

# Perbandingan inovasi strategi perbankan di Indonesia di lingkungan industri kompetitif

**U'ut Wijayanti<sup>1</sup>, Alifia Aulia Mawada<sup>2</sup>, Annisa Putri Nurdin<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

email: uutwijayanti49@gmail.com, alifiaaulia3501@gmail.com, putri3nurdin@gmail.com

## Kata Kunci:

analisis strategi manajemen; perbandingan; good corporate governance; kredit; digitalisasi perbankan

## Keywords:

strategic management analysis; comparison; good corporate governance; banking digitalization

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan perbedaan strategis antara PT Bank Capital Tbk, PT Bank BTPN Tbk, dan PT Bank Mandiri Taspen. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus, dan data yang digunakan adalah data sekunder. Untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen strategis yang efektif sangat penting. Analisis tersebut menunjukkan bahwa setiap satu dari ketiga perusahaan tersebut memiliki strategi manajemen yang berbeda yang memungkinkan mereka untuk bertahan.

## ABSTRACT

The aim of this research is to find strategic differences between PT Bank Capital Tbk, PT Bank BTPN Tbk, and PT Bank Mandiri Taspen. The research method used is a case study, and the data used is secondary data. To survive in a competitive business environment, this research shows that effective strategic management is essential. The analysis shows that every one of the three companies has a different management strategy that allows them to survive.

## Pendahuluan

Salah satu lembaga keuangan yang memainkan peran penting dalam perekonomian suatu Negara adalah bank. Menurut Pasal 1 Ayat 2 UU No. 10 Tahun 1998, yang berisi perubahan mengenai UU No. 7 tahun 1992 tentang perbankan, bank adalah lembaga keuangan yang mengumpulkan uang dari masyarakat dalam bentuk kredit, pinjaman, dan cara lain untuk membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat. Di Indonesia, ada dua kategori bank: konvensional dan syari'ah .

Berdasarkan data yang telah dikutip dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang bersumber dari OJK dan dapat diakses melalui tautan link <https://www.bps.go.id/indicator/13/937/1/jumlah-bankdan-kantor-bank.html>, pada tahun 2021 terdapat sebanyak 107 bank umum di Indonesia yang terdiri dari 4 bank perseroan, 25 bank pembangunan daerah, 58 bank swasta nasional, 8 bank asing (kantor cabang), 2 bank pembangunan daerah syariah, dan 10 bank swasta nasional syariah. Dari 107 bank umum tersebut terdapat 3 bank yang menjadi objek penelitian dalam artikel ini, yakni PT. Bank BTPN Tbk, PT Bank Capital Tbk serta PT Bank Mandiri Taspen



This is an open access article under the CC BY-NC-SA license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

## **Bank Capital**

Nama awal Bank Capital Indonesia pada saat berdirinya adalah PT. Bank Credit Lyonnais Indonesia kemudian berganti nama menjadi PT Bank Capital Indonesia pada tahun 2004. Pada tahun 2007, Bank Capital Indonesia berkembang pesat dan berhasil terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Hingga tahun 2020, melalui Penambahan Modal Tanpa Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (PMTHMETD), bank ini mampu memenuhi modal dasar minimal 3 miliar. PMTHMETD adalah tindakan penggalangan modal di mana perusahaan menjual saham baru kepada investor besar secara langsung tanpa melalui kegiatan pasar saham lainnya. Bank Capital Indonesia menyediakan berbagai produk perbankan, termasuk Tabungan Capital Extra, Tabungan Premier Personal, Tabungan Premier Bisnis, Deposito Rupiah dan Valas, serta Kredit Kepemilikan Mobil dan Rumah.

## **Bank Mandiri Taspen**

PT Bank Mandiri Taspen merupakan lembaga keuangan yang berfokus pada memberikan layanan keuangan kepada para pensiunan. PT Bank Mandiri Taspen sebelumnya dikenal sebagai Bank Pasar Sinar Harapan Bali dan beroperasi sebagai Maskapai Andil Indonesia (MAI). Bank ini berubah menjadi bank umum pada tahun 1994, dan kemudian akuisisi oleh Bank Mandiri pada tahun 2008. PT Taspen dan PT Pos Indonesia secara resmi menginvestasikan dananya pada tahun 2015, yang menyebabkan bank ini beralih nama menjadi Bank Mandiri Taspen Pos. Namun, dua tahun kemudian, PT Pos Indonesia melepas sahamnya, sehingga bank ini beralih nama menjadi Bank Mandiri Taspen sebagaimana yang dikenal saat ini. Beberapa produk yang ditawarkan oleh Bank Mandiri Taspen adalah TabunganKu, Tabungan Simantap Berjangka (TSB), Tabungan SiMantap Pensiun, dan Kredit Mantap Pensiun.

