atap. Perubahan yang terjadi pada tahun 2010 adalah produk kredit bank konsumen BTN sekarang terpisah dan berada di bawah divisi *mortgage* dan *consumer banking*. Sedangkan kredit perumahan dan komersial tetap disatukan dalam satu direktorat *Housing* dan *commercial banking*. Berdasarkan struktur yang baru tersebut, terlihat jelas BTN yang ingin meningkatkan fokus dalam pemberian pinjaman, pendanaan, serta jasa dalam bisnis utama masing-masing.

#### **4.6 Sumber Daya dan Jaringan Operasional**

Berdasarkan laporan tahunan Bank BTN tahun 2009, jumlah karyawan pada tahun 2009 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2008. Pada tahun 2009 jumlah karyawan BTN tercatat 4085 orang meningkat bila dibandingkan tahun 2008 yang tercatat 3850 orang.

Bank BTN senantiasa mengembangkan jaringannya operasionalnya demi meningkatkan daya jangkau dan kualitas pelayanannya Berdasarkan data per 31 Desember 2009, Bank BTN memiliki total 265 kantor cabang (termasuk kantor cabang pembantu), 20 kantor cabang syariah, 12 payment point dan 509 ATM di seluruh Indonesia, serta menyediakan akses jaringan lebih dari 20.000 ATM termasuk jaringan ATM Link dan ATM Bersama. Selain itu, untuk mendekati diri kepada nasabah, Bank BTN bekerja sama dengan PT Pos Indonesia (Persero)

menyediakan layanan setara kantor kas sejumlah 2.045 Kantor Pos di seluruh Indonesia.

Peningkatan fitur layanan tambahan *host-to-host* dengan lima operator telekomunikasi selular, Visa Electron dan fasilitas serta pembayaran pajak secara online. Juga dilakukan pada tahun 2009 peluncuran layanan SMS *Banking* stadium 3 dan pengembangan *Contact Center*.

#### **4.7 Profil Produk Kredit Bank BTN**

Pendanaan atau Pembiayaan merupakan faktor yang sangat penting dalam pembangunan perumahan berkelanjutan. Pembiayaan perumahan, rumah susun ataupun apartemen meliputi antara lain pembiayaan untuk pembangunannya (tanah, perizinan & perencanaan, infrastruktur, bangunan) dan penyediaan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) / Kredit Pemilikan Apartemen (KPA) bagi masyarakat (konsumen).

Kiprah Bank BTN dalam pemberian kredit perumahan khususnya perumahan sederhana dimulai sejak 1976, sewaktu Bank BTN ditunjuk oleh Pemerintah sebagai penyalur KPR bersubsidi. Seiring dengan perkembangan jaman, sejak tahun 1990 Bank BTN juga menyalurkan Kredit perumahan perorangan dengan bunga komersial dan kredit lain yang masih terkait dengan perumahan, antara lain Kredit Griya Utama/KGU (KPR nonsubsidi), Kredit Griya Multi/KGM, dan lainnya.

Pada awalnya Bank BTN hanya menyalurkan kredit KPR nya saja, namun mulai tahun 1992 untuk menjamin kelancaran pasokan perumahannya, Bank BTN juga menyalurkan kredit untuk pembangunan rumah bagi pengembang (*Developer*) yaitu melalui kredit konstruksi perumahan atau Kredit Yasa Griya (KYANG).

Disamping menyediakan kredit yang sifatnya terkait secara langsung dengan industri perumahan yaitu KPR dan kredit konstruksi, Bank BTN juga menyediakan kredit yang diperuntukkan bagi industri industri yang terkait dengan industri perumahan (*housing related*), yaitu Kredit Pendukung Perumahan (KPP). KPP ini dapat diberikan dalam skim kredit investasi maupun modal kerja kepada

pengusaha yang bergerak di bidang yang terkait dengan perumahan (misalnya: industri genteng, batu bata, batako, semen, penggalian pasir, kayu, dan lain-lain), baik industrinya maupun perdagangannya.

Untuk dapat lebih mendorong tumbuhnya pembangunan RSH, sejak bulan Mei 2005 Bank BTN menetapkan kebijakan untuk memberikan fasilitas kredit lahan bagi pengembang yang membangun perumahan RSH (KPR bersubsidi).

Selama ini Bank BTN lebih dikenal sebagai bank yang menyediakan KPR RSH untuk masyarakat berpenghasilan rendah, dan dalam memenuhi kebutuhan hunian yang semakin beragam, maka mulai bulan Februari 2007, Bank BTN juga menyediakan KPR BTN Platinum sebagai pilihan yang tepat untuk mewujudkan citra hunian eksklusif bagi keluarga Indonesia. Per tahun 2009 portofolio kredit perumahan BTN terdiri dari 58% kredit perumahan dengan subsidi pemerintah dan 42% kredit perumahan non subsidi.

Ketersediaan fasilitas pendanaan atau pembiayaan sangatlah diperlukan, hal ini mengingat bahwa kemampuan ekonomi masyarakat untuk membeli/memiliki rumah termasuk rumah susun dan apartemen secara kontan "cash" masih rendah. Demikian pula ketersediaan dana investasi bagi pengembang dan industri pendukung sektor perumahan pun masih rendah. Oleh karena itu BTN terus berinovasi dalam menghasilkan produk fasilitas pendanaan dan pembiayaan terutama di sektor properti, baik produk yang berkaitan langsung dengan sektor properti maupun yang tidak langsung agar dapat mengakomodir kebutuhan pembiayaan baik bagi konsumen, pengembang maupun industri pendukung sektor properti.

Walaupun bukan fokus perusahaan, BTN juga mengembangkan varian produk pembiayaan di luar pembiayaan perumahan / properti seperti kredit investasi, kredit dana cepat, dan lain sebagainya. Portepel kredit Bank BTN terus dikembangkan agar tidak hanya bertumpu pada segmen KPR, namun semakin diperluas ke segmen Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan pembiayaan Syariah yang memiliki karakteristik tersendiri dan memerlukan pendekatan yang berbeda. Diversifikasi kredit perumahan dan non perumahan diharapkan mencapai 75% : 25% dengan fokus pada segmen komersial UKM di tahun 2012. Produk pembiayaan / kredit BTN pada tahun 2009 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Produk kredit Bank BTN**

<b>Produk Kredit Konsumer</b>
KPR Subsidi KPR Non Subsidi Kredit Griya Utama (Kredit Pemilikan Rumah Non Subsidi) KPR BTN Platinum (Kredit Pemilikan Rumah di atas Rp 150 Juta) Kredit Pemilikan Apartemen Kredit Pemilikan Ruko Kredit Swagriya (Kredit Pembangunan Rumah Milik Sendiri) Kredit Griya Sembada (Kredit Pembangunan Rumah Sewa) Kredit Konsumer Lainnya Kredit Griya Multi (Kredit dengan Jaminan Rumah) Kring Batara (Kredit Ringan Jaminan Gaji) Kredit Swadana (Kredit dengan Jaminan Dana)
<b>Produk kredit komersial</b>
Kredit Konstruksi dan Real Estate Kredit Yasa Griya (Kredit Konstruksi) Kredit Pendukung Perumahan Kredit Perumahan Perusahaan Kredit Korporasi Lainnya Kredit Investasi Kredit Modal Kerja Pembiayaan Mikro & Kredit Usaha Kecil Menengah Kredit Usaha Rakyat Kredit Program Linkage
<b>Produk pembiayaan syariah</b>
Pembiayaan KPR BTN iB Pembiayaan Kendaraan Bermotor BTN iB Pembiayaan Modal Kerja BTN iB Pembiayaan Investasi BTN iB Pembiayaan Yasa Griya BTN iB (Pembiayaan Konstruksi) Pembiayaan KPR Indensya Pembiayaan Gadai Emas iB

Sumber : Laporan Tahunan PT. Bank Tabungan Negara tahun 2008 dan 2009

Kinerja dan komitmen BTN yang terus berusaha menjadi bank yang terkemuka, tidak hanya dikaitkan selalu dengan perolehan aset melainkan juga berhubungan dengan upaya Bank BTN untuk berpegang pada prinsip melayani kebutuhan perumahan bagi seluruh kalangan masyarakat Indonesia. Hal inilah yang membuat *World Savings Banks Institute (WSBI)* memutuskan memberikan

bantuan grant sebesar Rp 20 miliar lebih bagi BTN mengembangkan suatu produk tabungan baru khusus bagi masyarakat kurang mampu. Bantuan ini diberikan WSBI kepada 5 finalis dari ratusan bank-bank peserta lainnya. Tetapi produk ini masih dikembangkan dan akan diluncurkan pada 2010 agar kemampuan finansial masyarakat bawah dapat lebih kuat.

#### **4.8 Kinerja dan Kondisi Keuangan Bank BTN**

Berdasarkan laporan tahunan Bank BTN tahun 2007, dapat dilihat pada lampiran 1, Bank BTN mencatat laba operasional sebesar Rp590,8 miliar. Sedangkan laba bersih setelah pajak mampu sebelumnya sebesar Rp402,02 miliar. Total kredit yang disalurkan Rp22,34 triliun. Sedangkan total dana pihak ketiga yang dihimpun mencapai Rp24,19 triliun. LDR di tahun 2007 sebesar 92,4%. Pinjaman berbasis Syariah tercatat mencapai Rp547 miliar. Pada tahun 2007 ini NPL berada di posisi 2,81%.

Pada laporan tahunan Bank BTN tahun 2008, dapat dilihat pada lampiran 1, total kredit yang berhasil disalurkan mencapai nilai Rp32,02 triliun, meningkat 43,34% dari tahun 2007. Pertumbuhan ini berarti melampaui angka rata-rata pertumbuhan kredit perbankan nasional sebesar 27%. Dengan LDR yang mencapai 101,83%, berarti seluruh dana pihak ketiga yang dihimpun senilai Rp31,45 triliun telah disalurkan menjadi aktiva produktif. Pendapatan bunga mencapai Rp4,6 triliun, diikuti dengan laba bersih mencapai Rp430,47 miliar. Pinjaman berbasis Syariah meningkat dibanding tahun 2007 hingga mencapai Rp1,25 triliun.

Secara umum Bank BTN mampu mempertahankan margin bunga bersih pada kisaran 5%, yakni 5,08%. Dengan tingkat pertumbuhan kredit yang demikian tinggi, tingkat rasio Non-performing loan (NPL) Bank BTN bisa bertahan tetap di bawah 3%, pada akhir 2008 NPL berada di posisi 2,66%. Secara keseluruhan kinerja pada tahun 2008 membuat imbal hasil atas aktiva (ROA) Bank BTN mencapai sebesar 1,80% dan imbal hasil atas ekuitas (ROE) mencapai sebesar 19,64% sehingga menjadikan Bank BTN memiliki tingkat rentabilitas yang setara dengan bank terkemuka lainnya,

termasuk bank-bank BUMN.

Tahun 2009 merupakan babak baru bagi Bank BTN, BTN berhasil menancapkan dirinya sebagai bank pembiayaan perumahan terbesar di Indonesia dengan penguasaan pasar 25,6% dari seluruh kredit perumahan. Lebih tinggi dibandingkan dengan BCA sebesar 9,4%, Bank Mandiri sebesar 6,8% dan BNI sebesar 5,8% (sumber : MEGA CAPITAL INDONESIA – IPO UPDATE - 25 Nop 2009). Pangsa Pasar Bank BTN pada Kredit Perumahan Bersubsidi Baru yang sudah dicairkan per 31 Des 2009 adalah 97% sementara 3% sisanya dibagi untuk para pemain lainnya (Sumber : Bank BTN).

Kinerja keuangan Bank BTN di tahun 2009, berdasarkan laporan tahunan Bank BTN tahun 2009, dapat dilihat pada lampiran 1, memperlihatkan tren yang meningkat dibandingkan tahun 2008, kredit yang berhasil disalurkan meningkat 27,19% mencapai Rp 40,73 triliun. Pencapaian ini jauh di atas peningkatan penyaluran kredit nasional yang hanya berkisar 13% di tahun 2009. Laba bersih pada akhir Desember 2009 meningkat 13,93% mencapai Rp 490,45 miliar. Per Desember 2009 aset BTN bertumbuh 29,91% mencapai Rp 58,45 triliun. Dana Pihak Ketiga meningkat 27,87% menjadi Rp 40,21 triliun. Komposisi dana pihak ketiga juga mengalami perubahan dimana giro dan tabungan mengalami peningkatan signifikan dibanding deposito berjangka, yang berarti meningkatnya *low cost funding* BTN.

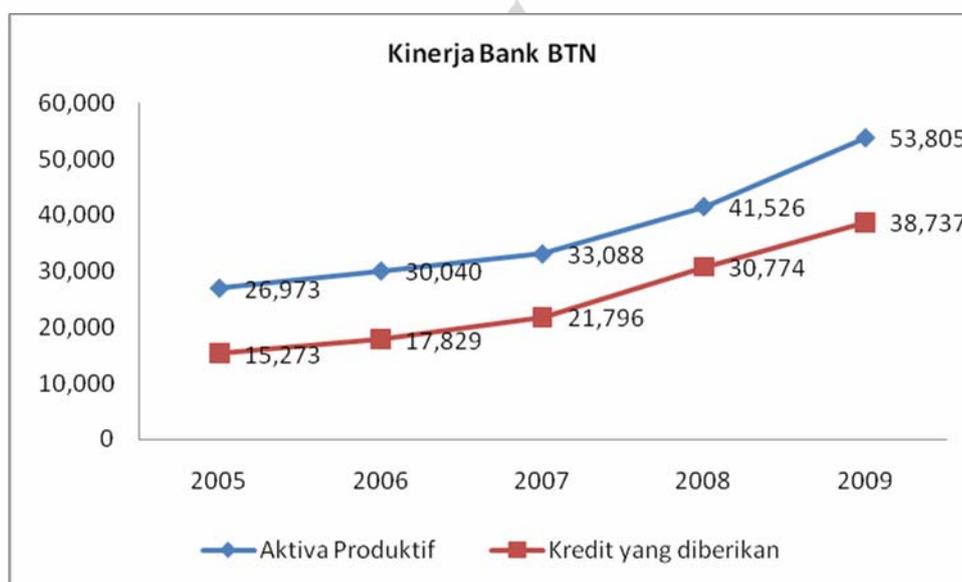
Rasio-rasio keuangan utama seperti CAR mencapai 21,54%, LDR 101,29%, NPL 3,36% dan NIM 4,65% pada akhir tahun 2009. Secara keseluruhan kinerja pada tahun 2009 telah membuat imbal hasil atas ekuitas (ROE) mencapai sebesar 18,27%.

Selain berhasil tumbuh di atas rata-rata perbankan, Bank BTN juga mempelopori dan menjadi bank pertama di Indonesia yang sukses melaksanakan sekuritisasi aset melalui transaksi Kontrak Investasi Kolektif Efek Berangun Aset (KIK-EBA).

Menutup tahun 2009, Bank BTN melangkah pasti memasuki arena pasar modal setelah berhasil melalui proses IPO (Penawaran Saham Perdana) di Bursa Efek Indonesia pada 17 Desember 2009 dengan pencapaian pencatatan saham

perdana kelebihan permintaan 2,04 kali dan meraih dana IPO sebesar Rp 1,88 triliun.

Selain itu, Bank BTN juga tercatat sebagai peringkat 9 besar dalam keseluruhan perbankan nasional bila dilihat dari total pinjaman sebesar Rp 40,73 triliun dan menduduki posisi 10 besar untuk kategori aset terbesar yakni mencapai Rp 58,45 triliun.



**Gambar 4.1**  
**Kinerja Bank BTN**

Sumber : Laporan tahunan Bank BTN tahun 2009

#### 4.9 Target Divisi Kredit Bank BTN Tahun 2009

Berdasarkan hasil *interview* dengan manajemen divisi kredit Bank BTN, sejalan dengan berkembangnya persaingan dan terus bertumbuhnya pasar kredit terutama sektor perumahan, maka target divisi kredit Bank BTN adalah sebagai berikut

- a. Fokus pada pembiayaan perumahan dan makin memperkuat pangsa pasar baik KPR subsidi maupun non subsidi untuk mendapatkan pertumbuhan perusahaan yang signifikan
- b. Rasio pinjaman KPR 75% dan non KPR sebesar 25%.

**Tabel 4.2 Porsi kredit perumahan dan non perumahan BTN**

Tahun	Kredit non perumahan	Kredit perumahan
2007	2.40%	97.60%
2008	4.60%	95.40%
2009	6%	94%

Sumber : Laporan Tahunan Bank BTN tahun 2009

- c. Peningkatan jumlah pinjaman
- d. Maksimalisasi *customer* base yang besar (sekitar 5 juta nasabah kredit dan simpanan per akhir 2009 untuk meningkatkan *fee based income*)
- e. Meningkatkan interest margin
- f. Meningkatkan funding (dana) murah dan dana pihak ketiga
- g. Penerapan IT yang lebih terintegrasi
- h. Pengembangan sumber daya
- i. Pengembangan Jaringan
- j. Promosi yang agresif namun tepat dan terarah

## BAB 5

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisis Eksternal

##### 5.1.1 Analisis Lingkungan Makro

###### 5.1.1.1 Faktor ekonomi

Merujuk pada *Economic Review* Bank BNI oleh Budi Santosa dengan judul "Menyorot Prospek Kredit Pemilikan Rumah" tahun 2009 dan Jurnal Bank Indonesia dengan judul "Krisis Global dan Penyelamatan Sistem Perbankan Indonesia" tahun 2010, maka diketahui pada tahun 2008 keadaan ekonomi Indonesia ditandai dengan gejolak luar biasa pada pasar finansial global yang berpengaruh pada perekonomian berbagai negara di dunia, Indonesia pun termasuk salah satunya. Krisis finansial tersebut diawali dengan krisis energi, diperlihatkan oleh melambungnya harga BBM maupun produk komoditas utama lainnya, inflasi tinggi dan peningkatan suku bunga global adalah efek selanjutnya, yang akhirnya berujung pada krisis finansial yang meluas.

Kejatuhan beberapa institusi keuangan internasional di Amerika Serikat pada pertengahan September 2008, seperti bangkrutnya Lehman Brother, membuat pasar modal di seluruh dunia mengalami turbulensi, bereaksi negatif dan terkoreksi tajam, indeks harga saham rata-rata di banyak negara terkoreksi negatif hingga 50% s/d 70% dari posisi di awal tahun. Pencegahan resesi global yang berkepanjangan dilakukan dengan segera, program penyelamatan dilakukan negara-negara industri utama kemudian dengan melaksanakn program "*bail-out*" dengan total nilai mencapai ratusan miliar dollar. Kebijakan lain pun dilaksanakan, seperti penurunan suku bunga dan pemotongan pajak.

Ekonomi Indonesia merasakan pengaruh gejolak perekonomian global tersebut. Hingga akhir semester pertama tahun 2008, perekonomian Indonesia menunjukkan perkembangan yang positif (Lampiran 20). Neraca perdagangan relatif baik, sedangkan pendapatan masyarakat di daerah sentra produksi komoditas utama meningkat. Kendati angka inflasi mulai meningkat, namun suku bunga acuan SBI dan nilai tukar mata uang rupiah masih relatif terjaga (Lampiran 18).

Namun saat beranjak ke semester kedua, krisis energi global terus mengalami peningkatan, melonjaknya tingkat inflasi global yang mengakibatkan kenaikan suku bunga pinjaman global, hal inilah yang menyulut terjadinya krisis finansial berkepanjangan, yang pada akhirnya mengarah pada resesi perekonomian global.

Nilai tukar rupiah terdepresiasi cukup tajam karena krisis di Amerika Serikat. Puncaknya, rupiah menembus angka Rp12.650 per dolar AS pada 24 Nopember 2008. Meroketnya nilai tukar rupiah menembus angka psikologis (Rp10.000/dolar) sudah barang tentu membuat panik perusahaan-perusahaan nasional yang masih mengandalkan bahan baku impor dan para pemilik modal yang tergerus nilai nominal dana mereka.

Hal tersebut membuat Bank Indonesia mengambil langkah-langkah moneter, peningkatan suku bunga rujukan (Lampiran 16) dan pengetatan transaksi devisa dilakukan untuk meredam gejolak nilai tukar dan inflasi tinggi akibat kenaikan BBM di awal tahun. Peningkatan tingkat likuiditas mata uang asing semakin jelas terjadi.

*Gross Domestic Bruto* (GDP) Indonesia hanya tumbuh sebesar 6,1%, turun dari angka pertumbuhan 6,32% di tahun 2007. Tingkat inflasi menjadi sebesar 11,06% naik dari angka 6,60% di tahun 2007 (Lampiran 19). Sedang suku bunga acuan (BI rate) di akhir 2008 menjadi 9,25% naik 1,25 basis poin dari 8,0% di awal tahun (Lampiran 16).

Tekanan pada nilai tukar, cadangan devisa dan neraca perdagangan berdampak pada ketatnya likuiditas keuangan, sehingga suku bunga kredit perbankan maupun lembaga pembiayaan yang sempat meningkat, terus bertahan tinggi. Akibatnya hingga akhir tahun, suku bunga kredit perbankan maupun lembaga pembiayaan di Indonesia relatif tinggi. Hal tersebut, terutama peningkatan suku bunga rujukan, pada gilirannya memberikan pengaruh negatif pada sektor riil, tingkat bunga kredit perbankan otomatis meningkat dan kemudian membuat ekspansi sektor riil terhambat.

## Efek dari Keadaan Ekonomi Tahun 2008 - 2009 Pada Perbankan Nasional

Berdasarkan Jurnal Bank Indonesia, "Krisis Global dan Penyelamatan Sistem Perbankan Indonesia", 2010, putaran krisis ekonomi dan keuangan global menimbulkan kekacauan dan kepanikan di pasar keuangan global, termasuk berdampak kepada industri perbankan di Indonesia. Indonesia yang pada saat krisis tidak memberlakukan penjaminan dana nasabah secara menyeluruh, menderita *capital outflow* (Lampiran 12) lebih parah dibanding negara-negara tetangga yang menerapkan penjaminan dana nasabah secara penuh (*blanket guarantee*). Aliran dana keluar itu membuat likuiditas di dalam negeri semakin kering dan bank-bank mengalami kesulitan mengelola arus dananya.

Situasi krisis ketika itu sampai memukul bank-bank berskala besar. Pada Oktober 2008, ada tiga bank besar BUMN yakni PT Bank Mandiri Tbk., PT Bank BNI Tbk. dan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk meminta bantuan likuiditas dari Pemerintah masing-masing Rp 5 triliun. Dana tersebut bersumber dari uang pemerintah yang berada di BI. Bantuan likuiditas itu dipakai untuk memperkuat cadangan modal bank atau memenuhi komitmen kredit infrastruktur tanpa harus terganggu likuiditasnya. Maksud bantuan likuiditas Pemerintah ini agar ketiga bank pelat merah tadi tidak perlu mencari pinjaman dari luar negeri.

Tapi yang paling menderita adalah bank-bank menengah dan kecil yang mengalami penurunan dana simpanan masyarakat. Dana itu lari ke luar negeri atau bank-bank besar, bahkan yang menarik sampai ada yang menyimpan di *safe deposit box* karena takut banknya ditutup. Kesulitan bank-bank menengah-kecil itu semakin diperparah ketika salah satu sumber pendanaan yang biasanya sangat diandalkan, yakni dana antarbank atau Pasar Uang Antar Bank (PUAB), berhenti mengalir alias macet. Kenyataan pahit ini masih diperburuk lagi dengan penurunan kualitas aset-aset yang dipegang bank. Hal ini pada akhirnya akan memukul modal bank. Pasalnya, surat-surat berharga yang dikuasai bank seperti SUN, nilainya merosot tajam.

Seretnya pasokan dana di masyarakat, membuat industri perbankan berusaha mempertahankan dana-dana (rupiah dan valas) yang mereka miliki guna mengantisipasi munculnya kewajiban seperti penarikan dana tunai deposan secara

mendadak. Di tambah pula efek tingginya tingkat inflasi telah membuat suku bunga rujukan sempat meningkat, dari 8,00% di awal tahun menjadi 9,25% di akhir 2008. Bank pun mulai berebut dana masyarakat melalui iming-iming tingkat suku bunga tinggi khususnya deposito (dari 6% menjadi 12% per tahun). Perang bunga antar bank pun tak terhindarkan. Walhasil, situasi ini menyeret kenaikan tingkat bunga kredit yang memberatkan dunia usaha.

Kecenderungan peningkatan BI rate yang terjadi sepanjang 2008 telah menimbulkan dampak meningkatnya suku bunga kredit yang didahului dengan peningkatan suku bunga dana. Dalam kondisi biaya dana (*cost of funds*) yang semakin mahal, tiada pilihan bagi bank-bank untuk kudu riddho memangkas laba usaha mereka guna mempertahankan eksistensi diri di jagad belantara perbankan nasional.

Kondisi demikian berpotensi atas menurunnya *debt repayment* debitur sehingga di penghujung 2008, bank-bank penyedia kredit melakukan upaya pengendalian penyaluran kredit melalui manajemen risiko, dan saat memasuki triwulan IV-2008 terjadi perlambatan pertumbuhan penyaluran kredit.

Bila merujuk data statistik BI per Desember 2008, laba bank-bank umum setelah pajak diperkirakan Rp30,61 triliun. Jumlah ini merosot Rp3,86 triliun bila merujuk angka perolehan laba sebulan sebelumnya (Nopember) yang membukukan sebesar Rp34,47 triliun. Penurunan laba ini terutama disebabkan beban biaya (*cost of funds*) yang semakin tinggi.

Selain itu, sumber pemicu kerugian bank lainnya adalah transaksi valuta asing, terutama Dollar AS. Pelemahan rupiah periode September ke Desember 2008 berakibat pada transaksi valas perbankan. Ketika rupiah turun sebagai imbas dari krisis global, sudah tentu sangat mempengaruhi kas perbankan

Dalam kondisi krisis, adalah wajar bila bank mengamati dan memelototi betul kinerja kredit yang disalurkan kepada debitor. Sebab dari bunga kredit setelah dipangkas kewajiban membayar bunga simpanan dan deposito itulah, bank mengandalkan pemasukan guna membiayai operasional.

### 5.1.1.2 Faktor Sosial Politik

Pada tahun 2008 – 2009, kondisi sosial politik Indonesia masih menampakkan stabilitas yang kurang begitu menggembirakan. Indonesia masih berpredikat sebagai negara dengan *country risk* yang cukup tinggi. Hal ini terlihat dari artikel di [www.vivanews.com](http://www.vivanews.com) yang mencantumkan *rating country risk* OECD, organisasi untuk kerjasama dan pembangunan ekonomi, dimana Indonesia diberikan rating 5 dari skala 0-7 dengan 7 adalah yang terburuk. Indonesia berada di rating 5 sejak tahun 2005 bersama Vietnam, Paraguay dan Macedonia.

Stabilitas politik Indonesia masih tergolong kurang stabil, persaingan antar elit politik sangat berpengaruh. Walaupun hal ini merupakan hal yang biasa di ranah politik namun bagi kebanyakan masyarakat dan para investor akan diperoleh kesan ketidakstabilan.

Isu penegakan hukum terutama kasus korupsi, kolusi dan Nepotisme (KKN) masih belum maksimal. Masih banyak kasus hukum yang belum terselesaikan. Hal ini memperlihatkan tingkat kepastian hukum di Indonesia masih rendah dan hal ini berdampak buruk untuk iklim investasi di Indonesia.

Pengaplikasian peraturan otonomi daerah masih jelas ketentuannya. Masih terdapat banyak mis interpretasi dari peraturan tersebut. Peraturan yang seyogyanya memberikan kesempatan pemerataan di Indonesia, menjadi ajang pembentukan raja-raja baru di daerah. Belum adanya sinkronisasi pembuatan peraturan dan ketentuan pusat dan daerah membuat banyak kebingungan dan membentuk suatu gap yang dapat disalahgunakan.

Faktor keamanan di Indonesia belum stabil dimana ancaman dan beberapa serangan bom oleh sekelompok teroris. Usaha memang telah dilakukan untuk menangkap pelaku, namun pencegahan masih belum berjalan dengan baik.

Faktor Globalisasi adalah hal yang sangat mempengaruhi kondisi iklim bisnis di Indonesia. Kerjasama ekonomi dan persetujuan politik antar negara seperti AFTA, CAFTA dan WTO telah mulai terasa. Kemampuan pemain lokal untuk bersaing di tingkat internasional masih belum baik, namun pelaksanaan beberapa perjanjian tersebut akan terjadi di tahun 2010.

