

**EVALUASI STRATEGI PENINGKATAN DANA
MURAH DAN DIGITAL BANKING
DI BANK CIMB NIAGA**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh
Denta Felli Ananda
17/417413/PEK/22976

Kepada
**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
2019**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
ABSTRAK.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	8

1.6 Lingkup Penelitian.....	8
1.7 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
2.1 Manajemen Strategi.....	10
2.1.1 Definisi dan Tahap Manajemen Strategi.....	12
2.1.2 Peran Strategi dan Keunggulan Bersaing.....	12
2.1.3 Evaluasi Strategi.....	12
2.1.3.1 Konsistensi (<i>Consistency</i>)	15
2.1.3.2 Kesesuaian (<i>Consonance</i>)	18
2.1.3.3 Keunggulan (<i>Advantage</i>)	20
2.1.3.4 Kelayakan (<i>Feasibility</i>)	20
2.1.4 <i>Resource Based View (RBV)</i>	21
2.1.4.1 Peran Sumber Daya dan Kapabilitas didalam Strategi melalui <i>Resource Based View (RBV)</i>	22
2.1.4.2 Menilai Keunggulan Bersaing Sumber Daya dan Kapabilitas Menggunakan <i>VRIO Framework</i>	25
2.1.5 <i>Dynamic Capability, Market Orientation</i> dan <i>RBV</i>	26
2.1.6 Pengertian dan Strategi Dana Murah.....	27
2.1.7 Pengertian dan Strategi Layanan Perbankan Digital dan Perbankan Elektronik.....	36
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu.....	

2.3 Kerangka Penelitian.....	40
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
3.1 Desain Penelitian.....	47
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	50
3.3 Instrumen Penelitian.....	52
3.4 Metode Analisis Data.....	52
3.5 Profil Kasus	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1 Evaluasi Konsistensi	66
4.1.1 Kesimpulan Evaluasi Konsistensi.....	55
4.2 Evaluasi Keunggulan	56
4.2.1 RBV menggunakan KSF dan VRIO <i>Framework</i>	63
4.2.2 Kesimpulan Evaluasi Keunggulan.....	63
4.3 Evaluasi Kesesuaian.....	63
4.3.1 <i>Market Orientation</i> dalam Evaluasi Kesesuaian.....	69
4.3.2 Kesimpulan Evaluasi Kesesuaian.....	70
4.4 Evaluasi Kelayakan.....	91
4.4.1 Kesimpulan Evaluasi Kelayakan.....	91
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	

5.1 Simpulan.....	94
5.2 Implikasi.....	98
5.3 Keterbatasan.....	98
5.4 Saran.....	98
LAMPIRAN.....	110
DAFTAR PUSTAKA.....	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>From Corporate to Competitive Advantage</i>	16
Gambar 2.2	<i>The Five Generic Competitive Strategy</i>	17
Gambar 2.3	Hubungan Sumber Daya, Kapabilitas dan Keunggulan Bersaing.....	30
Gambar 3.1	<i>Strategic Management Model</i>	57
Gambar 3.2	Struktur Grup Perusahaan.....	58
Gambar 3.3	Struktur Organisasi CIMB Niaga	59
Gambar 4.1	Pertumbuhan Dana Murah 2013-2018	67
Gambar 4.2	Perkembangan <i>BizChannel@CIMB Niaga</i> 2014-2017.....	79
Gambar 4.3	Pertumbuhan <i>Go Mobile</i> 2014-2017.....	81
Gambar 4.4	Pertumbuhan <i>CIMB Klik</i> s 2014-2017.....	83
Gambar 4.5	Pertumbuhan Rekening Ponsel 2014-2017.....	84
Gambar 4.6	<i>Value chain activities</i> Terkait Sumber Daya dan Kapabilitas.....	92

