Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Edisi 4 Nomor 1 Januari 2014

ISSN : 2252 – 4495, Hal 13 - 18

**AFFLUENT MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS BANK**

**Oleh :**

**Iman Sidik Nusannas. SS., ME**

**Program Studi Manajemen – STIE DR. KHEZ Muttaqien Purwakarta**

**PENDAHULUAN**

Nasabah kelas atas atau seringkali dikenal dengan *affluent* dan *high networth individual (HNWI)* merupakan jenis nasabah ekslusif dengan ciri jumlah tidak banyak namun dana yang dimiliki cukup besar. Jenis ini seringkali menjadi bahan layanan dengan strategi tertentu. Agar nasabah dana yang disimpan semakin besar, dan mendorong peningkatan profit, diperlukan berbagai strategi layanan yang nyaman dan mudah bagi mereka.

Penduduk Indonesia dapat dibagi menjadi 4 segmen berdasarkan aset likuid yang dimilikinya, yaitu sebagai berikut :*High Net Worth Income* : golongan ini memiliki aset likuid di atas USD.1.000.000, dimana jumlahnya kurang dari 0,1 % dari total rumah tangga di Indonesia (3.200 keluarga), tetapi menguasai 20% dari seluruh aset likuid.*Affluent* : golongan ini memiliki aset likuid di antara USD.1.000 sampai dengan USD.1.000.000. Mereka berjumlah hanya sekitar 0,2% dari seluruh rumah tangga (120.000 keluarga), tetapi menguasai 70% dari seluruh aset likuid, yaitu sekitar USD 55 miliar (Rp. 500 triliun).Mass : golongan ini memiliki aset likuid di antara USD.1.000 sampai dengan USD.100.000, dimana mereka berjumlah 1,3% dari seluruh rumah tangga dan menguasai sekitar 1% dari seluruh aset likuid.Lower : golongan ini memiliki aset likuid kurang dar USD.1.000. Mereka berjumlah 98% dari total populasi, namun hanya menguasai 9,3% dari seluruh aset likuid, bahkan sebagian besar dari mereka tidak membayar pajak penghasilan.Berdasarkan data di atas, bahwa segmen *affluent* dan *high net worth income* yang populasinya kurang dari 1% rumah tangga di Indonesia, tetapi menguasai 90% dari seluruh aset finansial personal. Oleh karena itu, segmen *affluent* ini merupakan segmen yang paling menarik untuk dikembangkan. Selain itu, bank juga seharusnya memberi perhatian pada nasabah upper mass yang diperkirakan akan bergeser ke segmen *affluent*.

Agar *affluent* management dalam perbankan dapat meningkatkan profitabilitas bank, maka dilakukan analisis perbankan dalam segmen *affluent* dengan menggunakan konsep *Five Forces* dari Michael Porter, yaitu sebagai berikut :Intensitas persaingan dalam industry, ancaman produk substitusi, ancaman pendatang baru, daya tawar konsumen, dan daya tawar pemasok Dalam point pertama yaitu Intensitas persaingan dalam industri, bank harus berupaya keras untuk senantiasa melakukan diversifikasi dan inovasi pada produk perbankannya karena persaingan dalam usaha menghimpun dana masyarakat sangat tinggi terlebih inovasi produk dengan mudah dititu oleh bank lain, sehingga menambah persaingan di industri perbankan ini. Dalam usaha mempertahankan nasabahnya, bank-bank bersaing dengan memberikan suku bunga yang lebih tinggi.Persaingan ini semakin ketat khusunya dalam mendapatkan kepercayaan serta mempertahankan nasabah *affluent*.Mayoritas bank-bank papan atas memiliki layanan khusus bagi nasabah *affluent*, bahkan banyak kompetitor yang berasal dari bank asing yang berbasis di Singapura. Nasabah *affluent* mempunyai banyak pilihan alternatif untuk melakukan investasi, misalnya investasi pada sektor properti, emas, saham, asuransi, obligasi dan reksadana.Reksadana merupakan salah satu produk investasi yang sedang berkembang pesat.Hal ini disebabkan karena hasil yang diperoleh lebih tinggi dari deposito dan sementara ini tidak dikenakan pajak.Berdasarkan hasil survei perilaku orang kaya Indonesia yang dilakukan oleh NFO Indonesia pada tahun 2003 (Infobank, Juni 2003), ditemukan bahwa sebagian masyarakat masih memilih pola investasi yang konvensional berupa tabungan dan deposito.Namun seiring dengan kecenderungan menurunnya suku bunga tabungan dan deposito, masyarakat mulai beralih ke produk investasi yang dapat memberikan hasil yang lebih besar.Dan pada saat ini banyak agen/perwakilan bank asing yang beroperasi di luar negeri *(unidentified financial officer)* melakukan pendekatan kepada nasabah *affluent* untuk melakukan investasi diluar negeri.Mayoritas nasabah mempunyai rekening di beberapa bank.Nasabah yang kecewa dengan produk maupun layanan yang diberikan suatu bank, dengan mudah pindah ke bank lain, karena biaya untuk berpindah *(switching cost)* sangat rendah.Terlebih bagi sektor layanan nasabah affluent yang sangat kompetitif. Pada saat ini, segmen nasabah *affluent* dipertajam dengan adanya segmen *High Net Worth Individual*, yaitu nasabah yang memiliki saldo di atas Rp 5 Milyar.

