

Pengembangan Operasional Usaha Melalui Segmentasi Pasar Pada PT Bank Mandiri, Tbk.

Muhammad Zuhri

Politeknik Mandiri Bina Prestasi

Abstrak

Sebagai suatu bank ternama, PT. Bank Mandiri, Tbk. memiliki sumber daya modal dan sumber daya manusia yang sangat besar, sehingga perlu pengembangan usaha dilakukan secara kontinu dan terarah. Untuk tujuan tersebut perlu dilakukan segmentasi pasar, agar peluang pasar terbuka seluas-luasnya, dan perusahaan bisa lebih leluasa untuk masuk ke dalam berbagai segmen pasar. Segmentasi pasar menjadi suatu strategi perusahaan untuk meraih target pasar secara lebih luas dan lebih dalam. Dan laju bisnis perusahaan bisa dijalankan dengan langkah yang lebih tepat dan lebih cepat. Bercermin pada kegiatan usaha tahun-tahun sebelumnya, dan melihat kepada kondisi ekonomi yang anjlok akibat pandemi Covid 19 di tahun 2019 dan 2020, maka mulai tahun 2021, PT. Bank Mandiri, Tbk. melakukan kebijakan pengembangan usaha melalui segmentasi pasar. PT. Bank Mandiri, Tbk. dalam menjalankan kegiatannya menerapkan segmentasi operasional. Segmen operasional dibagi menjadi segmen wholesale (corporate banking, commercial banking, hubungan kelembagaan, treasury & international banking), dan segmen retail (retail banking). Dengan pemanfaatan kemudahan teknologi, juga dilakukan pengembangan usaha dengan penerapan digital banking.

Keywords : *segmentasi pasar, target market, segmen wholesale, corporate banking, commercial banking*

A. Segmentasi Pasar.

Segmentasi pasar adalah salah satu aspek penting dalam bisnis yang dapat memberi manfaat yang banyak kepada perusahaan. Pada dasarnya, segmentasi pasar adalah suatu strategi untuk mengenali target konsumen lebih dalam, sehingga langkah bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan tepat. Secara umum, ada 4 jenis segmentasi pasar, yaitu : segmen perilaku, segmen demografis, segmen psikografis, dan segmen geografis.

Manfaat segmentasi pasar ini ada 4, yaitu :

1. membantu perusahaan dalam menentukan produk perusahaan.
2. membantu perusahaan dalam menentukan segmen pasar yang dituju.
3. membantu perusahaan dalam mengatur pendanaan yang dibutuhkan (*budget*).
4. membantu perusahaan dalam menentukan apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen dalam mengkonsumsi produk perusahaan.

Hal ini berarti bahwa dengan adanya penerapan segmentasi pasar tersebut, maka perusahaan mampu mengetahui secara lebih baik, apa saja kebutuhan dan keinginan dari

para pelanggannya. Menurut Philip Kotler, dkk dalam buku *Rethinking Marketing*, dijelaskan bahwa segmentasi berarti melihat pasar secara kreatif, karena merupakan seni mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar, sehingga pasar harus dipandang dari sudut yang unik dan berbeda dari pesaing.

Philip Kotler juga menyebutkan bahwa didalam melakukan segmentasi ada beberapa pemikiran yang harus dilalui, yaitu :

1. Supaya bisa beroperasi secara efektif, perusahaan harus pertama-tama menetapkan misinya, atau '*reason for being*'. Dalam misi tersebut, perusahaan perlu bertanya, "Kita berada di bisnis apa?".
2. Setelah memutuskan misi serta pasarnya, perusahaan perlu membagi pasar menjadi segmen yang lebih kecil berdasarkan karakteristik serupa dari perilaku pelanggan, dan kemudian menentukan segmen mana yang mau dilayani.

Berdasarkan pemahaman diatas, maka definisi Segmentasi, adalah :

1. Segmentasi adalah proses membagi-bagi pasar menjadi beberapa segmen.

2. Segmentasi merupakan ilmu (science) untuk memandang pasar berdasarkan variabel-variabel geografis, demografis, psiko-grafis, dan perilaku.
3. Segmentasi adalah seni mengidentifikasi serta memanfaatkan peluang-peluang yang muncul di pasar.
4. Segmentasi adalah melihat pasar secara kreatif dari sudut yang unik.
5. Segmentasi adalah merupakan upaya memetakan (*mapping*) segmen-segmen pasar potensial dengan ciri-ciri perilaku yang sama.

