

TRANSPLANTASI MANAJERIAL PERBANKAN BUMN:

Sebuah Tinjauan Keuangan,
Kepemimpinan, dan
Perilaku Organisasi

BANK BUMN

| Ir. H. Johan Budiman., ST., MM., Ph.D.,
H. Edy Junaedi., SE., MM., Ph.D

Editor : Abdul Majid Toyyibi, M.E

TRANSPLANTASI MANAJERIAL PERBANKAN BUMN
Sebuah Tinjauan Keuangan, Kepemimpinan, Dan Perilaku Organisasi

Penulis :
Ir.H.Johan Budiman.,ST.,MM.,Ph.D
Edy Junaedi.,Ph.D



**TRANSPLANTASI MANAJERIAL PERBANKAN BUMN :
sebuah tinjauan keuangan, kepemimpinan, dan perilaku organisasi**

Penulis : Ir.H.Johan Budiman.,ST.,MM.,Ph.D, Edy Junaedi.,Ph.D
Editor : Abdul Majid Toyyibi, M.E
Setting & layout : DSI Press
Desain cover : DSI Press
ISBN : 978-634-7443-27-4
Link : www.dutasains.com
Ukuran : Unesco
Halaman : xi, 288
Terbit : Juli 2026

Hak Penerbitan ada pada CV. Duta Sains Indonesia

Hak Cipta di lindungi Undang-undang Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa se-izin penerbit dari CV. Duta Sains Indonesia



Sedati Agung 3 RT 07 RW 03 Kec. Sedati Kab. Sidoarjo

Jawa Timur - Indonesia

Telp. 0877-5551-0658

E-mail : dutasainsindonesia@gmail.com

Website: www.dutasains.com

PENGANTAR

Transplantasi Kepemimpinan di BTN: Evaluasi Kritis atas Kinerja, Budaya, dan Tantangan Transformasi

Setiap buku memiliki kisah lahirnya sendiri. Buku ini lahir dari sebuah pertanyaan yang mengganggu—sebuah pertanyaan yang sebenarnya telah bergema di kalangan pengamat perbankan selama lebih dari satu dekade: **mengapa PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (BBTN), yang dipimpin oleh jajaran direksi dengan latar belakang dari Bank Mandiri, tidak pernah mampu mencapai tingkat profitabilitas seperti bank-bank Himbara lainnya?** Mengapa ROA BTN secara konsisten terpacu di bawah 1%, sementara industri perbankan nasional rata-rata berada di atas 2%?

Pertanyaan ini bukan pertanyaan kecil. Selama sepuluh tahun terakhir—from kepemimpinan Maryono (2012—2019), Suprajarto (2019), Pahala Mansury (2019—2020), Haru Koesmahargo, hingga Nixon LP Napitupulu (2023—sekarang)—BTN telah dipimpin oleh sederet bankir, sebagian besar dengan latar belakang dari Bank Mandiri atau institusi besar lainnya. Namun, alih-alih menunjukkan lompatan kinerja, BTN justru berputar pada masalah yang sama: **profitabilitas yang tertinggal jauh di belakang industri.**

Fakta yang Tak Terbantahkan: ROA BTN vs Industri Perbankan

Mari kita hadapi fakta dengan jujur. Data Return on Assets (ROA) BTN selama satu dekade terakhir menunjukkan konsistensi yang memprihatinkan:

Ringkasan Tren

- **2010—2014:** ROA BTN berada di atas 1%, dengan puncak 1,82% pada 2010
- **2015—2017:** ROA fluktuatif di kisaran 1,09—1,16%
- **2018—2025:** ROA konsisten di bawah 1%, dengan titik terendah 0,07% pada 2019
- **Rata-rata 2010—2025:** ROA BTN rata-rata sekitar **1,0%**, jauh di bawah rata-rata industri perbankan nasional yang berada di atas 2%

Dengan kata lain, dalam satu dekade terakhir, ROA BTN hanya sekali pernah menyentuh angka di atas 1,82% pun—itu pun terjadi pada periode 2010—2014. Sejak 2022 hingga 2025, ROA BTN stagnan di kisaran 0,7—0,8%. Bahkan, beberapa

penelitian akademis menempatkan BTN sebagai bank dengan ROA di bawah 1%, bersama Maybank, yang mengindikasikan perlunya perbaikan efisiensi operasional yang mendasar.

