

INTISARI

Di tengah situasi dan kondisi perekonomian yang masih melemah, Pemerintah terus mendorong pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) karena dianggap mampu bertahan dan menjadi roda penggerak ekonomi pada masa krisis ekonomi seperti ini. Pada tahun 2015, UMKM mampu memberikan kontribusi terhadap penerimaan Negara dengan menyumbang 61,41% Produk Domestik Bruto (PDB), serapan tenaga kerja sebesar 96,71% dan ekspor non migas sebanyak 15,73% (BPS, 2015). Oleh karena besarnya peran UMKM dalam mendorong pertumbuhan ekonomi serta mewujudkan stabilitas nasional, maka Pemerintah melalui Bank Indonesia (BI) mengeluarkan Peraturan Tentang Pemberian Kredit Atau Pembiayaan Oleh Bank Umum Dan Bantuan Teknis Dalam Rangka Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah. Melalui peraturan ini, setiap Bank Umum wajib melakukan penyaluran kredit atau pembiayaan UMKM minimal 20% dari total kredit atau pembiayaan yang dikeluarkan oleh Bank.

Sejalan dengan semangat Pemerintah untuk memberdayakan UMKM, PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk (BTPN) yang memiliki bisnis inti untuk fokus melayani dan memberdayakan segmen masyarakat berpendapatan rendah yang terdiri dari para pensiunan, pelaku UMKM serta komunitas prasejahtera produktif atau dikenal dengan segmen *mass market* menyambut baik peraturan tersebut. BTPN menjadikan peraturan ini bukan hanya sebagai tantangan namun juga peluang yang baik untuk terus melakukan beberapa perubahan untuk menyempurnakan model bisnis yang ada sehingga tetap mampu bersaing dalam industri perbankan dalam menyalurkan kredit pada segmen UMKM.

Dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing, BTPN menetapkan beberapa strategi dengan memperhatikan aspek internal maupun eksternal perusahaan. Strategi yang ditetapkan akan dikomunikasikan kepada setiap unit bisnis melalui pengukuran kinerja dengan menetapkan empat perspektif *balanced scorecards* (BSC) sebagai indikator yang terdiri dari perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif internal proses dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan penyaluran kredit UMKM belum optimal walaupun mampu mempertahankan keunggulan bersaing BTPN, hal ini tercermin dari hasil pengukuran yang hanya mencapai angka 79% dari target yang ditetapkan karena beberapa hal seperti inefisiensi biaya operasional yang terjadi karena belum adanya optimalisasi pemanfaatan jalur distribusi penjualan yang sudah ada pada unit bisnis lain, penurunan rasio pertumbuhan kredit yang disebabkan oleh perubahan *appetite* BTPN dalam menyalurkan kredit mikro, masih rendahnya peningkatan nilai *market share* yang disebabkan karena target pasar yang menjadi fokus penyaluran kredit adalah sektor perdagangan yang juga banyak dilakukan oleh kompetitor dan masih rendahnya tingkat produktivitas tenaga penjual yang disebabkan oleh ketidaksiapan tenaga penjual di lapangan dalam memasarkan produk kredit yang menggunakan agunan (*secured loan*).

Kata kunci : UMKM, Keunggulan Bersaing, *Balanced Scorecard*, Strategi

ABSTRACT

In the middle of economic situation and condition that still weakening, the Government continues to encourage the empowerment of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) because it is considered able to survive and become the driving wheel of the economy during economic crisis like this. In 2015, MSMEs was able to contribute to state revenue by contributing 61.41% of Gross Domestic Product (GDP), labor absorption of 96.71% and non-oil exports by 15.73% (BPS, 2015). Due to the large role of MSMEs in promoting economic growth and realizing national stability, the Government through Bank Indonesia (BI) issued Regulation No. 17/12 / Pbi / 2015 on Amendment to Bank Indonesia Regulation Number 14/22 / Pbi / 2012 About Credit Granting Or Financing By Commercial Bank And Technical Assistance In The Framework Of Development Of Micro, Small And Medium Enterprises. Through this regulation, every commercial bank is obliged to conduct credit or MSMEs financing at least 20% of total credit or financing issued by the Bank.

In line with the spirit of the Government to empower MSMEs, PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk (BTPN), which has a core business to focus on serving and empowering low-income segment of society consisting of retirees, MSMEs and community of productive prosperity, known as mass market segment welcomed that regulation. BTPN made this regulation not only become challenge but also good opportunity to continue make some changes to refine existing business model to remain competitive in the banking industry in distributing credit to the MSMEs segment.

In order to increase competitive advantage, BTPN establishes several strategies with regard to both internal and external aspects of the company. The defined strategy will be communicated to each business unit through performance measurement by establishing four balanced scorecards (BSC) perspectives as indicators consisting of financial perspective, customer perspective, internal process perspective and learning and growth perspective. The results showed that MSMEs lending has not been optimal yet although able to maintain the competitive advantage of BTPN, this is reflected from the measurement result which only reached 79% of the target because some things like the inefficiency of operational costs incurred by the absence of optimizing the utilization of existing sales distribution channels in other business units, the decline in loan growth ratio caused by changes in BTPN's appetite to distribute loan for micro, still low increase in market share value caused by the target market which become the focus of credit distribution is trading sector that also mostly done by the competitors and still low level of productivity rate of sales force caused by the unpreparedness of the sales force in the field to selling the credit products that using collateral (secured loan).

Key Word : MSMEs, Competitive Advantage, Balanced Scorecard, Strategy