### 5.1.1.3 Faktor Peraturan

Berdasarkan informasi mengenai Arsitektur Perbankan Indonesia (API) Bank Indonesia dari website [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id), diketahui bahwa Bank Indonesia tahun 2004 mengeluarkan blueprint industri perbankan di Indonesia yang dinamakan dengan Arsitektur Perbankan Indonesia. Di dalamnya terdapat kriteria bank yang dapat beroperasi di Indonesia. Hal ini ditujukan Bank Indonesia sebagai langkah konsolidasi perbankan di Indonesia. Dengan konsolidasi ini diharapkan bank-bank di Indonesia menjadi solid secara kinerja dan aset sehingga dapat bertahan dari berbagai macam terpaan krisis dan efek era globalisasi serta dapat berbicara tidak hanya di tingkat nasional namun juga regional dan internasional.

Selain mengeluarkan peraturan dasar dan fundamental, melihat potensi kerugian finansial yang terus mengancam pada masa krisis, untuk memberi kelonggaran bank dalam menghadapi situasi krisis, sejak September 2008 Bank Indonesia juga mengeluarkan berbagai peraturan untuk merespon situasi krisis. Sehari setelah Lehman Brothers mengajukan Chapter 11 Protection atau proteksi dari kebangkrutan, BI merilis serangkaian kebijakan krusial. Perubahan ini dimaksudkan untuk memberi kelonggaran likuiditas kepada perbankan guna bisa memainkan peran intermediasi. Misalnya dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (PERPPU). Ada tiga beleid yang dirilis.

- Pertama, PERPPU No.2 Tahun 2008 tentang Perubahan UU Bank Indonesia yang memungkinkan kredit berkolektibilitas lancar dijadikan agunan guna mendapatkan Fasilitas Pendanaan Jangka Pendek (FPJP). Kehadiran PERPPU ini memberi payung hukum bila ada bank yang mengalami kesulitan likuiditas untuk mendapatkan suntikan dana segar.
- PERPPU No.3 Tahun 2008 perihal perubahan atas UU Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) yang digunakan sebagai dasar menaikkan nilai simpanan nasabah yang dijamin oleh LPS dari Rp100 juta menjadi Rp2 miliar. Kehadiran beleid ini pun semakin memberi rasa aman bagi deposan untuk tidak segera memindahkan dana mereka ke tempat lain. Meski banyak kalangan menyayangkan kenapa Pemerintah tidak memberi perlindungan total

(*blanket quarantine*) seperti yang dilakukan banyak negara (Singapura, Inggris, Korea Selatan, Cina, Amerika Serikat dan sejumlah negara Uni Eropa).

- Ketiga, PERPPU No.4 Tahun 2008 tentang Jaring Pengaman Sistem Keuangan (JPSK). Penerbitan aturan ini untuk memberi jaminan ada penyelesaian bila ada bank atau lembaga keuangan bukan bank (LKBB) yang mengalami kesulitan likuiditas atau dinyatakan sebagai bank atau LKBB gagal yang dinilai berdampak sistemik. Selain itu, PERPPU ini juga mengatur pembentukan Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) yang beranggotakan Menteri Keuangan dan Gubernur BI serta Sekretaris KSSK.

Untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan adanya bank yang mengalami masalah likuiditas, BI menyempurnakan kembali sejumlah aturan. Misalnya, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.10/26/2008 tentang Fasilitas Pendanaan Jangka Pendek (FPJP) bagi Bank Umum yang lalu direvisi melalui menjadi PBI No.10/30/2008 dan PBI No.10/31/2008 tentang Fasilitas Pinjaman Darurat (FPD). Perubahan atas kedua beleid ini dilandasi upaya menangani dan meminimalisir dampak negatif krisis terhadap stabilitas sistem keuangan Indonesia. Pada lampiran 20 diperlihatkan langkah yang dilakukan Bank Indonesia berkaitan dengan peraturan selama tahun 2008.

#### **5.1.1.4 Faktor Teknologi**

Perkembangan di bidang teknologi informasi berkembang sangat pesat mendukung perkembangan industri perbankan. Perbankan adalah industri yang mengutamakan kepercayaan dengan tingkat pelayanan prima, mudah dan cepat. Maka bagi bank yang tidak memperhatikan aplikasi teknologi informasi, maka sudah barang tentu akan mengalami kemunduran dan pada akhirnya terkena seleksi alam. Karena aplikasi TI di perbankan berarti efisiensi dan efektivitas operasional serta tingkat kepercayaan dan kenyamanan nasabah.

Tingkat perkembangan TI sudah sedemikian pesat hingga hubungan transaksi online bukan hanya sebatas antar cabang, namun hingga tingkat unit dan sub cabang tambahan, cabang hasil kerjasama antara bank dan pihak ketiga (cabang Pos Indonesia dan Bank BTN). Penyediaan ATM dalam jumlah banyak,

jasa *phone banking*, *internet banking*, *SMS banking* dan lain sebagainya sudah menjadi standar pelayanan.

Perkembangan TI yang pesat juga semakin menekan biaya implementasi TI tersebut. Pengembangan sistem teknologi adalah perbaikan dari teknologi yang lalu hingga tercipta suatu level efisiensi dan efektivitas yang baik. Hal ini membuat setiap bank besar maupun kecil dapat mengimplementasi TI hingga menjadi suatu standardisasi di dunia perbankan. Hal yang menjadi tren di dunia TI perbankan adalah penyediaan sistem database yang terintegrasi dan diperuntukkan khusus karakter dan fokus bisnis dari setiap bank.

Keunggulan TI suatu bank berarti kemudahan bagi nasabahnya. Keunggulan dapat menjadi *selling point* bagi strategi differensiasi bank tersebut. Namun pengembangan TI tetap berhubungan dengan ketersediaan dana. Maka dari itu strategi prioritas adalah hal yang dapat dilakukan dalam pengembangan TI di suatu Bank.

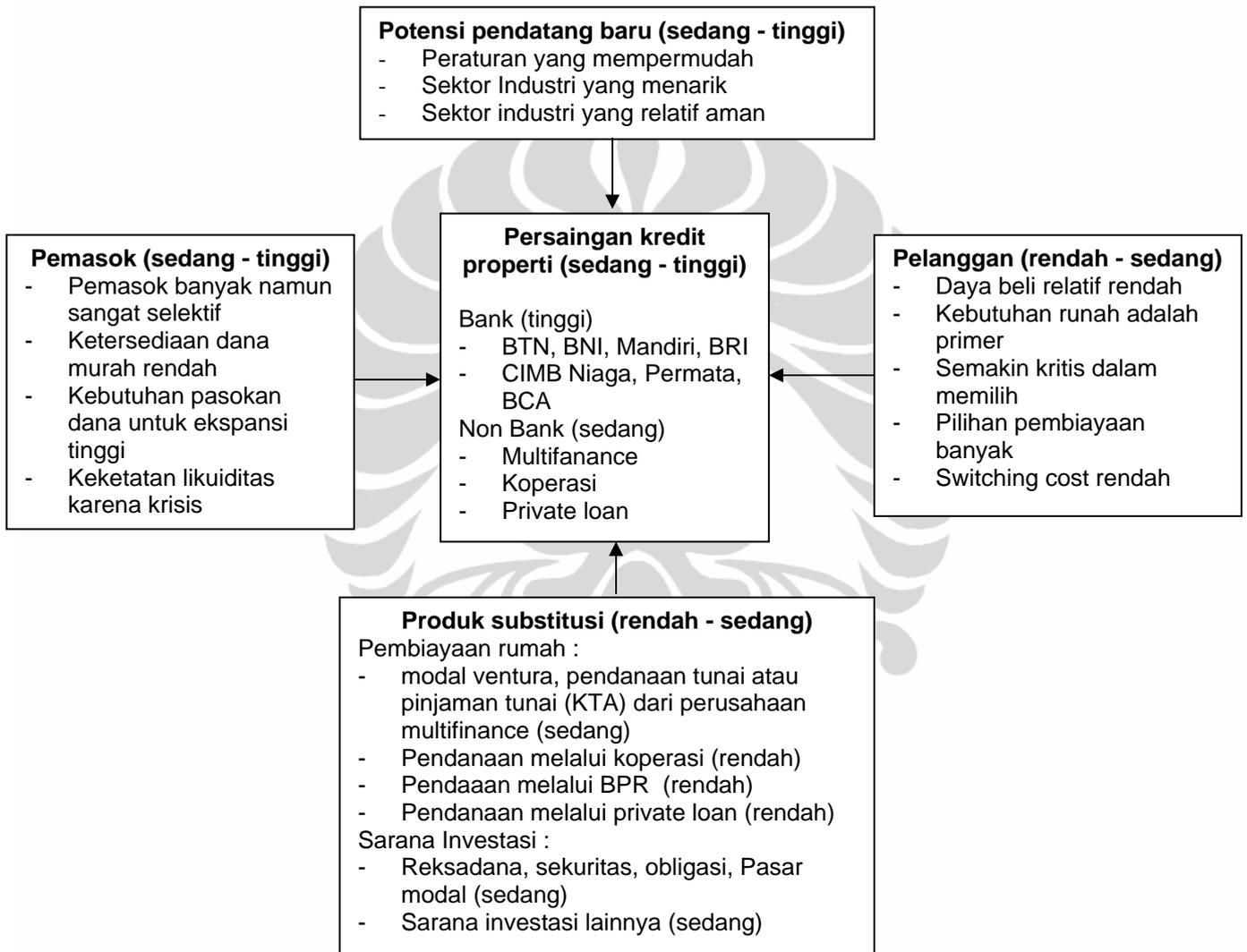
#### **5.1.1.5 Hasil Analisis Lingkungan Makro**

Berdasarkan hasil analisis lingkungan makro di atas didapatkan bahwa lingkungan makro ekonomi Indonesia sedang terus berbenah setelah diterpa badai krisis ekonomi. Kestabilan sosial politik berada pada posisi belum begitu baik namun meningkat bila dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Lingkungan makro perbankan di Indonesia berada pada kondisi yang sedang terus melakukan restrukturisasi dan konsolidasi terjadi di segala bidang baik struktur maupun regulasi. Teknologi perbankan pun terus berkembang dan membuat pelayanan semakin efisien. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kondisi makro nasional adalah sedang berbenah, terus bertumbuh dan kondusif bagi pengusaha perbankan untuk melakukan strategi ekspansif.

#### **5.1.2 Analisis Lingkungan Industri**

Pada bagian ini dilakukan analisis kondisi persaingan di dalam lingkup industri kredit terutama kredit perumahan / properti sebagai sektor utama Divisi Kredit Bank BTN. Analisis ini menggunakan teori Porter 5 forces yang

mengintegrasikan faktor pembeli, pendatang baru, produk substitusi dan pemasok ke dalam lingkungan persaingan industri kredit. Semua data yang tertera di sini merupakan gabungan hasil studi literatur dan wawancara langsung para manajemen divisi Kredit Bank BTN serta hasil analisis lingkungan makro.



**Gambar 5.1**  
**Kekuatan Persaingan Dalam Industri Kredit Perbankan**  
**(Terutama Kredit Properti)**

Sumber : Michael Porter. "On Competition", Harvard, 2008, p.3

### 5.1.2.1 Pembahasan Analisis Lingkungan Industri

#### a. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang Baru didefinisikan sebagai pemain yang baru masuk ke industri kredit perbankan nasional. Pemain baru tersebut tidak harus pemain yang benar-benar baru, namun bisa berasal dari bank yang telah beroperasi namun baru saja masuk dan fokus pada produk kredit perbankan.

Berdasarkan kriteria peraturan yang ada pada API yang didapatkan di website Bank Indonesia, kemungkinan pendirian bank baru sangat sulit. Syarat lebih ketat telah membuat pembentukan bank baru lebih sukar. Penyertaan modal yang cukup besar dalam pembuatan suatu bank dan pengawasan yang sangat ketat, membuat perkembangan bank nasional baru tidak begitu tinggi intensitasnya dibandingkan dekade 1990-an (tabel 5.1).

**Tabel 5.1 Tabel Jumlah Pemain di Industri Perbankan**

Periode	Total	Persero	BPD	Bank Swasta Nasional	Bank Asing dan Campuran
Per Des 2006	131	5	26	71	29
Per Des 2007	129	5	25	71	28
Per Des 2008	128	5	26	69	28
Per Mei 2009	123	5	26	65	27

Sumber : Statistik Ekonomi dan Keuangan – Bank Indonesia periode Mei 2009

Namun dengan adanya globalisasi ekonomi (AFTA, NAFTA, WTO dan perjanjian ekonomi internasional lainnya), telah membuat setahap demi setahap para pemain internasional memasuki ranah industri perbankan nasional, baik melalui penetapan bank asing di Indonesia atau pembelian kepemilikan bank nasional yang ada. Kedua jenis bank ini, yang notabene memiliki dana segar, masuk sebagai pemain baru di industri kredit, terutama kredit properti. Mereka rata-rata datang dengan kekuatan modal yang besar, aplikasi TI yang paling mutakhir, standar layanan yang tinggi serta jaringan internasional mereka yang luas dan jaringan nasional yang relatif luas, yang berasal dari bank nasional yang mereka akuisisi.

Khusus kredit properti terutama sektor perumahan, pemerintah mendukung secara penuh hal tersebut karena akan memperlancar program

perumahan nasional serta meningkatkan investasi asing di Indonesia. Sehingga pemerintah pun mendukung dengan berbagai kebijakan peraturan yang semakin meningkatkan kemudahan pemain baru masuk ke industri kredit terutama kredit properti. Namun hal ini tidak akan merusak pasaran industri KPR di Indonesia karena tingginya prospek KPR, masih banyak bagian kue KPR yang dapat dibagi.

Maka dengan melihat ketatnya peraturan pendirian suatu bank baru kemudian dikombinasikan dengan faktor kemudahan masuk ke dalam industri kredit perbankan, serta memperhitungkan karakter produk kredit perbankan, dapat dikatakan bahwa potensi pendatang baru ke dalam lingkup persaingan industri kredit berada pada tingkat sedang menuju tinggi. Dapat disimpulkan bahwa akan semakin banyak datang pesaing baru yang berasal dari bank-bank yang telah beroperasi sekarang ini, ditambah dengan beberapa bank asing baru maupun bank aliansi asing baru (tabel 5.1). Karakter kredit produk perbankan yang memiliki banyak kemiripan skema kredit antar produknya dan persaingan bunga pinjaman yang begitu tipis semakin memudahkan pemain baru untuk melakukan penetrasi masuk ke sektor kredit perbankan.

#### **b. Ancaman Produk Pengganti**

Aspek ancaman produk substitusi di industri kredit perbankan, dipengaruhi oleh 2 jenis nasabah, yakni nasabah pengguna dan nasabah investasi. Untuk nasabah pengguna yang menggunakan dana yang mereka pinjam untuk membangun/membeli rumah yang akan mereka tempati. Sedangkan nasabah investasi adalah nasabah yang mengambil produk kredit sebagai sarana investasi di bidang properti.

Untuk nasabah pengguna, produk substitusi KPR sekarang ini adalah pendanaan dari multifinance/jasa leasing berupa modal ventura, pendanaan tunai atau pinjaman dari koperasi, pendanaan tunai atau pinjaman BPR dan pendanaan melalui *private loan* (misalnya pinjaman dari perusahaan kepada karyawannya).

Untuk nasabah investasi meningkatnya perkembangan industri multifinance berupa produk reksa dana, obligasi, pasar modal, pasar komoditi, sekuritas dan bentuk sarana investasi lain dari lembaga investasi keuangan lainnya.

Juga meningkatnya pembiayaan dalam bentuk pembayaran secara tunai merupakan substitusi dari KPR, namun dengan rendahnya kemampuan belanja per kapita, alternatif substitusi tersebut belum akan terjadi dalam waktu dekat ini.

Hal yang dapat dilakukan bank agar produk kreditnya menarik adalah mencari sumber dana secara maksimal dan kemudian menggunakan dana tersebut untuk mendiferensiasikan produknya, meningkatkan kualitas layanannya. memperluas jaringan cabang dan memaksimalkan kegiatan promosi yang efektif.

Keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa kekuatan produk substitusi masih lebih rendah dari produk kredit perbankan terutama untuk sektor properti. Kekuatan persaingan produk substitusi meningkat karena pengguna kredit sebagai sarana investasi yang memiliki ruang luas dalam memilih produk investasi yang lebih menarik.

### **c. Kekuatan Pemasok**

Dalam industri sektor kredit perbankan, bentuk produk yang disediakan adalah dana (uang) dan layanan. Maka dari itu pemilik rekening tabungan, giro dan deposito serta pemilik saham bank adalah merupakan pemasok pihak bank yang memberikan bank pasokan dana segar dalam bentuk suntikan dana, dana pihak ketiga, *fee based income* dan *interest margin*. Nasabah yang sedang mengambil produk kredit pun menjadi pemasok dana bank tersebut melalui uang cicilan yang mereka bayarkan beserta bunganya.

Aspek persaingan pemasok industri kredit berada di tingkat sedang menuju tinggi. Secara jumlah, penyedia dana memang sangat banyak jumlahnya, namun karena kondisi moneter dunia yang sedang krisis pada sekitar tahun 2008 – 2009, telah membuat dana yang ada tertahan. Keketatan

likuiditas terjadi dimana-mana. Pemberi dana menjadi semakin selektif hingga bank harus lebih kreatif untuk menarik perhatian para nasabah yang semakin kritis.

Sesuai dengan hukum permintaan dan penawaran, dengan makin rampingnya struktur bank di Indonesia sert semakin banyaknya pemasok, posisi tawar menawar pemasok seharusnya semakin menurun. Namun kondisi makro yang dipengaruhi krisis finansial, telah menjadi hambatan untuk menurunkan posisi tawar pemasok dana tersebut.

#### **d. Kekuatan Pembeli**

Para debitur yang mendapatkan fasilitas kredit merupakan pembeli dari industri perbankan. Nasabah dari produk kredit dan pembiayaan Bank BTN terdiri dari pribadi, pemilik rumah, pengembang dan pengusaha.

Tingkat penawaran debitur berada di tingkat rendah menuju sedang. Dimana daya beli penduduk Indonesia yang lemah membuat produk kredit terutama properti semakin diperlukan. Posisi calon debitur menjadi rendah karena mereka harus mendapatkan dana untuk membantu mereka menyediakan kebutuhan primer yang salah satunya adalah tempat tinggal.

Strategi investasi yang dilakukan bankir juga akan mempengaruhi penyaluran kredit kepada calon debitur. Pembelian SBI ke Bank Indonesia atau investasi yang lebih menguntungkan lainnya, semakin mengurangi dana yang disalurkan ke masyarakat, yang berarti semakin menurunkan posisi tawar debitur dan calon debitur.

Namun karakter produk kredit perbankan yang begitu mirip antar produknya, jumlahnya yang banyak di pasaran, ditambah lagi dengan faktor kemudahan dan kecepatan mendapatkan informasi, telah membuat *switching cost* menjadi semakin rendah. Faktor inilah yang dapat meningkatkan posisi penawaran debitur dan membuat nasabah menuntut fasilitas yang lebih, seperti kualitas jasa yang baik, penyampaian yang cepat, produk yang lengkap dan harga yang murah. Dengan kata lain pelanggan menjadi lebih kritis dalam

memilih bank yang akan mereka gunakan. Hal ini membuat persaingan semakin tajam dan menurunkan profitabilitas industri perbankan.

**e. Rivalitas Antar Pesaing**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, karakter produk industri kredit perbankan adalah memiliki kemiripan yang sangat tinggi antar produknya. Faktor pembeda dari tiap produk kredit adalah tingkat layanan dan besaran bunga. Oleh karena itu proses imitasi kerap dilakukan para pemain di industri kredit baik pada skema produk maupun sistem pelayanan.

Persaingan di tingkat bunga pun dilakukan untuk menarik perhatian calon debitur. Tingkat persaingan yang sebegitu ketat di industri kredit perbankan diperlihatkan pada persaingan di tingkat bunga, dimana perbedaan hanya 0.25 poin dapat menyebabkan calon nasabah berpindah pilihan. *Switching cost* yang rendah dan banyaknya jenis produk kredit yang ditawarkan sangat mempengaruhi persaingan antar produk.

Sedemikian ketat persaingan industri kredit terutama pada industri kredit pembiayaan rumah (KPR), hingga bank-bank terlihat menawarkan produk KPR mereka secara agresif. Mereka mengklaim keunggulan paket produknya masing-masing sebagai daya tarik kepada pembeli, seperti suku bunga yang rendah, kemudahan prosedur pengajuan kredit, kemudahan angsuran dan luasnya jaringan kerjasama dengan pengembang.

**- Kompetitor produk kredit sektor perbankan**

Persaingan di industri kredit perbankan begitu tinggi juga diperlihatkan pada pangsa pasar satu bank dengan yang lain tidak berjauhan (lampiran 3). Berdasarkan data Bank Indonesia per Januari 2010, BTN termasuk 10 besar penyalur dana kredit ke masyarakat dan perusahaan. BTN berada di posisi ke - 9. Kesembilan bank lain yang merupakan pesaing BTN adalah PT BRI (Persero), Tbk, PT Bank Mandiri (Persero), Tbk, PT Bank Central Asia, Tbk, PT BNI (Persero),Tbk, PT Bank Cimb Niaga, Tbk, PT Bank Danamon

Indonesia, Tbk, PT Pan Indonesia Bank, Tbk, PT Bank Permata, Tbk dan PT Bank Internasional Indonesia, Tbk.

Dari keseluruhan pesaing BTN tersebut, PT Pan Indonesia Bank, Tbk, PT Bank Permata, Tbk dan PT Bank Internasional Indonesia, Tbk merupakan saingan terdekat BTN. Volume kredit yang digelontorkan oleh keempat bank termasuk BTN adalah sekitar memiliki pangsa pasar sekitar 2.5% - 3%.

Namun apabila membicarakan tentang pasar penyedia KPR di Indonesia maka (berdasarkan Infobank Januari 2008) BTN adalah pemimpin pasar dengan pangsa pasar mencapai 21% - 26%. Maka saingan terdekat BTN untuk pasar penyedia KPR adalah CIMB Niaga dengan pangsapasar mencapai 10%. Saingan terdekat kedua adalah Bank BCA dengan pangsa pasar 8%. Bank Panin, Bank Mandiri dan BNI head to head di posisi berikutnya dengan pangsa pasar sekitar 4%.

Dan bila kita berfokus pada produk KPR bersubsidi, sebagai bank yang secara historis ditunjuk pemerintah untuk menyediakan KPR bersubsidi untuk masyarakat menengah ke bawah, BTN memimpin pasar dengan pangsa pasar mencapai lebih dari 90%.

#### - **Kompetitor produk kredit sektor non perbankan**

Kompetitor produk kredit sektor non perbankan berada pada tingkat sedang. Kompetitor produk kredit sektor non perbankan adalah perusahaan *multifinance*, BPR, Koperasi, perusahaan yang menyediakan *private loan* serta berbagai perusahaan penyedia dana lainnya. Walaupun banyak sekali perusahaan penyedia dana, namun realisasi kapitalisasi kredit dari sektor non perbankan ke pasar properti masih rendah. Hal ini disebabkan ketersediaan dana perbankan masih lebih tinggi sehingga produk KPR yang ditawarkan menjadi lebih kompetitif.

Kompetitor industri KPR perbankan tahun 2008 – 2009

Dengan peluang bisnis yang cukup menjanjikan maka KPR merupakan produk favorit bagi pelaku bisnis perbankan. Akibatnya KPR kini menjadi

salah satu produk perbankan dengan tingkat persaingan yang paling ketat di pasar perbankan konsumen. Banyak instrumen yang digunakan oleh para pelaku pasar untuk dapat menarik simpati nasabah.

Dilihat dari peta penguasaan pasar, kelompok bank swasta dan bank pemerintah bisa dikatakan menguasai pasar sepenuhnya, yaitu dengan pangsa pasar sebesar hampir 97% (Tabel 5.3). Kedua kelompok bank tersebut berbagi pasar secara berimbang dengan bank swasta 48.6% dan bank pemerintah 46.4%. Sedangkan dilihat dari nama banknya, lima besar penguasa pasar KPR adalah BTN, CIMB Niaga, Bank Mandiri, BCA dan BNI. Kelima bank ini mendominasi pasar dengan pangsa lebih dari 70%.

**Tabel 5.2 Rasio penyaluran kredit properti Perbankan Nasional per Januari 2010**

Periode	Bank Persero	Bank Pemerintah Daerah (BPD)	Bank Swasta Nasional	Bank Asing dan Bank Campuran	Bank Perkreditan Rakyat (BPR)
Dec-06	40.33%	4.93%	49.93%	4.48%	0.34%
Dec-07	37.56%	5.35%	52.33%	4.68%	0.09%
Dec-08	38.80%	5.02%	50.20%	5.89%	0.09%
Dec-09	40.78%	5.60%	48.57%	4.95%	0.11%

Sumber : diolah dari Statistik Ekonomi dan Keuangan – Bank Indonesia periode Januari 2010

Berdasarkan data Biro Riset Infobank periode Desember 2009, BTN adalah pemimpin pasar dengan pangsa pasar KPR mencapai 21% - 26%. Maka saingan terdekat BTN untuk pasar penyedia KPR adalah CIMB Niaga dengan pangsapasar mencapai 10%. Saingan terdekat kedua adalah Bank BCA dengan pangsa pasar 8%. Bank Panin, Bank Mandiri dan BNI *head to head* di posisi berikutnya dengan pangsa pasar sekitar 4%.

Dan bila kita berfokus pada produk KPR bersubsidi, sebagai bank yang secara historis ditunjuk pemerintah untuk menyediakan KPR bersubsidi untuk masyarakat menengah ke bawah, BTN memimpin pasar dengan pangsa pasar mencapai lebih dari 90%.

**Tabel 5.3 Tabel Nett Outstanding Kredit Pemilikan Rumah (KPR)  
Beberapa Bank Besar per Desember 2009**

No.	Nama Bank	Nett outstanding KPR tahun 2009 (Rp triliun)	Pangsa Pasar
1	Bank BTN	6.94	25.60%
2	Bank Niaga	2.61	9.63%
3	Bank Central Asia	2.21	8.14%
4	Bank Panin	1.42	5.23%
5	Bank Mandiri	1.38	5.08%
6	Bank Negara Indonesia	1.24	4.57%
7	Bank NISP	1.07	3.96%
8	Bank Internasional Indonesia	0.99	3.66%
9	UOB Buana	0.79	2.90%
10	Bank Danamon	0.41	1.52%
11	BRI	1.08	4.00%
12	ICB Bumiputera	0.60	2.21%
	Lain –lain	6.37	23.50%
	Total	27.10	

Sumber: diolah dari data Biro Riset Infobank (birI), Mei 2010 dan data intern perusahaan Divisi Kredit Bank BTN per Mei 2010

### 5.1.2.2 Hasil Analisis Lingkungan Industri

Secara keseluruhan industri kredit perbankan merupakan industri yang atraktif dengan ruang bertumbuh yang masih sangat luas namun memiliki tingkat tantangan yang terus meningkat karena kemudahan bagi pemain baru untuk ikut bermain begitu tinggi. Dengan demikian penentuan strategi yang tepat dalam menysasar target-target pasar yang tepat begitu penting hingga tidak harus berbenturan langsung dengan para pemain baru yang masuk ke pasar persaingan. Kompetensi inti dan diferensiasi akan berperan penting dalam keberhasilan perusahaan untuk terus bertumbuh dan berkembang.

### 5.1.3 Analisis Lingkungan Operasi

#### 5.1.3.1 Posisi Bersaing

Bank BTN merupakan bank yang berada dalam posisi 10 besar Bank dengan aset terbesar dan penyalur kredit terbesar per Desember 2009. Aset Bank BTN mencapai Rp 56 Triliyun dan kredit yang disalurkan mencapai lebih dari Rp 40 triliyun. Bank BTN memposisikan diri sebagai Bank spesialis penyedia kredit

perumahan. Hal ini berhubungan dengan sejarah Bank BTN yang ditugaskan negara sebagai pemilik bank untuk menyediakan pembiayaan perumahan sejak 1974. Maka dari sejak saat itu terbentuklah citra Bank BTN sebagai penyedia KPR bagi konsumen menengah ke bawah.

Dengan melihat tingkat aset yang dimiliki Bank BTN maka posisi bersaing Bank BTN adaah dengan Bank yang memiliki aset di atas Rp. 50 triliun dan sebagai bank yang termasuk dalam 10 besar penyalur kredit di Indonesia, maka posisi persaingan Bank BTN adalah dengan PT Pan Indonesia Bank, Tbk, PT Bank Permata, Tbk dan PT Bank Internasional Indonesia, Tbk merupakan saingan terdekat BTN. Volume kredit yang digelontorkan oleh keempat bank termasuk BTN adalah sekitar memiliki pangsa pasar sekitar 2.5% - 3%.

