

## **PERUBAHAN PARADIGMA OPERASIONAL Di PT. Bank BTPN-MUR**

**Dwi Priyanto Agung Raharjo**  
**Magister Manajemen-Universitas Muhammadiyah Surakarta**

### **Pendahuluan**

Pada Tahun 1986 terbentuklah PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional (BTPN) dengan izin usaha sebagai Bank Tabungan dalam rangka memenuhi ketentuan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan guna melanjutkan operasional dari BAPEMIL dimana merupakan buah pemikiran dari 7 orang dalam suatu perkumpulan pegawai pensiunan militer pada tahun 1958 di Bandung. Ketujuh serangkai tersebut kemudian mendirikan Perkumpulan Bank Pegawai Pensiunan Militer (selanjutnya disebut dengan status usaha sebagai perkumpulan yang menerima, simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya. BAPEMIL memiliki tujuan yang mulia yakni membantu meringankan beban ekonomi para pensiunan, baik Angkatan Bersenjata Republik Indonesia maupun Sipil, yang ketika, itu pada, umumnya sangat kesulitan bahkan banyak yang terjerat rentenir.

Berlakunya Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan (sebagaimana selanjutnya dirubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998) yang antara lain menetapkan bahwa status bank hanya ada, dua yaitu: Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat, maka pada tahun 1993 status Bank BTPN dirubah dari Bank Tabungan menjadi Bank Umum melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 055/KM.17/1993 tanggal 22 Maret 1993. Perubahan status Bank BTPN tersebut telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia sebagaimana ditetapkan dalam surat Bank Indonesia No.

26/5/UPBD/PBD2/Bd tanggal 22 April 1993 yang menyatakan status Perseroan sebagai Bank Umum.

Bank Swasta Nasional yang semula memiliki status sebagai Bank Tabungan kemudian berganti menjadi Bank Umum pada tanggal 22 Maret 1993, Bank BTPN memiliki aktivitas pelayanan operasional kepada nasabah, baik simpanan maupun pinjaman. Namun aktivitas utama Bank BTPN adalah tetap mengkhususkan kepada pelayanan bagi para pensiunan dan pegawai aktif, karena target market Bank BTPN adalah para pensiunan.

Dalam rangka memperluas kegiatan usahanya, Bank BTPN bekerja sama dengan PT. Taspen, sehingga Bank BTPN tidak saja memberikan pinjaman dan pemotongan cicilan pinjaman, tetapi juga dapat melaksanakan "*Tri Program Taspen*", yaitu: Pembayaran Tabungan Hari Tua, Pembayaran Jamsostek dan Pembayaran Uang Pensiun.

### **Profil Bank BTPN**

Selama lebih dari 50 tahun, BTPN menfokuskan layanan perbankannya untuk para pensiunan bekerjasama dengan PT. Tabungan Asuransi Pensiunan, PT. TASPEN Persero, serta PT Pos Indonesia. Tahun 2008 merupakan tahun penting bagi BTPN. Berbagai pengembangan dan pencapaian signifikan dilakukan. Pada 12 Maret 2008 BTPN sukses melakukan go public dengan melepas saham milik pemerintah c.q. PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA) sebesar 28,39%. Pada 14 Maret 2008, TPG Nusantara, S.a.r.l. mengakuisisi 71,6% saham BTPN, sehingga menjadi pemegang saham utama.

Pemegang saham utama, yaitu TPG (*Texas Pacific Group*) adalah suatu lembaga investasi internasional terkemuka dari Amerika Serikat dengan portofolio aset lebih dari USD 60 miliar di berbagai industri, termasuk di sektor keuangan. Di kawasan Asia, TPG telah aktif beroperasi sejak tahun 1994, dan berpengalaman

menjadi pemegang saham di berbagai perusahaan sektor keuangan, seperti Korea First Bank, Korea Selatan; Shenzhen Development Bank, Cina; Shriram Finance, India; Taishin Bank, Taiwan.

TPG juga berperan sebagai investor di banyak perusahaan di berbagai benua, seperti Burger King, Lenovo, Parkway Medical, Texas Utility Company (TXU), Utac, dan lain-lain. TPG Nusantara S.a.r.l. merupakan perusahaan TPG di Indonesia yang sejak tanggal 14 Maret 2008 telah mengakuisisi 71,6% saham BTPN.