Ada 3 (tiga) kategori pendekatan dalam melakukan Segmentasi Pasar, yaitu :

1. *Static Attribute Segmentation*, yaitu pendekatan yang memandang pasar berdasarkan atribut-atribut 'statis' yang serupa, yang tidak mesti mencerminkan perilaku pembelian atau penggunaan, dan tidak secara langsung mempengaruhi keputusan pelanggan untuk membeli. Segmentasi kategori ini mencakup dua jenis, yaitu :
 - a. Segmentasi geografis membagi pasar menurut unit-unit geografis seperti negara, kawasan, provinsi, atau kota.
 - b. Segmentasi demografis membagi pasar menurut variabel-variabel demografis seperti jenis kelamin, usia, pekerjaan, agama, dan pendidikan.
2. *Dynamic Attribute Segmentation*, yaitu pendekatan yang memandang pasar berdasarkan atribut 'dinamis' yang serupa, atau atribut yang mencerminkan human characteristics pelanggan – minat, kebiasaan, sikap, keyakinan, dan sebagainya – yang langsung mempengaruhi alasan pelanggan untuk membeli. Segmentasi kategori ini mencakup dua jenis, yaitu :
 - a. Segmentasi psikografis membagi pasar menurut gaya hidup dan kepribadian.
 - b. Segmentasi perilaku membagi pasar berdasarkan pada sikap, penggunaan, dan respons pelanggan terhadap produk.
3. *Individual Segmentation*, merupakan segmentasi yang dilakukan atas unit terkecil pasar, yaitu individu, atau '*segment of one*'.

B. Segmentasi Pasar Oleh Pt. Bank Mandiri

PT. Bank Mandiri, Tbk. sebagai salah satu

bank nasional yang besar, dalam menjalankan kegiatannya membagi unit kerja ke dalam 2 (dua) unit utama yaitu :Unit Bisnis dan Unit Pendukung Fungsi. Dari keduanya terbagi lagi menjadi beberapa Segmen dan juga Sub-Segmen Usaha, yang dikelompokkan dalam suatu segmen yang disebut sebagai Segmen Operasional, yang terdiri dari :

1. Segmen Wholesale, yaitu :
 - a. Corporate Banking.
 - b. Commercial Banking.
 - c. Hubungan kelembagaan.
 - d. Treasury & International Banking.
2. Segmen Retail, yaitu yang disebut :Retail Banking
3. Segmen Kantor Pusat.
4. Segmen Geografis, yang terdiri dari Indonesia, Asia (Singapura, Malaysia, Hong Kong, Timor Leste dan Shanghai), Eropa Barat (Inggris), Cayman Islands.

C. Segmen Corporate Banking

Segmen *Corporate Banking* melayani kebutuhan nasabah korporasi besar, baik untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan proyek skala besar dan jangka panjang maupun untuk penempatan dana. *Corporate Banking* Bank Mandiri juga didukung oleh Mandiri Sekuritas.

1. Parameter Corporate Banking
Corporate Banking memiliki 2 parameter, yaitu :
 - a. Size Perusahaan :Perusahaan dengan Gross Annual Sales (GAS) > Rp.2 Triliun beserta group usahanya.
 - b. Nasabah :
 - 1) Domestik :Perusahaan Swasta, BUMN Listed beserta group usahanya, Group usaha/sponsor dari group usaha termasuk kategori.
 - 2) Luar Negeri :
 - i. Nasabah dana yang tercatat di Cabang Hongkong, Shanghai, Singapore, dan Cayman Island.
 - ii. Perusahaan di luar negeri yang terafiliasi dengan nasabah Bank Mandiri di Indonesia atau perusahaan di luar negeri yang memenuhi kriteria untuk memperoleh pembiayaan sesuai ketentuan Indonesia/luar negeri.

- c. Corporate Banking adalah bagian dari kompetensi inti sekaligus motor penggerak utama kinerja Bank Mandiri.
2. Keunggulan Kompetitif dan Inovasi Segmen Corporate Banking.
Segmen Corporate Banking Bank Mandiri merupakan pemimpin pasar dalam hal penyaluran kredit di sektor korporasi. Ini berkat reputasi dan pengalaman yang cukup unggul dalam bidang korporasi dengan basis pelanggan, yang mencakup BUMN dan juga konglomerasi usaha terbesar di Indonesia.
3. Strategi Tahun 2021 Corporate Banking.
Untuk mendukung pertumbuhan Bank Mandiri, Corporate Banking terus berinovasi dan memberikan solusi yang komprehensif kepada debitur baik baru maupun eksisting dengan strategi, sebagai berikut :
 - a. Strategi Pencapaian Kredit
Yang dilakukan dalam mencapai target penyaluran kredit, yaitu :
 - 1) Intensifikasi bisnis terhadap debitur eksisting, diantaranya pendekatan kepada induk maupun anak usaha debitur.
 - 2) Diversifikasi kredit pada sektor-sektor yang masih menjanjikan serta mengakuisisi debitur baru, dan tetap memperhatikan *risk appetite* Bank.
 - 3) Mendorong pembiayaan aktif melalui sindikasi dan pembiayaan terstruktur, dan menjalin kerjasama aktif dengan lembaga pembiayaan lain.
 - 4) Mendorong kolaborasi dengan Mandiri Group untuk memberikan *innovative financing, value chain solution* dan *retail product*.
 - 5) Mengkaji ulang proses pemberian kredit dengan lebih mengedepankan kebutuhan nasabah.
 - b. Strategi Pencapaian Dana dan *Fee Based Income* (FBI)
Hal-hal yang dilakukan antara lain :
 - 1) Mendorong transaksi nasabah korporasi melalui *e-channel*, diantaranya untuk jasa pembayaran atau *payroll payment*.
 - 2) Meningkatkan dana dari non-debitur *Corporate Banking* serta akuisisi nasabah dana baru.

