

UPAYA MENINGKATKAN PENDAPATAN BANK MELALUI OPTIMALISASI *CROSS SELLING* TERHADAP PELANGGAN

Endang Nuryadin¹

ABSTRACT

The article explores some efforts to generate Bank's income by optimizing cross selling for is existing customers. After explaining background and clarifying that terminologies the paper starts with efforts and constraints of cross selling optimalization, those problem solutions, and how to promote the bank products.

Keywords: *cros selling, bank income, existing customer*

ABSTRAK

Artikel menjelaskan beberapa upaya yang dilakukan bank untuk mendapatkan income dengan jalan penjualan lebih dari satu produknya (cross selling) terhadap nasabahnya. Penjelasan dimulai dengan latar belakang, penjelasan istilah, uraian upaya dan kendala alternatif pemecahan masalah, dan bagaimana mempromosikan cross selling.

Kata kunci: *cross selling, pendapatan bank, nasabah*

¹ Staf Peneliti LIPI, Jakarta & Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, UBiNus, Jakarta

PENDAHULUAN

Bank sebagaimana layaknya perusahaan selalu berusaha menghasilkan pendapatan seperti yang diharapkan bahwa *Profitability is The Sovereign Creterion of The Enterprise*. Untuk itu, bank harus mengupayakan agar pendapatan yang dihasilkan dapat menutup biaya yang dikeluarkan. Hal itu sangat penting bagi kelangsungan usahanya. Apalagi, bisnis bank adalah bisnis kepercayaan (*trust*). Jika bank beroperasi sampai merugi akan dapat menghilangkan unsur kepercayaan sehingga akan menyulitkan bank tersebut untuk berkembang.

Kondisi perbankan nasional sekarang masih dalam keadaan sulit, sebagai kelanjutan dari kondisi perekonomian yang terus memburuk. Bank swasta atau bank pemerintah sekarang pada umumnya sudah tidak ada yang lebih baik lagi satu dari yang lainnya. Semuanya menghadapi permasalahan hampir sama, seperti kredit bermasalah (*nonperforming loan*), *negative spread*, ketatnya likuiditas, menurunnya CAR (dialami BII, Bank Universal pada saat ini) serta rentabilitas yang cenderung merugi.

Mengatasi pendapatan yang terus merugi akibat menurunnya pendapatan dari bunga kredit, bank harus berupaya menciptakan peluang agar menghasilkan pendapatan dengan memanfaatkan sumber yang ada karena bagaimanapun usaha bank tersebut harus terus berjalan. Apalagi kondisi sekarang menunjukkan bahan sangat sedikit sekali bank yang melakukan ekspansi kredit baru karena belum membaiknya sektor riil, stabilitas keamanan dan politik belum terjamin, suku bunga kredit yang tinggi serta disibukannya bank dengan upaya penyelamatan, dan permasalahan kredit bermasalah (seperti, contoh pinjaman Sinar Mas Group pada BII yang terpaksa di *bail out* BPPN).

Menghadapi kondisi tersebut, permasalahan yang dihadapi pelaku bisnis perbankan ialah berupaya agar keluar atau paling tidak mengurangi beban berat yang dihadapi sekarang, yaitu upaya yang dapat dilakukan bank untuk menghasilkan pendapatan dengan sumber yang telah ada. Tujuan penulisan untuk melihat sejauh mana pendapatan bank dapat ditingkatkan melalui optimalisasi *cross selling* yang masih memungkinkan terhadap pelanggan yang ada serta memberikan masukan kepada bagian terkait atau pelaku bisnis perbankan lain untuk menangkap peluang yang ada kemudian dicoba untuk diimplementasikan.

Batasan penulisan agar lebih memfokuskan permasalahan yang dibahas terbatas pada nasabah perorangan (*individu*) bukan perusahaan/*corporate*. Metode penelitian adalah riset langsung ke unit kerja pada bank, yaitu bagian kartu kredit dan bagian dana. Dilakukan pula studi pustaka berupa pemilihan literature yang berhubungan dengan judul tulisan.

PEMBAHASAN

Secara umum produk yang dikelola bank sebagai berikut.