## **Manajemen Strategi**

Manajemen strategis yang baik dan jelas sangat penting untuk bisnis yang sukses. Manajemen strategis memiliki banyak definisi dari pakar manajemen. Menurut Ja'far as-Shodiq (2020) Manajemen strategis adalah serangkaian tindakan dan keputusan yang mengarah pada perencanaan dan pengimplementasian rencana yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menentukan visi (tujuan jangka panjang perusahaan) dan misi (tindakan yang akan diambil untuk mencapainya) adalah tujuan manajemen strategis. Hal ini menunjukkan bagaimana dunia usaha berkontribusi pada masyarakat.

## **Pembahasan**

Penelitian dilaksanakan dengan membandingkan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis lingkungan eksternal dan internal pada PT. Bank Capital Indonesia Tbk. Dan PT. Bank BTPN Tbk. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Analisis Perbandingan Manajemen Strategi PT. Bank BTPN Tbk, PT. Bank Capital Tbk dan PT Bank Mandiri Taspen

	<b>PT. Bank Capital</b>	<b>PT. Bank BTPN Tbk.</b>	<b>PT. Bank Mandiri Taspen</b>
Good Corporate Governance	Meningkatkan implementasi Good GCG	Meningkatkan GCG untuk	Mengembangkan GCG yang sejalan

	Corporate Governance (GCG) dan manajemen risiko.	mendukung pertumbuhan bisnis.	dengan Best Practices secara konsisten dan berkesinambungan
Pemberian Kredit	Meningkatkan profitabilitas bank dengan meningkatkan jumlah kredit yang diberikan kepada sektor produktif dan retail dengan tujuan meningkatkan Net Interest Margin (NIM).	Melanjutkan restrukturisasi kredit, tata kelola, model operasi, efisiensi operasional, dan Meningkatkan Penyaluran Kredit Dengan Core Bisnis di Segmen Pensiun meningkatkan Net Interest Margin (NIM). peningkatan sistem dan kemampuan.	Pengembangan dan akselerasi produktifitas bisnis di segmen pensiunan yang telah menjadi engine of growth utama Bank Mandiri Taspen ke depan.
Pengembangan Produk dan Layanan	Melakukan pengembangan dan inovasi produk dan jasa keuangan berkesinambungan.	Membantu perusahaan yang berkembang di bidang lain (SME, Pembiayaan Konsumen, dan Jenius).	Terus berinovasi dalam memperkuat keunggulan dari layanan pensiunan dan memperbesar market share nasabah pensiunan yang dimiliki dalam memperkuat core bisnis Bank yang berkelanjutan.
Tren Digital	Memanfaatkan perkembangan digitalisasi ataupun penerapan inisiatif konvensional lainnya	Meningkatkan dan menjaga momentum pertumbuhan digital banking.	Mengembangkan beragam inovasi fitur dan fasilitas pada infrastruktur layanan perbankan digital.

Sumber: laporan keuangan masing-masing bank tahun 2022.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kedua bank tersebut memiliki strategi tersendiri dalam memajukan perusahaannya masing-masing. Adapun analisis internal yang pertama adalah membandingkan pengimplementasian Good Corporate Governance oleh PT. Bank Capital Indonesia Tbk., PT. Bank BTPN Tbk., dan PT Bank Mandiri Taspen.

PT. Bank Capital Indonesia Tbk. Meningkatkan prinsip GCG perbankan yang difokuskan pada pengurusan risiko sebagai early warning system, membangun kesadaran risiko dan penataan keuangan, serta tahapan audit secara internal maupun independen

