

hanya menawarkan pembiayaan untuk barang-barang konsumsi seperti ponsel, televisi, dan alat elektronik lain.

Fokus di PMP otomatis membuat produksi kami kecil, Anda tentu tahu kalau *multifinance* memberikan pendanaan katakanlah Rp 5 miliar dengan margin 2% atau 3%, tentu hasilnya tidak akan cukup, bahkan sekedar untuk menutup pengeluaran operasional. Setelah saya masuk, *booking* bisa meningkat dari Rp 5 miliar menjadi Rp 50 miliar per bulan. Makanya, tahun kemarin kami berhasil menyalurkan pembiayaan mencapai Rp 389 miliar.

Waktu saya masuk, saya melihat sebenarnya banyak debitur BNI yang membutuhkan produk *multifinance*, itu dulu tidak digarap. Contohnya, ada debitur yang memproduksi plastik membutuhkan mesin seharga sekitar Rp 1 miliar. Nah, kalau lewat BNI, kan, prosesnya lama, jadi kami masuk di situ, prosesnya lebih cepat.

Jadi, strategi dalam pemilihan konsumen yang saya terapkan adalah *selective low risk customer*. Siapa saja yang masuk dalam kategori ini? Yang masuk kategori ini adalah debitur-debitur loyal BNI, nasabah-nasabah Emerald BNI, pegawai yang *payroll*-nya lewat BNI dan perusahaan dari grup BNI, baik yang merupakan anak usaha langsung maupun di luar anak usaha tapi masuk dalam grup, plus BUMN dan BUMD.

Segmen yang saya sebutkan inilah yang disasar BNI Multifinance dan selama ini tingkat kegagalannya kecil. Dengan strategi *selective low risk customer*, pembiayaan bermasalah kami atau *non-performing finance* (NPF) gross kami hanya di level 0,26% sementara NPF bersih 0%.

Saya juga tidak terlalu berfokus pada sektor tertentu, misalnya hanya fokus di pembiayaan komersial, tidak seperti itu. Prinsip BNI Multifinance di bawah kepemimpinan saya ada-

lah, apapun yang menjadi kebutuhan *selective low risk customer* kalau bisa akan kami layani, bisa modal kerja, investasi atau multiguna.

Kalau saat ini, memang porsi yang paling besar adalah pembiayaan komersial, sebesar 70% tapi yang masuk di sini ya yang aman-aman saja. Misalnya, pembiayaan mobil untuk *car ownership program* (COP) contohnya untuk Bank DKI dengan jumlah sekitar 100 mobil. Yang bisa mengambil bukan cuma pegawai tetap, tapi pegawai tetap yang sudah memiliki posisi manajerial, seperti Kepala Bagian atau Kepala Cabang.

Untuk ekspansi, saat ini fokus kami masih ke daerah-daerah yang ada cabang BNI Multifinance, tujuh daerah yang sudah saya sebutkan sebelumnya. Sementara, penempatan *account officer* (AO) remote disesuaikan dengan wilayah yang kami anggap potensial. AO *remote* ini, kan, bisa berkantor di cabang BNI, kan kami bisa satu ruangan untuk ditempati oleh AO *remote*.

Untuk ekspansi menggunakan AO *remote*, wilayah yang sedang dibidik adalah Denpasar, Banjarmasin, Pekanbaru, Makassar dan Palembang. Sementara, ekspansi dalam bentuk pembukaan cabang baru, kami sudah membuka cabang di Bandung. Untuk AO *remote* belum, karena mencari orang kan tidak mudah.

Dengan strategi *selective low risk customer* serta ekspansi berupa satu cabang dan lima AO *remote*, kami menargetkan pembiayaan tumbuh hingga Rp 1,2 triliun dan laba bersih kami targetkan tumbuh 221% menjadi Rp 26,5 miliar.

Saya optimis target ini bisa tercapai. Secara keseluruhan dalam tubuh kami sudah mulai disiplin, produktif dan efisien. Ditambah lagi adanya strategi yang kami jalankan, yaitu *selective low risk customer* membuat kami memastikan pembiayaan yang disalurkan adalah pembiayaan yang sehat. □

Pernah Bercita-cita menjadi Guru

Tak pernah terbesit dalam benak Direktur Utama PT BNI Multifinance Suwaluyo bahwa dirinya akan berkecimpung di dunia keuangan. Pasalnya, dibesarkan di lingkungan pedesaan di Sragen, Jawa Tengah, ia tak akrab dengan dunia ini. Malah, sejak kecil, ia bercita-cita menjadi guru lantaran profesi ini dihormati di desanya.