### **5.1.3.2 Profil Nasabah**

Seluruh nasabah kredit / debitur kredit bank BTN merupakan *debitur prime* yang merupakan pemilik langsung dari properti yang dibiayai oleh BTN. Basis nasabah Bank BTN mencapai jumlah 1,2 juta rekening pinjaman dan sekitar 4 juta rekening simpanan. Sebagian besar nasabah kredit adalah nasabah kredit konsumtif (kelompok individual dan bisnis) terutama di sektor perumahan. Sektor terbanyak kedua adalah nasabah kredit produktif pendukung perumahan yang terdiri dari para pengembang properti dan investor properti. Terdapat pula nasabah kredit sektor korporasi namun masih sangat kecil perbandingannya dibandingkan nasabah yang lainnya.

Bank BTN yang pada awalnya dibentuk oleh negara pada tahun 1974 sebagai bank penyedia kredit perumahan bagi segmen menengah ke bawah, tetap meneruskan dan terus mengembangkan segmen tersebut. Bahkan sampai sekarang, sektor KPR subsidi adalah sektor terbesar dari divisi Kredit Bank BTN. Sejak berubah status sebagai Bank Umum (Persero) maka divisi Kredit Bank BTN memperluas segmen ke pembiayaan perumahan pasar menengah ke atas. Bahkan juga memperluas cakupan produk kredit ke kredit non perumahan. Perluasan segmen tersebut berdasarkan kebijakan perusahaan yang mengejar target 75% kredit perumahan dan 25% kredit non perumahan,

Lokasi geografis nasabah bank BTN tersebar luas di seluruh Indonesia, namun terkonsentrasi terutama di kota-kota pensuplai perumahan terbanyak di Indonesia (tabel 5.4). Walaupun jumlah cabang yang dimiliki Bank BTN masih terbatas, namun cakupan terhadap kota-kota utama telah dilakukan.

**Tabel 5.4 Suplai perumahan nasional per daerah di Indonesia**

Suplai rumah per daerah tahun 2009	
Jawa Barat	24.13%
Banten	12.11%
Jawa Timur	11.27%
Riau & Batam	6.95%
Jawa Tengah	5.03%
Sulawesi Selatan	2.73%
Sumatera Selatan	2.55%
DKI Jakarta	2.66%
Sumatera Utara	2.68%
Kalimantan Selatan	1.90%
Kalimantan Timur	2.55%
Sumatera Barat	2.01%
Sulawesi Utara	1.63%
Lampung	1.57%
Propinsi lainnya	20.26%
Total suplai	199950 unit

Sumber : Biro riset PSPI

Berdasarkan *profil* kelas sosial nasabah Bank BTN yang didominasi kelas menengah ke bawah, maka rumah yang akan mereka gunakan merupakan segmen menengah ke bawah yang memiliki luas di bawah 70 m<sup>2</sup>. dan berada di luar pusat kota dan daerah pinggiran kota. Sebagian besar dari mereka adalah pekerja pabrik dan pegawai dengan tingkat jabatan awal.

Berdasarkan semua keterangan di atas, terlihat betapa besar resiko NPL dari nasabah BTN. Namun ada sisi kebaikan dari segmen yang rata-rata menggunakan kredit KPR untuk satu-satunya rumah yang mereka miliki, yakni keterikatan emosional untuk dapat melunasi KPR dan melindungi satu-satunya aset rumah mereka. Hal lain yang menguntungkan adalah begitu mudahnya mereka untuk mendapatkan pekerjaan setelah mereka kehilangan suatu pekerjaan.

Namun hal tersebut tidak mengurangi perilaku kritis mereka untuk mencari paket kredit terbaik dan mendapatkan tingkat pelayanan yang sebaik-

baiknya. Hal ini didukung oleh kemudahan arus informasi di masa teknologi modern sekarang ini.

### 5.1.3.3 Reputasi Perusahaan

Berdasarkan sejarahnya seperti yang telah disebutkan di bagian sebelumnya, reputasi perusahaan bank BTN adalah sebagai bank penyedia kredit perumahan untuk segmen menengah ke bawah. BTN adalah penguasa KPR subsidi dengan menguasai pasar KPR subsidi mencapai lebih dari 95%. Bank BTN disebut ahlinya pembiayaan properti.

Untuk mengimbangi dan menjaga bahkan meningkatkan *image* dari ahli pembiayaan perumahan menengah ke bawah menjadi ahli pembiayaan perumahan secara umum dan menjadi bank pembiayaan perumahan terbesar di Indonesia, BTN terus melakukan langkah-langkah strategis. Peningkatan pelayanan berbasis teknologi terkini terus dikembangkan. BTN adalah Bank yang memiliki sistem peranti lunak *Silverlake Integrated Banking System (SIBS)* yang ditujukan khusus untuk aplikasi database perumahan.

BTN pun melakukan proses sertifikasi tingkat pelayanan ISO 1-5-1 dan 1-3-1 untuk menjadi salah satu bank yang memiliki tingkat kecepatan pelayanan *face to face* tercepat serta proses persetujuan kredit KPR subsidi paling sederhana di Indonesia. Oleh karena itu bisa dikatakan bahwa BTN adalah bank penyedia pembiayaan yang termasuk paling dipercaya di Indonesia.

### 5.1.4 Evaluasi Faktor Eksternal

Kondisi perbankan di Indonesia pada tahun 2008 – 2009 sedang dalam proses restrukturisasi dan konsolidasi. *Blueprint* perbankan nasional (Arsitektur Perbankan Indonesia / API) yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia pada tahun 2004 sedang pada tahap implementasi awal. Bank-bank besar milik pemerintah sedang mempersiapkan diri mereka untuk menjadi Bank jangkar sedangkan bank-bank lainnya berlomba dengan waktu yang ditetapkan untuk memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam API agar dapat tetap beroperasi.

Pada tahun 2008 – 2009, oleh OECD memberikan peringkat *rating country risks* 5 untuk Indonesia, yang menunjukkan bahwa masih tingginya *country risk* di mata para calon investor. Tidak berjalannya supremasi hukum di Indonesia, dengan tidak berjalannya pemberantasan KKN secara maksimal, memperlihatkan instabilitas sosial politik di Indonesia. .

Kondisi krisis finansial global telah mengakibatkan keketatan dana likuiditas perbankan secara umum termasuk di Indonesia. Salah satu dampak langsung dari krisis ini adalah meroketnya nilai tukar rupiah menembus angka psikologis (Rp10.000/dolar). Hal ini membuat perusahaan-perusahaan nasional yang masih mengandalkan bahan baku impor menjadi panik dan para pemilik modal tergerus nilai nominal dana mereka. Hal ini pun mempengaruhi bank yang banyak melakukan transaksi valas dan bank yang banyak melayani sektor yang berbasis bahan baku impor.

Begitu besarnya potensi industri KPR, persaingan sektor KPR menjadi sedemikian ketat ditandai dengan terjunnya bank-bank papan atas seperti Bank Central Asia (BCA), Bank Mandiri, BNI dan Bank Bukopin. Mereka bergabung dengan para pemain lama yang sudah mapan, seperti BTN dan CIMB Niaga. Akibatnya mereka pun berupaya sedemikian rupa agar produk mereka masuk dalam daftar pilihan yang dipertimbangkan calon debitur KPR.

## **5.2 Analisis Internal**

Pada bagian ini akan dianalisis faktor-faktor penentu arah dan strategi Divisi Kredit Bank BTN. Strategi manajemen Divisi Kredit Bank BTN untuk terus tumbuh di masa krisis finansial 2008 – 2009, tertuang dalam beberapa rumusan, mulai dari melakukan pemetaan segmentasi pasar, diferensiasi produk dan layanan serta memelihara kompetensi inti dari organisasi.

### **5.2.1 Segmentasi Pasar**

Segmentasi pasar yang dituju oleh Divisi Kredit Bank BTN adalah segmen pasar kredit perumahan (KPR) dan pasar kredit pendukung perumahan tersebut, seperti kredit sektor konstruksi. Segmentasi pasar ini berdasarkan sejarah, citra dan pangsa pasar Bank BTN.

Segmen nasabah divisi kredit Bank BTN, juga didasarkan sejarah dan citra Bank BTN, adalah lumrah segmen terbesar divisi kreditnya adalah segmen debitur dengan kelas sosial menengah ke bawah. Namun divisi Kredit Bank BTN terus mengembangkan segmen menengah ke atas dimana merupakan segmen KPR dengan margin laba terbesar. Di tabel 5.5 tertera daftar segmentasi pasar dan produk di divisi kredit Bank BTN.

**Tabel 5.5 Segmentasi Produk divisi Kredit Bank BTN**

Produk kredit	Tipe debitur	Pekerjaan debitur	Segmentasi Pasar
<b>Produk Kredit Konsumer</b>			
KPR Subsidi			
KPR Subsidi	Pemilik property	Karyawan, buruh dan wiraswasta	Bawah
KP Sarusun Bersubsidi	Pemilik property	Karyawan, buruh dan wiraswasta	Bawah
Kredit Konsumer lainnya			
Kredit Griya Utama	Pemilik property	Karyawan dan wiraswasta	Menengah atas
KPR BTN Platinum	Pemilik property	Karyawan dan wiraswasta	Atas
Kredit Pemilikan Apartemen	Pemilik property	Karyawan dan wiraswasta	Menengah atas
Kredit Pemilikan Ruko	Pemilik property	Wiraswasta	Konsumer Bisnis menengah – besar
Kredit Swagriya	Pemilik property	Karyawan dan wiraswasta	Menengah atas
Kredit Griya Sembada	Pengusaha sewa properti	Wiraswasta	Konsumer Bisnis menengah – besar
Kredit Konsumer Lainnya			
Kredit Griya Multi	Pemilik dan pengembang	Karyawan dan wiraswasta	Menengah atas
Kring Batara	Umum	Karyawan	Konsumer Bisnis menengah – besar
Kredit Swadana	Umum	Karyawan dan wiraswasta	Konsumer Bisnis menengah – besar
<b>Produk kredit komersial</b>			
Kredit Konstruksi dan Real Estate			
Kredit Yasa Griya (Kredit Konstruksi)	Pengusaha pengembang properti	Wiraswasta	Bisnis menengah – besar
Kredit Pendukung Perumahan	Pengusaha pengembang properti	Wiraswasta	Bisnis menengah – besar
Kredit Perumahan Perusahaan	Perusahaan	Perusahaan	Operasional perusahaan
Kredit Korporasi Lainnya			
Kredit Investasi	Pengusaha umum	Wiraswasta	Bisnis menengah – besar
Kredit Modal Kerja	Pengusaha properti borongan	Wiraswasta	Bisnis menengah – besar
Pembiayaan Mikro & Kredit Usaha Kecil Menengah			
Kredit Usaha Rakyat	Pengusaha menengah, kecil dan Mikro	Wiraswasta	Bisnis menengah - mikro
Kredit Program Linkage	Pengusaha kecil dan Mikro	Wiraswasta	Bisnis kecil – mikro

Sumber : Berdasarkan data intern perusahaan Divisi Kredit Bank BTN per Mei 2010

Segmentasi produk kredit perumahan divisi kredit bank BTN dibuat berdasarkan klasifikasi produknya, yaitu KPR dan KPA (Kredit Pemilikan Apartemen) di atas 70 m<sup>2</sup>, KPR dan KPA di bawah 70 m<sup>2</sup> dan fasilitas KPR untuk kepemilikan ruko dan rukan. Divisi kredit Bank BTN, mensegmentasi produknya berdasarkan segmen kredit konsumen dan segmen kredit komersial.

Segmen pertama ini terdiri pasar dari pembeli akhir dan kelompok pembeli yang membeli tempat tinggal sekaligus sebagai tempat usaha atau lebih dikenal dengan rumah kantor (rukan) dan rumah toko (ruko). Segmen kredit komersial adalah segmen produk yang terdiri dari kredit pendukung kredit perumahan yang penggunaannya adalah pihak-pihak pengembang properti terkait.

### 5.2.2 Target Pasar

Berdasarkan tabel *outstanding* pemberian kredit dari divisi kredit Bank BTN pada tabel 5.6, memperlihatkan bahwa divisi kredit Bank BTN memang melakukan fokus pada segmen kredit perumahan dan pendukungnya. Hal tersebut mengikuti visi dan misi perusahaan untuk menjadi bank dengan bank dengan pembiayaan perumahan terbesar.

Fokus target ini didasari oleh tidak hanya sejarah, citra dan pangsa pasar Bank BTN yang besar, namun juga kapabilitas dan kompetensi perusahaan serta sifat dari industri kredit perumahan yang tergolong aman. Sektor industri ini dianggap aman karena konsumen kreditnya adalah konsumen prime, dimana mereka memiliki langsung rumah yang dibiayai. Hal ini menambah ikatan emosional antara debitur dan rumah yang dibiayai, hingga mereka akan berjuang mempertahankan rumah tersebut dan pada akhirnya mengurangi resiko NPL.

*Targeting* pada segmen ini adalah debitur kelas menengah ke bawah dan kelas premium. Pada kategori kelas menengah ke bawah, golongan yang difokuskan adalah golongan pekerja yang kebanyakan adalah kategori *blue collar* (buruh). Mereka ini adalah target pasar potensial bagi KPR subsidi. Mereka menjadi potensial karena mudah untuk memantau keadaan mereka dengan pemantauan perusahaan tempat mereka bekerja. Dan apabila kehilangan

pekerjaan, maka mereka akan relatif cepat mendapatkan pekerjaan kembali. Hal ini berarti mengamankan faktor NPL dari Bank BTN.

**Tabel 5.6 Laporan kinerja produk divisi kredit Bank BTN tahun 2008 – 2009 (berdasarkan *outstanding* kredit)**

Produk divisi kredit Bank BTN		Pangsa Pasar 2009	Pertumbuhan rata-rata per tahun
Kredit Pemilikan Rumah (KPR)	<b>KPR Subsidi</b>	<b>34.9%</b>	21.76%
	<b>Kredit Griya Utama</b>	<b>22.36%</b>	66.96%
	KP Ruko	0.85%	90.36%
	Swagriya	0.07%	1.25%
Kredit Non KPR	Griya Multi	5.36%	11.91%
	Griya Sembada	0.003%	0
	K.K.B	0.0001%	- 86.4%
Kredit Pendukung Perumahan	<b>Kredit Konstruksi</b>	<b>26.28%</b>	51.06%
	Kredit Pendukung Perumahan	4.66%	121.73%
Kredit Lainnya	K – UMK	0.34%	- 25.2%
	KUR & KUMMLTA	1.2%	- 4.32%
	Kredit Pegawai	1.15%	36.33%
	Swadana	0.63%	36.18%
	Kredit Ringan BATARA	1.39%	218.76%
	PUM, KKB & KMG	0.25%	32.97%
	Linkage	0.54%	1951.01%
TOTAL		100%	

**Sumber :** Berdasarkan data intern perusahaan Divisi Kredit Bank BTN per Mei 2010

Target debitur menengah premium adalah target utama bagi divisi kredit Bank BTN agar dapat tumbuh dan berkembang. Di segmen ini laba margin yang didapatkan jauh lebih besar namun persaingannya jauh lebih ketat dibandingkan pasar KPR subsidi, yang persaingannya relatif longgar namun mahal *cost of fundnya* hingga tipis margin labanya. Target debitur menengah premium adalah para pekerja level menengah yang mengambil KPR di atas Rp 150 juta.

Target debitur lainnya adalah golongan pengusaha atau wiraswastan dengan usaha kelas menengahnya, baik untuk segmen kredit bisnis (ruko dan rukan) maupun kredit rumah tinggal.

Resiko bisnis KPR perumahan yang tergolong aman selain terlihat dari kinerja pembayaran nasabahnya, dapat terlihat pula pada faktor apabila sampai pada tahap tidak bisa bayar maka aset mereka yang berupa produk properti (rumah, apartemen, rusun, ruko, rukan, tanah dan aset properti lain) masih dapat dipasarkan karena debitur yang ada merupakan debitur *prime*. Maka jelas mengapa target kredit perumahan menjadi target pasar Divisi Kredit Bank BTN.

Keamanan atau rendahnya resiko dalam suatu langkah investasi biasanya berujung pada rendahnya margin laba. Begitu pula yang terjadi pada pasar KPR bersubsidi yang merupakan fokus divisi Kredit Bank BTN. Maka dari itu, divisi kredit Bank BTN terus mengembangkan produk dan layanan termasuk pada segmen pasar menengah ke premium.

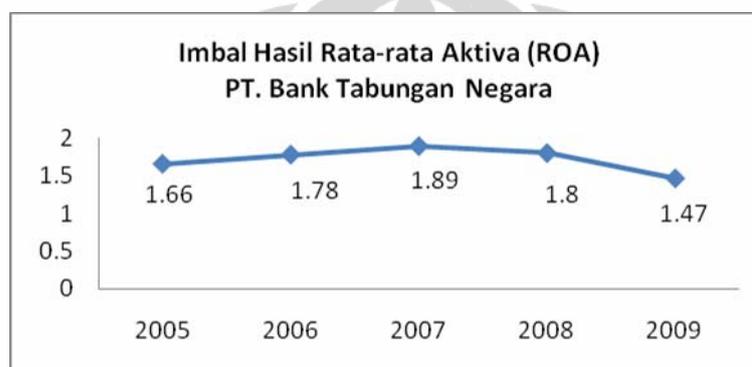
Target debitur ini ditujukan untuk memenuhi target divisi kredit Bank BTN untuk terus tumbuh dan meningkatkan pangsa pasar, pangsa pasar kredit perumahan terutama sektor non subsidi dan kredit non perumahan. Target perusahaan adalah menyalurkan 75% kredit perumahan dan 25% kredit non perumahan. Target Peningkatan kredit non perumahan berguna untuk menjaga kestabilan agar tidak terjadi *over focus*.

Untuk mencapai hal tersebut, kapabilitas dan kompetensi divisi kredit Bank BTN yang telah menggeluti bisnis ini dari sejak tahun 1974, sampai sekarang telah teruji. Divisi kredit Bank BTN mempunyai sumber daya yang berpengalaman tinggi dan sistem operasi yang mumpuni di sektor kredit perumahan beserta pendukungnya.

### **5.2.3 Posisi Pasar**

Manajemen divisi kredit Bank BTN, memposisikan organisasinya mengikuti posisi perusahaan induknya. Bank BTN merupakan Bank dengan posisi aset di atas Rp 50 triliun dengan pangsa pasar kurang lebih 2% (Lampiran 4). Bank BTN juga merupakan bank yang termasuk 10 besar bank penyalur kredit dengan penyaluran kredit mencapai Rp 40 triliun dengan pangsa pasar hampir mencapai 3% (Lampiran 3).

Produk Kredit perumahan (KPR) adalah produk divisi kredit Bank BTN dengan penjualan tertinggi dibandingkan produk divisi kredit Bank BTN lainnya. Produk KPR mendominasi penyaluran kredit hingga 60 % total penyaluran kredit Bank BTN. Oleh karena itu, untuk menentukan posisi divisi kredit Bank BTN, manajemen divisi kredit Bank BTN terlebih dahulu memperhitungkan faktor visi dan misi, faktor sejarah, faktor pangsa pasar serta faktor kompetensi dan kapabilitas. Dan dari perhitungan tersebut didapatkan bahwa posisi divisi kredit Bank BTN adalah pada bank dengan aset besar (> Rp 50 Trilyun) yang sedang mengembangkan posisinya di pasar kredit dengan tetap fokus di sektor KPR.



**Gambar 5.2**  
**Imbal Hasil Rata-rata aktiva (ROA)**

Sumber : Laporan tahunan Bank BTN tahun 2009

#### 5.2.4 Kebijakan Produk Kredit

Pada kebijakan lending ini, terutama di era krisis finansial ini, prinsip kehati-hatian adalah mutlak dilakukan. Proses manajemen resiko sangat wajib dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Krisis finansial berefek kepada keketatan dana dan kegagalan bayar para debitur karena ancaman kehilangan pekerjaan. Kegagalan bayar berarti meningkatnya angka NPL, namun resiko NPL dapat dikurangi dengan melaksanakan kebijakan *lending* yang bertumpu pada manajemen resiko yang baik.

Resiko terbesar pada pasar KPR adalah segmen bawah, dimana daya beli mereka merupakan yang paling rendah. Maka konsentrasi pengawasan kinerja pembayaran angsuran kredit bagi segmen bawah harus dilakukan secara berkesinambungan. Mulai dari melakukan proses seleksi yang ketat namun cepat,

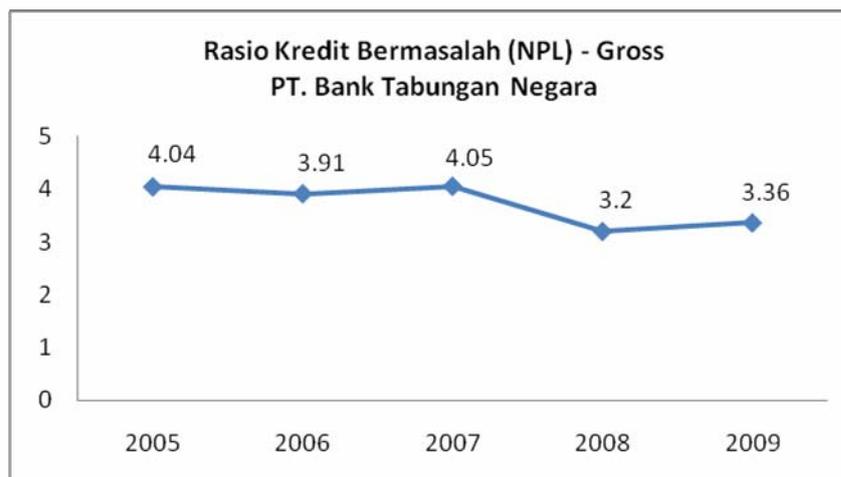
sampai kepada pengawasan kinerja tempat mereka bekerja. Seleksi yang termasuk paling penting dilakukan sebelum kredit RSS diberikan adalah memastikan bahwa ini adalah rumah kesatu dan satu-satunya yang mereka miliki dan akan lebih baik bila calon debitur adalah pekerja industri karena lebih memudahkan pemantauan melalui pemantauan perusahaan tempat mereka bekerja. Team seleksi kredit hanya mengucurkan kredit kepada yang benar-benar memenuhi syarat diberikan kredit. Langkah-langkah yang telah dituliskan di atas merupakan bagian dari langkah pencegahan peningkatan NPL. Langkah-langkah tersebut merupakan bagian dari sikap prinsip kehati-hatian.

Bank BTN juga melakukan strategi penempatan dana di Bank Indonesia dengan melakukan pembelian SBI sebagai kegiatan investasi tanpa resiko. Hal ini dilakukan agar tercipta keseimbangan dalam kegiatan investasi kredit.

Secara struktur organisasi, pengontrolan terhadap NPL dilakukan dengan pelaksanaan manajemen resiko yang baik, terutama dengan dibentuknya *Risk Management Division* (RMD). Sistem ini bekerja terus menerus dan berkesinambungan, memberikan pengawasan dan pantauan terhadap kejadian-kejadian makro ekonomi di sekitar Bank BTN.

Pada saat krisis finansial, RMD yang mempunyai struktur sampai pada tingkat cabang, memberikan *input* makro nasional dan makro per area. RMD pusat akan memantau industri secara nasional, dan kemudian RMD kantor cabang (*branch*) akan memantau kondisi di area mereka. Dengan mengetahui keadaan pasar dengan informasi terkini, manajemen dapat mengambil keputusan taktis dan strategis secara tepat.

Tindakan pun dilanjutkan hingga tuntas. Apabila kerusakan telah terjadi dengan adanya kredit yang bermasalah, maka dapat diambil tindakan restrukturisasi yang sesuai dengan debitur bermasalah tersebut. Sehingga selain mengurangi NPL, citra sebagai bank yang terbaik di bidang kredit terutama KPR akan tetap terjaga dan bahkan terus tumbuh dan berkembang.



**Gambar 5.3**

**Rasio Kredit Bermasalah (NPL) - Gross**

Sumber : Laporan tahunan Bank BTN tahun 2009

Sistem ini telah berjalan dengan baik, terlihat pada gambar 5.3, di sana diperlihatkan tingkat rasio kredit bermasalah (NPL) yang dapat dipertahankan secara baik untuk selalu berada di bawah 5%, sebagaimana yang dicantumkan pada API sebagai salah satu syarat menjadi bank jangkar.

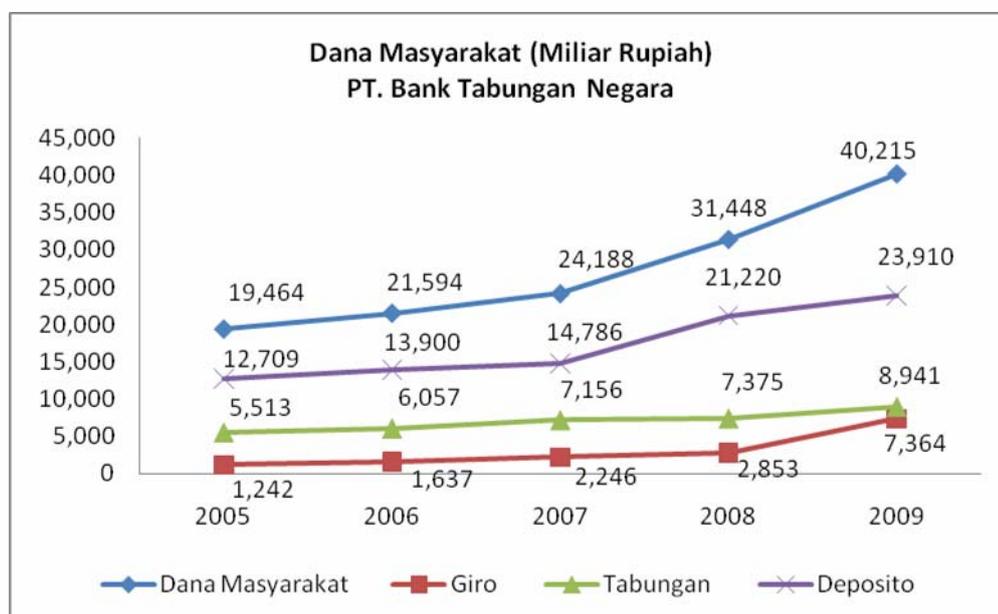
### 5.2.5 Kebijakan Pendanaan

Suasana keketatan likuiditas telah membuat proses pendanaan menjadi sangat sulit. Terutama mendapatkan pendanaan dengan *cost of fund* yang rendah. Belum lagi faktor maturity mismatch dimana pasar pendanaan yang lebih pendek jangka waktunya dibandingkan dengan jangka waktu kredit perumahan (KPR).

Pendanaan dapat dilakukan melalui internal perusahaan, yakni melalui pemegang saham dan debitor dengan angsurannya. Ataupun melalui pihak eksternal yang disebut dana pihak ketiga. Alternatif internal merupakan alternatif yang paling dapat diperhitungkan kemungkinannya. Namun ketersediaan dana-dana internal adalah sangat terbatas.

Alternatif eksternal / dana pihak ketiga adalah tidak terbatas, DPK didapatkan melalui penerbitan obligasi, sekuritisasi (SMF), *interest margin* dan *fee based income*. Obligasi adalah alternatif yang umum dilakukan untuk

mendapatkan dana dari pihak ketiga, namun cara initermasuk mahal karena return yang dijanjikan pun harus relatif tinggi untuk menarik investor.



**Gambar 5.4**

**Dana Masyarakat PT. Bank Tabungan Negara**

Sumber : Laporan tahunan Bank BTN tahun 2009

Alternatif kedua dan merupakan alternatif relatif baru adalah pendanaan melalui sekuritisasi melalui SMF (Sarana Multigriya Finansial). SMF baru saja diperkenalkan pada tahun 2005 lalu. Sistem dan regulasi yang dijalankannya masih belum sempurna sehingga belum maksimal. Alternatif ketiga adalah memaksimalkan interest margin. Namun dengan banyaknya pemain baru dengan dana luar biasa besar, membuat persaingan tingkat bunga menjadi sangat ketat. Para pemain baru tersebut rela memotong *margin* mereka ke tingkat minimum demimendapatkan awareness dan penjualan tentunya. Dan BTN sebagai *leader* di KPR, menjadi benchmark untuk tingkat bunga hingga menggantungkan dana dari *interest margin* menjadi tidak terlalu efektif bagi BTN.

Alternatif yang paling baik karena memiliki *cost of fund* terendah adalah fee based income. Ini adalah alternatif yang belum dimaksimalkan oleh divisi kredit Bank BTN. Apalagi Bank BTN memiliki jumlah *customer based* per 2009 adalah kurang lebih sekitar 1,2 juta rekening pinjaman dan sekitar 4 juta rekening

simpanan. Sehingga ruang pengembangan menjadi sangat luas, dengan demikian memaksimalkan *fee based income*, berarti akan mendapatkan pendanaan dengan *cost of fund* rendah.