yang dilakukan oleh Akuntan Publik. Implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG), dalam hal ini adalah Tata Kelola Bank, menjadi suatu kewajiban bagi Bank Capital. Manajemen Bank senantiasa berupaya untuk mematuhi seluruh peraturan hukum yang berlaku, termasuk kepatuhan terhadap peraturan umum yang berlaku di sektor perbankan, serta peraturan terkait pasar modal dan perusahaan publik. Untuk Good Corporate Governance PT. Bank BTPN Tbk. yaitu bertujuan mendukung pertumbuhan bisnis, karena bank percaya bahwa dengan menjaga kualitas Good Corporate Governance, bank dapat meningkatkan kepercayaan pemegang saham dan juga pemangku kepentingan sehingga meminimalkan risiko reputasi yang dapat mendukung pertumbuhan bisnis jangka panjang. Sedangkan pengimplementasian GCG pada PT Bank Mandiri Taspen yaitu berkomitmen untuk menerapkan prinsip GCG dengan standar tinggi. Prinsip-prinsip ini berfungsi sebagai standar untuk pengoptimalan kinerja, pengambilan keputusan yang bertanggung jawab, peningkatan akuntabilitas dan pencegahan konflik kepentingan. Dengan mengembangkan GCG secara berkesinambungan dan konsisten sejalan dengan praktik terbaik, PT Bank Mandiri Taspen tidak hanya dapat memberikan perlindungan penuh dan perlakuan yang adil kepada karyawan: manajer, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya, tetapi lebih penting lagi, mendorong perusahaan untuk menghasilkan nilai shareholder terbaik.

Untuk meningkatkan Net Interest Margin (NIM), PT. Bank Capital Indonesia Tbk. memberikan kredit yang berfokus pada kredit retail dan sektor manufaktur. Kredit ini diberikan sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, seperti Batas Maksimal Kredit (BMPK), persyaratan modal minimum bank, dan lain-lain. Untuk menjaga kualitas kredit, PT. Bank Capital Indonesia Tbk. melakukan audit proses pemberian kredit. Restrukturisasi kredit, peningkatan sistem dan kapabilitas, tata kelola, model operasi, dan keunggulan operasional adalah semua upaya PT. Bank BTPN Tbk untuk mempertahankan dan mempersiapkan pemulihian. Dengan demikian, pihak kreditur dapat menghindari kredit macet yang berdampak pada keuntungan. Selanjutnya, PT. Bank Mandiri Taspen memiliki situasi pemberian kredit yang memperkuat penyaluran kredit dengan Core Bisnis di segmen pensiun. Perkembangan dan akselerasi produktivitas bisnis di segmen pensiun menjadi pendorong utama pertumbuhan jangka panjang Bank Mandiri Taspen, yang didukung oleh kemampuan masing-masing mitra strategis. Untuk mengelola risiko kredit, PT. Bank Mandiri Taspen mengukur risiko kredit dari portofolio investasinya secara kuantitatif maupun kualitatif. Ini dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan debitur atau pihak lain tidak dapat memenuhi kewajibannya kepada Bank.

Dalam pengembangan produk dan layanan, PT. Bank Capital Indonesia Tbk. memperkuat perluasan pasar dengan menciptakan produk dan jasa keuangan berbasis ESG yang sesuai dengan selera pasar sebagai wujud konkret dalam mendukung program keuangan berkelanjutan yang diinisiasi OJK. Saat ini, Bank telah menciptakan Capital Mobile yang dilengkapi dengan berbagai layanan untuk memudahkan transaksi perbankan yang sudah berjalan, yaitu mobile banking. Kemudian, Bank berencana akan meluncurkan mobile wallet, scan to-pay dan pembukaan rekening secara online. Adapun PT. Bank BTPN Tbk. juga melakukan inovasi produk dengan meluncurkan aplikasi Jenius yang dapat memudahkan para nasabah untuk melakukan transaksi dengan praktis melalui smartphone. Aplikasi Jenius ini tidak hanya dimanfaatkan untuk melakukan pembayaran, tetapi juga dapat menerima simpanan dan deposito berjangka. Kemudian pengembangan produk dan layanan pada PT. Bank Mandiri Taspen yaitu terus berinovasi dalam

memperkuat keunggulan dari layanan pensiunan dan memperbesar market share nasabah pensiunan yang dimiliki dalam memperkuat core bisnis Bank yang berkelanjutan. Sehubungan dengan itu, Bank Mandiri Taspen mengembangkan beragam inovasi fitur dan fasilitas pada infrastruktur layanan perbankan digital yaitu antara lain peningkatan jumlah Smart Branch di jaringan kantor Bank Mandiri Taspen untuk percepatan layanan transaksi perbankan, percepatan proses kredit melalui pengembangan new loan originating system. Selain itu, fitur mobile banking juga terus disempurnakan dengan penambahan fitur-fitur baru di antaranya Transfer (BI FAST, RTGS, dan lain-lain), Pembayaran Tagihan Mitra, Query Saldo Pembelian Pulsa dan Top Up E-Wallet yang telah live di bulan Januari 2022.

