

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kinerja Bank BUMN PT. XYZ pada tahun 2016 mencatat laba bersih sebesar Rp. 11,47 Triliun atau tumbuh sebesar 25,1% dibandingkan laba akhir tahun 2015 sebesar Rp. 9,07 Triliun. Pertumbuhan ini dinilai sangat baik ditengah beraneka faktor perkembangan yang mempengaruhi bisnis perbankan saat ini antara lain krisis internal, persaingan dalam bisnis perbankan, kondisi ekonomi nasional dan regional serta kebijaksanaan pemerintah.

Perkembangan industri perbankan nasional saat ini menunjukkan kompetisi yang ketat dan penuh tantangan. Perusahaan Perbankan saat ini dituntut untuk memiliki strategi bisnis yang efektif dalam rangka menjaga pertumbuhan kinerja. Unit Bisnis Menengah Batam merupakan salah satu unit bisnis Bank BUMN PT. XYZ yang berada di wilayah kerja Kepulauan Riau yang memiliki fungsi sebagai unit bisnis untuk menghasilkan *interest income* serta *fee based income* pada segmentasi *commercial busines banking* melalui penyaluran fasilitas kredit perbankan dengan maksimum kredit mulai dari Rp.10.000.000.000,- (Sepuluh Miliar Rupiah).

Berdasarkan Kajian Ekonomi Regional Triwulan IV 2016 Perekonomian Provinsi Kepulauan Riau (Kepri) pada triwulan IV 2016 melambat dibanding triwulan sebelumnya. Pertumbuhan ekonomi Kepri sebesar 5,24% (yoy), lebih rendah dibanding triwulan sebelumnya yang tumbuh 5,50% (yoy). Secara total tahunan, pertumbuhan ekonomi Kepri 2016 sebesar 5,03% (yoy) juga melambat dibandingkan dengan pertumbuhan di tahun 2015 yang mencatatkan pertumbuhan sebesar 6,01% (yoy).

Dari sisi permintaan, perlambatan ekonomi terjadi karena pelemahan konsumsi dikarenakan perlambatan sektor utama yang mengakibatkan penghasilan masyarakat

menurun dan daya beli melemah. Dari sisi lapangan usaha, masih lesunya permintaan global dan harga minyak yang rendah menekan sektor industri pengolahan dan pertambangan, dengan penjelasan sebagai berikut;

1. Sektor industri pengolahan tumbuh 2,22% (yoy), lebih rendah dari triwulan sebelumnya 4,20% (yoy) karena menurunnya permintaan untuk industri pendukung migas, kapal dan besi baja.
2. Sektor pertambangan juga masih tertekan, dimana terjadi pelambatan 3,20% (yoy) dibanding pertumbuhan triwulan sebelumnya 7,66% (yoy) akibat *lifting* migas Kepri yang terus menurun.
3. Sektor konstruksi menguat 9,72% (yoy) dibanding triwulan sebelumnya 3,84% (yoy), ditopang oleh akselerasi proyek pemerintah serta pengembangan proyek swasta.
4. Sektor perdagangan menguat sebesar 11,08% (yoy) dibanding triwulan sebelumnya 8,34% (yoy) ditopang oleh meningkatnya penjualan mobil dan kunjungan wisman.