DAFTAR TABEL

Tabel	2.1	<i>Generic Strategy</i>	22
Tabel	2.2	<i>Competitive Strategy</i>	23
Tabel	2.3	Perbedaan Tingkat Layanan Perbankan Berbasis Internet.....	45
Tabel	3.1	Produk Layanan Dana Murah dalam Bentuk Tabungan dan Giro.....	60
Tabel	4.1	<i>Sales Performance Target Sales Staff</i> FBS SND	68
Tabel	4.2	Rincian Alokasi Dana Pengembangan Kompetensi SDM 2017	73
Tabel	4.3	Investasi Barang Modal 2015-2017 dan Estimasi 2018.....	76
Tabel	4.4	<i>VRIO Framework</i> Sumber Daya dan Kapabilitas Internal.....	93
Tabel	4.5	Struktur Pendapatan dan Biaya <i>Platform</i> Dana Murah.....	100
Tabel	4.6	Perbandingan Rasio Keuangan Bank Buku Empat 2017 Terkait Pengelolaan Dana Pihak Ketiga dan <i>Digital Banking</i>	103
Tabel	4.7	Rasio Dana Murah dan DPK Bank Buku Empat.....	107
Tabel	4.8	Jumlah Transaksi dan Nominal Transaksi <i>Mobile Banking</i> dan <i>Internet Banking</i> (Individu) Bank Buku Empat 2016-2017	109

Tabel 4.9 Jaringan Kantor Cabang Bank dan ATM Buku IV 2014-2017 110

BAB I

PENDAHULUAN

1 Latar Belakang Masalah

Menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Fungsi tersebut dikenal luas sebagai fungsi intermediasi, dan sebagaimana diketahui bersama, perbankan saat ini masih menjalankan fungsi tersebut dengan baik. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa marak bermunculan institusi keuangan non-bank yang juga melakukan fungsi intermediasi. Oleh karena itu, perbankan dituntut untuk melakukan *continuous improvement* baik pada produk, proses bisnis, dan sumber daya yang dimiliki supaya tetap bisa mengikuti persaingan yang semakin ketat.

Persaingan dalam industri keuangan dan perbankan di Indonesia menjadi sangat dinamis selama kurang lebih sepuluh tahun terakhir, terutama sejak regulasi dan pengawasan perbankan beralih dari Bank Indonesia (BI) ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Pengaruh globalisasi dan kemajuan teknologi juga tidak dapat dihindari. Kemajuan teknologi informasi menjadi pendorong munculnya *high tech mindset* akibat pergeseran nilai yang diinginkan konsumen (Ready, 2004), dimana saat ini konsumen menginginkan transaksi perbankan yang lebih

cepat, lebih murah, lebih mudah dan lebih aman, dalam satu periode transaksi yang lebih singkat (Rad *et al.*, 2004). Permintaan pasar tersebut direspon oleh industri perbankan dalam bentuk strategi layanan perbankan digital. Menurut POJK no 12/POJK.03/2018 tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum, Layanan Perbankan Digital adalah layanan perbankan elektronik yang dikembangkan dengan mengoptimalkan pemanfaatan data nasabah dalam rangka melayani nasabah secara lebih cepat, mudah, dan sesuai dengan kebutuhan (*customer experience*), serta dapat dilakukan secara mandiri sepenuhnya oleh nasabah, dengan memperhatikan aspek pengamanan.

Pertumbuhan *digital banking* yang didukung dengan perkembangan teknologi, peningkatan perdagangan elektronik (*e-commerce*) dan perubahan pola hidup masyarakat memberi manfaat bagi industri perbankan dalam bentuk peningkatan total dana kelolaan dana murah (tabungan dan giro), menghasilkan pendapatan dari komisi, mengurangi biaya transaksional, pengembangan bisnis, dan meningkatkan loyalitas nasabah. Utilisasi *digital banking* juga memberikan kenyamanan dan kemudahan bertransaksi secara bebas, tidak terbatas oleh waktu dan lokasi.