Alternatif yang dapat dilakukan untuk bisa mendapatkan pendanaan dengan biaya rendah adalah *go public*. Melihat image dan kinerja Bank BTN, kemungkinan kesuksesan mendapatkan dana besar dengan melaksanakan IPO adalah sangat baik. Ditambah lagi dengan "pemaksaan" budaya perusahaan yang profesional sebagai perusahaan terbuka (Tbk.) karena setiap langkah dan gerak akan mempengaruhi performa perusahaan.

Berdasarkan gambar 5.4 terlihat bahwa aliran dana pihak ketiga yang berasal dari dana masyarakat, yang berasal dari dana tabungan, giro dan deposito, jumlahnya meningkat dari tahun ke tahun.

#### **5.2.6 Manajemen Sumber daya**

Pada divisi kredit Bank BTN, yang merupakan pelopor penyedia kredit perumahan sejak tahun 1974 dan terus bertahan menjadi yang terbaik di sektor tersebut sampai sekarang, maka sudah dapat dipastikan divisi kredit Bank BTN diisi oleh individu dengan kemampuan dan pengalaman yang sangat baik.

Namun pada perjalanannya, terutama pada periode manajemen sebelum tahun 2008, terjadi *diskontinuitas* regenerasi SDM. Pada periode tersebut, para anggota manajemen yang begitu terfokus mengembalikan posisi finansial perusahaan, mengesampingkan sementara proses regenerasi SDM. Hal ini mengakibatkan terjadinya gap regenerasi. Jumlah SDM yang ada kurang cukup untuk dapat besaing dengan para pesaing yang lain. Kekurangan *salesforce* membuat pergerakan divisi kredit Bank BTN menjadi tertahan dan kurang ekspansif. Telihat bagaimana struktur jumlah SDM Bank BTN pada tahun 2008 – 2009 sebagaimana yang dijelaskan pada sub bab 4.6. Peran divisi *Human Resources Division HRD*, begitu penting untuk menjaga agar *gap* yang pernah ada tersebut tidak terjadi lagi.

Divisi HRD melakukan semua sistem pengembangan SDM baik untuk menyediakan karyawan baru yang berkualitas dan juga mengembangkan

karyawan yang ada agar dapat berkinerja lebih maksimal. Sistem pelatihan berkala dan evaluasi kinerja adalah hal yang dilakukan divisi HRD untuk dapat memantau dan terus mengembangkan kemampuan individu-individu di dalam tubuh divisi Kredit Bank BTN.

Pelaksanaan sistem remunerasi yang terencana dan tersistematis juga akan dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan. Sistem remunerasi yang dijalankan divisi HRD yang disesuaikan dengan standar-standar kinerja yang jelas akan dapat meningkatkan fokus dan motivasi kerja karyawan.

Selain manajemen SDM, juga terdapat manajemen sumber daya yang lainnya, seperti divisi *Planning and Research division* dan *Business policy and Development division* (Lampiran 5) yang bertugas melakukan pengembangan, evaluasi dan inovasi produk, layanan dan kebijakan bisnis strategis. Unit ini berada tingkat pusat dan di tiap cabang di bank BTN.

### **5.2.7 Nilai-nilai, Birokrasi dan Kinerja Divisi Kredit Bank BTN**

Peran nilai yang dianut divisi kredit Bank BTN cukup signifikan mempengaruhi kinerja divisi ini. Hal ini terjadi karena nilai adalah landasan dari budaya organisasi sekaligus pengendali keunggulan kompetitif divisi kredit Bank BTN yang dapat meningkatkan kinerja divisi.

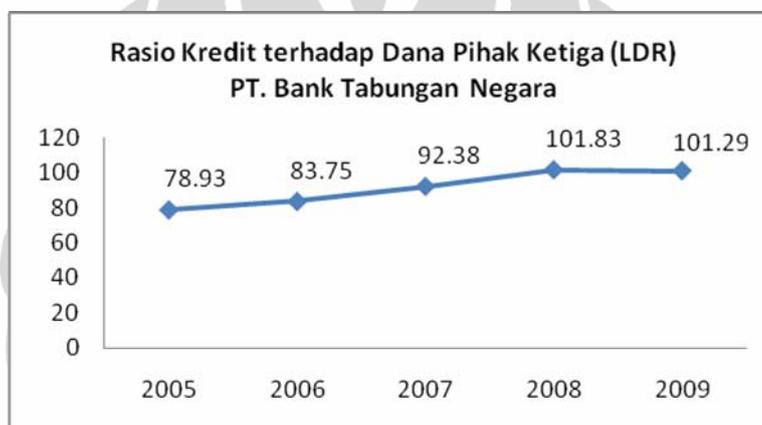
Nilai-nilai tersebut diaplikasikan bank BTN pada kegiatan operasional pelayanan sehari-hari Bank BTN dengan semboyan POLA PRIMA. Hal ini telah dijelaskan sebelumnya secara detail pada sub bab 4.4.

Visi divisi kredit bank BTN adalah sama dengan visi perusahaan, yakni menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan. Dengan visi ini, manajemen ingin menegaskan keunggulan bersaing bank BTN adalah pada produk pembiayaan perumahan dan melihat hal tersebut manajemen ingin memaksimalkan kompetensi dan kapabilitas hingga dapat membawa Bank BTN ke tingkat teratas di sektor pembiayaan perumahan.

Selama periode krisis pada semester II tahun 2008, struktur birokrasi yang tergambar dalam struktur organisasi perusahaan (lampiran 5), telah teruji secara nyata bahwa struktur tersebut efektif dan membuat sistem birokrasi di Bank BTN

pada umumnya dan di divisi kredit pada khususnya, menjadi lebih dinamis. Keputusan-keputusan manajemen menjadi lebih takstis dan efektif karena melalui struktur yang ada mereka telah terekspos kondisi riil di lapangan. Struktur ramping ini terbentuk sejak proses restrukturisasi dimulai pada tahun 2002.

Kinerja divisi kredit bank BTN bisa dikatakan baik. Hal ini tergambar pada jumlah penyaluran kredit yang terus meningkat dari tahun ke tahun, seperti pada gambar 4.1 Juga terlihat dari rasio penyaluran kredit terhadap dana pihak ketiga (LDR) yang didapatkan, tertera pada gambar 5.5 di bawah ini. Pada 2 tahun terakhir dapat dikatakan semua dana yang didapatkan berhasil disalurkan kepada para debitur. Hal ini menunjukkan prestasi kinerja yang menggembirakan.



**Gambar 5.5**  
**Rasio Kredit terhadap Dana Pihak Ketiga (LDR)**

Sumber : Laporan tahunan Bank BTN tahun 2009

### 5.2.8 Kompetensi divisi Kredit Bank BTN

Kompetensi utama divisi kredit Bank BTN terletak pada produk pembiayaan perumahan (KPR). Hal ini terjadi karena Bank BTN adalah sebagai pelopor penyedia KPR di Indonesia. Memulai memasarkan pada tahun 1974 dan menjadi pemimpin pasar KPR sampai sekarang ini. Maka tidak mengherankan KPR sudah menjadi citra kuat Bank BTN. Merek KPR BTN telah memiliki ekuitas yang tinggi. Maka dengan kompetensi yang unggul tersebut dan ditambah karakteristik industri KPR yang cenderung relatif aman karena merupakan *prime market*, maka strategi fokus pada sektor perumahan adalah hal yang paling tepat.

Kompetensi yang selanjutnya adalah kualitas pelayanan dengan sertifikasi ISO 1-5-1 dan ISO 1-3-1 yang dilengkapi dengan nilai-nilai POLA PRIMA. Suatu tingkat pelayanan yang berstandar internasional yang berbasis teknologi dan nilai-nilai pelayanan yang menjunjung kepuasan dan kepercayaan pelanggan.

Basis pelanggan yang besar hingga mencapai sekitar 1,2 juta rekening pinjaman dan sekitar 4 juta rekening simpanan adalah kompetensi yang luar biasa. Bila dikembangkan secara maksimal dapat memberikan efek pertumbuhan yang luar biasa pada perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena bila nasabah tersebut mau menggunakan jasa layanan yang ditawarkan Bank BTN. Dengan mengembangkan para debitur tersebut untuk menggunakan produk jasa layanan yang lain, maka akan menghasilkan pertumbuhan yang signifikan.

Pengaplikasian Teknologi (TI) yang disesuaikan dengan karakter bisnis Bank BTN sebagai bank yang fokus terhadap pembiayaan, telah berhasil meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini pun meningkatkan tingkat kepercayaan dan kepuasan konsumen terhadap pelayanan divisi kredit Bank BTN.

Hubungan baik dengan asosiasi (REI dan APERSI) dan dinas pemerintahan pusat dan daerah terkait merupakan kompetensi khusus yang jarang dimiliki bank lain. Hubungan baik dengan asosiasi meningkatkan jalur distribusi dan pemasaran, karena melalui mereka Bank BTN menjangkau konsumen pengembang properti. Sedangkan hubungan baik dengan dinas pemerintahan pusat dan daerah mempermudah jalur birokrasi pengurusan proyek properti.

Suatu keunggulan yang dapat dijadikan kompetensi dari divisi kredit Bank BTN adalah sebagai bank yang dimiliki pemerintah (Persero). Hal ini mempermudah hubungan dengan dinas pemerintahan terkait, meningkatkan basis kepercayaan konsumen dan kemudahan dalam proses untuk produk KPR subsidi.

Restrukturisasi organisasi yang dilakukan Bank BTN pada tahun 2002 telah menghasilkan suatu struktur yang efektif dan efisien. Suatu struktur yang disiapkan untuk fokus bisnis Bank BTN yakni pembiayaan perumahan. Dengan keberhasilan bekerjanya struktur ini pada masa krisis finansial, maka menjadi kompetensi dari divisi kredit Bank BTN.

Semua kompetensi yang telah disebutkan di atas berujung kepada tingkat layanan yang prima kepada para debitur dan nasabah divisi kredit Bank BTN.

Tingkat layanan adalah diferensiator dan hal yang paling krusial pada industri sektor kredit perbankan. Memenangkan persaingan pada tingkat layanan berarti meningkatnya pangsa pasar produk kredit tersebut

### 5.2.9 Inovasi

Dengan tingkat kemiripan yang sangat tinggi maka inovasi di industri kredit perbankan adalah hal yang sulit dan mudah ditiru. Inovasi dilakukan terhadap produk dan jasa layanan.

Inovasi produk pada tahun 2008 dan 2009 adalah produk Kring Batara (KTA dengan gaji sebagai jaminan) dan KPR Platinum yakni KPR untuk segmen atas dengan plafon kredit bebas di atas Rp 150 juta. Dengan KPR Platinum maka BTN memasuki era KPR untuk segmen premium.

Kerjasama dengan Pos Indonesia sebagai langkah menambah jangkauan jaringan dengan situasi *online real time* untuk produk tabungan, giro dan deposito. Untuk produk kredit baru merupakan payment point dan sedang diupayakan menjadi transaction point.

Inovasi layanan adalah sertifikasi tingkat layanan dengan ISO 151 dan ISO 131 serta pengembangan TI sebagai inovasi layanan dengan *software database Silverlake Integrated Banking System (SIBS)* yang merupakan software khusus dibuat untuk industri kredit perbankan.

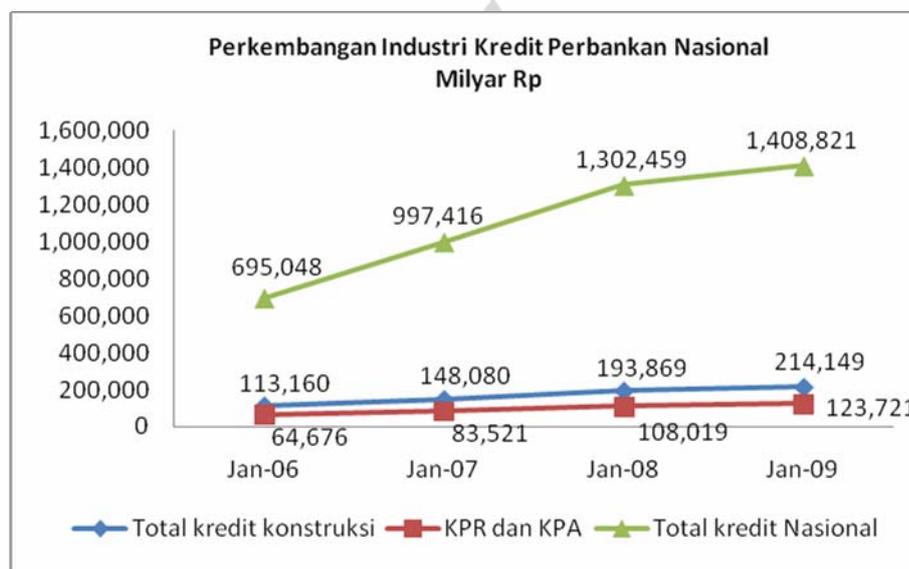
Dengan pengaplikasian ISO 151 bank BTN memiliki suatu sistem yang diklaim paling cepat dan efisien dalam pemrosesan kredit KPR untuk layanan *face to face*. Dan dengan aplikasi ISO 131 maka Bank BTN memiliki sistem *e-loan* yang memproses kredit dengan sistem berbasis internet.

### 5.2.10 Analisis Daur Hidup Industri

Perkembangan industri sektor kredit perbankan nasional seperti tertera pada gambar 5.6 di bawah ini, terlihat stabilnya perkembangan industri kredit nasional. Dan pada tabel yang sama dapat dilihat perkembangan industri kredit KPR yang tumbuh secara stabil. Hal ini mencerminkan bahwa industri Kredit

berada pada tahap pertumbuhan (*growth*) di daur hidup industri kredit perbankan nasional (Gambar 2.8).

Dengan kondisi demikian maka pemain-pemain yang berada di dalamnya masih memiliki ruang gerak yang luas pada industri ini. Bank BTN dengan divisi kreditnya sebagai ujung tombak di industri ini, yang memiliki pengalaman, kompetensi dan kapabilitas yang tinggi terutama di pasar KPR, memiliki kesempatan yang luas untuk mempertahankan eksistensinya sebagai penguasa KPR dan tampil lebih baik lagi pada industri kredit perbankan secara umum.



**Gambar 5.6**  
**Perkembangan Industri Kredit Perbankan Nasional**

Sumber: diolah dari SPI - Bank Indonesia (Jan 2010) dan SEKI, Bank Indonesia (Jan 2010)

### 5.3 Analisis Pemilihan Strategi

Ada beberapa model analisis pemilihan strategi yang dapat digunakan dalam menentukan pilihan strategi bertumbuh dalam persaingan. Pada tingkat korporasi terdapat analisa BCG dan analisis GE-McKinsey yang melakukan pendekatan analisa portofolio pada unit-unit bisnis perusahaan (David - 2007). Dalam tingkat unit bisnis terdapat pilihan strategi bertumbuh dalam persaingan yang disebut strategi generik. (David - 2007). Sedangkan pada perusahaan yang memiliki bisnis tunggal atau bisnis dominan terdapat pilihan terdapat 12 strategi

grand (David - 2007). Pendekatan yang dilakukan dalam pemilihan 12 strategi grand tersebut adalah melalui analisis matriks strategi grand (David - 2007).

Untuk dapat mengetahui posisi tepat divisi kredit Bank BTN sebagai suatu unit bisnis, dilakukan beberapa analisis hingga dapat ditentukan tipe strategi dan strategi apa yang harus diterapkan oleh divisi kredit Bank BTN.

### 5.3.1 Analisis Faktor SWOT

Berdasarkan hasil penelitian data sekunder pada laporan tahunan Bank BTN, Laporan Bank Indonesia, beberapa artikel media cetak dan internet serta hasil in depth *interview* terhadap manajemen Divisi kredit Bank BTN, didapatkan faktor, topik dan isu yang akan membentuk variabel-variabel SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan) yang utama. Faktor, topik dan isu tersebut tertera pada tabel 5.7 di bawah ini

**Tabel 5.7 Hasil Pengumpulan Faktor Pembentuk Variabel SWOT**

Variabel	Faktor / Topik / Isu
Kekuatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsentrasi di sektor perumahan</li> <li>2. Basis pelanggan yang kuat mencapai lebih dari 5 juta nasabah (per 2009)</li> <li>3. Struktur organisasi yang adaptif</li> <li>4. Struktur organisasi yang ditujukan untuk fokus pada mortgage (kewenangan release kredit dapat dilakukan secara desentralisasi sampai level <i>branch</i>)</li> <li>5. Pelopor kredit pemilikan rumah (KPR)</li> <li>6. Prime market</li> <li>7. Bank BUMN milik pemerintah</li> <li>8. Produk KPR subsidi dengan <i>market share</i> mencapai 95% (per 2009)</li> <li>9. Pengaplikasian teknologi Informasi yang cukup baik – <i>silverlake integrated banking system</i> (SIBS) yang mensentralisasi database dan terintegrasi dengan cabang</li> <li>10. Manajemen yang adaptif dalam pembuatan kebijakan, peka terhadap perubahan kondisi serta konsisten dalam implementasi strategi</li> <li>11. Pegawai berkomitmen tinggi</li> <li>12. Hubungan dekat dengan asosiasi properti dan pihak terkait lainnya (kantor dinas daerah)</li> </ol>

Tabel 5.7 (Lanjutan)

Variabel	Faktor / Topik / Isu
Kelemahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hanya menguasai 11% pasar perumahan non subsidi (2008-2009)</li> <li>2. Menjadi benchmark kredit perumahan (mortgage) non subsidi oleh bank lain sehingga suku bunga menjadi selalu lebih tinggi</li> <li>3. Jaringan pemasaran yang masih kurang luas dibandingkan pesaing</li> <li>4. Jaringan cabang yang masih kurang banyak dibandingkan pesaing</li> <li>5. Ketersediaan sumber dana pihak ketiga (funding) yang relative rendah</li> <li>6. Pemasukan fee based income yang belum maksimal</li> <li>7. Penjualan produk dan jasa di luar kredit perumahan belum maksimal</li> <li>8. Belum mengaplikasikan Card banking business ke dalam portofolio produk perusahaan</li> <li>9. Sistem regenerasi SDM belum maksimal</li> <li>10. Budaya kerja POLA PRIMA baru tahap sosialisasi</li> <li>11. Inovasi produk layanan masih rendah</li> <li>12. Sales Force kurang banyak</li> </ol>
Peluang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan akan perumahan akan selalu ada</li> <li>2. Backlog persediaan perumahan yang makin besar (2007 – 2009)</li> <li>3. Pertumbuhan kebutuhan perumahan melebihi pertumbuhan penyaluran KPR (2007 – 2009)</li> <li>4. Menjadi bank yang akan go public (2007 – 2009)</li> <li>5. Landscape perbankan nasional (API) – (2007 – 2009)</li> <li>6. Komitmen pemerintah dalam menyediakan perumahan</li> <li>7. Penguasaan 95% pasar pembiayaan perumahan untuk masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) di bawah Rp 200 juta</li> <li>8. Proses restrukturisasi dari tahun 2002 berjalan baik, mulai dari pembentukan program sampai dengan dan implemntasi</li> <li>9. Pembentukan <i>change management team division</i> yang mengimplementasi restrukturisasi secara lebih menyeluruh, mulai dari teknis operasional, struktur (<i>jobdesc</i>), hingga pada budaya kerja (POLA PRIMA)</li> <li>10. Layanan <i>customer</i> dengan melakukan proses sertifikasi ISO 151 dan kemudian menuju 131</li> <li>11. Menggunakan Kantor Pos sebagai perluasan jaringan yang terintegrasi dengan sistem TI perusahaan (<i>funding</i> dan <i>payment point</i>)</li> <li>12. Dikembangkannya produk KTA dengan <i>brand</i> Kring BATARA</li> </ol>

Tabel 5.7 (Lanjutan)

Variabel	Faktor / Topik / Isu
Tantangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan bank penyalur kredit yang semakin ketat setelah krisis moneter 1998</li> <li>2. Bertambahnya persaingan bank penyalur KPR terutama sektor non subsidi (2007 - 2009)</li> <li>3. Globalisasi dunia (fluktuasi minyak dunia, fluktuasi kurs US Dollar, AFTA)</li> <li>4. Masuknya pemain properti dunia ke sektor non residensial dan menuju sektor residensial dalam beberapa tahun berikutnya</li> <li>5. Pembentukan draft regulasi pemilikan properti oleh asing dipermudah dan disahkan tahun 2009</li> <li>6. Regulasi baru semakin mempermudah pemain (bank) baru untuk terjun ke sektor kredit terutama perumahan</li> <li>7. Peran bank asing dan kepemilikan oleh asing di persaingan kredit semakin meningkat pesat dengan adanya globalisasi</li> <li>8. Lembaga pembiayaan non bank semakin bertambah (<i>Mulfinance</i> dan koperasi)</li> <li>9. Pilihan bentuk pembiayaan semakin banyak (misal KTA dan <i>Company loan</i>)</li> <li>10. Nasabah semakin kritis</li> <li>11. Kebijakan pemerintah pusat yang belum terkoordinasi dengan pemerintah daerah</li> <li>12. Penggunaan teknologi oleh pesaing semakin kuat</li> <li>13. Inovasi produk dan layanan</li> </ol>

Sumber : Hasil olahan dari hasil *In depth Interview* dan studi literatur

Setelah didapatkan seluruh data yang dapat menjelaskan dan membentuk kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan divisi kredit Bank BTN, maka berdasarkan penjabaran faktor topik dan isu pada tabel 5.7, dapat dibuat matriks SWOT yang terdiri dari variabel utama SWOT divisi kredit Bank BTN yang dapat dilihat pada gambar 5.7 di bawah ini.

		Positif	Negatif
Faktor Internal	<b>KEKUATAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basis pelanggan yang besar</li> <li>- Fokus pada sektor perumahan</li> <li>- Struktur organisasi</li> <li>- Produk KPR</li> <li>- Dimiliki pemerintah (BUMN)</li> <li>- Prime Market</li> <li>- Pengaplikasian Teknologi (TI)</li> <li>- Manajemen</li> <li>- Komitmen pegawai</li> <li>- Hubungan baik dengan asosiasi dan dinas terkait</li> <li>- Merek yang kuat untuk produk KPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk non subsidi</li> <li>- Produk non kredit</li> <li>- Menjadi benchmark bank lain untuk produk KPR</li> <li>- Jaringan cabang</li> <li>- Ketersediaan dana pihak ketiga</li> <li>- Fee based income</li> <li>- SDM</li> <li>- Inovasi produk</li> <li>- Jaringan Pemasaran produk</li> <li>- Budaya perusahaan masih baru sampai tahap sosialisasi</li> </ul>
	<b>PELUANG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebutuhan perumahan yang akan selalu ada</li> <li>- Backlog ketersediaan perumahan</li> <li>- Pertumbuhan kebutuhan rumah melebihi jumlah KPR</li> <li>- Proses Go Public</li> <li>- Landscape perbankan nasional</li> <li>- Komitmen pemerintah</li> <li>- RSH</li> <li>- Restrukturisasi perusahaan terus berjalan</li> <li>- Sertifikasi pelayanan</li> <li>- Penggunaan jaringan Kantor Pos</li> <li>- Inovasi dan pengembangan produk kredit</li> <li>- Masuknya pemain properti internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persaingan bank penyalur kredit semakin meningkat</li> <li>- Persaingan di sektor non subsidi semakin ketat</li> <li>- Globalisasi dunia</li> <li>- Masuknya pemain properti dunia</li> <li>- Kepemilikan asing akan semakin dipermudah</li> <li>- Regulasi mempermudah pemain baru masuk</li> <li>- Lembaga pembiayaan non bank</li> <li>- Bentuk pembiayaan yang semakin beragam</li> <li>- Nasabah yang semakin kritis</li> <li>- Kurangnya koordinasi pemerintah pusat dan daerah</li> <li>- Penggunaan TI yang semakin maju oleh pesaing</li> <li>- Inovasi produk dan layanan</li> </ul>
Faktor Eksternal	<b>KELEMAHAN</b>		
	<b>ANCAMAN</b>		

**Gambar 5.8**  
**Matriks SWOT Divisi Kredit Bank BTN**

Sumber : diolah dari hasil in depth interview dan studi literatur

### 5.3.2 Analisis EFE - IFE

Variabel-variabel IFE dan EFE matriks didapatkan dari analisis SWOT yang dihasilkan dari studi literatur, *desk research (secondary research)*, *in depth interview* dengan 3 orang manajemen divisi kredit BTN dan 8 orang *interview* pemeringkatan pada level manajemen di divisi kredit pada tahun 2008 - 2009.

#### a. Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Matriks IFE yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh divisi kredit Bank BTN. Hasil evaluasi memberikan *input* bagi perusahaan dalam merumuskan strategi utama divisi kredit Bank BTN. Pada lampiran 22 dapat dilihat bahwa:

- Kekuatan mayor divisi kredit BTN adalah pada konsentrasi perusahaan di sektor perumahan dan perusahaan sebagai pelopor KPR yang ditunjukkan dengan peringkat rata-rata 4;
- Kekuatan minor perusahaan adalah manajemen dan KPR subsidi dengan pangsa pasar hampir mencapai 95% yang ditunjukkan dengan peringkat rata-rata 3.25 ;
- Pada faktor-faktor kelemahan, para responden berpendapat Budaya kerja POLA PRIMA baru tahap sosialisasi merupakan kelemahan minor ditunjukkan dengan angka 1.25.
- Sedangkan kelemahan mayor perusahaan Ketersediaan sumber dana pihak ketiga (*funding*) yang relatif rendah, Pemasukan *fee based income* yang belum maksimal dan *Sales force* kurang banyak. Kurangnya jaringan cabang dan kurangnya pemasaran juga termasuk kelemahan mayor walaupun tingkatannya sedikit lebih ringan dibandingkan 3 faktor sebelumnya..

Hasil pengolahan data internal (IFE) yang diperoleh menunjukkan total nilai faktor internal perusahaan sebesar 2.76.

b. Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana Divisi Kredit Bank BTN mampu menghindari ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Selain itu matriks ini juga diharapkan mampu menginformasikan seberapa jauh strategi yang diterapkan perusahaan saat ini mampu meminimalkan berbagai hambatan untuk meraih peluang yang ada.

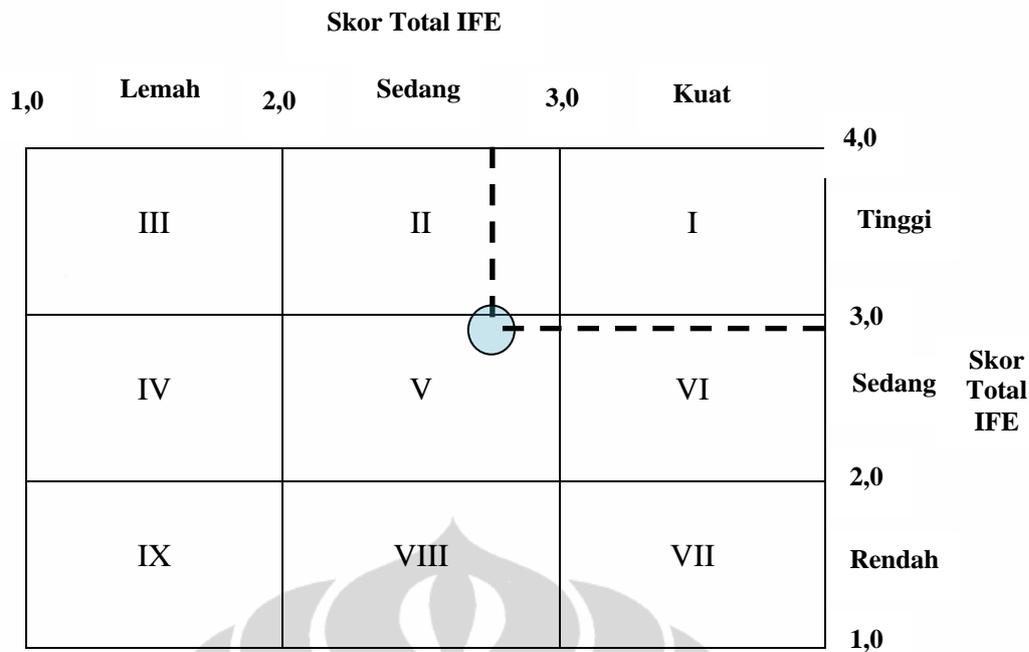
Dari penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa selama ini perusahaan telah mampu merespon peluang yang ada dan ditunjukkan dengan peringkat 3 menuju 4, akan tetapi berada dalam level rata-rata menuju mampu dalam menghindari ancaman yang dihadapi ditunjukkan dengan peringkat 2 menuju 4. Hasil perhitungan nilai total faktor eksternal perusahaan diperoleh sebesar 2,92.

c. Hasil *Scoring* IFE dan EFE

Hasil scoring dengan menggunakan Eksternal Faktor Evaluation (EFE) Matrix dan Internal Faktor Evaluation (IFE) Matrix masing-masing diperoleh skor EFE = 2,92 dan IFE = 2,76.