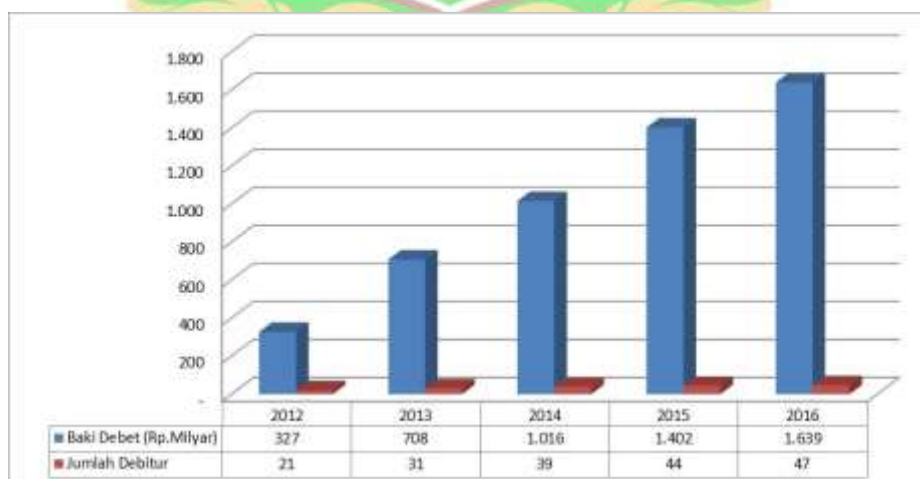
Meskipun pada triwulan III 2016, Kinerja perbankan menurun tercermin dari penurunan indikator aset, dana pihak ketiga (DPK) dan kredit masing-masing sebesar 1,96% (yoy), 2,53% (yoy), dan 1,56% (yoy), pada triwulan IV 2016 kinerja perbankan telah menunjukkan perbaikan dimana ketiga indikator tersebut tercatat masing-masing sebesar 6,30% (yoy), 6,50% (yoy), dan 1,56% (yoy). Kelesuan permintaan global dan domestik menyebabkan pelaku usaha cenderung menahan investasi maupun ekspansi usaha, yang kemudian mempengaruhi kinerja kredit, khususnya kredit investasi dan modal kerja yang menunjukkan pertumbuhan moderat. Dana pihak ketiga menunjukkan peningkatan sejalan dengan peningkatan kredit perbankan.

Menurut Bank Indonesia, Perekonomian Kepri 2017 diperkirakan pada kisaran 4,8% - 5,2% (yoy), tumbuh menguat dibanding 2016 yang diperkirakan 4,6 - 5,0% (yoy). Perekonomian global yang diperkirakan tumbuh menguat pada 2017 yang berpotensi baik

pada negara maju dan negara berkembang. Perbaikan ekonomi global akan mendorong permintaan produk ekspor non migas Kepri dengan negara tujuan ekspor utama yaitu Singapura, Amerika Serikat, Tiongkok dan Jepang. Harga komoditas diperkirakan akan meningkat didorong peningkatan permintaan global. Perbaikan harga migas diperkirakan akan mendorong ekspor migas Kepri (gas alam).

Bank BUMN PT. XYZ Unit Bisnis Menengah Batam dirintis pada Oktober 2012 sebagai pemekaran dari Bank BUMN PT. XYZ Unit Bisnis Menengah Pekanbaru dalam rangka mengoptimalkan pemasaran. Ditengah kondisi ekonomi Kepri yang tidak terlalu menggembirakan, Unit Bisnis Menengah Batam sebagai salah satu unit pencetak laba berupa *interest income* serta *fee based income* bagi Bank BUMN PT. XYZ, harus mengembangkan strategi bisnis yang efektif untuk menjaga produktifitasnya. Dari sisi target baki debit kredit, sejak pendiriannya s.d saat ini Unit Bisnis Menengah Batam telah mengalami pertumbuhan dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh *management* Bank BUMN PT. XYZ. Hal itu terlihat dari gambaran kinerja Unit Bisnis Menengah Batam yang dapat dilihat pada Grafik 1.4 dibawah ini:

**Grafik 1.1 Pertumbuhan Baki Debet dan Jumlah Debitur**



Namun demikian jika dilihat secara persentase pertumbuhan Unit Bisnis Menengah Batam dari tahun ketahun mengalami perlambatan meskipun telah mencapai target yang

ditetapkan *management*. Perlambatan terjadi baik dari sisi pertumbuhan baki debit kredit maupun pertumbuhan jumlah debitur .