1. Produk Dana

Produk dana adalah upaya bank untuk mengumpulkan dana masyarakat. Secara garis besar terdiri dari giro, tabungan, dan deposito.

2. Produk Perkreditan

Produk sebagai upaya bank untuk menyalurkan dana kepada pihak yang memerlukan. Secara umum, terdiri dari kredit modal kerja, kredit investasi, bank garansi, L/C serta *credit card*.

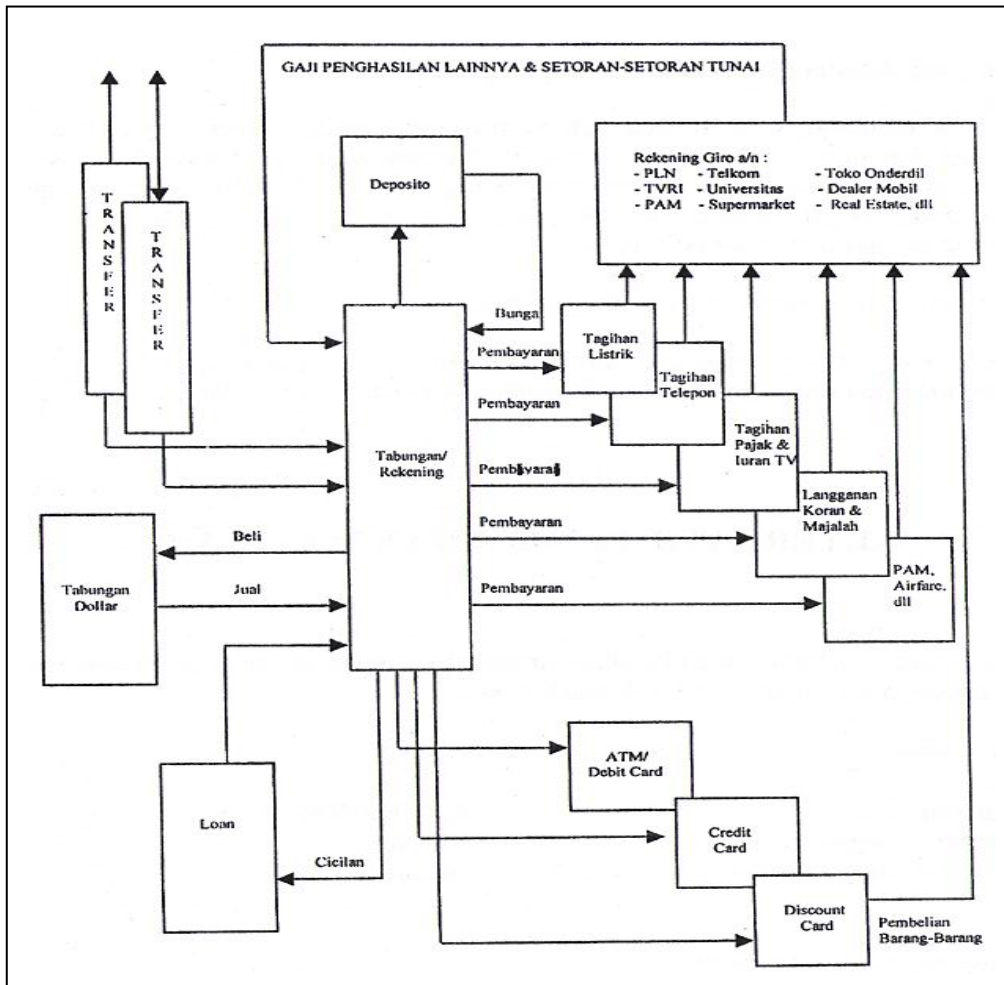
3. Produk Jasa Layanan (*Services Product*)

Secara umum, produk jasa layanan, yaitu transfer, inkaso, giralisasi, *safe deposit box*, ATM, dan lain-lain. Pendapatan operasional bank dapat dikelompokkan sebagai berikut.