### 5.3.3 Analisis IE Matriks

Skor EFE dan IFE kemudian dimasukkan ke dalam Internal Eksternal (IE) Matrix dan kemudian ditarik garis vertikal dan horisontal maka terjadi sebuah titik pertemuan pada kwadran V di mana akan diperoleh strategi yang sesuai yaitu strategi pertumbuhan (*hold* dan *maintain*) melalui pengembangan pasar dan pengembangan produk.



**Gambar 5.9**

### Matriks Internal-Eksternal Divisi Kredit Bank BTN

Sumber : David (2007)

#### 5.3.3.1 Pembahasan IE Matriks

Berdasarkan analisis pada bab sebelumnya untuk mengetahui posisi stratejik Divisi Kredit BTN dengan IE matrix diketahui bahwa saat ini posisi Divisi kredit BTN berada pada kwadran V (lima) seperti dalam gambar Internal Eksternal (IE) Matrix Divisi Kredit Bank BTN.

Dimana strategi yang sesuai adalah strategi pertumbuhan (*hold* dan *maintain*). Strategi *Hold* dan *maintain* tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan pasar serta pengembangan produk dan layanan.

Strategi pengembangan pasar, dapat diterapkan oleh Divisi Kredit Bank BTN dengan cara memperluas pasar yang sudah ada dengan memperbaiki kelemahan mayor dengan maksimalisasi penyediaan sumber dana pihak ketiga (*funding*) yang rendah dan maksimalisasi pemasukan *fee based income* dan penambahan *sales force* berkualitas. Dengan penguatan ketiga kelemahan mayor ini maka strategi pengembangan pasar dengan menambah jangkauan jaringan kantor cabang menjadi dapat dilaksanakan. Dana yang ada dapat digunakan untuk penambahan cabang dan cabang-cabang tersebut akan diperkuat dengan *sales*

*force* yang berkualitas. Hingga penetrasi dapat dilakukan hingga pasar menjadi berkembang menjangkau daerah-daerah yang tadinya belum tergarap.

Hal yang dapat dilakukan selanjutnya adalah pengembangan produk dan tingkat layanan divisi kredit bank BTN. Baik pengembangan pada produk yang ada (pengembangan skema kredit) atau membuat produk kredit yang benar-benar baru maupun pengembangan tingkat layanan jasa perbankan. Pada pengembangan ini memerlukan investasi yang cukup besar. Penyediaan pendanaan sangat berperan besar terutama untuk pengembangan produk kredit yang produknya merupakan penyediaan uang tunai bagi yang memerlukan.

Divisi kredit bank BTN yang memfokuskan diri bergerak di sektor perumahan / properti, harus memperhatikan keseimbangan produk hingga tidak terjadi gejala *over focus* yang pada titik tertentu dapat membuat inovasi terbatas, kreativitas tertahan dan rentan pada saat industri perumahan / properti terkena krisis. Oleh karena itu pengembangan produk harus juga menyentuh produk kredit non perumahan.

Dengan kondisi yang dipengaruhi efek krisis finansial global, terutama dengan masih adanya keketatan likuiditas yang membuat proses pendanaan masih sedemikian sulit, maka pengembangan tingkat jasa layanan menjadi lebih berperan. Peningkatan ini dilakukan pada berbagai aspek, dengan berbasis pada kelemahan mayor matriks IFE, maka regenerasi SDM dan penerapan budaya kerja akan sangat berpengaruh pada tingkat layanan yang diberikan divisi kredit bank BTN. Dengan sistem regenerasi didukung dengan penerapan budaya kerja yang telah terkonsep jelas (POLA PRIMA), maka didapatkan jumlah SDM yang berkualitas yang akan dapat memberikan tingkat pelayanan yang lebih baik.

#### **5.3.4 Analisis Matriks TOWS**

Berdasarkan analisis SWOT menunjukkan Divisi kredit Bank BTN berada pada sel SO strategi yang akan mendata daftar kekuatan yang ada untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada secara maksimal.

Tabel 5.8 Matriks TOWS Divisi Kredit Bank BTN

<p>-IFAS- Selalu Kosong -EFAS-</p>	<p><b>STRENGTH – S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Basis pelanggan yang besar</li> <li>- Fokus pada sektor perumahan</li> <li>- Struktur organisasi</li> <li>- Produk KPR</li> <li>- Dimiliki pemerintah (BUMN)</li> <li>- Prime Market</li> <li>- Pengaplikasian Teknologi (TI)</li> <li>- Manajemen</li> <li>- Komitmen pegawai</li> <li>- Hubungan baik dengan asosiasi dan dinas terkait</li> <li>- Merek yang kuat untuk produk KPR</li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES - W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk non subsidi</li> <li>- Produk non kredit</li> <li>- Menjadi benchmark bank lain untuk produk KPR</li> <li>- Jaringan cabang</li> <li>- Ketersediaan dana pihak ketiga</li> <li>- Fee based income</li> <li>- SDM</li> <li>- Inovasi produk</li> <li>- Budaya perusahaan masih baru sampai tahap sosialisasi</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES – O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebutuhan perumahan yang akan selalu ada</li> <li>- Backlog ketersediaan perumahan</li> <li>- Pertumbuhan kebutuhan rumah melebihi jumlah KPR</li> <li>- Proses Go Public</li> <li>- Landscape perbankan nasional</li> <li>- Komitmen pemerintah</li> <li>- RSH</li> <li>- Restrukturisasi perusahaan terus berjalan</li> <li>- Sertifikasi pelayanan</li> <li>- Penggunaan jaringan Kantor Pos</li> <li>- Inovasi dan pengembangan produk kredit</li> <li>- Masuknya pemain properti internasional</li> </ul>	<p><b>SO – Strategies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Untuk tetap fokus di sektor perumahan KPR dengan potensi pasar prime market yang sebegitu besar namun di dukung dengan inovasi produk yang efektif</li> <li>- Layanan di kantor pos harus diperlengkap untuk memaksimalkan kekuatan basis pelanggan</li> <li>- Menjaga komitmen pegawai hingga proses restrukturisasi dapat berjalan lancar</li> <li>- Maksimalisasi merek untuk peningkatan awareness terutama ke pemain int'l</li> </ul>	<p><b>WO – Strategies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berinovasi produk untuk produk non subsidi karena potensi pasarnya besar</li> <li>- Berinovasi produk untuk produk non kredit karena potensi customer BTN sangat besar dan belum dimaksimalisasi</li> <li>- Terus membangun budaya kerja agar proses restrukturisasi berhasil</li> <li>- Maksimalisasi ketersediaan dana pihak agar dapat digunakan untuk pengembangan jaringan</li> <li>- Regenerasi SDM erualitas untuk agar proses ekspansi berjalan</li> </ul>
<p><b>THREATS – T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persaingan bank penyalur kredit semakin meningkat</li> <li>- Persaingan di sektor non subsidi semakin ketat</li> <li>- Globalisasi dunia</li> <li>- Masuknya pemain properti dunia</li> <li>- Kepemilikan asing akan semakin dipermudah</li> <li>- Regulasi mempermudah pemain baru masuk</li> <li>- Lembaga pembiayaan non bank</li> <li>- Bentuk pembiayaan yang semakin beragam</li> <li>- Nasabah yang semakin kritis</li> <li>- Kurangnya koordinasi pemerintah pusat dan daerah</li> <li>- Penggunaan TI yang semakin maju oleh pesaing</li> <li>- Inovasi produk dan layanan</li> </ul>	<p><b>SI – Strategies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tetap fokus pada perumahan agar memiliki diferensiasi namun terus berinovasi agar tidak terkejar oleh pesaing baik local maupun intr'l sbg dampak globalisasi</li> <li>- Memperkuat sumber daya internal terutama di daerah utama hingga semakin mempersulit ruang masuk pemain baru kedaerah tersebut</li> <li>- Memperkuat hubungan dengan para pelanggan dengan mengandalkan kekuatan merek dan tingkat layanan PRIMA hingga tidak tertarik menggunakan jenis pembiayaan lainnya</li> <li>- Pengembangan TI yang makin maju dan terintegrasi</li> </ul>	<p><b>WT – Strategies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperkuat dana dan fee based income agar dapat melakukan ekspansi dan bersaing dengan pemain lain yang memiliki dana kuat baik pemain lokal atau intr'l</li> <li>- Tingkatkan jaringan untuk mendekat ke pelanggan</li> <li>- Tingkatkan regenerasi SDM agar dapat menambah sales force</li> <li>- Inovasi dan layanan PRIMA adalah kunci perkembangan usaha</li> </ul>

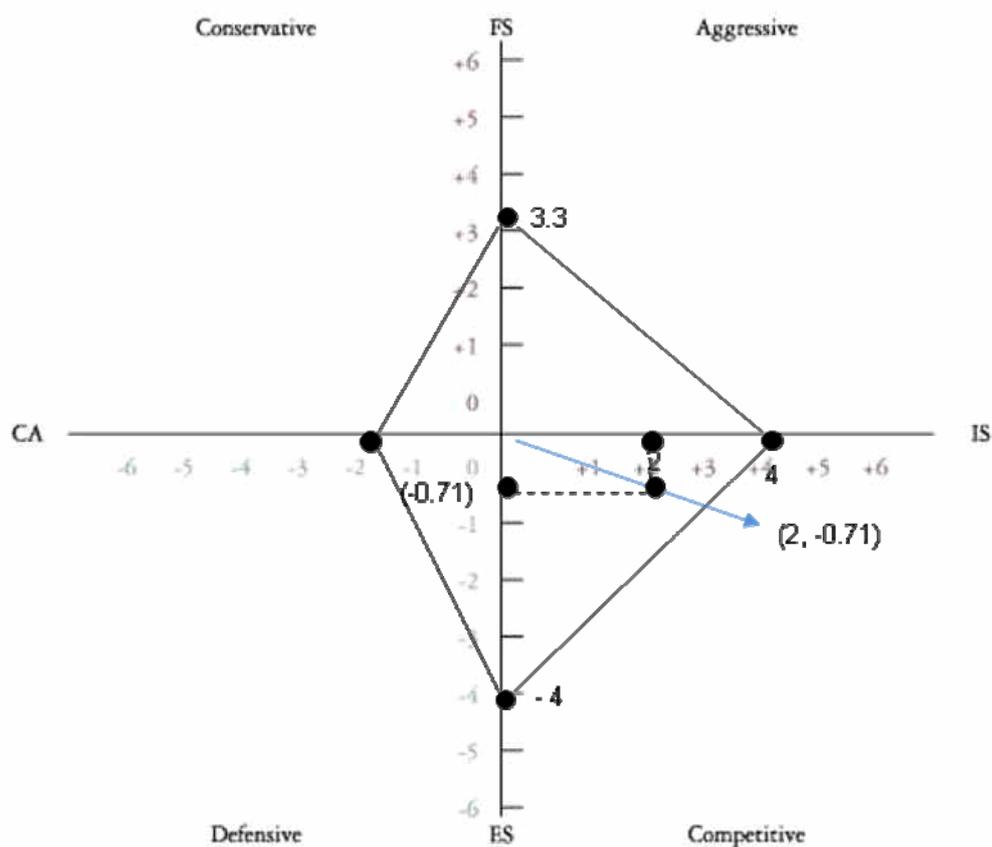
Sumber : merujuk pada David (2007) dan hasil analisis SWOT (Gambar 5.7)

### 5.3.5 Analisis Matriks SPACE

Berdasarkan hasil *scoring* 8 orang level manajemen divisi kredit Bank BTN (Lampiran 25), didapatkan angka penilaian untuk matriks *space* divisi kredit bank BTN berikut ini, kekuatan finansial (FS) diberi nilai 3.3, keunggulan

bersaing (CA) diberi nilai -2, stabilitas lingkungan (ES) diberi nilai -4 dan kekuatan industri (IS) diberi nilai 4

Setelah didapatkan angka rata-rata, jumlahkan variabel-variabel yang berada pada masing-masing sumbu. Maka didapatkan koordinat nilai sumbu X (CA, IS) adalah 2 dan nilai sumbu Y (FS, ES) adalah -0.71. Tarik garis dari pusat sumbu cartesius pada gambar 5.9 dan didapatkan arah strategi yang cocok untuk keadaan divisi kredit Bank BTN, yakni strategi konservatif.



**Gambar 5.10**

**Matriks SPACE divisi kredit Bank BTN**

Sumber : David (2007)

**5.3.5.1 Pembahasan hasil analisis matriks SPACE**

Pada kuadran konservatif, divisi kredit Bank BTN berada pada situasi industri dengan laju pertumbuhan yang tinggi dan divisi kredit Bank BTN memiliki faktor keunggulan bersaing yang baik. Strategi konservatif yang dapat

dilakukan mencakup *market penetration*, *market development*, *product development* dan *concentric diversification*. Pada kuadran ini perusahaan sebaiknya melakukan bisnis sesuai dengan kompetensi inti yang dimiliki dan menghindari bisnis yang mempunyai resiko yang tinggi.

Divisi kredit Bank BTN dapat terus bertumbuh dengan memaksimalkan fokus yang ada sekarang, yakni fokus pada kredit di bidang perumahan. Sebagai pelopor di bidang KPR, maka hal ini merupakan hal yang tepat untuk dilaksanakan. Dimana kompetensi dan kapabilitas pada sektor tersebut telah dimiliki oleh divisi kredit Bank BTN, hingga dapat dijadikan suatu diferensiator terhadap pesaing lain dan dapat meningkatkan laju pertumbuhan perusahaan.

Strategi yang digunakan berdasarkan hasil analisis matriks SPACE, sama dengan strategi yang digunakan pada analisis IE matriks pada sub bab 5.3.3.1. Penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk dan layanan adalah strategi yang digunakan pada posisi konservatif. Hal yang menjadi titik fokus pada dari hasil analisis matriks ini adalah agar divisi kredit Bank BTN dapat memaksimalkan kompetensi inti perusahaan yakni sebagai bank pembiayaan perumahan pertama dan terbaik di Indonesia dalam penerapan strateginya.

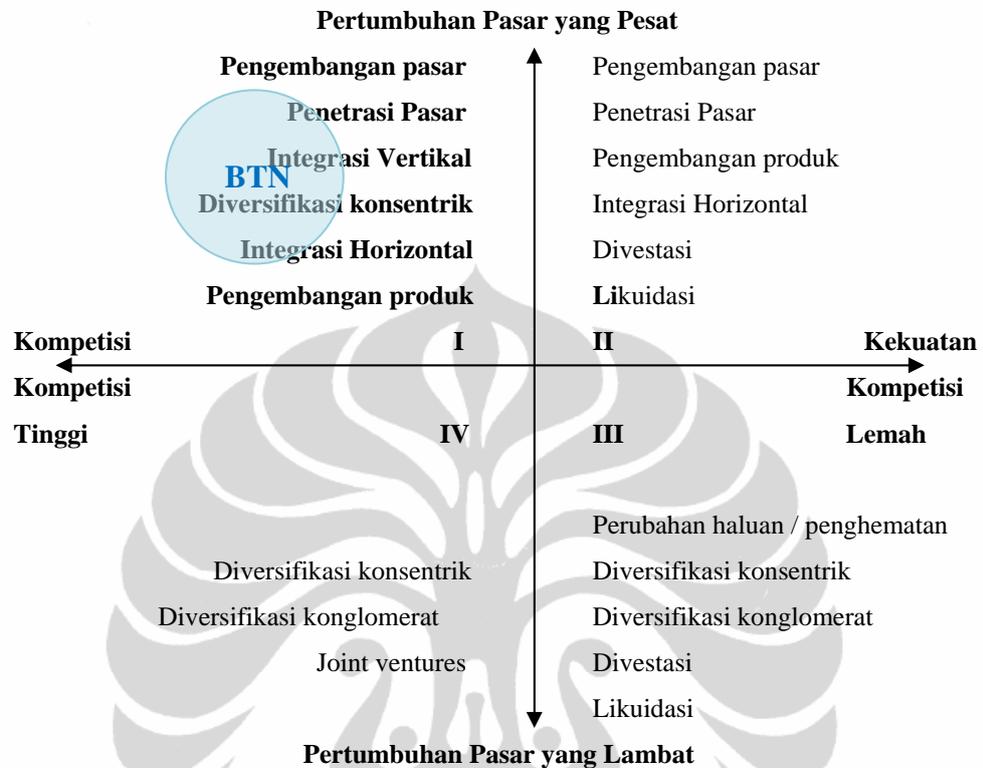
Divisi kredit bank BTN perlu melakukan strategi diversifikasi konsentrik dengan mengembangkan bisnis kredit non perumahan, mengembangkan bisnis *credit card* maupun penempatan investasi di Sertifikat Bank Indonesia agar didapatkan keseimbangan sehingga tidak terjadi fokus yang berlebihan.

### **5.3.6 Analisis Grand Strategy**

Berdasarkan analisa-analisa sebelumnya, terutama memperhatikan analisa SWOT dan dikombinasikan dengan keadaan kinerja perusahaan, maka ditentukan letak posisi divisi kredit Bank BTN dalam matriks *grand strategy*.

Pada matriks strategi grand (gambar 5.10), dengan pertumbuhan pasar kredit yang tinggi dan potensi pertumbuhan yang sangat besar terutama di sektor kredit perumahan, maka pada sumbu vertical terletak pada pertumbuhan tinggi. Pada sumbu horizontal, terlihat bahwa posisi daya saing divisi kredit Bank BTN

termasuk sedang menuju tinggi. Oleh karena itu Divisi kredit Bank BTN berada pada Kuadran I .



**Gambar 5.11**  
**Diagram Grand Strategy**

Sumber : David (2007)

Pilihan strategi yang terdapat pada kuadran 1 diagram grand strategi adalah pertumbuhan terfokus, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi vertikal (*backward* dan *forward integration*), diversifikasi konsentrik dan integrasi horizontal.

#### 5.4 Pemilihan Strategi

Divisi kredit bank BTN adalah salah satu divisi PT. Bank Tabungan Negara, berdasarkan fungsi dan strukturnya, dapat dikategorikan sebagai suatu unit bisnis pada struktur organisasi bank BTN tahun 2008 – 2009 (Lampiran 5).

Dan melihat pada visi dan misi perusahaan yang telah dijabarkan pada bab-bab sebelumnya, maka PT. Bank Tabungan Negara memiliki bisnis dominan yakni produk kredit perumahan perbankan. Maka dapat dikatakan divisi kredit bank BTN merupakan unit bisnis sekaligus merupakan bisnis inti dari Bank BTN.

Atas dasar hal tersebut maka pemilihan strategi bertumbuh ini menggunakan pendekatan *grand strategy* dan strategi generik. Pada *grand strategy*, dilakukan penjabaran yang lebih operasional dari divisi kredit Bank BTN, sedangkan pada strategi generik dilakukan penjabaran strategi secara lebih umum dan sebagai penunjuk arah strategi perusahaan hingga dapat diterapkan pada unit bisnis yang lain dalam organisasi.

#### **5.4.1 Strategi generik tingkat bisnis**

Fakta yang didapatkan dari analisa SWOT adalah Bank BTN yang fokus pada produk kredit terutama pada sektor perumahan. Fakta lain yang didapatkan adalah cakupan pasar divisi kredit Bank BTN belum begitu luas bila dibandingkan dengan potensi pasar KPR yang sebenarnya yang terjadi karena kurangnya jaringan cabang Bank BTN. Dan semakin kecil cakupan pasar Bank BTN bila dibandingkan pasar kredit secara total.

Dengan memperhitungkan karakteristik produk kredit yang memiliki tingkat kemiripan yang tinggi, berdasarkan data-data yang ada dan kemudian mengaplikasikannya ke matriks strategi generik Porter, maka strategi bisnis generik yang dapat dipergunakan oleh divisi kredit Bank BTN adalah fokus di sektor KPR, fokus pada penyediaan tingkat layanan kredit di sektor perumahan yang *excellent*, fokus pada pengembangan produk dengan mengedepankan *image* BTN sebagai Bank penyedia KPR sebagai diferensiator utama.

Standardisasi tingkat layanan dengan pengaplikasian ISO 151 dan ISO 131 sampai tingkat cabang adalah langkah strategis yang dilakukan divisi kredit Bank BTN yang dapat meningkatkan *awareness* dan loyalitas di kalangan nasabahnya.

Melakukan diferensiasi dimana divisi kredit BTN menjadi unik dalam beberapa dimensi, yaitu tingkat layanan, kegiatan pemasaran serta kecepatan dan kemudahan proses aplikasi kredit. Pengembangan penerapan sistem TI yang

khusus diintegrasikan bagi kredit perumahan / properti adalah salah satu keunggulan divisi kredit bank BTN.

		Cost leadership	Differentiation	Focus
Cakupan Pasar	Besar	Cost Leadership – Low Cost Cost Leadership – Best Value	Diferensiasi	
	Kecil		Diferensiasi	Fokus – Low Cost Fokus – Best Value <b>BTN</b>

**Gambar 5.12**  
**Strategi Generik Porter**

Sumber: Fred R. David. "Strategic Competition", eleventh edition, Pearson, 2007, p.183

#### 5.4.2 *Grand Strategy* Tingkat Bisnis

Berdasarkan David (2007), pilihan *grand strategy* yang diambil adalah sebagai berikut :

##### a. **Pertumbuhan terfokus**

Pilihan strategi di kuadran I adalah pilihan pertumbuhan terfokus. Pilihan ini sesuai dengan divisi kredit Bank BTN yang memiliki fokus produk dan layanan pada kredit perumahan. Terutama dengan potensi pasar dan potensi pertumbuhan yang begitu besar. Dengan strategi terfokus pada sektor KPR, telah memberikan pertumbuhan pasar yang cukup tinggi di tahun-tahun sebelumnya. Maka dengan tetap melakukan strategi pertumbuhan terfokus, didukung suasana industri yang disertai geliat pemain-pemain kredit lain yang semakin agresif dan tingkat bunga yang mulai menunjukkan penurunan, diharapkan pertumbuhan penyaluran kredit menjadi semakin pesat.

## **b. Pengembangan produk**

Pada sektor kredit perbankan, produk yang dikembangkan adalah produk paket kredit dan produk jasa layanan pendukungnya. Pilihan strategi ini belum dapat dilakukan secara lugas karena pengembangan produk kredit akan memerlukan dana yang cukup besar agar dapat menghasilkan produk kompetitif. Dan karena divisi kredit Bank BTN masih melakukan strategi terfokus di industri KPR, maka pengembangan produk akan sangat terbatas dan memerlukan jangka waktu yang cukup lama.

Maka dari itu strategi pengembangan produk harus diintegrasikan dengan meningkatkan nilai-nilai produk yang sudah ada dengan menggunakan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) yang cermat sebagai strategi fungsional.

Pengembangan jasa layanan adalah pengembangan tingkat layanan yang diberikan kepada para nasabah. Strategi ini telah dijelaskan secara jelas pada strategi generic pada sub bab sebelumnya dan hal tersebut juga akan diterapkan pada *grand strategy*.

## **c. Penetrasi Pasar**

Strategi penetrasi pasar dimaksudkan untuk menjangkau pasar kredit terutama sektor perumahan guna meningkatkan pangsa pasar pada pembeli potensial yang ada di daerah utama, terutama 14 propinsi pemasok perumahan terbesar di Indonesia yaitu Jawa Barat, Banten, Jawa Timur, Riau & Batam, Jawa Tengah, Sulawesi Selatan, Sumatera Selatan, DKI Jakarta, Sumatera Utara, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Sumatera Barat, Sulawesi Utara dan Lampung. Dan melihat konsentrasi suplai perumahan hampir lebih dari 50% berada di Jawa, maka penetrasi maksimal di daerah-daerah tersebut dilakukan dengan optimalisasi sumber daya yang ada.

Keberadaan para pesaing utama yang terfokus di daerah Jabodetabek, yang notabene pasar terbesar sektor non subsidi harus disikapi dengan segmentasi dan fragmentasi pelanggan. Pemetaan pelanggan di daerah tersebut dilakukan untuk menemukan tipe pelanggan yang sesuai dengan karakteristik bank BTN di tiap

daerah di Jabodetabek, yakni Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi. Sehingga penetrasi dapat dilakukan tanpa terjadi persaingan yang merugikan.

Secara teknis pelaksanaan, strategi yang kemudian dapat dilakukan agar kemampuan menyerap pasar lebih dalam adalah merebut pelanggan pesaing dengan menawarkan skema kredit yang lebih baik dengan tingkat bunga yang lebih kompetitif dan added value seperti layanan cepat, mudah dan promosi penawaran hadiah. Maksimalisasi customer based BTN yang mencapai 5 juta pelanggan untuk meningkatkan *fee based income* dan berbagai strategi inovatif lainnya. Peningkatan citra perusahaan pun harus dilakukan dengan berbagai program promosi yang tepat dan aktualisasi dari janji-janji promosi.

d. **Integrasi Vertikal (*backward and forward integration*)**

Strategi *forward integration* dilakukan dengan tujuan meningkatkan kemampuan distribusi dengan penambahan jaringan distribusi melalui kerjasama dengan pihak ketiga. Hal ini telah dimulai dengan melakukan kerjasama dengan pihak PT. Pos Indonesia dalam rangka menggunakan jaringan PT. Pos Indonesia sebagai payment point untuk divisi kredit Bank BTN. Kerjasama ini sedang dikembangkan terus agar dapat meningkat menjadi *credit processing* dan *transaction point*.

Sedangkan strategi *backward integration* dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi ketergantungan perusahaan kepada pemasok dana dengan berintegrasi dengan pemasok dana. Namun selama *strategy backward integration* ini belum memungkinkan untuk dilaksanakan, maka Divisi kredit BTN dapat mengatur dan mengendalikan pemasok dengan cara mencari alternatif pendanaan lain yang lebih murah dengan maksimalisasi *customer based* Bank BTN hingga meningkatkan *fee based income* secara signifikan ataupun opsi pelaksanaan *Go public*.

e. **Integrasi Horizontal**

Belum akan dilakukan karena kebutuhan dana yang besar dan fokus adalah hal yang terbaik untuk saat ini.

#### f. Diversifikasi konsentrik

Belum akan dilakukan karena kebutuhan dana yang besar dan fokus adalah hal yang terbaik untuk saat ini.

### 5.4.3 Strategi Bauran Pemasaran Sebagai Strategi Tingkat Fungsional

Strategi bauran pemasaran merupakan strategi tingkat fungsional yang diperlukan Divisi Kredit Bank BTN yang akan diterapkan sebagai bagian dari strategi pemasaran tingkat bisnis. Strategi ini ditempuh melalui variabel-variabel pemasaran yang dapat diatur sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Dengan menerapkan strategi ini secara tepat diharapkan usaha pengembangan produk yang dilakukan Divisi Kredit Bank BTN akan lebih memberikan hasil bagi perusahaan.

Variabel-variabel tersebut terdiri dari Harga, Produk, Lokasi dan Promosi, dalam penggunaannya variabel-variabel ini dapat dikombinasikan satu sama lain. Untuk menghadapi persaingan dalam kredit perbankan nasional, alternatif strategi bauran pemasaran yang dapat dilaksanakan oleh Divisi kredit Bank BTN adalah sebagai berikut :

- Strategi Harga

Pada industri kredit harga adalah tingkat bunga yang ditawarkan kepada calon debitur. Tingkat bunga tetap untuk setahun pertama adalah yang banyak diinginkan oleh para calon debitur. Strategi ini memang harus disesuaikan berdasarkan tempat, produk dan karakteristik pembeli karena strategi ini memerlukan modal dana yang sangat besar. Hal ini lebih cocok diaplikasikan pada kredit non subsidi yang menghasilkan *Nett Margin Interest* (NIM) yang lebih besar. Hal ini perlu diperhatikan guna menarik langganan- langganan perusahaan pesaing yang juga menawarkan skema serupa.

- Strategi Produk

Divisi kredit Bank BTN dalam menetapkan strategi produknya selalu berfokus pada segmen pada saat produk itu dibuat. Inovasi produk kredit dengan skema-skema pembayaran yang lebih fleksibel akan sangat berguna bagi calon debitur menentukan pilihannya. Fleksibilitas ini bahkan dilakukan pada tingkat pelanggan individual dalam rangka menjaga komitmen debitur sehingga penyaluran kredit dapat dilakukan dan pada saat yang sama tingkat NPL dapat terus dijaga dengan baik.

- Strategi Promosi

Untuk memperkenalkan produk paket kreditnya dan memantapkan citra perusahaannya, kredit bank BTN dapat melakukan promosi dalam acara-acara asosiasi REI, APERSI dan Kementrian Perumahan Rakyat untuk menarik pembeli rumah dan juga pengembang perumahan.