Dalam strategi tren digital, PT. Bank Capital Indonesia Tbk. melakukan upaya digitalisasi layanan perbankan dengan penerapan aplikasi online dan mobile banking. Digitalisasi perbankan yang dilakukan diharapkan dapat membantu nasabah dalam mengelola keuangannya, serta membantu perbankan untuk tetap bertahan di tengah lanskap keuangan yang penuh tantangan . Untuk mempercepat pertumbuhan digital banking (Corporate, Transaction, Treasury, dan Wealth Management) dan mendorong ekspansi bisnis lain PT. Bank BTPN Tbk. Misalnya dengan menciptakan aplikasi Jenius sebagai inovasi produk bank digital. Sedangkan strategi trend digital pada PT. Bank Mandiri Taspen yaitu dengan Mengembangkan beragam inovasi fitur dan fasilitas pada infrastruktur layanan perbankan digital. Inovasi tersebut yaitu dengan terus mengembangkan fitur-fitur layanan di dalam mobile banking di antaranya QRIS, payment, tarik payment merchant/agen dan e-otentikasi, online on boarding, stand by loan, buka tutup deposito, buka tutup Tabungan Simantap Berjangka, top up e-money, biometric login, registrasi mandiri, blokir kartu debit, penambahan biller dan cashback yang direncanakan akan selesai pada Q3 2023.

## Kesimpulan dan Saran

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, PT. Bank Capital Indonesia Tbk., PT. Bank BTPN Tbk., dan PT Bank Mandiri Taspen terus mengembangkan strategi yang sesuai dengan visi dan misi masing-masing perusahaan, yang dapat membantu pertumbuhan jangka panjang. PT. Bank Capital Indonesia Tbk., PT. Bank BTPN Tbk., dan PT Bank Mandiri Taspen bekerja sama untuk meningkatkan tata kelola perusahaan yang baik. Sementara PT Bank Mandiri Taspen lebih mengembangkan GCG sesuai dengan best practice secara berkelanjutan dan konsisten. Terkait pemberian kredit, PT. Bank Capital Indonesia Tbk. memperluas pasokan kredit, sementara PT. Bank BTPN Tbk. terus melakukan restrukturisasi kredit, kemudian PT. Bank Mandiri Taspen meningkatkan penyaluran kredit dengan core bisnis dengan meningkatkan alokasi kredit dengan bisnis utama di segmen pensiun. Adapun dari segi pengembangan produk dan layanan serta tren digital, ketiga bank tersebut sama-sama melakukan inovasi produk yang direalisasikan dengan perkembangan bank digital melalui aplikasi mobile masing-masing bank. Tentunya ketiga bank memiliki strategi bisnis yang berbeda dan dapat bersaing satu sama lain untuk menciptakan serta mewujudkan perusahaan yang lebih baik.

## Daftar Pustaka

- Bella, H., Saragih, P., Simanjuntak, H. Y., Fanny, D., Megawati, P., & Putri, A. M. (2021). *Analisis Manajemen Strategi : Perbandingan Manajemen Strategis antara PT Campina*

- Ice Cream Industry Tbk dan PT Diamond Food Indonesia Tbk.* 5, 3239–3248.
- Ja'far as-Shodiq, M. (2020). Manajemen Strategis Perguruan Tinggi Islam Dalam Mengintegrasikan Sains Dan Agama: Studi Kasus di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. *Al-Hikmah: Jurnal Kependidikan Dan Syariah*, 8(1), 133–149.
- Kartika, Garini and Segaf, Segaf (2022) Kombinasi peran model TAM dan CARTER terhadap optimalisasi kepuasan nasabah mobile syariah banking di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Manajerial*, 9 (2). pp. 152-167. ISSN 23548592 <http://repository.uin-malang.ac.id/17283/>
- Minai, M. S., Raza, S., & Segaf, S. (2021). Post COVID-19: Strategic digital entrepreneurship in Malaysia. In *Modeling economic growth in contemporary Malaysia* (pp. 71-79). Emerald Publishing Limited. <http://repository.uin-malang.ac.id/11165/>
- Sri Anugerah Natalina, & Arif Zunaidi. (2021). Manajemen Strategik Dalam Perbankan Syariah. *Wadiyah*, 5(1), 86–117. <https://doi.org/10.30762/wadiyah.v5i1.3178>
- Laporan Keuangan PT. Bank Capital Tbk. Tahun 2022
- Laporan Rencana Bisnis PT Bank BTPN Tbk. Tahun 2022
- Laporan Keuangan Tahunan PT. Bank Mandiri Taspen Tahun 2022