**Tabel 1.1 Pertumbuhan Baki Debet dan Jumlah Debitur**

**Unit Bisnis Menengah Batam**

Tahun	Total Baki Debet	Pertumbuhan	Jumlah Debitur	Pertumbuhan
2012	327.429.282.572	n.a	21	n.a
2013	707.679.125.910	116,13%	31	47,62%
2014	1.015.574.404.596	43,51%	39	25,81%
2015	1.402.187.687.192	38,07%	44	12,82%
2016	1.638.635.341.872	16,86%	47	6,82%

Disamping itu, ditengah kebutuhan atas percepatan ekspansi kredit, berdasarkan data historikal di Unit Bisnis Menengah Batam saat ini terjadi peningkatan jumlah kredit yang berada pada kondisi *Pra Non Performance Loan/ Pra NPL* (dalam perhatian khusus) hal ini menimbulkan potensi adanya tambahan NPL baru. Pra NPL saat ini tercatat sebesar 11,75% sedangkan maksimum PraNPL yang dizinkan hanya sebesar 3,78%. Sedangkan untuk kolektibilitas kredit tahun 2016 tercatat membaik sebesar 4,76% dibanding tahun 2015, namun bukan dikarenakan penurunan NPL melainkan karena peningkatan baki debit. NPL tahun 2016 tercatat sebesar 3,63%, masih memenuhi standar maksimum NPL yang diizinkan. Berikut perkembangan kolektibilitas kredit Unit Bisnis Menengah Batam :

**Tabel 1.2 Kolektibilitas Kredit**

Tahun	Kolektibiliti Kredit	Rincian Baki Debet					Total Baki Debet
		Kol 1	Kol 2	Kol 3	Kol 4	Kol 5	
2012	100,00%	308,55	18,88	-	-	-	327
2013	100,00%	707,68	-	-	-	-	708
2014	100,00%	1.015,57	-	-	-	-	1.016
2015	91,61%	1.284,54	-	58,12	-	59,53	1.402
2016	96,37%	1.386,56	192,54	-	-	59,53	1.639

Kondisi ini menunjukkan bahwa bagi Unit Bisnis Menengah Batam dalam rangka untuk memenuhi target kedepan, ditengah kondisi bisnis yang saat ini tidak terlalu menggembirakan bagi pelaku usaha, diperlukan strategi ekspansi bisnis yang lebih agresif



namun tetap *prudent*. Untuk dapat memenuhi target Unit Bisnis Menengah Batam pada tahun 2017 yaitu peningkatan baki debit menjadi sebesar Rp.1.843 milyar dan pendapatan berupa interest income sebesar Rp. 173 milyar, diperlukan pemetaan strategi bisnis yang efektif untuk bisnis Unit Bisnis Menengah Batam kedepannya. Baik terkait ekspansi kredit yang berkualitas maupun maintenance debitur agar tidak terjadi penurunan kolektibility serta *recovery* atas kredit dalam perhatian khusus maupun macet.

Penelitian ini dilakukan dalam rangka melakukan evaluasi dan pemetaan strategi/*business model* Unit Bisnis Menengah Batam kedepannya agar dapat menjaga pertumbuhan kredit yang ekspansif sekaligus menjaga kolektibilitas kredit yang baik. Dalam pemetaan dan design strategi Unit Bisnis Menengah Batam akan digunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang merupakan metoda yang efektif dalam memetakan bisnis dalam hal ini bisnis perbankan.

Menurut Michael Porter (1996), strategi adalah hal tentang bagaimana menjadi berbeda. Dengan kata lain perusahaan memang sengaja memilih serangkaian kegiatan yang berbeda untuk memberikan campuran unik dari sebuah nilai. Oleh karenanya untuk membuat keunikan tersebut proses penciptaan nilai sebuah perusahaan sangat dibutuhkan, hal ini berguna sebagai pembeda dengan kompetitor -kompetitor yang ada. Nilai perusahaan tersebut bisa diraih karena perusahaan memiliki sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang membuatnya mampu memberikan proposisi nilai sesuai dengan yang diinginkan. Kombinasi sumber daya dan kegiatan-kegiatan serta budaya perusahaan akan membentuk sebuah kompetensi unik (*distinctive competence*) yang strategis, dimana produk yang kita hasilkan akan dilirik oleh konsumen. Yang paling penting adalah kompetensi unik tersebut sebaiknya sulit untuk ditiru sehingga perusahaan bisa lebih leluasa untuk mendapatkan profit dan keuntungan.