- 3) Mendukung bisnis nasabah, diantaranya melalui fasilitas *trade finance* atau *treasury*. Lebih jauh, segmen ini berpartisipasi secara aktif dalam produk sindikasi, baik sebagai *arranger* ataupun *agency*.

- c. Produktivitas dan Pendapatan Corporate Banking
Produktivitas dan pendapatan Corporate Banking disajikan sebagai berikut :

Tabel 1 : Kinerja Corporate Banking (dalam Rp. Juta)

Keterangan	2021	2020	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
Total Kredit	333.835.899	309.632.899	24.202.912	7,82
Total Dana Pihak Ketiga	219.773.633	163.651.031	56.123.163	34,29
Total Fee Based Income	2.211.409	2.436.952	(225.534)	(9,25)
Total Net Interest Income	13.498.786	9.115.276	4.276.084	46,36

Sumber : Laporan Tahunan 2021, PT.Bank Mandiri, Tbk.

D. Segmen Commercial Banking

1. Segmen Commercial Banking
Segmen Commercial Banking fokus pada industri skala menengah dengan *gross annual sales* diatas Rp.50 miliar hingga Rp.2 triliun. Terhadap nasabah segmen Commercial Banking, Bank Mandiri juga memberikan produk dan layanan, antara lain pemberian solusi transaksi menyeluruh yang dapat mempermudah kegiatan bisnis nasabah.
2. Parameter Segmen Commercial Banking.
Parameter Segmen Commercial Banking, adalah sebagai berikut :
 - a. Size Perusahaan :
Perusahaan dengan Gross Annual Sales di atas Rp.50 miliar sampai dengan Rp.2 triliun atau limit kredit > Rp.25 miliar beserta grup usahanya.
 - b. Nasabah :
Kredit dan Dana di Cabang Luar Negeri yang Pengelola GAM-nya Commercial Unit, Kredit dan Dana di Cabang Luar Negeri Non GAM yang diinisiasi Commercial unit, BUMD termasuk RSUD dan PDAM, badan usaha multifinance, pemerintah daerah, perguruan tinggi swasta, bank perkreditan rakyat, nasabah dana non

perorangan lainnya yang memenuhi kriteria untuk diakuisisi oleh Commercial Banking.

3. Keunggulan Kompetitif & Inovasi Commercial Banking
Beberapa keunggulan kompetitif dan inovasi yang dilakukan Commercial Banking, antara lain:
 - a. Memberikan solusi terbaik melalui total solusi produk asset, liabilities, dan transaksi sesuai dengan kebutuhan nasabah dan didukung layanan *e-channel*.
 - b. Struktur solusi yang diberikan yang fit dan sesuai dengan kebutuhan nasabah.
4. Strategi Segmen Commercial Banking Tahun 2021.

Fokus utama bisnis segmen Commercial Banking adalah menjaga kualitas aset dengan pertumbuhan kredit yang sustain ditargetkan tumbuh 0,93% (YoY).

Adapun strategi tahun 2021, sebagai berikut:

- a. Fokus pemberian kredit yang selaras dengan core banking dan nasabah potensial yang telah bertransaksi di Bank Mandiri :
 - 1) Ekstensifikasi bisnis untuk nasabah baru yang berasal dari nasabah non debitur yang telah menyalurkan transaksi bisnisnya di Bank Mandiri.
 - 2) Intensifikasi dengan fokus tumbuh pada pembiayaan debitur eksisting dengan prospek pertumbuhan bisnis yang prima kedepannya.
 - 3) Menangkap peluang bisnis baru seperti pembiayaan sindikasi, untuk nasabah Commercial Banking.
 - 4) Meningkatkan penetrasi value chain serta Cross Selling dari produk terkait kepada nasabah Commercial Banking.
- b. Penguatan Aspek Fundamental
 - 1) Melakukan pengembangan kompetensi pegawai produktif melalui training, magang, *job attachment*, *coaching*, serta mentoring.
 - 2) Melakukan pemetaan bakat untuk ditempatkan di unit kerja yang ditargetkan tumbuh di tahun 2021 dan melakukan perbaikan *sourcing* pegawai baru melalui Officer Development Program (ODP).
 - 3) Melakukan perbaikandan penguatan *business process* dan layanan untuk

mendukung pertumbuhan bisnis yang sehat dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian.