Sementara itu, industri perbankan nasional secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang jauh berbeda. Berdasarkan data CEIC, ROA industri perbankan Indonesia rata-rata 2,475% dari Januari 2014 hingga Januari 2025. Data OJK per Maret 2024 menunjukkan ROA industri perbankan secara tahunan mencapai 2,62%. Bank-bank konvensional secara umum memiliki ROA di kisaran 1,9—3,1% pada 2023 dan 1,9—3,0% pada 2024.

Dengan kata lain, kesenjangan ROA antara BTN dan industri perbankan nasional adalah sekitar 1,8—2,0 poin persentase secara konsisten selama bertahun-tahun. Ini bukanlah anomali satu tahun, melainkan pola struktural yang berlangsung selama satu dekade penuh.

Dampak pada Harga Saham: BBTN Tidak Mampu Bersaing

Kinerja profitabilitas yang rendah ini berdampak langsung pada harga saham BTN di bursa. Kapitalisasi pasar BTN (BBTN) pada 2025 tercatat sekitar Rp15,72—17,61 triliun. Sementara itu, kapitalisasi pasar Bank Mandiri (BMRI) mencapai Rp462 triliun pada periode yang sama—hampir 30 kali lipat lebih besar dari BTN.

Meskipun sesekali harga saham BBTN mengalami lonjakan—misalnya, pada Agustus 2025 BBTN naik 8,07% menjadi Rp1.205 per saham, sementara BMRI naik 1,07% menjadi Rp4.720—lonjakan ini bersifat taktis dan tidak mengubah realitas fundamental: secara absolut, harga saham BTN tidak pernah mampu mendekati harga saham bank-bank Himbara lainnya. Bahkan ketika BBTN menjadi yang "tertinggi di antara bank BUMN lainnya" dalam kenaikan persentase, itu hanya karena titik awalnya yang sangat rendah.

Dengan PER dan PBV yang jauh di bawah bank-bank sejawatnya, BTN secara konsisten diperdagangkan dengan diskon valuasi yang signifikan dibandingkan bank-bank Himbara lainnya—sebuah cerminan langsung dari tidak optimalnya BTN menghasilkan return yang kompetitif bagi para pemegang sahamnya.

Pertanyaan Riset: Mengapa Bankir Mandiri Gagal Membawa BTN?

Inilah pertanyaan sentral yang menjadi objek penelitian buku ini: mengapa bankir-bankir dengan latar belakang dari Bank Mandiri—yang terbukti sukses di institusi asalnya—tidak mampu membawa BTN ke tingkat kinerja yang setara dengan industri perbankan nasional?

Selama sepuluh tahun terakhir, BTN dipimpin oleh:

1. **Maryono** (2012—2019)—latar belakang sebagai Dirut Bank Mutiara
2. **Suprajarto** (2019)—mantan Dirut BRI
3. **Pahala Nugraha Mansury** (2019—2020)—sebelumnya Dirkeu Pertamina dan Dirut Garuda Indonesia
4. **Haru Koesmahargyo** (periode transisi)
5. **Nixon LP Napitupulu** (2023—sekarang)—mantan eksekutif Bank Mandiri Taspen (2015—2017) dan telah bergabung dengan BTN sejak 2017

Dari deretan pemimpin ini, mayoritas memiliki latar belakang dari institusi besar—Bank Mandiri, BRI, Pertamina, Garuda—dengan rekam jejak yang dianggap mumpuni. Namun, ketika "resep sukses" dari institusi-institusi tersebut ditransplantasikan ke BTN, hasilnya tidak sesuai harapan. BTN tetap berkutut dengan tantangan struktural yang sama: ROA di bawah 1%, NIM yang berfluktuasi, BOPO yang tinggi, dan kualitas aset yang masih menjadi pekerjaan rumah besar.

Mengapa strategi yang sama menghasilkan hasil yang berbeda? Mengapa kepemimpinan yang sukses di Bank Mandiri kehilangan dayanya ketika dipindahkan ke BTN?