Selain terus mengembangkan bisnis inti di pangsa pasar pensiun yang telah menjadi tulang punggung selama 50 tahun, pada akhir 2008 BTPN telah mengembangkan usahanya di pangsa pasar Usaha Mikro Kecil dengan membuka 546 cabang btpn l mitra usaha rakyat di seluruh Indonesia.

Model bisnis BTPN adalah sederhana dan unik. Dalam menjalankan peran intermediasi keuangan, di satu sisi BTPN menarik pendanaan dari segmen piramida dan menyalurkan pinjaman pada sisi yang lain pada segmen bawah dari piramida, merupakan perpaduan dari misi bisnis dan sosial BTPN. BTPN memiliki kinerja keuangan yang unggul sebanding atau bahkan melebihi kinerja 10 bank komersial terbaik di industri perbankan. Per 31 Desember 2010 rasio kecukupan modal (*Capital Adequacy Ratio-CAR*) sebesar 18.5 %, dengan rasio kredit bermasalah (*Non Performing Loan-NPL*) netto 0.07%.

BTPN adalah bank non-devisa, sehingga didalam kegiatannya tidak ada risiko fluktuasi valuta asing. BTPN adalah bank dengan risiko rendah karena bagian terbesar kredit BTPN berupa kredit bagi nasabah pensiunan pegawai negeri yang dicicil melalui pembayaran pensiunan dari pemerintah dimana BTPN juga berperan sebagai agen pembayar dan juga menyalurkan kredit kecil (*micro banking*).

Bank BTPN memperluas jaringannya per 31 Desember 2010, BTPN mengoperasikan sebanyak 1.030 outlet yang telah beroperasi secara *online realtime* tersebar dari NAD hingga Papua. Bank BTPN selalu mengedepankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam setiap aktivitas bisnis yang dilakukan.

Kini, bank BTPN dikenal sebagai bank publik skala menengah bereputasi prima dan salah satu bank dengan kinerja keuangan terbaik di Indonesia, yang telah meraih berbagai pengakuan dalam bentuk penghargaan dari lembaga-lembaga terkemuka dan terpercaya.

### **Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Bank BTPN**

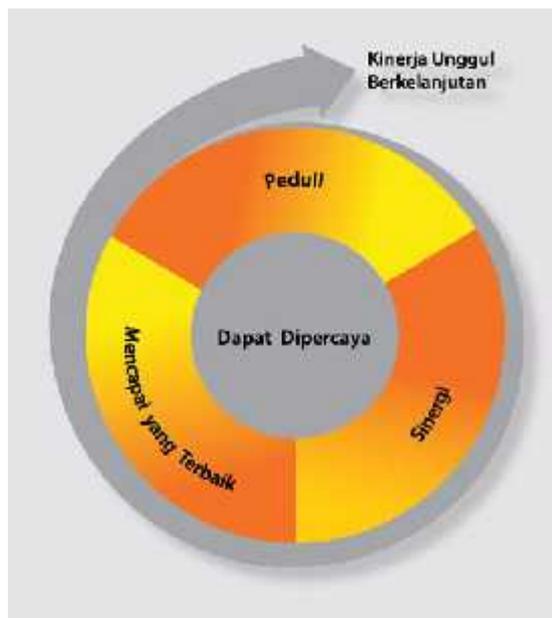
#### **a. Visi**

Menjadi, Bank Mass Market terbaik, mengubah hidup berjuta rakyat indonesia

#### **b. Misi**

Bersama, kita ciptakan kesempatan tumbuh dan hidup yang lebih berarti

#### **c. Nilai-Nilai BTPN**



**Gambar.** Nilai-nilai yang ingin dicapai oleh Bank BTPN

Dalam perkembangannya dan bersamaan dengan pergantian management Bank BTPN mengembangkan usaha tidak hanya melayani para Pesiuunan, tetapi merambah kepada Bisnis Mikro, dimana memberikan kredit untuk Usaha Kecil melalui BTPN MUR, dengan dasar pemikiran bahwa mayoritas pelaku usaha di Indonesia adalah Bisnis Mikro