CIMB Niaga adalah bank swasta nasional dengan strategi korporasi yang diantaranya fokus pada peningkatan dana murah dan pemanfaatan teknologi informasi. Rangkaian strategi yang diberi nama Rekalibrasi T18 ini ditetapkan pada tahun 2015, saat CIMB Niaga mulai kembali membukukan keuntungan

sebesar IDR 1,65 triliun setelah selama dua tahun berturut-turut pada 2013-2014 menderita kerugian. Salah satu direktorat yang menjadi tiang penyangga implementasi ini adalah perbankan konsumen *Sales and Distribution for Funding, Bankassurance and Services* (disingkat SND-FBS), tetapi direktorat yang lain pun memiliki beban tanggung jawab yang hampir sama terhadap peningkatan dana murah secara *bankwide*. Sementara itu, *platform digital banking* yang ada saat ini adalah *BizChannel @CIMB for Business*, *CIMB Clicks*, *New Go Mobile*, *Contactless Card*, *Mobile EDC*, *Virtual Card Number*, *Internet Payment Gateway*, *Phone Banking 14041*, dan *Preferred Phone Banking 1-500-800*.

Pada skala perusahaan, total dana kelolaan (Dana Pihak Ketiga) CIMB Niaga posisi Desember 2018 adalah sebesar Rp 190,8 triliun. Rasio dana murah terhadap total dana kelolaan adalah sebesar 52.61%, yang artinya adalah bahwa jumlah dana murah di CIMB adalah sebesar Rp 100.3 T (tabungan dan giro) dan sisanya merupakan dana mahal (deposito). Untuk *digital banking*, sepanjang tahun 2017 tercatat total 6.5 juta pengguna, dengan jumlah transaksi sebesar sebanyak 85.2 juta transaksi dan total volume transaksi Rp 188,1 T. Hal tersebut berarti bahwa volume dana yang ditransaksikan melalui *platform digital* jumlahnya hampir sama dengan total dana kelolaan yang ada. Dalam direktorat perbankan konsumen yang paling dekat dan terkait dengan *platform digital banking*, bahkan mengalami kenaikan transaksi finansial sebesar 92%, yang

artinya 92% transaksi finansial yang tadinya dilakukan di secara konvensional di cabang telah beralih ke platform *digital*.

Sementara pada skala industri, Bank Indonesia (BI) mencatat penghimpunan dana pihak ketiga bank umum pada akhir 2018 mengalami perlambatan 6,45%, dari posisi DPK tahun 2017 sebesar Rp5.289,4 triliun menjadi Rp5.630,4 triliun. Pertumbuhan DPK tahun 2018 tersebut lebih lambat dibandingkan pertumbuhan DPK sebesar 9,36% di tahun 2017. Porsi dana murah yang dihimpun hingga November 2018 adalah sebesar Rp 3.163,4 triliun , naik Rp 272,4 triliun atau sebesar 10.03% dari tahun sebelumnya. Rasio dana murah terhadap total DPK yang dikelola bank umum adalah 55.48%. Dari sini terlihat bahwa rasio dana murah yang dikelola CIMB sepanjang tahun 2018 angkanya masih ada di bawah industri. Regulator perbankan OJK juga mencatat pertumbuhan pengguna layanan *e-banking* (*SMS banking, phone banking, mobile banking* dan *internet banking*) jumlahnya melonjak sebesar 270% dari 13,6 juta di tahun 2012 menjadi 50,4 juta pada tahun 2016; dan transaksi melalui *e-banking* juga jumlahnya meningkat sebesar 169% dari 150,8 juta transaksi pada 2012 menjadi 450,4 juta transaksi di 2016. Jumlah tersebut diyakini semakin tajam kenaikannya mengingat mulai 2016 maraknya laju perkembangan *e-commerce* tidak terbendung oleh regulasi pemerintah yang masih harus bekerja keras mengikuti perkembangan dan inovasi teknologi hingga saat ini.

Paparan diatas menjadi landasan kontekstual karya tulis ini. Sementara yang menjadi landasan konseptual adalah pentingnya setiap tahap didalam strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Namun sering dijumpai bahwa strategi yang dimiliki perusahaan tidak berjalan efisien dan efektif. Dalam bukunya, Collins and Montgomery (2011) memaparkan beberapa alasan strategi berjalan kurang efektif. Pertama, karena lemahnya elemen pendukung strategi itu sendiri (*lack of valuable resources*). Kedua, karena antara satu strategi dengan strategi lainnya tidak berjalan searah (*lack of alignment*). Ketiga, karena strategi yang ada sifatnya parsial dan tidak menyeluruh (*lack of coherent*). Terakhir, karena strategi yang ada tidak responsif terhadap kondisi eksternal yang berubah dengan cepat (*rapid changing of external environment*).