- c. Penguatan Disiplin Eksekusi
 - 1) Penguatan dan disiplin eksekusi *pipeline management* yang dimonitor rutin secara mingguan.
 - 2) Penguatan disiplin budaya kredit, yang diantaranya adalah integritas dan *risk awareness*.
- d. Produktivitas Dan Pendapatan Segmen Commercial Banking

Tabel 2 : Kinerja Commercial Banking (dalam Rp juta)

Keterangan	2020	2021	Pertumbuhan	
			Rp.	%
Total Dana Pihak Ketiga	86.848.991	107.986.168	21.137.177	24,34
Total Kredit	158.352.200	173.756.396	15.404.196	9,73
Total Fee Based Income	735,35	825.498	90.153	12,26
Total Net Interest Income	5.454.904	8.032.642	2.577.738	47,26

Sumber : Laporan Tahunan 2021, PT.Bank Mandiri, Tbk.

E. Hubungan Kelembagaan

Direktorat Hubungan Kelembagaan dibentuk tahun 2017 untuk mencapai aspirasi sebagai “Bank Utama pilihan nasabah Kelembagaan” melalui penyediaan solusi keuangan yang didukung dengan kekuatan kolaborasi Mandiri Group.

1. Tiga Fungsi Direktorat Hubungan Kelembagaan

Saat ini Direktorat Hubungan Kelembagaan menjalankan tiga fungsi, yaitu : fungsi bisnis, fungsi *agent of development*, fungsi *supporting* yang menambah *value bank* seperti pengelolaan aset aktiva tetap tidak bergerak (AATTB). Dalam kesehariannya, Direktorat Hubungan Kelembagaan mengelola lebih dari 1.200 nasabah Kementerian/ Lembaga, Badan Layanan Umum, Badan Usaha Milik Negara *non-listed*; lebih dari 340 ribu nasabah *value chain* nasabah institusi pemerintahan, lebih dari 47 ribu agen program pemerintah, lebih dari 1.000 AATTB senilai Rp.80 Triliun serta mengelola *top of mind* Bank Mandiri dan produknya.

2. Strategi Tahun 2021 Segmen Hubungan Kelembagaan

Pada tahun 2021, Direktorat Hubungan Kelembagaan fokus pada pertumbuhan volume bisnis dan pendapatan operasional lainnya baik melalui *business as usual* (BAU) maupun inisiatif terobosan. Kegiatan BAU Segmen Kelembagaan antara lain dengan mendukung kegiatan transaksi pemerintah yang terkait penyaluran dan penerimaan APBN dan non-APBN seperti Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), Modul Penerimaan Negara (MPNG-2), dan Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN).

3. Keunggulan Kompetitif dan Inovasi Hubungan Kelembagaan Tahun 2021

Direktorat Hubungan Kelembagaan dalam melaksanakan fungsi bisnisnya, melaksanakan inovasi dengan melakukan perubahan fokus bisnis dari yang mulanya portofolio sangat didominasi pada pengumpulan Dana Nasabah Kelembagaan (DPK) di-*rebalance* shifting ke Kredit dengan *milestone* sebagai berikut:

- Penyaluran kredit mencapai Rp.29.7T atau naik 20,9% YoY yang merupakan pertumbuhan tertinggi dalam 4 tahun terakhir dengan kualitas kredit terjaga sangat baik yaitu NPL 0%.
 - Rasio Dana Murah meningkat signifikan dari 46,7% di tahun 2020 menjadi 61,8 % di tahun 2021 sehingga biaya bunga Dana hanya sebesar 1,84% turun signifikan dibanding tahun sebelumnya lebih dari 2,5%
 - Fee Based Income* (FBI) mencapai Rp.450M atau tumbuh 29% YoY dengan kontribusi tertinggi berasal dari FBI Trade BG, FBI Admin Kredit dan FBI Custodian.
4. Produktivitas dan Pendapatan Segmen Hubungan Kelembagaan.