### **Tinjauan Pustaka**

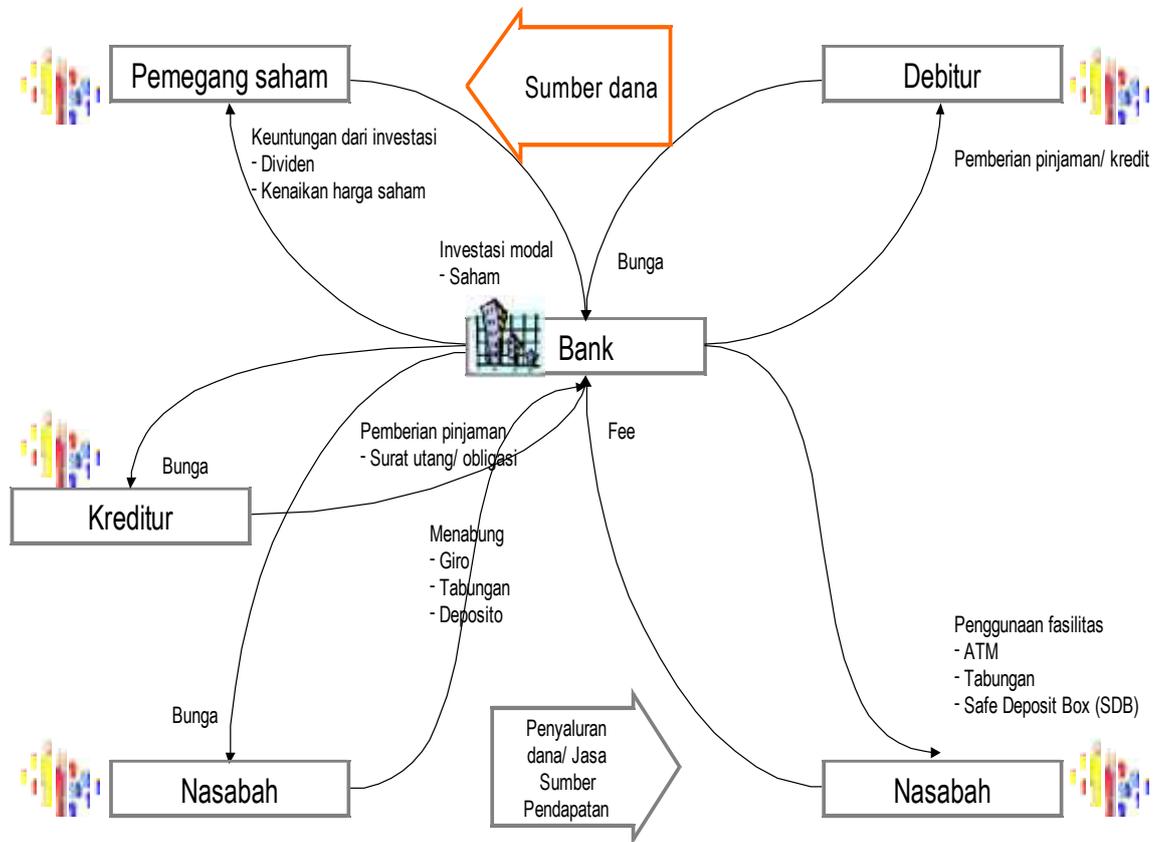
**Bank** (cara pengucapan: [bang]) adalah sebuah lembaga intermediasi keuangan umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan promes atau yang dikenal sebagai banknote. Kata *bank* berasal dari bahasa Italia *banca* berarti tempat penukaran uang. Sedangkan menurut undang-undang perbankan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Menurut UU RI No 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan menghimpun dana, berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito. Biasanya sambil diberikan balas jasa yang menarik seperti, bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat.