Penting bagi sebuah perusahaan untuk menjamin adanya sinkronisasi antara sumber daya yang dimiliki dengan struktur perusahaan, sistem dan proses bisnis, agar tercipta keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Strategi yang saling terkait antar unit bisnis, termasuk didalamnya mengenai pengaruh teknologi informasi, akan mempengaruhi perilaku manajemen dalam menentukan strategi yang lebih komprehensif (Avison *et al.*, 2004). Perkembangan teknologi informasi yang searah dengan pertumbuhan perdagangan elektronik akan mendorong urgensi industri perbankan untuk meningkatkan dana mudahnya, karena dana murah merupakan variabel dasar

yang dibutuhkan dalam transaksi elektronik. Rad (2017) menyebutkan bahwa tanpa komponen dana murah didalam *digital banking*, perdagangan elektronik akan terhambat bahkan tidak dapat berjalan dengan baik. Bank yang ingin berkompetisi pada segmen konsumen wajib memiliki strategi untuk meningkatkan porsi dana murah dan terus menyempurnakan *platform digital* yang dimiliki

Menurut Rumelt (2000), prinsip yang harus dipegang dalam mengevaluasi strategi perusahaan adalah *consistency* (konsistensi), *consonance* (keseuaian), *advantage* (keunggulan) dan *feasibility* (kelayakan). Hal senada disebutkan dalam Collins dan Montgomery (2011), bahwa dalam mengevaluasi strategi hendaknya perusahaan mempertahankan keselarasan antara visi (*vision*), konsistensi internal (*internal consistency*), konsistensi eksternal (*external consistency*), kelayakan (*feasibility*) dan keunggulan perusahaan (*corporate advantage*). Konsep diatas didukung oleh Barney (2002) yang menyusun alat analisis untuk menilai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam menjadi *potential key resources* dan menjamin bahwa sumber daya tersebut *valueable* (bernilai, mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi secara efektif dan efisien), *rare* (tidak dimiliki oleh pesaing), *imperfectly immitable* (tidak mudah ditiru oleh pesaing) dan *non-substitutionable* (tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain yang ada).

Berdasarkan pemaparan isu kontekstual dan konseptual diatas, penulis ingin mengevaluasi lebih lanjut tentang bagaimana implementasi strategi peningkatan dana murah dan *digital banking* yang ada di CIMB Niaga.

1.2 Rumusan Masalah

Peningkatan dana murah dan pengembangan teknologi *digital banking*, menjadi fokus strategi perusahaan dalam mencapai target Rekalibrasi T18. Pertumbuhan dana murah sebesar 8.11% dari Rp 91,95 T pada 2016 menjadi Rp 99.41 T pada 2017 dan menjadi Rp 100.3 T pada 2018 dengan rasio 50,8% di 2016, 52,50% di 2017 dan 52,61% pada 2018 dinilai masih perlu ditingkatkan, mengingat target yang diberikan oleh manajemen untuk kenaikan CASA rasio diatas 55%, demikian pula dengan kondisi rasio dana murah pada industri sepanjang tahun 2018 berada pada angka yang sama, 55%. Bahkan untuk pertumbuhan dana kelolaan secara menyeluruh, pertumbuhan di CIMB sepanjang 2018 hanya sebesar 0.76%, sangat jauh dibandingkan dengan target perusahaan sebesar 8%. Angka ini sangat jauh dengan rata-rata pertumbuhan dana murah bank umum pada tahun 2018 sebesar 9.3%-10.3%. Untuk utilisasi *digital banking*, memang tidak ditetapkan angka target spesifik oleh manajemen, namun pencapaian akuisisi pengguna baru jumlahnya sangat fluktuatif dalam tiga tahun terakhir, untuk platform *mobile banking* tumbuh hanya sebesar 23% pada tahun 2018, 4% di tahun 2017 pernah mencapai angka 35% di tahun 2016, dan 22.15% di tahun 2015.