Akhir – akhir ini konsep model bisnis menjadi populer dibicarakan para pakar bisnis, dimana konsep model bisnis banyak digunakan untuk menggambarkan kinerja perusahaan. Biasanya dalam evaluasi kinerja para pakar bisnis menggunakan metode *Balanced Scorecard*, namun belakangan ini beberapa pakar bisnis mulai beralih menggunakan metode model bisnis untuk evaluasi kinerja dan nilai perusahaan. Pada dasarnya, pijakan utama dari metode model bisnis juga berasal dari teori *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Dimana Kaplan dan Norton (2001) melihat pengukuran yang komprehensif dari empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Sedangkan melalui metode model bisnis, aspek yang dilihat melalui sembilan elemen yang merupakan pengembangan dari empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Pengembangan dari metode *Balanced Scorecard* salah satunya adalah *Business Model Canvas* (BMC). Konsep BMC ini dikembangkan oleh Alexander Osterwalder yang menuangkan konsepnya dalam sebuah kanvas dengan tujuan untuk memudahkan pelaku dan pengambil keputusan bisnis merancang, mengevaluasi dan mengelola model bisnisnya. Dengan menggunakan kanvas BMC ini, model bisnis suatu perusahaan dapat digambarkan dalam satu dokumen tunggal dan dalam bahasa yang sama (*common language*) mengenai bagaimana cara mengembangkan, menyelesaikan serta menilai model bisnis perusahaan tersebut.

Elemen – elemen dalam *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan elemen yaitu:

1. *Customer Segments*.
2. *Value Proposition*.
3. *Channel*.
4. *Customer Relationship*.
5. *Revenue Streams*.

6. *Key Resources.*
7. *Key Activities,*
8. *Key Partnership.*
9. *Cost Structures.*

Dengan pendekatan BMC, model bisnis ditampilkan dalam satu lembar kanvas yang dibuat menjadi peta sembilan elemen (kotak). Karena kesederhanaan metode model bisnis kanvas ini, sehingga dapat mendorong sebanyak mungkin karyawan yang bisa terlibat dalam pengembangan model bisnis perusahaannya (PPM Manajemen, 2012).

Dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* dan memenangkan persaingan yang semakin ketat saat ini akan dilakukan evaluasi atas pencapaian yang Unit Bisnis Menengah Batam untuk melihat posisi pasar yang telah diraih serta untuk keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*.

## 1.2 Rumusan Masalah

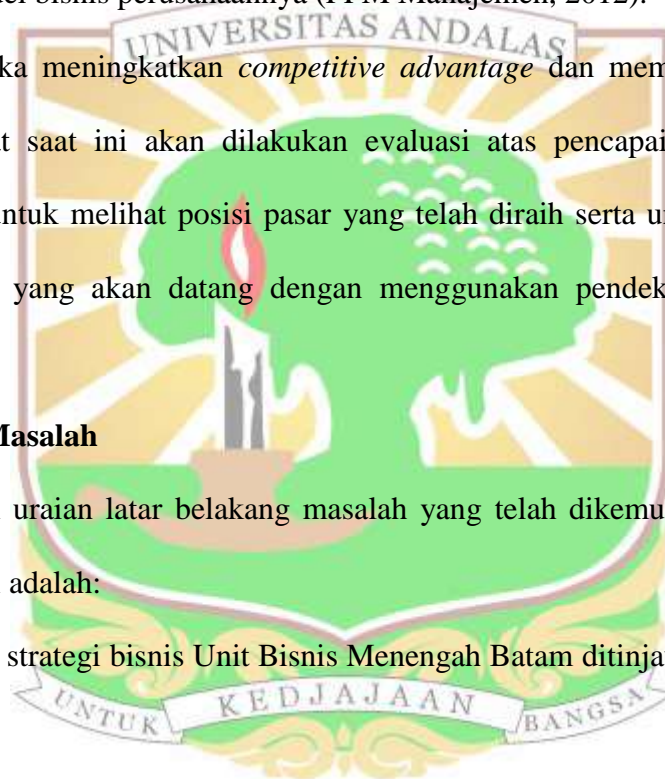
Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka masalah pokok penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana peta strategi bisnis Unit Bisnis Menengah Batam ditinjau dari *Business Model Canvas*?
- b. Bagaimana *Business Model* yang dapat diterapkan untuk meningkatkan keunggulan bersaing Unit Bisnis Menengah Batam?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi strategi bisnis yang dilakukan oleh Unit Bisnis Menengah Batam dilihat dari *Business Model Canvas*.