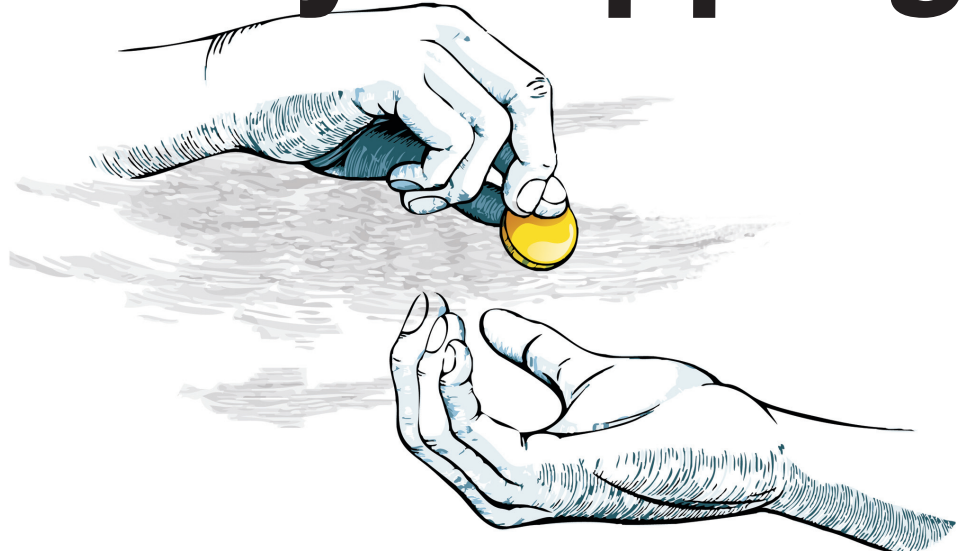
Alhasil, ketika akan masuk jenjang perguruan tinggi, Suwaluyo semula memilih Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) di Universitas Negeri Sebelas Maret (UNS). Namun, atas bujukan teman yang menyatakan lulusan Fakultas Ekonomi akan mudah mendapatkan pekerjaan, ia lantas beralih ke jurusan ekonomi perusahaan. Padahal, ia juga diterima masuk FKIP.

Asa menjadi pendidik sebenarnya tak surut meski ia sudah lulus kuliah. Ia sempat melamar sebagai dosen di almamaternya dan diterima. Namun, gaji dosen waktu itu yang hanya Rp 80.000 per bulan, membuatnya tak segera mengambil posisi ini. Alih-alih, Suwaluyo mengirimkan lamaran serta mengikuti tes pegawai di Departemen Perdagangan serta PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI). "Waktu saya wawancara di BNI, saya memberanikan diri bertanya berapa besar gaji di BNI. Ternyata sebelum diangkat saja, gajinya waktu itu Rp 175.000. Akhirnya, saya pilih BNI saja karena gajinya lebih besar," ujar pria yang akan berulang tahun ke-60, Juli nanti.

Baginya, hidup memang mengalir saja tapi tak asal mengikut arus. Dus, harus dijalankan sungguh-sungguh serta mau prihatin di awal. Suwaluyo bercerita, dalam hidup ini, ia tak pernah main-main, baik saat sekolah maupun saat bekerja. Saat kuliah, ia melatih diri dengan bekerja di pabrik plastik. Saat bekerja, ia pun melakoni dengan serius, sehingga kariernya terus menanjak. "Hasil itu dicapai lewat kerja keras, ketekunan, dan disiplin. Tak masalah angan-angan berubah asalkan kita bersungguh-sungguh menjalaninya," kata Suwaluyo. □

Refleksi

Menggali Budaya Tipping



Memberi tip atau gratis (*gratuity*) setelah selesai makan di restoran atau kepada *bell captain* dan *housekeeper* hotel merupakan bagian dari nilai-nilai penghargaan kepada para pekerja keras yang melayani Anda. Ada unsur kemanusiaan di sana, ada juga unsur pemasaran dan *pricing* di sana, ada unsur *personal finance* dan *bookkeeping*, dan ada juga unsur fiskalnya.

Bagaimana sebenarnya budaya *tipping* berkembang di seluruh dunia, termasuk di Amerika Serikat dan Indonesia? Apa implikasinya bagi roda ekonomi?

Secara historis, budaya *tipping* telah lama eksis dalam peradaban manusia, namun mulai tercatat di dalam berbagai literatur terhitung sejak Zaman Pertengahan di mana para aristokrat memberikan beberapa keping uang logam untuk "membeli jalan". Di Era Tudor, para aristokrat memberikan uang ekstra untuk layanan-layanan ekstra selama mereka menginap di suatu penginapan.