- a. Pendapatan Bunga (*interest income*), yaitu pendapatan bunga yang berasal dari dana yang disalurkan ke debitur, yaitu bunga kredit, bunga *money market*.
- b. *Fee Based Income*, yaitu pendapatan berupa konisi atau *fee* dari kegiatan (*fee business*) dengan mengandalkan pelayanan atau jasa.

Cross selling merupakan penjualan lebih dari satu macam produk bank kepada satu nasabah. Dalam industri perbankan, penjualan beberapa produk kepada nasabah tertentu merupakan hal yang terus menerus diusahakan dan tidak boleh diabaikan. *Cross selling* merupakan kegiatan yang sangat penting dan dianggap faktor kunci dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang tujuan akhirnya meningkatkan pendapatan bank. Melalui *cross selling* dapat dijalin hubungan antara bank dengan nasabah harus yang bersifat sejajar (*the parallel style*) karena sifat hubungan itu saling menerima dan memberi sehingga dapat bersama-sama memecahkan masalah. Intinya, konsep *Cross selling* ditujukan agar nasabah tergantung dengan bank dan pihak bank sendiri dituntut untuk cepat tanggap dalam memenuhi kebutuhan nasabah.

Ada yang menarik dari produk perbankan dalam upaya optimalisasi *cross selling*. Produk perbankan kalau diperhatikan antara satu produk dengan produk lainnya ada keterkaitan (*related product*). Secara garis besar, *related product bank* untuk dilakukan *cross selling* dapat dilihat pada gambar berikut. Berdasarkan gambar dapat dilihat nasabah yang membuka deposito ditawarkan adalah 9 produk bank lainnya.



Gambar 1 Skema *Cross selling* Product Funding

Upaya dan Kendala Optimalisasi *Cross selling Existing Customer*

Upaya pelaku bisnis perbankan, diantaranya optimalisasi *cross selling* yang dilakukan sebelumnya banyak dilakukan kepada nasabah kredit (debitur). Hal itu dilakukan karena setiap debitur *Account Officer (AO)* yang membinanya sehingga pengembangan portofolio kredit termasuk *cross selling* merupakan tanggung jawab supervisor dan merupakan individual target bagi AO. Kendala yang dihadapi bank antara lain sebagai berikut.

1. Semakin bertambahnya organisasi dan tuntutan terhadap efisiensi mendorong terjadinya spesialisasi dan menciptakan para spesialis. Dampak adanya spesialisasi antara lain, tiap produk bank cenderung dikelola setiap unit yang terpisah. Akibatnya, petugas bank menjadi

terfokus pada target bidang produk yang dikelola masing-masing sehingga tidak mendorong melakukan *cross selling*.

2. *Product knowledge* aparat masih cukup terbatas.
3. Nasabah bukan debitur, penabung/deposan selama ini banyak bertuan (tidak dikelola AO) sehingga tidak ada pihak yang bertugas memaksimalkan *cross selling*.

Alternatif Pemecahan Masalah

Sebagai ilustrasi, sebelum memberikan alternatif pemecahannya, contoh *cross selling* dapat meningkatkan pendapatan cabang bank sebagai berikut.

Sebelum *cross selling*

– Nasabah deposito	:	Rp 100.000.000,00
– Asumsi bunga deposito	:	14% p.a.
– Asumsi Suku Bunga RAK	:	16% p.a

Keuntungan cabang untuk satu bulan sebagai berikut.

– Pendapatan	:	Rp 100.000.000,- X 16% X 1/12 X 95% :	Rp 1.266.667,00
– Biaya	:	Rp 100.000.000,- X 14 % X 14% X 1/12 :	Rp 1.166.667,00

– Laba			Rp 100.000,00

Setelah dilakukan *cross selling* (asumsi nasabah deposan mendapat kartu kredit dengan batas kredit Rp 5.000.000,00 bulan pertama melakukan pembelanjaan sebesar Rp1000.000,00 dan meng-*roll over* pinjamannya maka pendapatan cabang menjadi sebagai berikut.