Tabel 3 : Kinerja Hubungan Kelembagaan

			Pertumbuhan	
Keterangan	2021	2020	Rp.	%
Kontribusi Ke Segmen Wholesale				
Total Dana Pihak Ketiga	73.099.461	94.575.183	21.475.723	-22,71
Total Kredit	29.720.884	24.577.377	5.143.488	20,93
Rasio NPL (%)	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Fee Based	449.635	347.986	101.649	29,21

Income				
Total Net Interest Income	1.944.160	1.871.353	72.806	3,89
Total Revenue (NII + FBI)	2.569.494	2.155.088	414.405	19,23
Kontribusi Ke Segmen Retail (Eksekusi Strategi 331)				
Total Dana Pihak Ketiga	12.402.676	10.803.746	1.598.930	14,80
Total Kredit	14.429.747	11.958.289	2.471.458	20,67
Rasio NPL (%)	0	0	0	0,00
Total Fee Based Income	89.839	64.596	25.243	39,08
Total Net Interest Income	1.226.308	944.016	282.292	29,90
Total Revenue (NII + FBI)	1.316.147	1.008.612	307.535	30,49
Revenue HBK Environment	1.231.058	986.404	244.654	24,80

Sumber : Laporan Tahunan 2021, PT.Bank Mandiri, Tbk.

F. Treasury & International Banking

Bisnis Treasury & International Banking, mencakup :Bisnis Treasury,Bisnis terkait dengan institusi keuangan (Financial Institutions),Bisnis terkait pasar modal, danBisnis internasional Bank Mandiri melalui kantor cabang dan entitas anak di luar negeri.

Bisnis Treasury, antara lain mencakup :

- Transaksi valuta asing, pasar uang, surat berharga dan derivatif yang dikelola pada portofolio *trading* atau *banking*.
- Transaksi dapat dilakukan dengan *counterpart interbank* ataupun dengan nasabah untuk melayani kebutuhan nasabah segmen Wholesale dan Retail.

Bisnis Treasury Bank Mandiri dikelola oleh Group Treasury yang memiliki 11 (sebelas) *dealing room* yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia untuk melayani kebutuhan nasabah.Selain menangani bisnis sebagaimana disebutkan di atas, IBFI Group juga melakukan supervisi terhadap jaringan kantor luar negeri Bank Mandiri. Segmen Treasury terkait dengan kegiatan treasury Bank, termasuk transaksi valuta asing, pasar uang, pendapatan tetap, bisnis perbankan internasional, pasar modal. Adapun segmen yang termasuk dalam institusi keuangan (*Financial Institutions*) adalah :

- Bank, yang mencakup :
 - Bank Domestik,
 - Bank Internasional, tidak termasuk Bank

- Perkreditan Rakyat (BPR).
2. Institusi Keuangan Non Bank (IKNB), yang mencakup :
 - a. Perusahaan Asuransi Swasta,
 - b. Institusi Keuangan Turunannya, termasuk :
 - 1) Pialang asuransi dan reasuransi,
 - 2) Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK),
 - 3) Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK).

1. Keunggulan Kompetitif Dan Inovasi Segmen Treasury And International Banking Bank Mandiri adalah pemain utama dalam bisnis *treasury* di Indonesia yang secara konsisten berhasil menunjukkan kinerja yang baik dengan *market share* volume transaksi valas nasional 38% (interbank dan nasabah). Pelayanan transaksi *treasury* kepada nasabah tidak hanya dilakukan melalui Kantor Pusat tetapi juga oleh Regional Treasury yang berlokasi di Medan, Palembang, Batam, Bandung, Semarang, Solo, Surabaya, Denpasar, Balikpapan dan Makassar. Pada tahun 2021, Bank Mandiri memaksimalkan jaringan kerjasama berbasis resiprokal dengan 1.012 bank koresponden di 79 (tujuh puluh sembilan) negara sehingga menghasilkan peningkatan utilisasi kerjasama bisnis yang meliputi kerjasama *treasury*, *trade finance*, remitansi, *risk sharing* dan pembiayaan bilateral. Realisasi GWM Rupiah pada 31 Desember 2021 adalah 3,97%, di atas ketentuan Bank Indonesia sebesar 3,50%. Sedangkan realisasi GWM Valas pada 31 Desember 2021 adalah 4,10%, di atas ketentuan Bank Indonesia sebesar 4,00%.

2. Strategi Tahun 2021 Segmen Treasury & International Banking

Penurunan volume ekspor dan impor nasional mengakibatkan persaingan antar bank yang semakin ketat untuk mempertahankan *market share*. Penguatan dimaksud juga didukung dengan peningkatan agresivitas penetrasi layanan transaksi *treasury* dengan nasabah, dengan memanfaatkan *value chain* nasabah, memberikan layanan *treasury advisory* serta dengan pengelolaan posisi derivatif, *market share* transaksi FX nasabah tumbuh menjadi 32,32% dari sebelumnya 31,01% pada tahun 2020.

Beberapa hasil pencapaian strategi Segmen International Banking pada tahun 2021 antara lain terlihat dari pertumbuhan nasabah *custody* yang mencapai 42% selama tahun 2021 yang diiringi dengan pertumbuhan *Asset Under Management* hingga melebihi Rp.700 triliun. Dengan tetap berfokus pada strategi utama yaitu melayani Indonesian *related companies*, rata-rata penyaluran kredit Kantor Luar Negeri Bank Mandiri meningkat sebesar 40% sepanjang tahun 2021.