Konsep tip atau gratisitas mempunyai definisi yang longgar. Artinya, bisa dilanggar karena pemberian tip bersifat "sukarela" hingga batas-batas tertentu sesuai norma-norma sosial. Berbeda dengan biaya-biaya lain yang berdasarkan perjanjian dan transaksi "jual-beli".

Bentuk dari akibat sosial ini mungkin tidak seberapa berarti secara ekonomis, namun dapat mempengaruhi keputusan memberikan servis berkualitas (bagi penerima tip) dan mengulangi pembelian (bagi pemberi tip).

Wilayah abu-abu

Yang menarik, tidak semua negara mengagung-agungkan tip alias "tirani gratisitas" tersebut. Ada alasan filosofis di belakangnya.

Di Singapura yang mengutamakan *clean living* dan *zero tolerance toward corruption*, *tipping* sangat tidak dianjurkan. Filsafat "hidup bersih" dan superdisiplin sangat mendarah daging. Tradisi *tipping* mempunyai "wilayah abu-abu" sehingga sebaiknya dihindari.



Jennie M. Xue
Kolumnis Internasional dan Pengajar
Bisnis, tinggal di California, AS,
www.jennixue.com

Di Jepang, misalnya, ada norma keras yang membatasi, bahkan melarang pemberian tip. Sumbernya adalah filsafat hidup bahwa "pemberian dari seorang asing merupakan utang yang harus dibalas". Ini juga menimbulkan antipati terhadap konsep *tipping*.

Di Indonesia, budaya tipping cukup populer dan bisa ditelusuri sejak era kolonial.

Dalam kultur Negara Matahari Terbit ini, pemberian tip dari seorang yang tidak dikenal (termasuk konsumen) memicu nosi mental bahwa ini adalah "utang yang harus dibayar". Mental Bushido Jepang tidak mau berutang kepada siapa pun apabila tidak dalam keadaan terpaksa, sehingga mereka menolak konsep *tipping* ini.

Bagi pemilik bisnis, tip dari konsumen bagi pekerja mempengaruhi skema remunerasi (gaji) yang merupakan bagian dari anggaran operasional. Selain itu, *tipping* mempengaruhi strategi bisnis, karena berarti harga jual bisa diturunkan agar lebih menarik pembeli.

Di Kota Seattle, negara bagian Washington, gaji minimum mencapai US\$ 15 per jam, yang merupakan tertinggi di seluruh

AS. Ini mengubah struktur *pricing* di bisnis-bisnis yang mempunyai tradisi menerima tip, seperti restoran-restoran dan salon-salon. Harga-harga "terpaksa" dinaikkan secara formal, namun *tipping* disarankan untuk dihentikan. Ini dilakukan agar konsumen tidak merasa membayar terlalu tinggi untuk servis yang sama.

Sebaliknya, di kota-kota bergaji minimum rendah, seperti US\$ 8,25 per jam, tradisi *tipping* masih sangat dihargai, bahkan menjadi "konsensus umum". Tanpa tip, para pekerja hanya menerima gaji pas-pasan yang seringkali kurang memadai. Baik gaji resmi maupun tip yang diterima pekerja wajib dilaporkan sebagai penghasilan yang kena pajak.

Di AS, tradisi pemberian tip berkisar 10%-20% dari harga final pembayaran. Memang cukup tinggi dibandingkan dengan di Indonesia.

Di Indonesia, budaya *tipping* cukup populer dan bisa ditelusuri sejak era kolonial. Hingga hari ini, bahkan untuk membelokkan kendaraan, seringkali pengemudi perlu membayar uang receh kepada "Pak Ogah" sebesar beberapa ratus hingga beberapa ribu rupiah. Bisa saja budaya ini berasal dari era *war lord* di masa kerajaan-kerajaan Nusantara, ketika setiap orang yang hendak melewati jalan tertentu perlu membayar "uang jalan".

Para *office boy* di kantor-kantor dan pelayan di restoran seringkali diberikan tip sekadarnya tanpa ada batasan minimum. Sedangkan di restoran-restoran dan hotel-hotel berbintang di Indonesia, tradisi penambahan 10% (atau bahkan lebih) *service charge* di dalam bon pembayaran telah diterapkan.

Akhir kata, budaya *tipping* di mancanegara ini menunjukkan bahwa ada saja *loophole* dalam penerapan harga (*pricing*) dan penghematan biaya-biaya operasional dalam bentuk remunerasi yang dibebankan kepada konsumen. Sedikit ekstra sebagai tanda terima kasih kepada mereka yang telah melayani kita dengan baik mempunyai *ripple effect* bagi kesehatan ekonomi lokal dan dunia. □