Melakukan kerjasama dengan institusi pendidikan besar dan terkenal, seperti Universitas Padjadjaran (UNPAD), Universitas Diponegoro (UNDIP) dan lain-lain. Program yang dilakukan adalah BTN membangun fasilitas belajar mengajar dan sebagai bentuk kerjasamanya mereka akan menggunakan BTN sebagai media pembayaran. Program hadiah pun dapat menjadi media promosi yang kuat. Strategi promosi *below the line* yang telah disebutkan masih alternatifnya dan akan terspesialisasi di setiap cabang dan daerah dimana jaringan BTN berada.

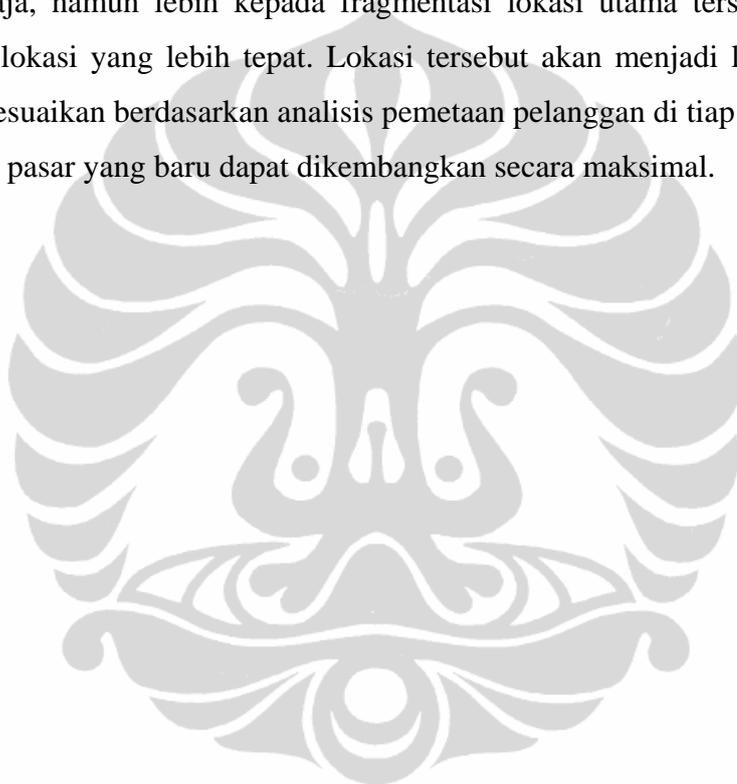
Strategi promosi *above the line* pun mutlak dilaksanakan untuk meningkatkan *awareness* dan pembangunan citra secara cepat, namun dengan tingginya biaya promosi dan strategi pesaing yang jor-joran dalam belanja iklan maka strategi ini harus dilaksanakan secara cermat.

Dari semua strategi yang dilaksanakan, yang paling utama adalah konsisten dengan visi dan misi perusahaan sehingga dengan strategi promosi yang ada akan membentuk suatu citra yang menjadi differensiator dengan pesaing. Terutama di industri kredit yang tipe antar produknya memiliki tingkat kemiripan dan kesamaan yang sangat tinggi.

- Pengembangan pasar dengan strategi lokasi

Strategi yang dilakukan termasuk ke dalam strategi bauran pemasaran untuk pengembangan produk. Pada strategi ini, lebih difokuskan strategi lokasi agar pasar yang ada lebih berkembang.

Strategi lokasi juga berperan penting karena terdiri dari lokasi promosi maupun lokasi cabang. Lokasi yang baik bukan hanya berarti lokasi yang utama saja, namun lebih kepada fragmentasi lokasi utama tersebut untuk menjadi lokasi yang lebih tepat. Lokasi tersebut akan menjadi lokasi yang telah disesuaikan berdasarkan analisis pemetaan pelanggan di tiap daerahnya, sehingga pasar yang baru dapat dikembangkan secara maksimal.



## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pembahasan strategi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada divisi kredit Bank BTN, yang merupakan salah satu divisi pada bank BTN, hampir dapat dikatakan tidak terpengaruh langsung pada krisis finansial yang terjadi secara global pada semester 2 tahun 2008.

Berbeda dengan perbankan lain seperti Bank Mandiri, BRI dan BNI, yang harus diberikan suntikan dana stimulus hingga Rp. 15 triliun oleh Bank Indonesia untuk memperlancar likuiditas. Hal ini terjadi karena karakter bisnis Bank BTN yang memfokuskan diri pada pembiayaan perumahan dan properti dimana industri tersebut merupakan pasar prime dan tidak banyak melibatkan transaksi valuta asing.

Efek tidak langsung dari krisis finansial tetap dirasakan oleh divisi kredit bank BTN. Namun berbekal struktur dan sistem yang telah direstrukturisasi sejak tahun 2002 dan pengalaman krisis ekonomi tahun 1998, Bank BTN berhasil melewati masa krisis finansial tahun 2008 dengan baik. Hal utama yang dilakukan dalam menghindari suatu krisis adalah :

- Perumusan, implementasi dan evaluasi strategi perusahaan yang baik
- Pelaksanaan manajemen resiko yang baik
- Struktur organisasi yang membuat proses operasional menjadi fleksibel dan dinamis
- Pihak manajemen yang reaktif terhadap setiap perubahan kondisi yang ada

Proses restrukturisasi telah dilakukan Bank BTN secara menyeluruh, terstruktur dan sistematis sejak tahun 2002, dengan menerapkan konsep kolaborasi antara pendekatan teoritis dan *best practice*. Proses restrukturisasi ini telah menghasilkan suatu sistem yang jelas dan adaptif terhadap keadaan persaingan industri kredit pada umumnya hingga untuk menghadapi kondisi keadaan krisis. Suatu struktur yang secara fundamental telah dipersiapkan untuk dapat fokus pada bisnis bidang pembiayaan terutama sektor perumahan.

Pada grafik daur hidup industri, terlihat posisi industri kredit perbankan sekarang ini berada pada tahap pertumbuhan. Hal ini memperlihatkan potensi pasar yang masih sangat besar dan terus berkembang, terutama pada sektor kredit perumahan (KPR). Berdasarkan keadaan tersebut dan hasil analisis strategi yang telah dilakukan, dengan berpijak pada kompetensi dan kapabilitas perusahaan yang tinggi di sektor pembiayaan perumahan serta menyesuaikan dengan visi dan misi perusahaan, maka strategi divisi kredit Bank BTN adalah strategi pertumbuhan terfokus pada pembiayaan perumahan. Pada tabel di bawah ini diperlihatkan rumusan strategi Divisi Kredit Bank BTN sebagai hasil analisis strategi pada penelitian tesis ini.

**Tabel 6.1 Rumusan Strategi Pertumbuhan Divisi Kredit Bank BTN  
Sebagai Hasil Analisis Strategi**

Sektor	Strategi Pertumbuhan	Keterangan
Arah dan strategi utama divisi kredit Bank BTN	Bank BTN untuk terus fokus di sektor perumahan namun tetap menjaga agar tidak menjadi fokus berlebihan dengan tetap merumuskan kebijakan pengembangan kredit non-perumahannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tetap berfokus pada pemberian KPR untuk masyarakat menengah ke bawah dimana posisinya sebagai pionir dan <i>market leader</i> pada segmen ini.</li> <li>- Kebijakan pengendalian komposisi kredit perumahan dan non-perumahan yang mengarah pada komposisi 75% : 25% dengan tujuan untuk meningkatkan NIM, mengurangi risiko <i>maturity mismatch</i>, meningkatkan <i>income</i> dan mengurangi risiko konsentrasi.</li> </ul>
	Penyediaan modal dana pihak ketiga dengan <i>cost of fund</i> yang rendah	Maksimalisasi customer base yang besar (mencapai lebih dari 5 juta rekening). Opsi <i>IPO (Go Public)</i>
	Saatnya Bank BTN untuk terus melakukan ekspansi baik .	Saat ini pesaing lain sedang berbenah sebagai dampak krisis finansial global

Tabel 6.1 (Lanjutan)

Sektor	Strategi Pertumbuhan	Keterangan
Strategi yang berhubungan dengan produk	Inovasi produk perumahan (KPR) dengan pilihan skema kredit yang lebih menarik dan lebih fleksibel	Pengembangan produk kredit perumahan menengah ke atas yang merupakan sektor dengan NIM yang lebih besar.
	Melakukan inovasi produk non KPR	Pengembangan kredit non perumahan (KTA dan bisnis kartu kredit)
Strategi yang berhubungan pemasaran produk	Strategi pengembangan segmen pasar dengan sasaran menengah ke atas melalui penawaran kredit perumahan Non subsidi atau bahkan produk Non KPR (Kredit multiguna).	- Sektor menengah atas adalah sektor dengan NIM yang lebih besar - Pada produk KPR, sasaran nasabah diperluas hingga ke debitur KPR menengah ke atas.
	Pada saat ini Bank BTN membidik debitur perumahan, ke depan akan mengembangkan sasaran pada debitur non-perumahan.	Menjangkau debitur KPR perorangan yang ada dan mengembangkannya untuk menjadi debitur produk lainnya (Non KPR) hingga bahkan korporasi.
	Berkonsentrasi pada maksimalisasi <i>customer based</i> yang ada	1,2 juta rekening kredit dan 4 juta rekening simpanan
	Segmentasi dan fragmentasi lokasi geografi pemasaran	Memanfaatkan karakteristik nasabahnya yang memiliki keunikan di tiap daerahnya
Strategi yang berhubungan pemasaran produk	Melakukan program promosi produk yang efektif dan efisien dengan menerapkan program promosi <i>marketing mix</i> diintegrasikan dengan <i>mapping</i> karakter nasabah debitur dalam menentukan program promosi marketing.	- Lebih mengedepankan strategi <i>below the line</i> yang menyesuaikan karakter pasar di setiap daerah. - Strategi <i>above the line</i> (iklan) diperlukan bagi awareness dan pembentukan image namun kurang baik untuk persaingan langsung dengan pesaing yang memiliki <i>customer retail base</i> yang besar. - Maksimalisasi citra perusahaan selama ini sebagai kompetensi dan unsur diferensiasi dalam strategi pemasaran Divisi Kredit BTN

Tabel 6.1 (Lanjutan)

Sektor	Strategi Pertumbuhan	Keterangan
Strategi yang berhubungan dengan SDM	Melakukan proses perekrutan untuk mengimbangi kekurangan SDM yang terjadi selama ini dan sebagai efek penambahan jaringan distribusi terutama penambahan <i>sales force</i>	Program <i>officer development program</i> untuk perekrutan pegawai baru dan program training bagi pegawai lama. Penyesuaian remunerasi yang ada sebagai penjaga motivasi semangat kerja.
Strategi yang berhubungan dengan Teknologi Informasi	Terus mengikuti perkembangan TI dan memperhatikan masukan nasabah sehingga didapatkan kualitas layanan yang maksimal	Pengaplikasian TI yang lebih baik pada seluruh jaringan cabang, terutama jaringan cabang hasil kerjasama dengan pihak ketiga (PT. Pos Indonesia)
Strategi operasional	Meningkatkan kualitas layanan dengan melakukan standarisasi kualitas sesuai dengan standar (ISO)	ISO 1-5-1 dan ISO 1-3-1
	Penambahan jumlah jaringan cabang dan unit untuk mencapai tingkat <i>awareness</i> yang baik dan penetrasi yang lebih dalam	Kerjasama dengan pihak ketiga yang memiliki jaringan yang luas, misalnya PT. Pos Indonesia

Sumber : Hasil olahan analisis strategi dan studi literatur

Berdasarkan rumusan pada tabel 6.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa arah strategi divisi kredit Bank BTN sekarang ini sudah tepat. Hal ini senada dengan implementasi yang dijalankan oleh Divisi kredit Bank BTN selama tahun 2008-2009.

Pada industri kredit perbankan, tingkat kemiripan antar produk yang dimiliki setiap pesaingnya sangat tinggi. Hal ini dikarenakan kemudahan proses peniruan setiap produk kredit baru yang muncul. Dengan bermodalkan kesiapan pendanaan yang mumpuni maka produk kredit baru akan mudah diikuti pesaing lain bahkan dengan tingkat bunga yang lebih kompetitif. Oleh karena itu persaingan yang sebenarnya berada di tingkat pelayanan. Tingkat pelayanan menjadi diferensiator utama bersama dengan citra merek bank tersebut.

Divisi kredit bank BTN mengerti akan hal tersebut hingga mereka mengembangkan tingkat pelayanan dengan maksimal serta terus mengembangkan

citra Bank BTN. Tingkat pelayanan dimaksimalkan baik dari segi teknis operasional dengan proses standardisasi ISO 1-5-1 dan ISO 1-3-1 serta penerapan TI yang modern dan efisien maupun melalui budaya pelayanan yang mereka kembangkan yang disebut POLA PRIMA.

Bank BTN sebagai pelopor penyedia KPR di Indonesia sejak tahun 1974, memiliki citra sebagai ahlinya KPR, ahlinya pembiayaan perumahan terutama untuk segmen menengah ke bawah (KPR subsidi). Citra ini menjadi diferensiator divisi kredit Bank BTN terhadap para pesaingnya.

Seiring dengan tuntutan pertumbuhan perusahaan, citra tersebut terus dikembangkan menjadi bank yang ahli di bidang KPR, dengan maksud agar divisi kredit Bank BTN dapat berkembang pada sektor pasar non subsidi. Hal ini menjadi esensial bagi kecepatan pertumbuhan perusahaan karena profit margin pasar ini jauh lebih tinggi daripada KPR subsidi.

Pengembangan produk dan tingkat layanan pun terus dilaksanakan divisi kredit Bank BTN. Pengembangan produk dilakukan menyesuaikan dengan kebutuhan pasar maupun berdasarkan pengembangan produk yang telah ada di pasar. Namun inovasi produk divisi kredit Bank BTN masih belum maksimal karena terkendala ketersediaan dana dan karena sifat industri yang membuat inovasi menjadi terbatas. Diharapkan dengan laju pertumbuhan sektor kredit nasional yang relatif tinggi, ruang inovasi akan terus terbuka dan semakin luas.

Berdasarkan hasil analisis strategi pada bab sebelumnya, hal yang menjadi fokus perbaikan divisi kredit Bank BTN untuk mencapai pertumbuhan yang lebih baik adalah *funding* (pendanaan) yang masih kurang, penambahan jaringan dan proses regenerasi SDM. Dari ketiga faktor di atas, hal yang paling berpengaruh adalah *funding*. Dengan tersedianya pendanaan yang cukup, perbaikan faktor-faktor lain pun dapat dilaksanakan.

### **6.1.1 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan analisa dan hasil rumusan strategi yang dituliskan di atas dapat ditentukan hal-hal yang sangat penting bagi perusahaan dan berhubungan dengan strategi pertumbuhan divisi Kredit Bank BTN. Hal-hal tersebut adalah :

- Proses penentuan strategi pada divisi kredit Bank BTN oleh manajemen perusahaan telah melibatkan proses yang tepat. Suatu proses yang melibatkan semua pihak dari tingkat paling atas ke bawah (*top down*) hingga secara horizontal di tiap divisinya yang kemudian akan memberi masukan pada tim perumus strategi di level manajemen.
- Divisi kredit Bank BTN memiliki fundamental struktur yang baik dan cocok untuk bank yang fokus pada sektor kredit sebagai hasil restrukturisasi hingga harus tetap dijaga, dievaluasi dan dikembangkan.
- Saat ini merupakan waktu yang paling tepat untuk perusahaan melakukan strategi yang ekspansif agar laju pertumbuhan perusahaan dapat ditingkatkan. Untuk mendukungnya program funding dengan cost of fund yang rendah harus dimaksimalkan.
- Untuk bertumbuh lebih cepat, produk yang ditawarkan dan segmen yang menjadi target harus lebih mengarah pada NIM yang lebih tinggi. Dengan menasar pada segmen kredit perumahan menengah ke atas dan maksimalisasi *customer base* yang ada sekarang ini adalah hal yang paling efektif. Mengeksploitasi keunggulan kepemilikan profil nasabah yang ada sekarang, dimana akan dapat dipetakan kebutuhan mereka secara lebih spesifik hingga strategi pemasaran produk bisa semakin tajam dan terarah.
- Pesatnya pertumbuhan kredit ritel non perumahan, terutama sektor *card banking* merupakan alternatif yang belum disentuh divisi kredit bank BTN yang merupakan ruang luas untuk mempertajam pertumbuhan perusahaan.
- Program promosi dan pemasaran produk merupakan hal yang belum dimaksimalkan karena kurangnya SDM dan jaringan. Penulis melihat masih banyak ruang yang dapat dieksploitasi. Dengan kondisi pertumbuhan yang tinggi dan maksimalisasi program funding, diharapkan strategi promosi dan pemasaran yang efektif dan efisien dapat dibentuk dan diimplementasikan hingga menambah daya agresivitas pertumbuhan.

Pengaplikasian dari implikasi rumusan strategi ini akan lebih dijabarkan pada sub bab saran selanjutnya, dimana akan tertera hal-hal yang harus dilakukan agar divisi kredit bank BTN dapat terus tumbuh dan berkembang.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan maka pada akhir tesis ini akan disampaikan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan pemilihan strategi bagi pihak manajemen Divisi Kredit Bank BTN.

Melihat efek dari suatu kejadian krisis global dapat terjadi cepat ataupun lambat, terutama dengan kondisi tingkat keketatan likuiditas yang masih tinggi, maka divisi kredit bank BTN harus tetap tetap melaksanakan prinsip kehati-hatian dan tetap terus melaksanakan manajemen resiko secara terintegrasi dengan baik dan berkesinambungan.

Untuk mendapatkan pertumbuhan maksimal, divisi kredit Bank BTN disarankan mengembangkan posisi pangsa pasar kredit perumahan non subsidi demi menghasilkan tingkat keuntungan yang lebih besar, KPR non subsidi diketahui menghasilkan keuntungan yang lebih besar.

Pada saat sekarang ini, para pesaing terdekat sedang bergulat memperbaiki kondisi perusahaan akibat efek krisis finansial global. Maka dari itu inilah saatnya untuk divisi kredit Bank BTN untuk melakukan ekspansi secara lebih agresif.

Keketatan likuiditas yang masih sangat tinggi harus diantisipasi dengan kreativitas pencarian dana dengan biaya murah. Hal ini sudah menjadi masalah klasik pada bank BTN yang harus dapat dipecahkan. Alternatif yang harus dilakukan adalah :

- Pencarian dana murah dapat dilaksanakan dengan melaksanakan IPO
- Memaksimalkan *customer base* yang sangat besar agar mau menggunakan jasa pelayanan bank BTN yang lain selain produk kredit yang mereka gunakan melalui produk tabungan, deposito, *monthly payment* dan giro untuk mengembangkan *fee based income*
- Memaksimalkan pendanaan melalui SMF

Bank BTN memiliki basis pelanggan yang besar (*large customer base*) yaitu sekitar 1,2 juta rekening pinjaman dan sekitar 4 juta rekening simpanan, maka peluang Bank BTN untuk meningkatkan bisnis di luar kredit perumahan sangatlah luas. Ditambah seiring dengan perbaikan kemampuan daya beli nasabah

yang ada (*existing customers*), maka produk-produk konsumen lainnya juga dapat ditawarkan.

Penambahan jangkauan dan jumlah jaringan serta penambahan SDM berkualitas merupakan salah satu hal yang paling esensial sekarang ini, hal ini dilihat dari hasil analisis strategi maupun secara kualitatif. Pendanaan yang ada sekarang dapat diinvestasikan ke kedua hal ini demi mendapatkan tingkat laju ekspansi yang lebih tinggi. Kerjasama dengan pihak ketiga dan mengembangkan jenis layanan yang disediakan.

Kelemahan yang cukup menonjol pada divisi kredit Bank BTN adalah kurang maksimalnya dalam melakukan kegiatan pemasaran produk kreditnya. Faktor Pendanaan yang terbatas membuat kegiatan pemasaran menjadi sangat terbatas. Namun demi mendukung pertumbuhan perusahaan penerapan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) dalam strategi promosi adalah esensial.

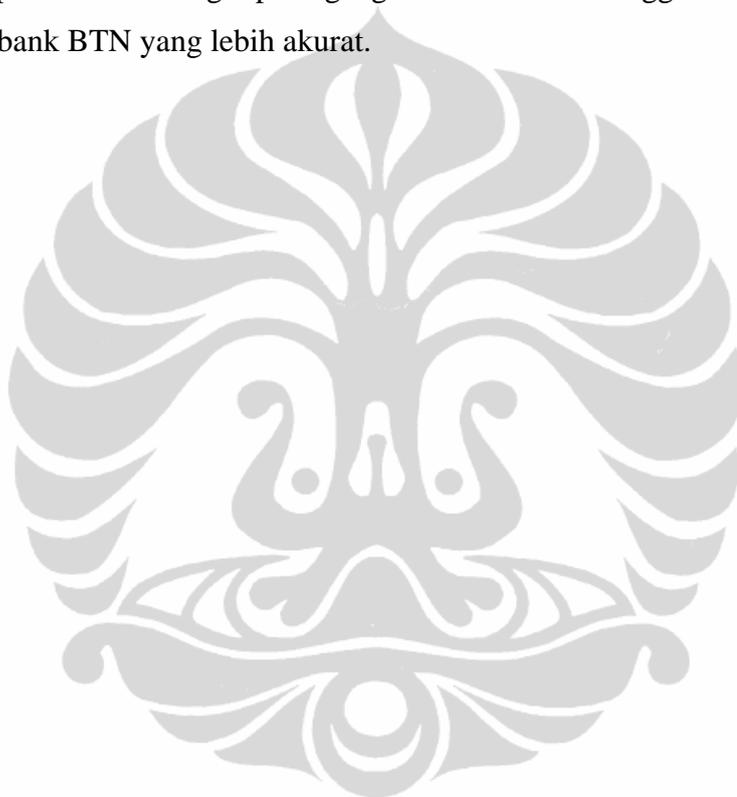
Penggunaan strategi pemasaran yang sama dengan bank yang fokus di sektor ritel menjadi tidak efektif, karena bank dengan fokus ritel biasanya memiliki persediaan pendanaan yang cukup besar dan target market yang lebih luas yang membuat promosi *above the line* mereka melalui iklan begitu agresif. Namun BTN tidak harus bersaing dengan strategi promosi yang sama, strategi *below the line* yang didesain khusus berdasarkan karakter setaip daerah pemasaran menjadi lebih efektif karena karakter dan segmen nasabah bank BTN yang spesifik di tiap daerah. Namun promosi *above the line* tetap diperlukan untuk meningkatkan awareness dan pencitraan merek.

Kecepatan perkembangan aplikasi teknologi informasi (TI) sangat mempengaruhi persaingan kredit perbankan. Pemantauan terhadap kemampuan TI bank pesaing sangat berpengaruh dalam penentuan aplikasi TI divisi kredit bank BTN. Maka penentuan TI ke depannya harus berpijak pada kebutuhan nasabah dan kebutuhan yang ada di pasar serta dilakukan secara berkesinambungan. Penerapan TI tidak dapat hanya berdasarkan teknologi yang paling maju saja, namun lebih kepada berdasarkan tingkat kepentingan dan kebutuhan yang paling berpengaruh.

Saran yang terakhir bagi perusahaan namun mungkin yang paling penting adalah agar masalah klasik bagi perusahaan milik negara, yakni mengenai jangka

waktu proses pengambilan keputusan terkait pemakaian dana termasuk lama dan panjang prosesnya. Alangkah baiknya bila didapatkan suatu sistem jalur komunikasi yang terpadu dan update dengan struktur di pemerintahan hingga dapat perusahaan dapat bergerak dinamis dan tumbuh sesuai dengan kapasitasnya.

Saran bagi penulisan selanjutnya adalah melakukan penelitian pada divisi lain Bank BTN agar didapatkan data yang lebih menyeluruh hingga dapat dibentuk suatu strategi korporasi yang lebih baik dan tajam, serta dilakukan penelitian ke pemerintah sebagai pemegang saham terbesar hingga diketahui arah pertumbuhan bank BTN yang lebih akurat.



## Daftar Pustaka

- David, F. R. (2007). *Strategic Competition*, 11<sup>th</sup> edition. New Jersey, Pearson.
- Hill, C. W. L. dan Jones, G. R. (1998). *Strategic Management: An integrated Approach*. Boston, Houghton Niffin Co.
- Kinnear, T. C. dan Taylor, J. R. (1996). *Marketing Research : An applied Orientation*. New York. Mcgraw Hill.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition : Updated and expanded edition*. Boston. Harvard Business Review.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. dan Gamble, J. E. (2008). *Crafting and executing strategy*, 17<sup>th</sup> edition. New York. Mcgraw Hill.
- Budi, S. (2009). *Menyorot prospek kredit kepemilikan rumah*. Jakarta, BNI Economic Review.
- Bank Indonesia, (2010). *Krisis global dan penyelamatan sistem perbankan Indonesia*. Jakarta. Bank Indonesia.
- Haryanto, D. (2001). *Strategi pertumbuhan bank "X" di masa krisis*. Jakarta. Tesis Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Hariadi, A. B. (1996). *Strategi bersaing PT. Bank Danamon Indonesia dalam industri jasa perbankan di Indonesia*. Jakarta. Tesis Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Purwadi, Direktur kredit Bank BTN. (2010, Mei 18). Face to face in depth interview.
- Thamrin, M., Kepala departemen non perumahan. (2010, Mei 10). Face to face in depth interview.
- Iriana, U., Kepala Bagian Bisnis Cabang (2010, Mei 21). Face to face in depth interview.
- Reza, T., Product Manager, (2010, Mei 25). Face to face in depth interview
- Satya, W., Branch Risk and Compliance Officer ((2010, Mei 25). Face to face in depth interview.
- Statistik Ekonomi dan Keuangan – Bank Indonesia (2008 – 2010). <http://www.bi.go.id>.
- Divisi Kredit Bank BTN, (Mei 2010). Data internal perusahaan Divisi Kredit Bank BTN. Jakarta. Bank BTN.

- Biro Riset Infobank, (Mei 2010). Data sektor kredit perbankan. Jakarta. Infobank.
- Biro Riset PSPI, (Februari 2010). Data industri properti. Jakarta. Pusat Studi Properti Indonesia (PSPI).
- Bank Tabungan Negara (2007). Laporan Tahunan Bank BTN. Jakarta. Bank BTN.
- Bank Tabungan Negara (2008). Laporan Tahunan Bank BTN. Jakarta. Bank BTN
- Bank Tabungan Negara (2009). Laporan Tahunan Bank BTN. Jakarta. Bank BTN
- Universitas Indonesia, (2008). Pedoman Teknis Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa Universitas Indonesia. Depok. Universitas Indonesia.
- Syamsul, A., Roy, F. dan Andri, I. (2010, Januari 11). Kredit Pemilikan Rumah. Kontan. <http://www.kontan.co.id/index.php/epaper>.
- Infobank news. (2009, Januari 14). *Catatan penting tahun 2008, balon itu akhirnya meletus*. Jakarta. Infobank. <http://www.infobanknews.com/index.php?mib=news.detail&id=16131>.
- Infobank news. (2009, Januari 14). *Catatan penting tahun 2008, balon itu akhirnya meletus*. Jakarta. Infobank. <http://www.infobanknews.com/index.php?mib=news.detail&id=16131>.
- Infobank news (Februari 2008). *Secondary mortgage facility empat perintang pembiayaan perumahan*. Jakarta. Infobank. <http://www.infobanknews.com/index.php?mib=news.detail&id=16131>.
- Infobank news (Februari 2008). *Kredit Pemilikan Rumah Pasarnya Masih Menjanjikan*. Jakarta. Infobank. <http://www.infobanknews.com/index.php?mib=news.detail&id=16131>.
- Herry Prasetyo (Februari 2010). Pertumbuhan kredit BPD tertinggi sedangkan bank asing minus. Jakarta. Kontan. <http://www.kontan.co.id/index.php/keuangan/news/29663/Pertumbuhan-Kredit-BPD-Tertinggi-Sedangkan-Bank-Asing-Minus>.
- Panangian Simanungkalit (Februari 2009). *Bisnis properti di tengah krisis global*. Jakarta. Suara Pembaruan Daily.
- Tjahya Gunawan Diredja (Januari 2009). Industri Properti bertahan Di Krisis Global. Jakarta. Kompas. [http://cetak.kompas.com/read/xml/2009/01/29/01433222/industri\\_properti\\_bertahan.di.tengah.krisis.global\\_TJAHJA\\_GUNAWAN\\_DIREDDJA\\_Industri\\_Properti\\_bertahan\\_Di\\_Krisis\\_Global+kompas&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id](http://cetak.kompas.com/read/xml/2009/01/29/01433222/industri_properti_bertahan.di.tengah.krisis.global_TJAHJA_GUNAWAN_DIREDDJA_Industri_Properti_bertahan_Di_Krisis_Global+kompas&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id).