– Pendapatan sebelum <i>cross selling</i>	:	Rp 100.000,00
– Pendapatan <i>Annual Fee</i>	:	Rp 50.000,00
– <i>Discount Merchant</i> (2,5% X Rp 1.000.000,00)	:	Rp 25.000,00
– Pendapatan bunga kartu kredit (Rp1.000.000,00 X 2,75%)	:	Rp 27.500,00
– Pendapatan bank dari satu nasabah deposito tersebut	:	Rp 202.500,00

Pendapatan dari satu nasabah tersebut akan lebih meningkat apabila menikmati produk bank lainnya, seperti ATM, giralisasi, *Safe Deposito Box*, dan lain-lain. *Cross selling* disamping meningkatkan pendapatan bank juga akan memepererat hubungan bank dengan nasabah. Contoh, produk tidak dinikmati nasabah. Akan tetapi, produk lain masih ada yang dinikmati. Nasabah yang hanya memiliki satu produk dan tidak dilakukan *cross selling* maka apabila produk tersebut ditutup, nasabah akan putus hubungannya dengan bank. Kondisi persaingan yang cukup tajam saat ini tidak mudah mengharapkan nasabah kembali. Upaya untuk mengoptimalkan *cross selling* sebagai berikut.

1. Pengelolaan Data Nasabah (*Customer Based*)

Dari *Customer Based Data* yang ada agar dikelola dengan baik karena data ini merupakan kunci bank untuk mengetahui nasabahnya. *Customer Based* akan bermanfaat bagi bank untuk

mempertahankan dan mengembangkan *existing customer*-nya. Pengelolaan data nasabah misalnya, dilakukan inventarisasi nasabah yang masih potensial untuk dikembangkan, dapat berasal dari deposit, penabung, girant, *card holder*, dan lain-lain. Masing-masing dibuatkan kriteria sehingga menjadi target market *cross selling*.

2. Kerja Sama dan Koordinasi Antarunit Kerja

Mengingat setiap produk dikelola oleh unit kerja yang berbeda, untuk mengatasi perbedaan kepentingan perlu dilakukan kerjasama antarsupervisi, antarunit kerja dengan koordinasi manajemen (pimpinan). Pada tingkat cabang dapat dikoordinir pimpinan cabang sedangkan urusan divisi dapat dikoordinir direksi.

3. Menetapkan *Account Officer* Pembina

Setelah *Existing Customer* ditetapkan sebagai target market untuk *cross selling* juga ditetapkan. Selanjutnya, ditetapkan AO pembina terutama untuk nasabah dari sisi pasiva bank, seperti deposit, penabung, staf AO dapat berasal dari aparat operasional maupun aparat marketing yang ditunjuk melalui surat penugasan. Hal itu diperlukan agar AO pembina lebih bertanggung jawab dalam melakukan *cross selling*. Konsekuensinya, menambah pekerjaan bagi aparat yang ditunjuk. Akan tetapi, keberhasilan petugas akan diperhitungkan sebagai *reward* yang akan memotivasi petugas.

4. *Goal Setting*

AO pembina kemudian diberikan *Goal Setting* dalam rangka memotivasi kerjanya. *Goal setting* dapat dilakukan setiap bulan agar memudahkan supervisi untuk memonitoring keberhasilan *cross selling*.

5. Program Sentralisasi

Program yang dilakukan kantor pusat bank untuk memotivasi cabang untuk mengoptimalkan *cross selling* seperti program bulan dana dengan memberikan insentif untuk karyawan/cabang yang berprestasi.

6. Sarana dan Prasarana

Technology Support, Penggunaan sistem teknologi informasi data nasabah yang baik dan informatif banyak menunjang dalam kegiatan *cross selling*. Sebagai ilustrasi, dalam sistem komputer dapat dilihat beberapa produk yang dinikmati atau belum dinikmati. Investasi sistem itu memakan biaya yang tidak sedikit.

a. Promosi

Promosi atas produk yang akan dilakukan *cross selling* sangat banyak membantu. Permasalahannya, biaya promosi cukup tinggi apalagi dengan iklan. Promosi yang efektif dan cukup murah adalah *personal selling*, (AO) pembina dapat melakukan *call visit* (kontak langsung) karena dengan cara itu AO dapat menggali kebutuhan nasabah. Cabang dapat membuat perencanaan jadwal *call visit* untuk setiap *existing customer* yang menjadi target market. Promosi juga dapat dilakukan dengan brosur.