Kegiatan menyalurkan dana, berupa pemberian pinjaman kepada masyarakat. Sedangkan jasa-jasa perbankan lainnya diberikan untuk mendukung kelancaran kegiatan utama tersebut. Bank didirikan oleh Prof. Dr. Ali Afifuddin, SE. Inilah beberapa manfaat perbankan dalam kehidupan:

1. Sebagai model investasi, yang berarti, transaksi derivatif dapat dijadikan sebagai salah satu model berinvestasi. Walaupun pada umumnya merupakan jenis investasi jangka pendek (yield enhancement).
2. Sebagai cara lindung nilai, yang berarti, transaksi derivatif dapat berfungsi sebagai salah satu cara untuk menghilangkan risiko dengan jalan lindung nilai (hedging), atau disebut juga sebagai risk management.
3. Informasi harga, yang berarti, transaksi derivatif dapat berfungsi sebagai sarana mencari atau memberikan informasi tentang harga barang komoditi tertentu dikemudian hari (price discovery).
4. Fungsi spekulatif, yang berarti, transaksi derivatif dapat memberikan kesempatan spekulasi (untung-untungan) terhadap perubahan nilai pasar dari transaksi derivatif itu sendiri.
5. Fungsi manajemen produksi berjalan dengan baik dan efisien, yang berarti, transaksi derivatif dapat memberikan gambaran kepada manajemen produksi sebuah produsen dalam menilai suatu permintaan dan kebutuhan pasar di masa mendatang.

Terlepas dari fungsi-fungsi perbankan (bank) yang utama atau turunannya, maka yang perlu diperhatikan untuk dunia perbankan, ialah tujuan secara filosofis dari eksistensi bank di Indonesia. Hal ini sangat jelas tercermin dalam Pasal empat (4) Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 yang menjelaskan, "Perbankan Indonesia bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak". Meninjau lebih dalam terhadap kegiatan usaha bank, maka bank (perbankan) Indonesia dalam melakukan usahanya harus didasarkan atas asas demokrasi ekonomi yang menggunakan prinsip kehati-hatian. Hal ini, jelas tergambar, karena secara filosofis bank memiliki fungsi makro dan mikro terhadap proses pembangunan bangsa.



Bank adalah Lembaga Intermediasi seperti gambar tersebut diatas, dimana Bank mendapatkan sumber dananya adalah dari :

1. Pemegang Saham
2. Kreditur melalui Pemberian Pinjaman berupa Obligasi
3. Nasabah melauai Simpanan seperti Tabungan Rekening Giro, dan Deposito

Dana-dana tersebut di lempar ke masyarakat dalam bentuk Pinjaman atau Kredit.

Dan untuk sumber pendapatan dari :

1. Bunga Pinjaman
2. Fee Base Income yaitu Jasa Pelayanan Penggunaan ATM, Safe Deposit Box, Jasa Pengelollan SPP, Jasa Pengiriman Uang (Transfer) dsb

Sedangkan untuk pemilik Dana aMengelola Dana Masyarakat dan Dikembalikan Untuk Dimanfaatkan oleh Masyarakat.

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri ini menjadi lebih kompetitif karena deregulasi peraturan. Saat ini, bank memiliki fleksibilitas pada layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayar untuk simpanan deposan.

Industri Perbankan di Indonesia Mengalami perubahan dan system sejak terjadinya badai Krisis Moneter di Tahun 1998, dimana konsentrasi sebelum Krisis Moneter mengacu kepada system konglomerasi dimana Kredit hanya tersentral kepada perusahaan Besar yang dimiliki oleh konglomerat dan sebagian kecil untuk usaha kecil dan mikro, sehingga terjadi penyetralan keuangan.

Dikarenakan Tingkat NPL yang sangat tinggi dikarenakan banyak terjadinya gagal bayar oleh penerima pinjaman dari bank di tahun 1998, maka untuk mengurangi resiko sejak tahun 2004 dimana dengan pemikiran bahwa uang sejumlah Rp. 1 M, apabila hanya diberikan kepada satu peminjam resiko akan lebih besar, dari pada uang Rp. 1 M diberikan kepada lebih dari 1 peminjam, selain itu ada penyebaran manfaat ekonomi.

Selain itu berdasarkan peneliian dimana pelaku ekonomi sebagian besar adalah usaha menengah, kecil dan mikro maka sejak tahun 2004 banyak Bank membuka layanan Mikro.

Dan secara tidak langsung perubahan ini juga ditunjang oleh keberhasilan Grameen Bank di Bangladesh yang merupakan Bank Mikro dengan tingkat NPL yang sangat kecil.