Pendekatan Analisis: Kuantitatif dan Kualitatif

Buku ini hadir untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut melalui pendekatan yang komprehensif:

Analisis Kuantitatif

Buku ini akan membedah secara mendalam data keuangan BTN selama satu dekade terakhir (2014—2024), membandingkannya dengan:

- Kinerja Bank Mandiri sebagai bank "asal" para pemimpin BTN
- Kinerja bank-bank Himbara lainnya (BRI, BNI)
- Rata-rata industri perbankan nasional

Analisis kuantitatif akan mencakup:

- **ROA dan ROE**—mengapa BTN konsisten tertinggal
- **Efisiensi operasional**—BOPO, biaya kredit, dan produktivitas karyawan
- **Pertumbuhan laba dan aset**—mengapa BTN hanya tumbuh satu digit sementara bank lain tumbuh dua digit
- **Kualitas aset**—NPL dan biaya provisi yang membebani

Analisis Kualitatif

Lebih dari sekadar angka, buku ini akan membedah aspek-aspek kualitatif yang menjadi akar masalah:

1. **Kepemimpinan (Leadership)** —gaya kepemimpinan transaksional vs transformasional di BTN, kurangnya adaptasi dengan core bisnis BTN (perumahan dan subsidi), serta kegagalan membangun visi strategis yang spesifik
2. **Budaya Kerja (Corporate Culture)** —benturan antara kultur Bank Mandiri yang agresif, korporasi, dan berbasis teknologi dengan kultur BTN yang historis birokratis, subsidi, dan fokus pada perumahan rakyat
3. **Employee Engagement** —indikasi rendahnya engagement karyawan BTN yang tercermin dari turnover, absensi, dan moral, serta dampak gonta-ganti strategi dari direksi yang berganti terhadap staf di lapangan
4. **Turnover Intention** —tingginya keinginan karyawan untuk meninggalkan BTN sebagai akibat dari ketidakpastian strategi, perubahan kepemimpinan yang terus-menerus, dan ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas
5. **Organizational Citizenship Behavior (OCB)** —rendahnya perilaku ekstra-peran karyawan, terjadinya silo antar divisi, dan kurangnya inisiatif yang berdampak pada produktivitas tersembunyi
6. **Sistem Insentif** —budaya insentif transaksional berbasis volume jangka pendek yang kontras dengan sistem insentif berbasis kinerja dan profit di Bank Mandiri

Mengapa Buku Ini Penting untuk Danantara

Buku ini tidak hanya relevan bagi BTN, tetapi juga bagi Danantara—entitas baru yang akan mengelola aset-aset BUMN, termasuk perbankan. Proses suksesi kepemimpinan di BUMN, terutama di sektor perbankan, akan terus terjadi. Pertanyaannya adalah: bagaimana memastikan bahwa transplantasi kepemimpinan tidak berakhir sebagai kegagalan?

BTN adalah laboratorium hidup tentang apa yang terjadi ketika seorang pemimpin atau sekelompok pemimpin dengan budaya dan strategi dari institusi A dipindahkan ke institusi B tanpa pemahaman mendalam tentang anatomi, budaya, dan denyut nadi organisasi target. Kegagalan BTN selama satu dekade adalah pelajaran berharga bagi Danantara tentang:

- Pentingnya kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan karakteristik organisasi
- Bahaya transplantasi budaya tanpa persiapan yang matang
- Perlunya sistem merit yang benar-benar kontekstual, bukan sekadar memindahkan "orang sukses" dari satu tempat ke tempat lain

Tentang Buku Ini

Buku ini terbagi menjadi beberapa bagian besar. Bagian pertama mengupas tuntas kinerja keuangan BTN selama satu dekade terakhir (2014—2025), membandingkannya dengan kinerja Bank Mandiri dan industri perbankan secara umum—dengan fokus pada kesenjangan ROA yang konsisten dan dampaknya terhadap valuasi saham.

Bagian kedua membedah aspek kepemimpinan dan manajemen strategis, memfokuskan pada mengapa para pemimpin dari Bank Mandiri gagal mentransformasi BTN. Bagian ini akan menjawab pertanyaan: apakah kegagalan ini disebabkan oleh kualitas pemimpin, atau oleh faktor-faktor struktural yang berada di luar kendali mereka?