3. Produktivitas Dan Pendapatan Segmen Treasury & International Banking Treasury

Dalam rangka memberikan alternatif solusi produk kepada nasabah, Bank Mandiri memulai babak baru dalam pengembangan produk *treasury* melalui *structured products* dengan tujuan *yield enhancement* dan *hedging*, yang mendapat respons positif baik dari Segmen Wholesale maupun Segmen Retail. Selama tahun 2021, Treasury membukukan total pendapatan sebesar Rp.16,73 triliun, tumbuh 28,48% dari tahun 2020. Pendapatan ini berasal dari *fee based income* sebesar Rp.7,21 triliun dan *net interest income* sebesar Rp.9,52 triliun. *Fee based income* Treasury tahun 2021 meningkat sebesar 14,61% dibandingkan tahun sebelumnya.

Tabel 4 : Produktivitas dan Pendapatan Treasury (dalam Rp juta)

Keterangan	2021	2020	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
Total Fee Based Income	7.208.511	6.289.524	918.987	14,61
- Transaksi Valas	2.801.041	4.072.611	1.271.570	-31,22
- Transaksi Surat Berharga	3.946.696	1.686.575	2.260.121	134,01
- Lain-lain	460.775	530.338	(69.563)	-13,12
Total Net Interest Income	9.519.950	6.730.614	2.789.336	41,44
Total	16.728.461	13.020.138	3.708.323	28,48

Sumber : Annual Report 2021, PT. Bank Mandiri, Tbk.

Peningkatan *fee based income* salah satunya berasal dari pendapatan transaksi Surat Berharga yang naik sebesar 134,01%. Strategi *realised* surat berharga yang dimiliki dalam memanfaatkan penurunan suku bunga acuan di sepanjang tahun 2021 serta strategi *trading* surat berharga yang komprehensif menjadi

kunci utama dalam peningkatan *fee based income* surat berharga. Penurunan *fee based income* dari transaksi valas disebabkan lebih rendahnya volatilitas 2021 dibandingkan 2020. Di sisi lain, Treasury mampu melakukan optimalisasi pemanfaatan likuiditas baik melalui instrumen penempatan interbank maupun surat berharga. Tercatat pendapatan *net interest income* tumbuh 41,44% dari tahun 2020.

G. International Banking

1. International Banking Financial Institution (IBFI)

International Banking Financial Institution (IBFI) bertanggung jawab atas pengembangan bisnis dengan nasabah institusi keuangan (bank dan non-bank) internasional dan domestik, termasuk di dalamnya Bank Pembangunan Daerah (BPD), perusahaan asuransi swasta, dana pensiun lembaga keuangan, perusahaan sekuritas, manajer investasi serta lembaga penunjang pasar modal. Total dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun dari nasabah segmen Financial Institutions pada tahun 2021 mencapai Rp.9,33 triliun mengalami peningkatan sebesar 2,73% dari tahun sebelumnya. Jika dilihat dari pencapaian kredit terdapat penurunan baki debit kredit sebesar 23,33% dari tahun sebelumnya menjadi sebesar Rp.6,61 triliun, sehingga berdampak pada turunnya *Net Interest Income* (NII) sebesar 14,98% (YoY). Adapun pertumbuhan positif terlihat dari sisi total *fee based income* sebesar 9,65% yang disebabkan meningkatnya transaksi Treasury nasabah Financial Institution sebesar 12,50% (YoY). Bisnis pasar modal juga menunjukkan peningkatan kinerja, dimana total portofolio yang di administrasikan oleh layanan kustodian mencapai Rp.732,8 triliun atau meningkat 20,60% dibanding tahun 2020.

Tabel 5 : Produktivitas dan Pendapatan International Banking (dalam Rp juta)

Keterangan	2021	2020	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
Total Dana Pihak Ketiga	9.334.903	9.086.812	248.091	2,73
CASA	4.848.621	4.553.130	295.491	6,49
- Giro	4.633.004	4.443.589	189.415	4,26
- Tabungan	215.618	109.541	106.077	96,84
Deposito	4.486.281	4.533.682	(47.401)	-1,05
Total Kredit	6.609.657	8.620.596	(2.010.939)	-23,33
Total Revenue	2.265.623	2.233.823	31.800	1,42
- Fee Based Income	1.631.409	1.487.866	143.543	9,65
- Net Interest Income	634.214	745.957	(111.743)	-14,98

Sumber : Annual Report 2021, PT.Bank Mandiri, Tbk.