- b. Perancangan *Business Model* yang dapat diimplementasikan pada Unit Bisnis Menengah Batam dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing melalui *Business Model Canvas*.

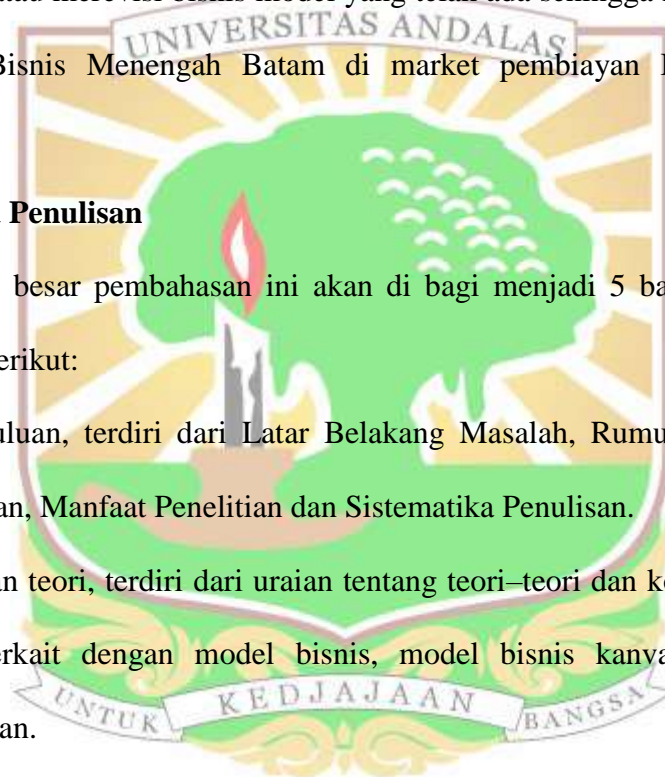
#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah memperoleh profil strategi terkini dari Unit Bisnis Menengah Batam yang dilihat melalui analisis *Business Model Canvas*, sehingga manajemen Unit Bisnis Menengah Batam bisa melakukan evaluasi atas strategi bisnis atau merevisi bisnis model yang telah ada sehingga mampu meningkatkan positioning Unit Bisnis Menengah Batam di market pembiayaan Business Banking di Kepulauan Riau.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Secara garis besar pembahasan ini akan dibagi menjadi 5 bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- BAB I      Pendahuluan, terdiri dari Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan.
- BAB II      Landasan teori, terdiri dari uraian tentang teori-teori dan konsep-konsep relevan yang terkait dengan model bisnis, model bisnis kanvas dan model bisnis perbankan.
- BAB III     Metode Penelitian, terdiri dari jenis penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode dan teknik lainnya yang membantu dalam penelitian ini.
- BAB IV     Analisis dan Pembahasan, terdiri dari Evaluasi kondisi bisnis Unit Bisnis Menengah Batam saat ini serta memberikan gambaran model bisnis kanvas pada objek penelitian melalui analisis SWOT dan pengembangan alternatif strategi





bisnis dalam rangka peningkatan *positioning* Unit Bisnis Menengah Batam di Kepulauan Riau.

BAB V Penutup, terdiri dari kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian serta dan saran untuk penelitian dimasa datang.