Salah satu bank swasta terbesar, yaitu Bank Central Asia (BCA) mempunyai layanan untuk nasabah affluent, yaitu layanan BCA Prioritas.Untuk menjadi nasabah BCA Prioritas, nasabah harus mempunyai saldo minimal Rp.200 juta selama 3 bulan.Pada awal pendiriannya, konsepnya adalah *express lane*, yaitu layanan bagi

nasabah *affluent* agar mereka tidak perlu antri pada saat bertransaksi di BCA.

 Segmentasi profil nasabah BCA Prioritas berdasarkan demografik, sebagai berikut :Jenis Kelamin : 63% adalah pria, 37% adalah wanita.Agama : Agama Islam 18%, Katolik 23%, Kristen 26%, Hindu 1%, Buddha 32%.Pendidikan : Universitas 37%, Akademi 4%, SMU 49%, SLTP 2%, SD 8%Status Perkawinan : Menikah 83%, Janda/Duda 16 %, Lajang 1%Usia : Lajang (<25 tahun) 1%, Para menikah (25-<30 tahun) 3%, Orang tua anak (30-<45 tahun) 36%, Tua awal (45-<50 tahun) 18%, Awal pensiun (50-<55 tahun) 17%, Pensiun (>55 tahun) 25%.Profesi : Wiraswasta 44%Layanan bagi nasabah affluent di beberapa bank di Indonesia :

BII, disebut dengan **platinum access**, adalah yang mempunyai saldo minimal Rp.1 Milyar. Saat ini, fokus BII Platinum Access adalah pada produk investasi. Penawaran yang diberikan melalui produk simpanan, investasi fasilitas dan *privilage* semuanya baik.Bank Danamon, disebut **PrimaGold Banking**, dengan ketentuan saldo minimal Rp.1 Milyar. Fokus dalam layanan masih di produk simpanan dan memang menonjol dalam produk ini sehingga mendapat penilaian baik, sedangkan dalam hal investasi dan fasilitas serta *privilage*masih dirasa *cukup baik.*Bank Lippo, disebut dengan istilah **VIP Banking.** Ketentuan untuk mendapatkan layanan ini adalah nasabah mempunyai saldo minimal Rp.200 juta, dengan biaya administrasi bulanan sebesar Rp.25.000 dan penalti Rp.100.000.Bank Niaga, memiliki dua layanan untuk nasabah affluent yang disebut **Niaga Preferred Circle** untuk nasabah yang memiliki saldo minimal Rp.500 juta dan **Niaga Private Banking** untuk nasabah yang mempunyai saldo minimal Rp.2,5 Miliyar.Bank BNI, pun memiliki dua macam layanan bagi nasabah *affluent*-nya. Disebut dengan **Private Banking** bagi nasabah dengan saldo minimal Rp.1 Milyar dan BNI Prima bagi nasabah dengan saldo minimal Rp.350 juta. Bank Mandiri, layanan khusus bagi nasabah *affluent-*nya disebut dengan **Mandiri Prioritas**. Citibank, dikenal dengan **Citigold** dengan ketentuan saldo minimal nasabah Rp.500 juta. Nasabah tidak dikenakan biaya administrasi maupun penalti dan kinerja Citigold lebih menonjol dibanding bank pesaing lainnya, karena secara keseluruhan penawaran dinilai sangat baik. Kekuatan Citigold ini adalah produk investasi dan fasilitas dan keistimewaan *(privilage).*Peta persepsi nasabah (*perceptual mapping*) terhadap bank, adalah sebagai berikut:*Perceptual map – general* adalah peta persepsi nasabah berdasakan pengetahuannya secara umum terhadap suatu bank, yaitu dalam hal layanan maupun reputasi/kredibilitas suatu bank.*Perceptual map – internal* adalah peta persepsi nasabah yang berhubungan dengan pilihan nasabah maupun pengalamannya dengan bank tersebut. Faktor yang dinilai adalah dalam hal hubungan dengan nasabah



dan keunggulan (*modern channel*, manajemen bank yang modern). Menurut persepsi nasabah secara umum, bank asing mempunyai peringkat yang tinggi dalam hal reputasi dan layanan yang berkualitas.Sedangkan bank pemerintah diasosiasikan dengan layanan yang kurang baik. Dan BCA memiliki peringkat yang sama dengan bank asing. BCA pun mempunyai peringkat yang sama dengan bank dalam hal keunggulan *(modern channel dan modern banking management).* Sedangkan dalam hal hubungan dengan nasabah, BCA masih dirasakan kurang dibandingkan dengan bank-bank lain.Berdasarkan analisis SWOT terhadap BCA Prioritas, dinyatakan sebagai berikut :