## Laporan keuangan PT. Bank Tabungan Negara

Keterangan	2009	2008	2007	2006	2005
	dalam Miliar Rupiah				
<b>Laporan Laba Rugi</b>					
Pendapatan Bunga & Bagi Hasil	5,730	4,567	3,931	4,163	3,064
Beban Bunga	3,428	2,607	2,178	2,539	1,696
Pendapatan Bunga Bersih	2,302	1,960	1,753	1,624	1,368
Pendapatan Operasional Lainnya	265	217	178	161	181
Beban Operasional Lainnya	1,763	1,502	1,342	1,176	1,097
Pembalikan (Beban) Penyisihan Kerugian Aktiva Produktif dan Non Produktif	(53)	5	8	(57)	(2)
Laba (Rugi) Operasional	739	670	591	539	449
Pendapatan (Beban) Non Operasional - bersih	6	(4)	11	4	3
Laba Sebelum Pajak	746	665	601	543	452
Pendapatan (Beban) Pajak Tangguhan	(12)	(57)	(39)	(23)	(16)
Taksiran Pajak Penghasilan	228	292	238	155	0
Laba (Rugi) Setelah Pajak	490	430	402	365	437
Laba Bersih Per Saham Dasar (Nilai Penuh)	76	68	322	292	349
<b>Neraca</b>					
Aktiva Produktif	53,805	41,526	33,088	30,040	26,973
Kredit yang diberikan	38,737	30,774	21,796	17,829	15,273
Pembiayaan Syariah	1,996	1,251	547	257	91
Penempatan	137	132	55	294	102
Surat Berharga	5,488	1,737	1,911	1,752	1,977
Obligasi Pemerintah Total Aktiva	7,380	7,577	8,618	9,738	9,484
	58,448	44,992	36,693	32,576	29,083
Dana Masyarakat Giro	40,215	31,448	24,188	21,594	19,464
	7,364	2,853	2,246	1,637	1,242
Tabungan	8,941	7,375	7,156	6,057	5,513
Deposito	23,910	21,220	14,786	13,900	12,709
Surat Berharga yang Diterbitkan	3,222	2,496	3,235	3,142	2,088
Pinjaman yang Diterima	2,984	3,281	3,626	3,704	3,917
Pinjaman Subordinasi	0	250	250	249	270
Total Kewajiban	53,055	41,914	33,906	30,816	27,602
Ekuitas	5,393	3,078	2,787	1,760	1,481

## Lampiran 1

## Laporan keuangan PT. Bank Tabungan Negara (Lanjutan)

Keterangan	2009	2008	2007	2006	2005
	dalam Miliar Rupiah				
<b>Rasio Keuangan</b>					
Imbal Hasil Rata-rata Aktiva (ROA)	1,47	1,80	1,89	1,78	1,66
Imbal Hasil Rata-rata Ekuitas (ROE)	18,27	19,64	21,54	23,36	33,66
Marjin Pendapatan Bunga Bersih (NIM)	4,65	5,08	5,31	5,13	5,27
Rasio Kecukupan Modal (CAR)	21,54	16,14	21,86	18,23	16,60
Marjin Keuntungan (Profit Margin)	12,14	13,98	14,53	12,54	13,86
Rasio Kredit Bermasalah (NPL) - Gross	3,36	3,20	4,05	3,91	4,04
Rasio Kredit Bermasalah (NPL) - Netto	2,75	2,66	2,81	1,77	1,18
Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)	87,87	86,18	85,57	87,56	86,16
Rasio Kredit terhadap Dana Pihak Ketiga (LDR)	101,29	101,83	92,38	83,75	78,93

Sumber : Laporan tahunan Bank BTN (2009)

## Kinerja Keuangan PT. Bank Tabungan Negara

	2009	2008
<b>Permodalan</b>		
CAR dengan memperhitungkan Risiko Kredit	21.78%	16.44%
CAR dengan memperhitungkan Risiko Pasar	21.54%	16.14%
Aktiva Tetap terhadap Modal	35.62%	53.97%
<b>Kualitas Aktiva</b>		
Aktiva Produktif Bermasalah	2.42%	2.36%
PPA Produktif terhadap Aktiva Produktif	1.33%	1.39%
Pemenuhan PPA Produktif	112.36%	123.31%
Pemenuhan PPA Non Produktif	108.85%	119.85%
Pemenuhan PPA	112.30%	123.10%
NPL Kotor	3.36%	3.20%
NPL Bersih	2.75%	2.66%
<b>Rentabilitas</b>		
ROA	1.47%	1.80%
ROE	18.27%	19.64%
NIM	3.36%	3.20%
BOPO	2.75%	2.66%
<b>Likuiditas</b>		
LDR	101.29%	101.83%
<b>Kepatuhan</b>		
Persentase pelanggaran BMPK	0%	0%
1. Pihak terkait	0%	0%
2. Pihak tidak terkait	0%	0%
Persentase Pelampauan BMPK	0%	0%
1. Pihak terkait	0%	0%
2. Pihak tidak terkait	0%	0%
Giro Wajib Minimum (GWM) Rupiah	6.92%	5.26%
Posisi Devisa Netto (PDN)	1.15%	0.38%

Sumber : Laporan tahunan Bank BTN (2009)

## Lampiran 3

## Peringkat Bank Umum Berdasarkan KREDIT per Januari 2010

No.	NAMA BANK	Total Kredit (Miliar Rp)	Pangsa Kredit (%)
1	PT BRI (Persero), Tbk	198.470	14,12
2	PT Bank Mandiri (Persero), Tbk	173.741	12,36
3	PT Bank Central Asia, Tbk	116.565	8,29
4	PT BNI (Persero),Tbk	115.922	8,25
5	PT Bank Cimb Niaga, Tbk	79.928	5,69
6	PT Bank Danamon Indonesia, Tbk	59.224	4,21
7	PT Pan Indonesia Bank, Tbk	41.370	2,94
8	PT Bank Permata, Tbk	41.122	2,93
<b>9</b>	<b>PT Bank Tabungan Negara (Persero)</b>	<b>40.151</b>	<b>2,86</b>
10	PT Bank Internasional Indonesia, Tbk	36.186	2,57
<b>Total</b>		<b>902.678</b>	<b>64,22</b>

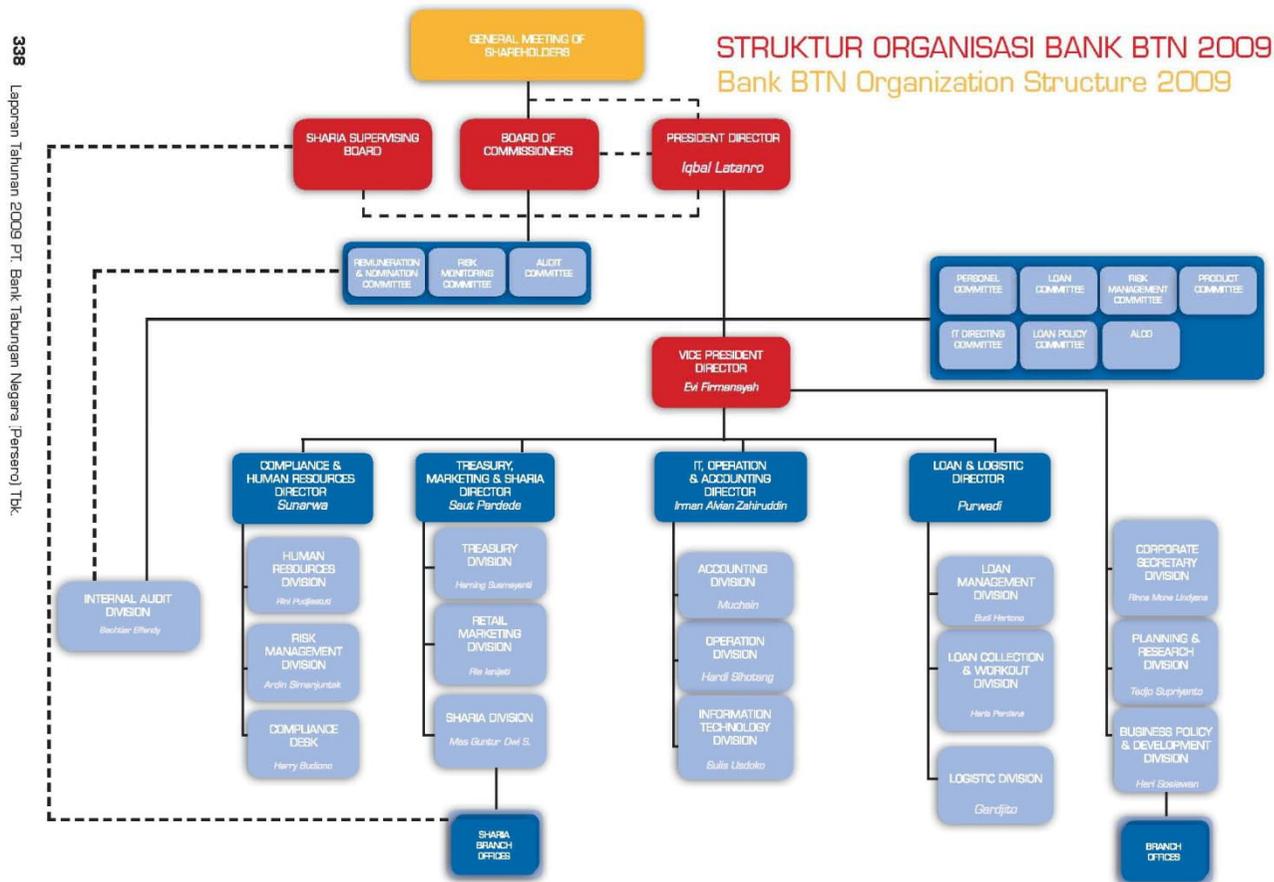
Sumber : SEKI, Bank Indonesia

## Lampiran 4

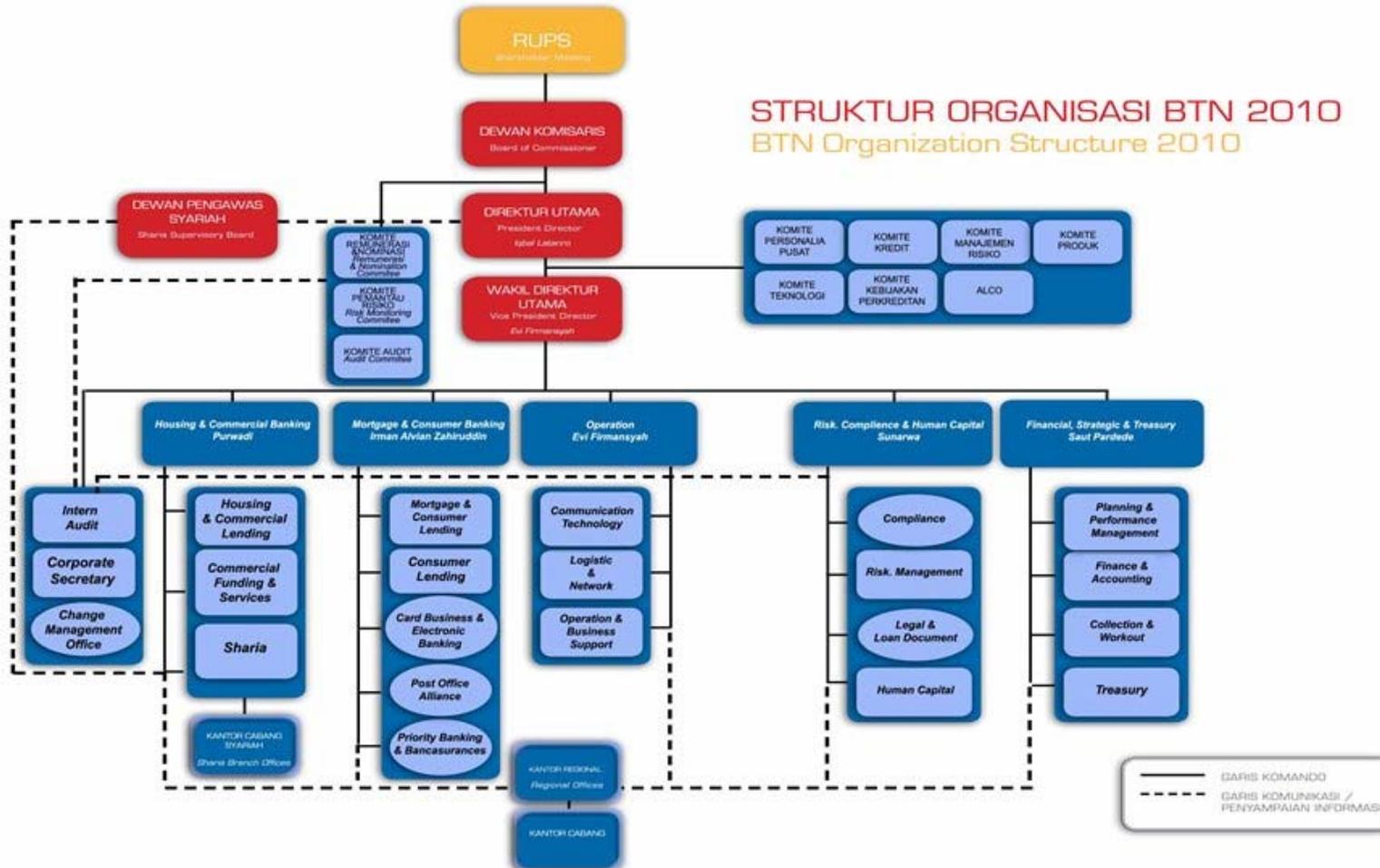
## Peringkat Bank Umum Berdasarkan ASET per Januari 2010

No.	Nama Bank	Total Aset (Miliar Rp)	Pangsa Kredit (%)
1	PT Bank Mandiri (Persero), Tbk	365.821	14,62
2	PT BRI (Persero), Tbk	305.718	12,22
3	PT Bank Central Asia, Tbk	280.846	11,22
4	PT BNI (Persero),Tbk	217.988	8,71
5	PT Bank Cimb Niaga, Tbk	106.853	4,27
6	PT Bank Danamon Indonesia, Tbk	95.178	3,80
7	PT Pan Indonesia Bank, Tbk	76.914	3,07
8	PT Bank Permata, Tbk	57.870	2,31
9	PT Bank Internasional Indonesia, Tbk	57.121	2,28
10	<b>PT Bank Tabungan Negara (Persero)</b>	<b>56.482</b>	<b>2,26</b>
<b>Total</b>		<b>1.620.790</b>	<b>64,78</b>

Sumber : SEKI, Bank Indonesia



338 Laporan Tahunan 2009 PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.



Lampiran 7

Tabel Outstanding Nilai KPR Kumulatif Beberapa Bank Besar  
per September 2007

No	Nama Bank	Nilai (Rp Triliun)	Pangsa Pasar (%)	Pyoy (%)
1	Bank BTN	18,924	21.37	35.75
2	Bank Niaga	8,530	9.63	20.51
3	Bank Central Asia	7,208	8.14	78.59
4	Bank Panin	4,634	5.23	63.08
5	Bank Mandiri	4,501	5.08	25.94
6	Bank Negara Indonesia	4,050	4.57	70.74
7	Bank NISP	3,503	3.96	35.34
No	Nama Bank	Nilai (Rp Triliun)	Pangsa Pasar (%)	Pyoy (%)
8	Bank Internasional Indonesia	3,246	3.66	12.2
9	UOB Buana	2,571	2.9	38.66
10	Bank Danamon	1,350	1.52	20.17

Keterangan:

Pyoy: pertumbuhan year on year

Sumber: Biro Riset Infobank (birI), januari 2008

Lampiran 8

Tabel Penentuan Bobot IFE dan EFE

Faktor Penentu	Faktor A	Faktor B	Faktor C	Faktor D	.....	Total	Bobot
Faktor A						X1	A1
Faktor B						X2	A2
Faktor C						X3	A5
.....						.....	.....
Total						Xn	1,00

Skala yang digunakan dalam pengisian kolom:

0=Jika faktor vertikal kurang penting jika dibandingkan dengan faktor horizontal

1=Jika faktor vertikal sama penting jika dibandingkan dengan faktor horizontal

2=Jika faktor vertikal lebih penting jika dibandingkan dengan faktor horizontal

(Sumber : <sup>6</sup>Fred R. David. "Strategic Competition", eleventh edition, Pearson, 2007, p.153)

Lampiran 9  
Daftar Isian EFE

<b>Faktor EFE</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor</b>
<b>Faktor Peluang</b>			
Kebutuhan akan perumahan akan selalu ada	0.07		
Backlog persediaan perumahan yang makin besar (2007 – 2009)	0.07		
Pertumbuhan kebutuhan perumahan melebihi pertumbuhan penyaluran KPR (2007 – 2009)	0.07		
Menjadi bank yang akan go public (2007 – 2009)	0.02		
Landscape perbankan nasional (API) – (2007 – 2009)	0.00		
Komitmen pemerintah dalam menyediakan perumahan	0.05		
Penguasaan 95% pasar pembiayaan perumahan untuk masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) di bawah Rp 200 juta	0.01		
Proses restrukturisasi dari tahun 2002 berjalan baik, mulai dari pembentukan program sampai dengan dan implemtasi	0.05		
Pembentukan change management team division yang mengimplementasi restrukturisasi secara lebih menyeluruh, mulai dari teknis operasional, struktur (jobdesc), hingga pada budaya kerja (POLA PRIMA)	0.04		
Layanan customer dengan melakukan proses sertifikasi ISO 151 dan kemudian menuju 131	0.02		
Menggunakan Kantor Pos sebagai perluasan jaringan yang terintegrasi dengan sistem TI perusahaan (funding dan payment point)	0.02		
Dikembangkannya produk KTA dengan brand Kring BATARA	0.02		
<b>Faktor Tantangan</b>			
Persaingan bank penyalur kredit semakin ketat setelah krisis moneter 1998	0.08		
Bertambahnya persaingan bank penyalur KPR terutama sektor non subsidi	0.08		
Globalisasi dunia (fluktuasi minyak dunia, fluktuasi kurs US Dollar, AFTA)	0.06		
Masuknya pemain properti dunia ke sektor non residensial dan menuju sektor residensial dalam beberapa tahun berikutnya	0.00		
Pembentukan draft regulasi pemilikan properti oleh asing dipermudah dan disahkan tahun 2009	0.02		
Regulasi baru semakin mempermudah pemain (bank) baru untuk terjun ke sektor kredit terutama perumahan	0.02		
Peran bank asing dan kepemilikan oleh asing di persaingan kredit semakin meningkat pesat dengan adanya globalisasi	0.00		
Lembaga pembiayaan non bank semakin bertambah (Mulfinance & koperasi)	0.04		
Pilihan bentuk pembiayaan semakin banyak (misal KTA dan Company loan)	0.04		
Nasabah semakin kritis	0.08		
Kebijakan pemerintah pusat belum terkoordinasi dengan pemerintah daerah	0.02		
Penggunaan teknologi oleh pesaing semakin kuat	0.03		
Inovasi produk dan layanan	0.06		
<b>Total</b>	1.00		

Lampiran 10  
Daftar Isian IFE

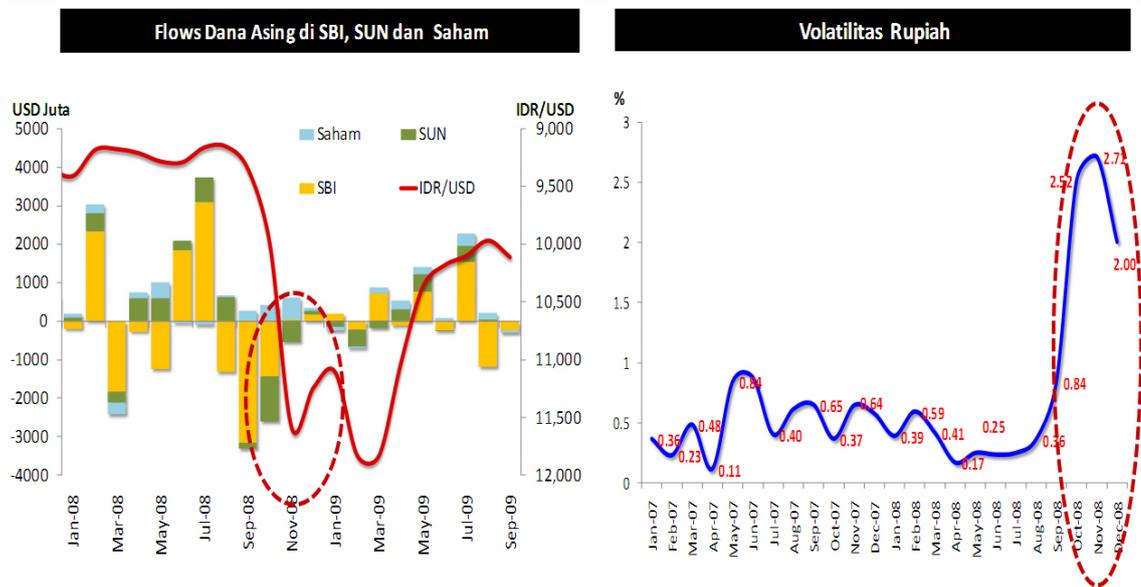
<b>FAKTOR IFE</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor</b>
<b>Faktor Kekuatan</b>			
Konsentrasi di sektor perumahan	0.08		
Basis pelanggan yang besar	0.05		
Struktur organisasi yang kuat dan adaptif	0.03		
Struktur organisasi yang ditujukan untuk fokus pada mortgage (kewenangan release kredit dapat dilakukan secara desentralisasi sampai level branch)	0.04		
Pelopor kredit kepemilikan rumah (KPR)	0.05		
Prime market	0.06		
Bank BUMN milik pemerintah	0.01		
Produk KPR subsidi dengan market share mencapai 95% (per 2009)	0.04		
Pengaplikasian teknologi Informasi yang cukup baik – silverlake integrated banking system (SIBS) yang mensentralisasi database dan terintegrasi dengan cabang	0.04		
Manajemen yang adaptif dalam pembuatan kebijakan, peka terhadap perubahan kondisi serta konsisten dalam implementasi strategi	0.05		
Pegawai berkomitmen tinggi	0.05		
Hubungan dekat dengan asosiasi properti dan pihak terkait lainnya (kantor dinas daerah)	0.00		
<b>Faktor Kelemahan</b>			
Hanya menguasai 11% pasar perumahan non subsidi (2008-2009)	0.00		
Menjadi benchmark kredit perumahan (mortgage) non subsidi oleh bank lain sehingga suku bunga menjadi selalu lebih tinggi	0.01		
Jaringan pemasaran yang masih kurang luas dibandingkan pesaing	0.07		
Jaringan cabang yang masih kurang banyak dibandingkan pesaing	0.07		
Ketersediaan sumber dana pihak ketiga (funding) yang relative rendah	0.07		
Pemasukan fee based income yang belum maksimal	0.07		
Penjualan produk dan jasa di luar kredit perumahan belum maksimal	0.01		
Belum mengaplikasikan Card banking business ke dalam portofolio produk perusahaan	0.03		
Sistem regenerasi SDM belum maksimal	0.04		
Budaya kerja POLA PRIMA baru tahap sosialisasi	0.03		
Inovasi produk layanan masih rendah	0.03		
Sales force kurang banyak	0.07		
<b>Total</b>	1.00		

Lampiran 11  
Daftar isian matriks SPACE

<b>Posisi Strategis Internal</b>									
Kekuatan finansial (FS) +									
Return on Investment (ROI)	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi
Leverage	Imbalance	0	1	2	3	4	5	6	Balanced
Likuiditas	Imbalance	0	1	2	3	4	5	6	Balanced
Modal kerja	Tinggi	0	1	2	3	4	5	6	Rendah
Arus kas	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi
Kemudahan keluar dari pasar	Sulit	0	1	2	3	4	5	6	Mudah
Resiko bisnis	Besar	0	1	2	3	4	5	6	Kecil
Keunggulan Kompetitif (CA) -									
Pangsa Pasar	Kecil	0	1	2	3	4	5	6	Besar
Kualitas Produk	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Life cycle produk	Akhir	0	1	2	3	4	5	6	Awal
Life cycle produk substitusi	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fixed
Loyalitas pelanggan	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi
Kapasitas pesaing	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi
Pengetahuan teknologi	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi
Kendali atas supplier dan distributor	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi
Posisi Strategis eksternal									
Stabilitas Lingkungan (ES) -									
Perubahan teknologi	Banyak	0	1	2	3	4	5	6	Sedikit
Laju Inflasi	Tinggi	0	1	2	3	4	5	6	Rendah
Keragaman permintaan	Besar	0	1	2	3	4	5	6	Kecil
Kisaran harga bunga pesaing	Luas	0	1	2	3	4	5	6	Sempit
Hambatan masuk	Sedikit	0	1	2	3	4	5	6	Banyak
Tekanan kompetitif	Tinggi	0	1	2	3	4	5	6	Rendah
Elastisitas harga permintaan	Elastis	0	1	2	3	4	5	6	Inelastis
Kekuatan Industri (IS) +									
Pertumbuhan potensial	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi
Laba potensial	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi
Stabilitas finansial	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi
Pengetahuan teknologi	Sederhana	0	1	2	3	4	5	6	Kompleks
Pemakaian sumber daya	Inefisien	0	1	2	3	4	5	6	Efisien
Kekuatan modal	Tinggi	0	1	2	3	4	5	6	Rendah
Kemudahan masuk ke pasar produktivitas	Mudah	0	1	2	3	4	5	6	Sulit
Pemakaian kapasitas / Produktivitas	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi
Fleksibilitas, tingkat adaptasi	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi

## Lampiran 12

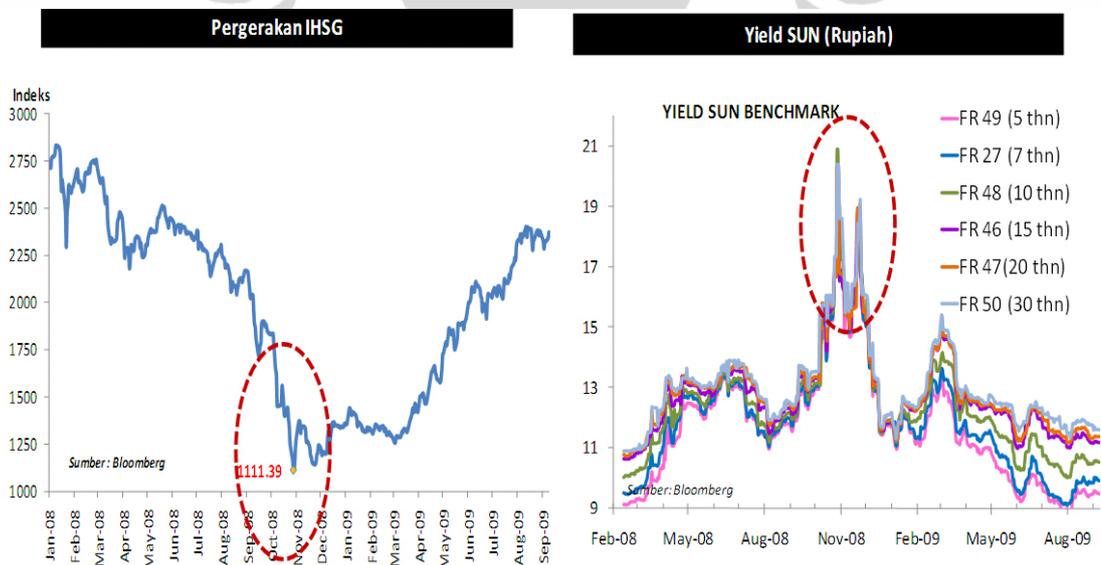
### Flows dana asing di SBI, SUN, Saham dan Volatilitas Rupiah



Sumber : Bank Indonesia periode Jan 2010

## Lampiran 13

### Pergerakan IHSG dan Yield SUN



Sumber : Bank Indonesia periode Jan 2010

### Lampiran 14

#### Data Kredit BTN dan pesaing terdekatnya

BANK	Realisasi Penyaluran KPR (Rp. Triliun)		Outstanding Kredit KPR (Rp triliun)	Pangsa Pasar (%)	Pangsa Pasar Relatif	Pertumbuhan KPR (%)
	2008	2009				
Bank BTN	13.76	14.08	6.94	25.60%	7.0	22 - 27%
Bank Panin	4.00	4.40	1.41	5.23%	1.4	12 - 16%
Bank BII	3.70	4.00	0.99	3.66%	-	10 - 14%