Total dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun dari nasabah kantor luar negeri pada tahun 2021 mengalami peningkatan sebesar 28,32% dari Rp.2,3 triliun di tahun 2020 menjadi Rp.10,513 triliun di tahun 2021. Dari sisi kredit, total kredit yang disalurkan mengalami peningkatan sebesar 40,18% dengan kontributor terbesar berasal dari KLN Singapura. Total *net interest income* yang dikontribusikan juga meningkat sebesar 18,66% menjadi Rp.1,36 triliun seiring dengan peningkatan total kredit. Di sisi lain total *fee based income* mengalami peningkatan sebesar 1,01% yang sebagian besar disebabkan oleh peningkatan fee admin kredit.

Tabel 6 : Produktivitas dan Pendapatan Kantor Luar Negeri (dalam Rp juta)

Keterangan	2021	2020	Pertumbuhan	
			(Rp)	(%)
Total Dana Pihak Ketiga	10.512.733	8.192.831	2.319.902	28,32
Total Kredit	54.277.328	38.719.050	15.558.278	40,18
Fee Based Income	661.025	654.417	6.608	1,01
Net Interest Income	1.356.077	1.142.866	213.211	18,66

Sumber : Annual Report 2021, PT.Bank Mandiri, Tbk.

2. Prospek Usaha Treasury & International Banking Tahun 2022

Perekonomian dunia diprediksi tumbuh pada tahun 2022, sedangkan perekonomian Indonesia diproyeksikan tumbuh 5,9%. Perbaikan ekonomi global diperkirakan terus berlanjut dan semua sektor ekonomi diharapkan akan dapat memanfaatkan peluang ini termasuk di Segmen Treasury & International Banking. Salah satu yang saat ini sedang cukup ramai diperbincangkan adalah rencana manufaktur dan teknologi untuk produk mobil listrik dan

baterai kendaraan listrik. Peluang yang sangat baik untuk ditangkap oleh KLN melalui kolaborasi dengan unit bisnis di kantor pusat.

3. Rencana Kerja Tahun 2022 Segmen Treasury & International Banking

Menyambut harapan perbaikan ekonomi di tahun 2022, Segmen Treasury & International Banking telah mempersiapkan berbagai strategi untuk dapat menggarap peluang bisnis yang ada. Di sisi *capital market*, setelah dilakukannya *launching new core custodian system* yang juga mencakup implementasi layanan *online custody* yang dapat memberikan kemudahan bagi nasabah untuk dapat mengakses portofolionya secara *real time* dan mengirimkan instruksi secara *online*.

H. SEGMENT RETAIL BANKING

1. Cakupan Retail Banking :

Adapun yang masuk dalam pengelolaan segmen *Retail Banking* mencakup:

- a. Micro Banking: Unit kerja yang bertanggungjawab mengelola nasabah individu, koperasi, badan usaha lainnya yang memenuhi kriteria untuk memperoleh limit pinjaman maksimal Rp.1 miliar serta mengelola Agen Branchless Banking.
- b. Small Medium Enterprises : Unit kerja yang bertanggungjawab mengelola nasabah individu, koperasi, badan usaha, badan hukum yang memenuhi kriteria untuk memperoleh limit pinjaman maksimal Rp.25 miliar.
- c. Consumer Loan : Unit kerja yang bertanggungjawab mengelola nasabah individu, koperasi, badan usaha yang memenuhi kriteria untuk memperoleh limit pinjaman konsumtif untuk pembelian rumah dan kendaraan bermotor.
- d. Kartu Kredit : Unit kerja yang bertanggungjawab mengelola nasabah individu dan badan hukum yang memenuhi persyaratan untuk memperoleh kartu kredit.
- e. Retail Deposit : Unit kerja yang bertanggungjawab mengelola tabungan dan deposito.
- f. Wealth Management : Unit kerja yang bertanggung jawab mengelola keuangan

dan kekayaan dalam bentuk produk keuangan atau instrumen keuangan yang beragam, antara lain Reksa Dana, Surat Berharga, dan *Treasury Retail*.

2. Produk Retail Banking :

Sedangkan produk yang ditawarkan untuk segmen *Retail Banking* adalah:

- a. Kredit antara lain Kredit Pembiayaan Konsumsi termasuk :
 - 1) Kredit Pemilikan Rumah (KPR),
 - 2) Kredit Serbaguna Mikro (KSM),
 - 3) Kredit Kendaraan Bermotor (KKB),
 - 4) Kartu Kredit, dan
 - 5) Kredit Pembiayaan Produktif untuk nasabah Kredit Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
- b. Dana Pihak Ketiga antara lain
 - 1) Tabungan Mitra Usaha (TabunganMU), dan
 - 2) Tabungan Bisnis.
- c. Layanan transaksi antara lain :
 - 1) Mandiri Internet,
 - 2) Mandiri Internet Bisnis, dan
 - 3) Mandiri Cash Management untuk memenuhi kebutuhan transaksional nasabah deposan Retail Banking.