**Grameen Bank** adalah sebuah organisasi [kredit mikro](#) yang dimulai di [Bangladesh](#) yang memberikan pinjaman kecil kepada orang yang kurang mampu tanpa membutuhkan [collateral](#). Sistem ini berdasarkan ide bahwa orang miskin memiliki kemampuan yang kurang digunakan. Yang berbeda dari kredit ini adalah pinjaman diberikan kepada kelompok perempuan produktif yang masih berada dalam status sosial miskin. Pola Grameen bank ini telah diadopsi oleh hampir 130 negara di dunia (kebanyakan di negara Asia dan Afrika). Jika diterapkan dengan konsisten, pola Grameen Bank ini dapat mencapai tujuan untuk membantu perekonomian masyarakat miskin melalui perempuan.

Dan ditunjang dengan keberhasilan dari pendiri Grameen Bank yaitu Muhammad Yunus dalam meraih Nobel di tahun 2006, dan sejak itu Bank-Bank membuka Kredit Mikro dan dengan didasari dimana sebagian besar pelaku ekonomi di Indonesia adalah usaha Mikro.

Bank BTPN dimana sebelumnya hanya mempunyai satu jasa layanan kredit yaitu untuk melayani para pensiunan mengembangkan usaha dengan menambah jasa pelayanan di bidang usaha Mikro, yaitu BTPN Mitra Usaha Rakyat.

Dengan tingkat persaingan usaha di bidang Mikro ini, maka sangat diperlukan percepatan dalam proses kredit.

Untuk Kredit saat ini menganut 3 (tiga) azas Organisasi Perbankan Modern :

1. Simplikasi kerja (simplication of work);
2. Dinamis, fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha (intern & ekstern) serta peraturan Pemerintah (BI);

3. Berorientasi terhadap pasar dan kepuasan nasabah (market oriented dan customer satisfaction oriented)

Organisasi Perbankan saat bisa dikatakan ada 3 yaitu :

1. Bagian Kredit
2. Bagian Operasional (yaitu Teller, atau CS)
3. Bagian Collection

Industri Perbankan juga merupakan lembaga profit oriented dimana bottom linanya adalah NPAT. Sehingga untuk panglimanya adalah Sales atau Kredit sebagai sumber pendapatan.

Dengan tingkat persaingan yang sangat ketat sehingga untuk kredit pemutus kredit yang sebelum tercentral di Kantor Pusat, dan dengan tujuan untuk mempercepat proses kredit, untuk saat ini Pemutus Kredit bisa langsung ke Cabang masing-masing dengan pembatasan plafond yang ditentukan, dengan mengacu prinsip-prinsip kehati-hatian.

Dan untuk operasional yang sebelumnya adalah petugas penerima setoran baik tabungan maupun angsuran kredit di kantor, untuk saat ini petugas operasional juga harus jempot bola, dengan limit yang telah ditentukan dan discover oleh pihak asuransi.

Adapun tujuan perubahan system operasional ini diharapkan dapat membantu nasabah sehingga nasabah tidak perlu datang ke Bank, sehingga nasabah tetap dapat menjalankan usaha, selain itu juga pihak operasional dapat mendeteksi dengan cepat kondisi usaha dari para nasabah.

Untuk Bagian Collection, disini bertugas mengamankan asset-aset piutang bermasalah, dan meminimalkan resiko kerugian yang lebih besar.

Untuk ketiga bagian tersebut bersinergi dimana untuk tujuan akhir yaitu NPAT atau Net Profit After Tax.

Ketiga bagian tersebut adalah merupakan Pilar-pilar yang independen dan bersinergi untuk satu tujuan yaitu memberikan Profit.

### **DaftarPustaka**

- Banker to the Poor: The Story of the Grameen Bank, Professor Muhammad Yunus
- Hoggson, N. F. (1926) Banking Through the Ages, New York, Dodd, Mead & Company.
- Strategi Manajemen Bank Menghadapi Tahun 2000, Drs.Muchdarsyah Sinungan
- Uang dan Bank, Drs.Muchdarsyah Sinungan
- Portal bank BTPN