### Lampiran 15

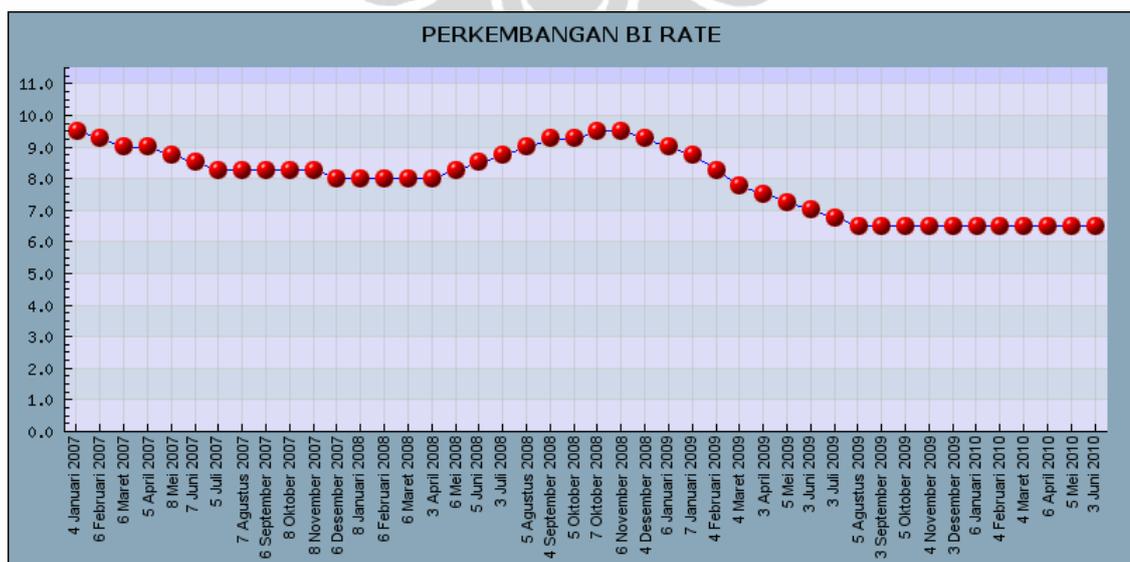
#### Peta Produk Divisi Kredit Bank BTN

Divisi Kredit Bank BTN		
Kredit Perumahan Perorangan	Kredit Pemilikan Rumah (KPR)	KPR Subsidi, Kredit Griya Utama, KP Ruko, Swagriya
	Kredit Non KPR	Griya Multi, Griya Sembada, K.K.B
Kredit Pendukung Perumahan		Kredit Konstruksi, Kredit Pendukung Perumahan,
Kredit Lainnya		K - UMK, KUR & KUMLTA, Kredit Pegawai, Swadana, Kredit Ringan BATARA, PUM, KKB & KMG, LINGKAGE

Berdasarkan data intern perusahaan Divisi Kredit Bank BTN per Mei 2010

### Lampiran 16

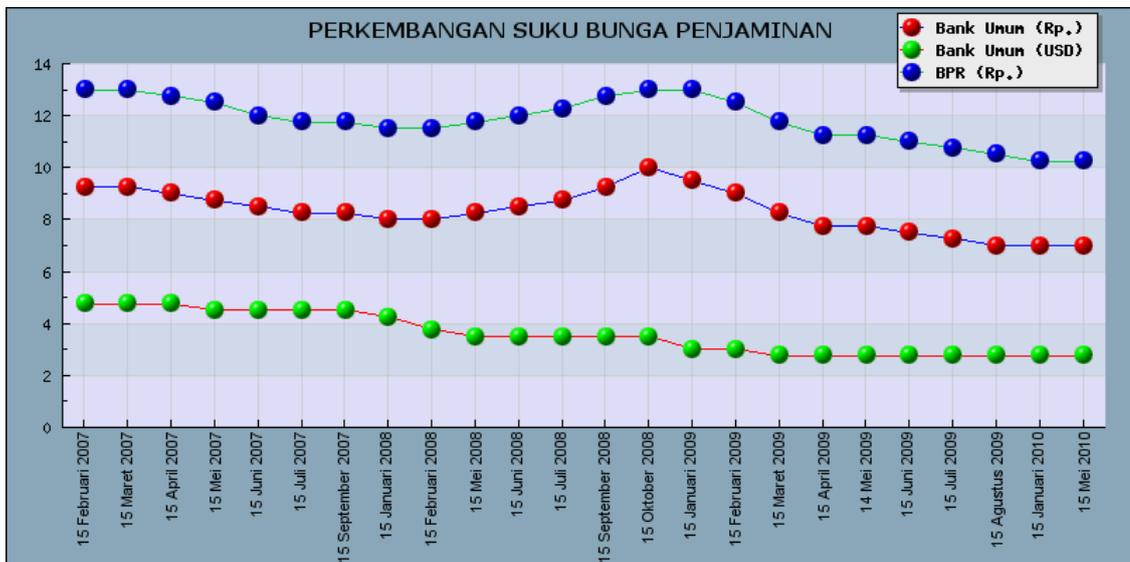
#### Perkembangan BI rate



Sumber : Statistik Ekonomi dan Keuangan – Bank Indonesia periode mei 2010

Lampiran 17

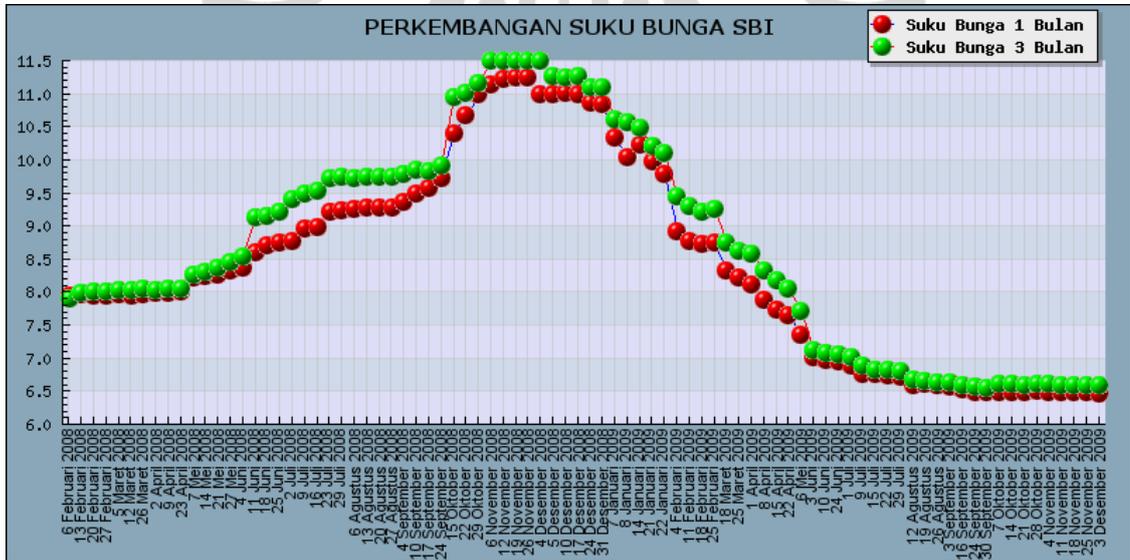
Perkembangan Suku Bunga Penjaminan



Sumber : Statistik Ekonomi dan Keuangan – Bank Indonesia periode mei 2010

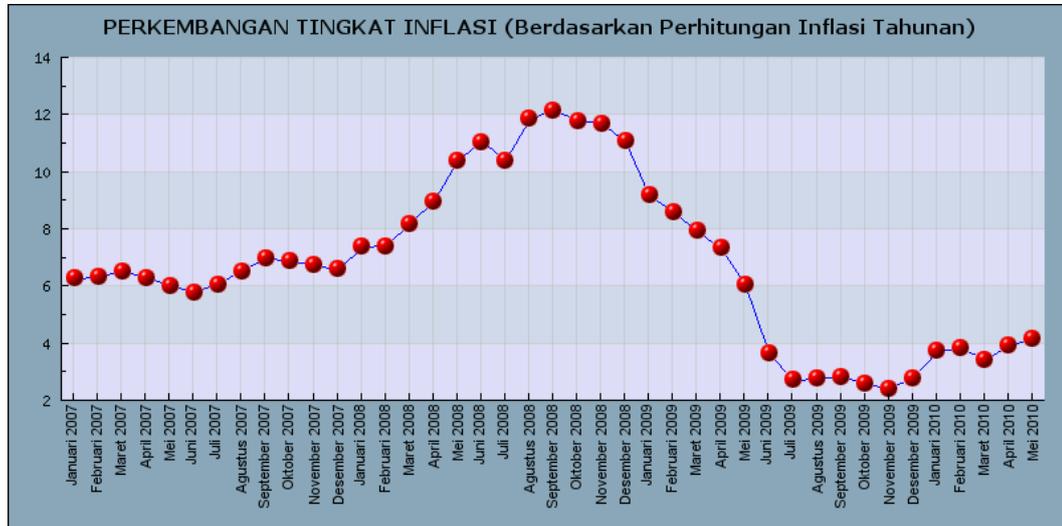
Lampiran 18

Perkembangan Suku Bunga SBI



Sumber : Statistik Ekonomi dan Keuangan – Bank Indonesia periode mei 2010

Lampiran 19  
Perkembangan Tingkat Inflasi



Sumber : Statistik Ekonomi dan Keuangan – Bank Indonesia periode mei 2010

Lampiran 20  
Pertumbuhan Ekonomi Indonesia



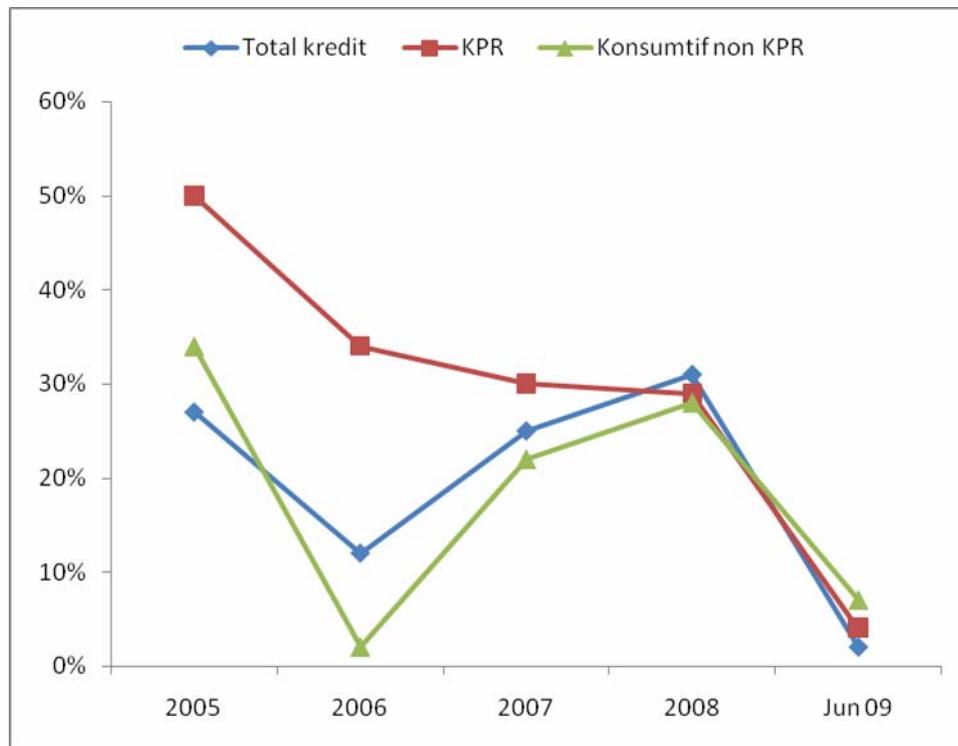
Sumber : Statistik Ekonomi dan Keuangan – Bank Indonesia periode mei 2010

## Langkah dan Kebijakan Bank Indonesia Tahun 2008

Tanggal	Kebijakan
16 Sept 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BI menurunkan O/N repo rate dari BI rate plus 300 bps menjadi BI rate plus 100 bps.</li> <li>- BI menyesuaikan FASBI rate dari BI rate minus 200 bps menjadi BI rate minus 100 bps.</li> </ul>
23 Sept 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BI memperpanjang jangka waktu Fine Tune Operation (FIO) dari 1 hari s.d 14 hari menjadi 1 hari s.d 3 bulan (PBI No.10/14/PBI/2008)</li> </ul>
13 Oktober 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BI merubah ketentuan tentang GWM rupiah dan GWM valas bagi Bank Umum (PBI No.10/19/PBI/2008).</li> <li>- BI meniadakan pembatasan posisi saldo harian Pinjaman Luar Negri (PLN) jangka pendek (PBI No.10/20/PBI/2008).</li> <li>- Penerbitan PERPU No.2 Tahun 2008 tentang perubahan Undang-Undang Bank yang memungkinkan kredit berkolektibilitas lancar dijadikan agunan untuk mendapatkan Fasilitas Pendanaan Jangka Pendek (FPJP).</li> <li>- Penerbitan PERPU No.3 Tahun 2008 yang mengatur kenaikan nilai simpanan nasabah yang dijamin LPS dari Rp 100 juta menjadi Rp 2 Milyar.</li> </ul>
15 Oktober 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BI memperpanjang tenor FX Swap dari paling lama 7 hari menjadi 1 bulan (PBI No.10/21/PBI/2008).</li> <li>- BI berkomitmen menyediakan valas bagi korporasi domestik melalui perbankan (PBI No.10/22/PBI/2008).</li> <li>- Penerbitan PERPU No.4 Tahun 2008 tentang Jaringan Pengaman Sistem Keuangan (JPSK).</li> </ul>
24 Oktober 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BI mengeluarkan perubahan atas PBI No.10/19/PBI/2008 untuk menyempurnakan perhitungan GWM Rupiah menjadi GWM utama sebesar 5% dari DPK Rupiah, GWM sekunder sebesar 2.5% dari DPK Rupiah (PBI No.10/25/PBI/2008).</li> </ul>
29 Oktober 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BI mengeluarkan peraturan tentang Fasilitas Pendanaan Jangka Pendek bagi Bank Umum (FPJP) (PBI No.10/26/PBI/2008).</li> </ul>
13 November 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BI mengeluarkan peraturan yang membatasi transaksi spekulatif valas terhadap rupiah dengan mewajibkan adanya underlying transaksi untuk setiap pembelian valas yang melebihi USD100.000 (PBI No.10/28/PBI/2008).</li> </ul>
14 November 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BI mengeluarkan perubahan atas PBI No.10/26/PBI/2008 tentang Fasilitas Pendanaan Jangka Pendek (FPJP) bagi Bank Umum (PBI No.10/30/PBI/2008).</li> </ul>
18 November 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BI mengeluarkan aturan mengenai Fasilitas Pinjaman Darurat (FPD) (PBI No.10/31/PBI/2008).</li> </ul>
16 Desember 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BI melarang transaksi Derivatif Structured Product yang terkait transaksi valas (PBI No.10/38/PBI/2008).</li> </ul>

Sumber : Bank Indonesia

## Perbandingan tingkat pertumbuhan kredit



Sumber: SEKI, Bank Indonesia (Juni 2009)

Tabel Scoring Matriks IFE divisi Kredit Bank BTN

KEKUATAN	BOBOT	PERINGKAT Rata-rata	SKOR
Konsentrasi di sektor perumahan	0.08	4	0.33
Basis Pelanggan yang besar	0.05	3.5	0.18
Struktur organisasi yang kuat dan adaptif	0.03	3.375	0.10
Struktur organisasi yang ditujukan untuk fokus pada mortgage (kewenangan release kredit dapat dilakukan secara desentralisasi sampai level branch)	0.04	3.875	0.17
Pelopor kredit pemilikan rumah (KPR)	0.05	4	0.22
Prime market	0.06	3.5	0.21
Bank BUMN milik pemerintah	0.01	3.5	0.04
Produk KPR subsidi dengan market share mencapai 95% (per 2009)	0.04	3.25	0.14
Pengaplikasian teknologi Informasi yang cukup baik – silverlake integrated banking system (SIBS) yang mensentralisasi database dan terintegrasi dengan cabang	0.04	3.5	0.13
Manajemen yang adaptif dalam pembuatan kebijakan, peka terhadap perubahan kondisi serta konsisten dalam implementasi strategi	0.05	3.25	0.18
Pegawai berkomitmen tinggi	0.05	3.375	0.18
Hubungan dekat dengan asosiasi properti dan pihak terkait lainnya (kantor dinas daerah)	0.00	3.5	0.01
Total	0.52		1.88
KELEMAHAN	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
Hanya menguasai 11% pasar perumahan non subsidi (2008-2009)	0.00	1.5	0.01
Menjadi benchmark kredit perumahan (mortgage) non subsidi oleh bank lain sehingga suku bunga menjadi selalu lebih tinggi	0.01	1.5	0.01
Jaringan pemasaran yang masih kurang luas dibandingkan pesaing	0.07	1.875	0.12
Jaringan cabang yang masih kurang banyak dibandingkan pesaing	0.07	1.875	0.12
Ketersediaan sumber dana pihak ketiga (funding) yang relative rendah	0.07	2	0.13
Pemasukan fee based income yang belum maksimal	0.07	2	0.13
Penjualan produk dan jasa di luar kredit perumahan belum maksimal	0.01	1.5	0.02
Belum mengaplikasikan Card banking business ke dalam portofolio produk perusahaan	0.03	1.75	0.05
Sistem regenerasi SDM belum maksimal	0.04	1.75	0.08
Budaya kerja POLA PRIMA baru tahap sosialisasi	0.03	1.25	0.03
Inovasi produk layanan masih rendah	0.03	1.5	0.05
Sales force kurang banyak	0.07	2	0.13
Total	0.48		0.88

Tabel Scoring Matriks EFE divisi Kredit Bank BTN

<b>Peluang</b>	<b>BOBOT</b>	<b>PERINGKAT RATA-RATA</b>	<b>SKOR</b>
Kebutuhan akan perumahan akan selalu ada	0.07	3.625	0.25
Backlog persediaan perumahan yang makin besar (2007 – 2009)	0.07	3.5	0.24
Pertumbuhan kebutuhan perumahan melebihi pertumbuhan penyaluran KPR (2007 – 2009)	0.07	3.5	0.24
Menjadi bank yang akan go public (2007 – 2009)	0.02	3.25	0.06
Landscape perbankan nasional (API) – (2007 – 2009)	0.00	3	0.01
Komitmen pemerintah dalam menyediakan perumahan	0.05	3.25	0.17
Penguasaan 95% pasar pembiayaan perumahan untuk masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) di bawah Rp 200 juta	0.01	3.5	0.05
Proses restrukturisasi dari tahun 2002 berjalan baik, mulai dari pembentukan program sampai dengan dan implemntasi	0.05	2.875	0.15
Pembentukan change management team division yang mengimplementasi restrukturisasi secara lebih menyeluruh, mulai dari teknis operasional, struktur (jobdesc), hingga pada budaya kerja (POLA PRIMA)	0.04	2.625	0.11
Layanan customer dengan melakukan proses sertifikasi ISO 151 dan kemudian menuju 131	0.02	3.125	0.08
Menggunakan Kantor Pos sebagai perluasan jaringan yang terintegrasi dengan sistem TI perusahaan (funding dan payment point)	0.02	3	0.07
Dikembangkannya produk KTA dengan brand Kring BATARA	0.02	3.25	0.07
Total	0.46		1.50
<b>Tantangan</b>			
Persaingan bank penyalur kredit yang semakin ketat setelah krisis moneter 1998	0.08	2.875	0.22
Bertambahnya persaingan bank penyalur KPR terutama sektor non subsidi (2007 - 2009)	0.08	2.75	0.21
Globalisasi dunia (fluktuasi minyak dunia, fluktuasi kurs US Dollar, AFTA)	0.06	2.625	0.15
Masuknya pemain properti dunia ke sektor non residensial dan menuju sektor residensial dalam beberapa tahun berikutnya	0.00	2.25	0.01
Pembentukan draft regulasi pemilikan properti oleh asing dipermudah dan disahkan tahun 2009	0.02	2.625	0.06
Regulasi baru semakin mempermudah pemain (bank) baru untuk terjun ke sektor kredit terutama perumahan	0.02	2.375	0.06
Peran bank asing dan kepemilikan oleh asing di persaingan kredit semakin meningkat pesat dengan adanya globalisasi	0.00	2.5	0.01
Lembaga pembiayaan non bank semakin bertambah (Mulfinance dan koperasi)	0.04	2.625	0.11
Pilihan bentuk pembiayaan semakin banyak (misal KTA dan Company loan)	0.04	2.625	0.11
Nasabah semakin kritis	0.08	2.875	0.22
Kebijakan pemerintah pusat yang belum terkoordinasi dengan pemerintah daerah	0.02	2.25	0.05
Penggunaan teknologi oleh pesaing semakin kuat	0.03	2.5	0.08
Inovasi produk dan layanan	0.06	2.25	0.13
Total	0.54		1.43

## Hasil scoring faktor strategis internal dan eksternal divisi kredit Bank BTN

<b>Posisi Strategis Internal</b>										Nilai rata-rata
Kekuatan finansial (FS) +										3.3
Return on Investment (ROI)	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	
Leverage	Imbalance	0	1	2	3	4	5	6	Balanced	
Likuiditas	Imbalance	0	1	2	3	4	5	6	Balanced	
Modal kerja	Tinggi	0	1	2	3	4	5	6	Rendah	
Arus kas	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	
Kemudahan keluar dari pasar	Sulit	0	1	2	3	4	5	6	Mudah	
Resiko bisnis	Besar	0	1	2	3	4	5	6	Kecil	
Keunggulan Kompetitif (CA) -										-2.0
Pangsa Pasar	Kecil	0	1	2	3	4	5	6	Besar	
Kualitas Produk	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	
Life cycle produk	Akhir	0	1	2	3	4	5	6	Awal	
Life cycle produk substitusi	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fixed	
Loyalitas pelanggan	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	
Kapasitas pesaing	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	
Pengetahuan teknologi	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	
Kendali atas supplier dan distributor	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	
<b>Posisi Strategis eksternal</b>										Nilai rata-rata
Stabilitas Lingkungan (ES) -										-4.0
Perubahan teknologi	Banyak	0	1	2	3	4	5	6	Sedikit	
Laju Inflasi	Tinggi	0	1	2	3	4	5	6	Rendah	
Keragaman permintaan	Besar	0	1	2	3	4	5	6	Kecil	
Kisaran harga bunga pesaing	Luas	0	1	2	3	4	5	6	Sempit	
Hambatan masuk	Sedikit	0	1	2	3	4	5	6	Banyak	
Tekanan kompetitif	Tinggi	0	1	2	3	4	5	6	Rendah	
Elastisitas harga permintaan	Elastis	0	1	2	3	4	5	6	Inelastis	
Kekuatan Industri (IS) +										4.0
Pertumbuhan potensial	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	
Laba potensial	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	
Stabilitas finansial	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	
Pengetahuan teknologi	Sederhana	0	1	2	3	4	5	6	Kompleks	
Pemakaian sumber daya	Inefisien	0	1	2	3	4	5	6	Efisien	
Kekuatan modal	Tinggi	0	1	2	3	4	5	6	Rendah	
Kemudahan masuk ke pasar produktivitas	Mudah	0	1	2	3	4	5	6	Sulit	
Pemakaian kapasitas / Produktivitas	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	
Fleksibilitas, tingkat adaptasi	Rendah	0	1	2	3	4	5	6	Tinggi	

## Daftar Interviewee Manajemen Divisi Kredit Bank BTN

<b>Nama</b>	<b>Jabatan Sekarang</b>	<b>Jabatan 2008 - 2009</b>
Purwadi	Direktur Housing and Commercial Lending Division	Direktur Kredit
Muhammad Thamrin	Dept. Head Non Housing department	Branch Manager KC Cilegon Banten
Iriana Unteani	Sr. Mgr	Kabag pembinaan Bisnis Cabang
Ferianto	Mgr Non subsidi	Jr. Deputy Branch Mgr Jakarta
Reza Triharyono	Mgr Product di kantor pusat	Mgr Product di kantor pusat
Taufan Yogikanurawan	Subsidi Mortgage Manager	Deputy Branch Manager Retail KC Medan
Satya Wijayantana	Mgr Personal Loan	Branch Risk and Compliance Officer Jakarta Kuningan
Adi Sunarto Atmadja	Dept Head	Branch Manager KC Banjarmasin

## Daftar Pertanyaan Dan Rangkuman Jawaban In Depth Interview

## Manajemen divisi kredit Bank BTN

No	Pertanyaan	Jawaban
Mengenai krisis finansial global		
1.	Bagaimana pendapat Bapak atau Ibu mengenai krisis finansial global yang terjadi pada Q2/2008	BTN tidak terimbas secara langsung namun lebih secara tidak langsung melalui para nasabah dan debitur serta melalui dampak perekonomian dan kebijakan secara umum
2.	Apakah efeknya pada bank BTN?	Tidak berefek negatif, struktur bisnis KPR memiliki tingkat keamanan yang relatif tinggi hingga kami dapat tetap berkembang bahkan melebihi laju pertumbuhan rata-rata pasar secara umum. Hal ini terjadi karena kami mengaplikasikan strategi yang kami susun secara konsisten dengan menerapkan prinsip kehati-hatian
Mengenai kondisi makro dan mikro Indonesia pada tahun 2008 dan 2009		
3.	Bagaimana keadaan ekonomi Indonesia?	Struktur perekonomian Indonesia relatif kuat sebagai hasil restrukturisasi akibat krisis 1998. Struktur pasar finansial Indonesia yang belum terlalu bergantung pasar modal membuat efek krisis finansial tidak terlalu ekstrem. Respon yang relatif tepat oleh pemangku keputusan ekonomi di Indonesia hingga menghindarkan <i>capital flight</i> yang besar dan menjaga stabilitas nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing. Hasilnya ekonomi Indonesia merupakan salah satu yang berhasil tumbuh sebesar 4.3% kala ekonomi dunia menurun.
4.	Bagaimana keadaan Perbankan Indonesia?	Keketatan likuiditas yang tinggi membuat perbankan meningkatkan kehati-hatian bahkan menjaga likuiditas melebihi yang dibutuhkan
5.	Bagaimana keadaan pasar kredit nasional?	Secara nilai tetap bertumbuh namun tidak sebaik tahun-tahun sebelumnya karena langkah ekstra hati-hati yang diambil perbankan nasional
6.	Bagaimana keadaan pasar KPR nasional?	Tetap bertumbuh dengan pesat secara nilai namun dengan laju yang fluktuatif dari tahun ke tahunnya Potensi pembiayaan perumahan terus bertumbuh karena terjadinya backlog penyediaan perumahan nasional.
7.	Bagaimana pasar properti nasional?	Properti terus berkembang namun tidak selaju tahun-tahun sebelumnya.
8.	Bagaimana pasar perumahan nasional?	Permintaan perumahan tetap mengalami backlog. Permintaan terus meningkat namun tidak dapat terpenuhi.

Lampiran 27 (Lanjutan)

No	Pertanyaan	Jawaban
Mengenai Bank BTN		
9.	Bagaimana Kinerja BTN pada tahun 2008-2009	Pada tahun 2008 mengalami pertumbuhan yang impresif dan tetap bertumbuh dengan signifikan selama periode 2009. Hal ini merupakan hasil dari penerapan strategi yang tepat dan pengambilan keputusan yang responsif dan adaptif terhadap perubahan
10.	Bagaimana Bank BTN ke depan?	Tetap berfokus pada pembiayaan perumahan. Meningkatkan pangsa pasar dan laba dengan pengembangan kompetensi dan kapabilitas
Mengenai Divisi Kredit Bank BTN		
11.	Bagaimana strategi divisi kredit Bank BTN dalam menghadapi persaingan dan kondisi krisis?	Visi perusahaan, pandangan manajemen, target perusahaan serta masukan dari semua pihak dari semua divisi digabungkan dengan kondisi eksternal maka manajemen dapat memutuskan strategi yang akan digunakan dan mengimplementasikannya. Tapi yang paling utama adalah tingkat adaptif strategi yang dipilih dan kemampuan merespon yang baik dari manajemen terhadap perubahan kondisi adalah kunci keberhasilan Bank BTN melalui krisis. Struktur yang ada merupakan hasil restrukturisasi sejak tahun 2002 hingga membuat semakin dinamisnya pengaplikasian strategi di Bank BTN
12.	Apa saja kekuatan Divisi kredit Bank BTN dibanding pesaing?	Sebagai pelopor, pemimpin pasar dan tolok ukur industri KPR di Indonesia.
13.	Apa saja kelemahan Divisi kredit Bank BTN?	Pendanaan, SDM, jaringan cabang serta program pemasaran dan promosi
14.	Apa saja peluang Divisi Kredit Bank BTN?	Potensi perumahan yang masih sangat besar dengan adanya backlog penyediaan perumahan di Indonesia. Program pemerintah dalam penyediaan rumah nasional.
15.	Apa saja Ancaman Divisi Kredit Bank BTN?	Banyaknya pendatang baru yang membawa dana besar baik bank nasional maupun internasional.