3. Keunggulan Kompetitif Dan Inovasi Segmen Retail Banking

Pandemi Covid-19 masih memiliki dampak terhadap perekonomian Indonesia. Hal ini juga terjadi pada sektor retail banking. Tingkat konsumsi masyarakat yang menjadi faktor penting dalam segmen retail banking perlahan pulih di semester 2 tahun 2021. Perubahan tersebut terjadi pada hampir seluruh lini bisnis retail banking, mulai dari dana, transaksi dan kredit retail. BMRI memiliki competitive advantage untuk penggarapan nasabah turunan ekosistem bisnis nasabah wholesale. Hal ini menjadi pendorong utama pertumbuhan Kredit Retail Banking.

4. Strategi Tahun 2021 Segmen Retail Banking

Digitalisasi menjadi fokus utama strategi Retail Banking di tahun 2021. Terobosan layanan pengajuan kredit usaha produktif segmen mikro antara lain dilakukan melalui implementasi Mandiri Pintar, dimana terdapat fitur *instant approval* untuk pengajuan kredit mikro produktif. Pengembangan bisnis Retail Banking pada tahun 2021 juga terfokus pada segmen Payroll. Melalui inisiatif Paket

Payroll+, jumlah nasabah Payroll Bank Mandiri sebesar 17,4% (secara YoY) menjadi 4,5 Juta Nasabah pada September 2021. Bundling Paket Payroll+ menawarkan layanan pembayaran gaji karyawan yang dibundling dengan paket produk perbankan retail lainnya dengan fitur yang kompetitif.

5. Produktivitas Dan Pendapatan Segmen Retail Banking

**Tabel 7 : Kinerja Retail Banking
(dalam Rp. Juta)**

No.	Indikator	2021	2020	Pertumbuhan	
				Rupiah	%
1	Dana Pihak Ketiga	608.744.192,00	547.881.698,00	60.862.494,00	11,11
2	Penyaluran Kredit	284.190.952,00	262.713.556,00	21.477.396,00	8,20
3	Fee Based Income	12.805.771,26	11.883.627,18	922.144,08	7,76
4	Net Interest Income	20.165.527,20	16.987.948,03	3.177.579,17	18,70

*) termasuk Kredit Retail, WMG, RDPS, TBRS dan DSG

Sumber : Annual Report 2021, PT. Bank Mandiri, Tbk.

Sampai dengan kuartal IV - 2021, Retail Banking berhasil menghimpun dana pihak ketiga sebesar Rp.608,74 triliun atau tumbuh 11,11% dari Rp.547,88 triliun di tahun 2020. Sedangkan, penyaluran kredit segmen Retail Banking sebesar Rp.284,19 triliun atau lebih tinggi dari realisasi tahun sebelumnya yang sebesar Rp.262,71 triliun. Fee based income Segmen Retail Banking tahun 2021 tumbuh 7,76% menjadi Rp.12,81 triliun. *Net interest income* Segmen Retail Banking tumbuh 18,70% menjadi Rp.20,16 triliun dari sebelumnya di tahun 2020 mencapai Rp.16,99 triliun. Perbaikan portfolio kredit retail khususnya yang mengalami restrukturisasi Covid-19 menjadi salah satu pendorong dalam perbaikan net interest income.

I. Kesimpulan

Dengan kebijakan manajemen PT. Bank Mandiri, Tbk. menerapkan segmentasi usaha pada tahun 2021, ternyata produktivitas dan pendapatan yang dihasilkan mengalami peningkatan untuk semua segmen usaha, sebagai berikut :

No	SEGMENT	Total Kredit	DPK	FBI	NII
1	Corporate Banking	Naik	Naik	Turun	Naik
2	Commercial Banking	Naik	Naik	Naik	Naik
3	Hub.Kelembagaan-Segmen Wholesale	Naik	Turun	Naik	Naik
4	Hub. Kelembagaan-Segmen Retail	Naik	Naik	Naik	Naik
5	Treasury & International Banking	-	-	Naik	Naik
6	International Banking	Turun	Naik	Naik	Turun
7	Kantor Luar Negeri	Naik	Naik	Naik	Naik
8	Retail Banking	Naik	Naik	Naik	Naik

DAFTAR PUSTAKA

1. Annual Report 2021, PT. Bank Mandiri, Tbk.
2. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya & dkk, *Rethinking Marketing, Sustainable Marketing Enterprise*, Premiere Hall, 2005.
3. *Marketing 3.0 - From Products to Customers to the Human Spirit* - Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, 2010.
4. *Pemasaran Digital*, Tety Elida & Ari Raharjo, 2019.