- b. *Training Produk Knowledge*
Melakukan pelatihan secara berkesinambungan dapat meningkatkan pemahaman *product knowledge* sehingga dapat memudahkan karyawan melakukan *cross selling*. Pelatihan ilmu menjual (*salesmanship*) baik dilakukan. *Training* itu tidak hanya dilakukan kepada unit marketing tetapi juga kepada unit operasi sehingga tertanam konsep *total marketing* yang mengatakan bahwa setiap orang adalah penjual (*everyone is salesperson*).
- c. *Pembuatan Manual Cross Selling*
Manual cross selling agar dibuat secara sederhana, dibakukan, dan ditempatkan pada setiap meja karyawan sehingga memudahkan pemahaman tampilan dan keuntungan produk. Dengan demikian, hal itu dapat meningkatkan karyawan dalam melaksanakan kegiatan *cross selling*. Sebagai contoh adalah produk deposito berjangka.

7. Referensi

Referensi pelanggan yang ada sangat diperlukan untuk meningkatkan *cross selling*. Banyak *salesman*, perusahaan dalam meningkatkan penjualan dengan meminta referensi dari *existing customer*-nya. Upayakan dalam setiap mengakhiri pertemuan (*call*) dengan nasabah meminta referensi calon nasabah.

8. Inovasi Produk

Dengan melakukan inovasi produk secara terus-menerus dapat memenuhi kebutuhan nasabah yang selalu berubah akan cukup efektif sehingga nasabah akan terpenuhi kebutuhannya cukup pada bank tertentu saja.

PENUTUP

Simpulan

1. Kondisi perbankan sekarang dilanda masalah rentabilitas menurun yang disebabkan oleh meningkatnya *Non Performing Loan* (NPL). Perbankan disibukan dengan upaya penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah sedangkan ekspansi kredit belum banyak dilakukan karena belum membaiknya sektor rill, stabilitas politik, dan keamanan. Kegiatan yang dilakukan agar tetap *survive* adalah *funding*, menjaga likuiditas, penempatan pada SBI, menekan *cost* (efisiensi biaya), serta menciptakan *income* dari produk di luar perkreditan.
2. Salah satu upaya untuk menciptakan *income* pada kondisi krisis adalah dengan memberdayakan sumber (*existing customer*) dan menawarkan produk yang masih memungkinkan untuk dijual. Dengan demikian, pendapatan bank akan bertambah dan mempererat hubungan antara bank dan nasabah.
3. Melakukan penjualan produk kedua, ketiga, dan seterusnya kepada *existing customer* yang sudah menikmati produk pertama akan lebih mudah dilakukan, apalagi produk bank sifatnya adalah saling berkaitan (*related product*).
4. Upaya optimalisasi *cross selling* dapat dilakukan dengan pengolahan data nasabah (*customer based*), kerja sama antarunit kerja/bagian, menetapkan *Account Officer* Pembina, *Goal Selling* program secara sentralisasi, sarana dan prasarana pendukung, dalam hal ini komputerisasi dioptimalkan, serta memanfaatkan referensi dari nasabah.

Saran

1. Pengadaan unit kerja khusus yang berfungsi melakukan koordinasi dalam rangka membuat kebijakan, *monitoring*, dan *reporting* dalam masalah *cross selling* dan unit kerja dapat di bawah urusan.
2. *System reporting* dari komputerisasi agar lebih dioptimalkan penggunaannya sehingga memudahkan aparat dalam memperoleh informasi terbaru *data static* nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

Morgan, Bruce. 1994. *Foundation of Relationship Banking*. Laffert Publications Ltd.

Ritter, Dwight S. 1993. *A Handbook of Cross selling: Optimalisasi Financial Services Relationship*. Lafferty Publications Ltd.

Hands Out (Diktat Bank Duta) ODP XV, 1998.

Majalah Bank dan Manajemen.

Majalah Info Bank.