Bagian ketiga mengupas perilaku organisasi dan dinamika internal BTN—budaya kerja, employee engagement, turnover intention, dan sistem insentif—yang menjadi penghambat utama transformasi.

Bagian keempat menjadi puncak dari keseluruhan analisis: apa yang bisa dipelajari dari **BTN untuk Danantara dan ekosistem perbankan BUMN di masa depan**—termasuk rekomendasi konkret untuk perbaikan.

Buku ini ditulis dengan pendekatan interdisipliner, menggunakan pisau analisis data keuangan, teori kepemimpinan, manajemen strategik, dan psikologi organisasi. Penulis berhutang budi pada berbagai penelitian, laporan keuangan, dan observasi langsung terhadap dinamika perbankan nasional dalam satu dekade terakhir.

Akhirnya, buku ini bukan sekadar kritik terhadap individu atau institusi tertentu. Lebih dari itu, buku ini adalah renungan bagi kita semua—terutama bagi Danantara dan para pemangku kepentingan di ekosistem BUMN—tentang bagaimana melakukan suksesi kepemimpinan dengan cara yang benar: bukan sekadar memindahkan orang, tetapi memindahkan sistem dengan cara yang sensitif terhadap kondisi lokal dan karakteristik organisasi.

Karena pada akhirnya, tantangan transformasi BTN yang belum optimal adalah pelajaran berharga bagi seluruh ekosistem perbankan Indonesia: bahwa kesuksesan di satu tempat tidak bisa serta-merta diduplikasi ke tempat lain, tanpa pemahaman mendalam tentang anatomi dan denyut nadi organisasi yang menjadi target perubahan.

Waktunya membedah transplantasi yang menantang. Waktunya belajar dari BTN.

Selamat membaca.

— Penulis

Jakarta, 2026

DAFTAR ISI

COVER

HALAMAN JUDUL	i
---------------------	---

HALAMAN BALIK JUDUL	ii
---------------------------	----

KATA PENGANTAR	iii
----------------------	-----

BAB 1: Pendahuluan – Fenomena Dominasi Direksi BTN dari Bank Mandiri

1.1 Latar Belakang: 10 Tahun Lebih Eks Bank Mandiri Kuasai Kursi Direksi BTN	1
--	---

1.2 Kontradiksi Kinerja: ROA BTN (<1%) vs Rata-Rata Industri (>2%)	5
--	---

1.3 Pertanyaan Riset: Mampu Manage Mandiri, Tapi Tidak Mampu Manage BTN?	10
--	----

1.4 Tujuan dan Manfaat Kajian: Kuantitatif & Kualitatif	14
---	----

BAB 2: Kinerja Keuangan BTN vs Industri Perbankan Nasional (10 Tahun Terakhir)

2.1 Perkembangan ROA BTN (2014–2024): Stagnan di Bawah 1%	24
---	----

2.2 ROA Industri Perbankan: Konsisten di Atas 2% (OJK & BI)	25
---	----

2.3 Perbandingan NIM, BOPO, dan CAR: BTN vs Bank Umum Konvensional	29
--	----

2.4 Tabel Komparasi Kuantitatif: BTN vs Industri (Rata-rata Top 10 Bank)	33
--	----

2.5 Perkembangan Harga saham BTN vs Bank Mandiri	41
--	----

BAB 3: Perbandingan Kinerja BTN vs Bank Mandiri (Periode 10 Tahun)

3.1 ROA dan ROE: Mandiri vs BTN – Jarak yang Melebar	52
--	----

3.2 Efisiensi Operasional: Biaya Kredit, NPL, dan Produktivitas Karyawan	53
--	----

3.3 Pertumbuhan Laba Bersih dan Aset: Mandiri 2 Digit vs BTN Satu Digit	59
---	----

3.4 Analisis Rasio: Mengapa Strategi yang Sama Berbeda Hasilnya?	64
--	----

BAB 4: Mengapa Kepemimpinan Eks Bank Mandiri Gagal di BTN? (Aspek Kualitatif – Leadership)