Kekuatan (*Strengths)* >Jumlah nasabah yang besar (*customer base)* >Jaringan yang luas >Reputasi baik >Sistem teknologi yang canggih >Mempunyai banyak bank korespondenKelemahan BCA >Kurangnya fokus pada segmen *wealth* >Panjangnya antrian >Tidak adanya layanan yang *personalized* >Kurangnya pengawasan terhadap nasabah >Kurangnya variasi produk investasi, proteksi, dan kredit >Kurangnya brand *awareness* >Kurangnya hubungan dengan nasabahPeluang (*Opportunities)* >Potensi segmen affluent yang besar di Indonesia >Pemanfaatan customer base >Pertumbuhan ekonomi IndonesiaAncaman (*Threats*) >Bank kompetitor dengan layanan yang lebih personalized >Kompetitor dari bank yang berbasis di Singapura >Pengembangan jaringan layanan oleh bank lain >Layanan yang lebih fleksibel dari bank lain >Tawaran produk dari lembaga keuangan lain Dan berdasarkan analisis SWOT di atas, dirumuskan dengan menggunakan analisis TOWS agar perumusan strategis lebih sistematis. Dalam analisis ini, peluang yang ada dan kekuatan yang dimiliki perusahaan dimanfaatkan untuk mengantisipasi ancaman dan mengatasi kelemahan yang ada. Strategi dirangkum sebagai berikut :A. Program promosi yang efektif dan kreatifB. Mengubah strategi *product centric* menjadi *customer centric*C. Pengembangan Sumber Daya Manusia yang professionalD. Pemanfaatan sistem informasi dan teknologiE.Manambah cabang atau outletF.Peningkatan layanan nasabahG.Mengubah segmentasi nasabahH. Menciptakan *value proposition* yang tersendiri Beberapa *value proposition*, yang diusulkan yaitu, memberikan layanan *wealth management* untuk pasar *affluent*, layanan istimewa berdasarkan personal relationship dan memberikan nilai tambah pada *enterpreneur*.Diperlukan layanan ekslusif serta peningkatan standar yang lebih baik untuk fasilitas seperti internet banking, fax banking, phone banking dalam meberikan pelayanan untuk nasabah *affluent,* sehingga mempunyai nilai lebih dibandingkan nasabah reguler. Bisnis *wealth management* mempunyai fokus bukan hanya pada service tetapi juga penjualan. Rekomendasi strategi yang perlu dilakukan Pengembangan produkMembuat segmentasi untuk *Wealth Management*Pelayanan di setiap aksesSales modelPelayanan istimewa (*Privileges*)Struktur organisasi dan perencanaan staff untuk mendukung bisnis *wealth management.*Memperkuat MIS dan infrastruktur IT untuk mendukung bisnis.Branding dan promotion.Hal-hal di atas perlu dilakukan untuk meningkatkan *fee income* yang sangat besar dari layanan *wealth management. (sumber :*[*www.binus.ac.id*](http://www.binus.ac.id)*)*

**KESIMPULAN**

*Affluent* adalah golongan yang memiliki aset likuid di antara USD.1.000 sampai dengan USD.1.000.000. Mereka berjumlah hanya sekitar 0,2% dari seluruh rumah tangga (120.000 keluarga), tetapi menguasai 70% dari seluruh aset likuid, yaitu sekitar USD 55 miliar (Rp. 500 triliun). Dan manajemen yang baik pada nasabah affluent ini perlu dikembangkan karena dapat meningkatkan profitabilitas laba dalam dunia perbankan. Beberapa bank memiliki layanan khusus bagi nasabah affluent ini yang salah satunya bank BCA yang disebut dengan BCA Prioritas yang dapat diperoleh dengan saldo minimal Rp.200 juta dalam 3 bulan. Profil nasabah BCA prioritas dinilai dengan persentase 63% berjenis kelamin pria, beragama Buddha 32%, pendidikan SMU 49%, status perkawinan 83%, usia Orang tua anak (30-<45 tahun) 36%, dan berprofesi Wiraswasta pedagang 39.77%. BCA Prioritas performance :Customers find that BCA suitable for receiving payments and daily transactions.

BCA is good in vast channels, accessibility, vast customer network.Lack of personal touch.Low awareness of BCA Prioritas : unclear and irrelevant benefits of BCA *Prioritas*.Product offered unattractive limited range of product.The advantage of no queuing is not unique/relevant.Maka itu, diperlukan *value proposition*, yang diusulkan yaitu, memberikan layanan *wealth management* untuk pasar *affluent*, layanan istimewa berdasarkan personal relationship dan memberikan nilai tambah pada *enterpreneur*

**RIWAYAT PENULIS**

Nama, Iman Sidik Nusannas, SS., ME, Tempat/Tgl Lahir, Bandung, 15 Januari 1969, Pendidikan terakhir, Pascasarjana (S2) Magister Ekonomi Universitas Padjadjaran Bandung, Pekerjaan Dosen, Unit Kerja Program Studi Manajemen STIE DR. KHEZ. Muttaqien Purwakarta, Mata Kuliah Manajemen Perbankan, Akuntansi Perbankan, Manajemen Resiko