4.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional vs Transformasional di BTN	78
--	----

4.2 Kurangnya Adaptasi dengan Core Bisnis BTN: Perumahan & Subsidi	79
--	----

4.3 Kegagalan Membangun Visi Strategis yang Spesifik untuk BTN	83
--	----

4.4 Studi Kasus: Rotasi Direksi Mandiri ke BTN Tidak Disertai Perubahan Kinerja	86
---	----

BAB 5: Employee Engagement – Antara Loyalitas dan Kelelahan

5.1 Survei Engagement Karyawan BTN (Indikasi: Turnover, Absensi, Moral)	98
5.2 Perbandingan Skor Engagement BTN vs Bank Mandiri (Jika Ada Data Internal)	99
5.3 Dampak Gonta-ganti Strategi dari Direksi Eks Mandiri terhadap Staf	103
5.4 Wawancara Kualitatif (Simulasi): Karyawan BTN Merasa Tidak Dihargai	105

BAB 6: Corporate Culture – Benturan Kultur Bank Korporasi vs Bank Ritel Subsidi

6.1 Kultur Bank Mandiri: Agresif, Korporasi, Berbasis Teknologi	116
6.2 Kultur BTN Historis: Birokratis, Subsidi, Fokus pada Perumahan Rakyat	117
6.3 Kegagalan Integrasi Budaya: Resistensi Perubahan dan Disharmoni Direksi	119
6.4 Dampak pada Kinerja: Konflik Nilai, Pengambilan Keputusan Lambat	122

BAB 7: Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang Lemah

7.1 Definisi OCB dalam Konteks Perbankan: Perilaku Ekstra Peran	177
7.2 Indikasi Rendahnya OCB di BTN: Kurangnya Inisiatif, Silo Antar Divisi	178
7.3 Perbandingan OCB BTN vs Bank Mandiri (Berdasar Asesmen Kualitatif)	181
7.4 Hubungan OCB Rendah dengan ROA <1%: Produktivitas Tersembunyi	184

BAB 8: Budaya Insentif Transaksional – Akar Masalah Motivasi

8.1 Sistem Insentif BTN: Berbasis Transaksi Jangka Pendek (KPR, Fee Based)	196
8.2 Perbandingan dengan Bank Mandiri: Insentif Berbasis Kinerja & Profit	197
8.3 Dampak: Karyawan Fokus pada Volume, Bukan Kualitas Aset & ROA	201
8.4 Bukti Kuantitatif: Rasio Beban Personalia terhadap Pendapatan	204

BAB 9: Analisis Komparatif Kinerja BTN vs Industri – Tabel & Grafik 10 Tahun

9.1 Tabel Tahunan: ROA, NIM, BOPO, NPL, LDR BTN vs Industri	219
9.2 Grafik Tren: Kesenjangan ROA BTN – Industri (2014–2024)	221
9.3 Uji Statistik Sederhana: Apakah Perbedaan Signifikan?	229
9.4 Kesimpulan Kuantitatif: BTN Konsisten Tertinggal Secara Signifikan	232

BAB 10: Mengapa Orang Mandiri Bisa Manage Mandiri Tapi Tidak Mampu Manage BTN? – Fakta & Analisis

10.1 Faktor Eksternal: Mandiri Dapat Ekosistem DANANTARA, BTN Terisolasi	240
10.2 Faktor Internal: BTN Terbebani Aset Bermasalah Subsidi & Likuiditas Terbatas	241

10.3 Hipotesis Alternatif: Bukan Kemampuan Manajemen, Tapi Model Bisnis Berbeda	245
10.4 Fakta Berbeda: Direksi Eks Mandiri Sukses di Bank Lain? (Studi Banding)	249

BAB 11: Kesimpulan, Rekomendasi, dan Agenda Perbaikan

11.1 Ringkasan Temuan Kuantitatif: ROA, Efisiensi, Profitabilitas Tertinggal	261
11.2 Ringkasan Temuan Kualitatif:	262
11.3 Rekomendasi: Perombakan Direksi, Reformasi Insentif, Transformasi Budaya	264
11.4 Agenda 5 Tahun ke Depan: Target ROA >2%, Restrukturisasi Kultur	267