Kondisi industri yang sangat dinamis tersebut menjadi alasan bagi penulis untuk mengevaluasi implementasi strategi peningkatan dana murah dan penggunaan *digital banking* di CIMB Niaga, baik yang ada di direktorat perbankan kosumer maupun direktorat lain yang terkait dengan pengelolaan dana murah dan utilisasi *digital banking*.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, yang menjadi pertanyaan penelitian adalah :

1. apakah strategi CIMB Niaga dalam meningkatkan dana murah sudah optimal dan sesuai dengan fokus strategi perusahaan?
2. apakah strategi CIMB Niaga dalam meningkatkan utilisasi *digital banking* sudah optimal dan sesuai dengan fokus strategi perusahaan?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. untuk mengevaluasi strategi peningkatan dana murah di CIMB Niaga agar optimal dan sesuai dengan strategi perusahaan.
2. untuk mengevaluasi strategi utilisasi *digital banking* di CIMB Niaga agar optimal dan sesuai dengan strategi perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi PT. Bank CIMB Niaga Tbk terutama divisi perbankan konsumen untuk merencanakan strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan dana murah yang terkait dengan *digital banking*.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi akademisi dalam mengkaji kemungkinan aplikasi model evaluasi strategi pada industri perbankan segmentasi perbankan konsumen

1.6 Lingkup Penelitian

Yang menjadi batasan dan ruang lingkup karya tulis ini adalah:

1. kegiatan penelitian dilakukan di kantor CIMB Niaga direktorat perbankan konsumen area Jakarta,
2. periode penelitian yang digunakan adalah data pada rentang waktu tahun 2013-2018.
3. Platform *digital banking* yang digunakan adalah *Go Mobile* (layanan *mobile banking* untuk nasabah perorangan) dan *CIMB Clicks* (layanan *internet banking* untuk nasabah perorangan), rekening ponsel (layanan nomer ponsel sebagai nomer rekening bagi nasabah individu) dan Bizchannel (layanan *internet banking* untuk nasabah perusahaan)

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II berisi landasan teori yang merupakan uraian sistematis mengenai beberapa teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan yaitu definisi dan tahapan manajemen strategi, peran strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*), evaluasi strategi berdasarkan Rumelt *framework*, peran sumber daya dan kapabilitas didalam strategi melalui *Resource Based View* (RBV), menilai keunggulan bersaing, sumber daya dan kapabilitas menggunakan VRIO *framework*, *market orientation* dan RBV, pengertian dan strategi dana murah, pengertian dan strategi layanan perbankan digital dan perbankan elektronik.

BAB III berisi tentang desain penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian dan profil kasus terkait dana murah dan digital *banking* di CIMB.

BAB IV berisi tentang deskripsi data dan pembahasan hasil analisis data dengan menggunakan Rumelt *framework* melalui evaluasi konsistensi (*consistency*), kesesuaian (*consonance*), keunggulan (*advantage*) dan kelayakan (*feasibility*).

BAB V berisi tentang simpulan, implikasi penelitian dan saran bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Strategi

Bagian ini terdiri dari penjelasan mengenai definisi dan tahapan manajemen strategi, peran strategi dan keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*, evaluasi strategi, konsep *Resource Based View* (RBV), *dynamic capability*, *market orientation* dan RBV, penjelasan mengenai digital *banking* dan dana murah.

2.1.1 Definisi dan Tahapan Manajemen Strategi

Manajemen strategi didefinisikan oleh Pierce dan Robinson (1995) dan Thompson *et al.*, (2015) sebagai serangkaian keputusan dan tindakan atas hasil perencanaan yang didesain untuk mencapai tujuan, melampaui pesaing dan mendapatkan keuntungan (profit) yang superior demi terciptanya keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Serangkaian keputusan dan kebijakan tersebut harus dapat melakukan sembilan hal sebagai berikut:

1. memformulasikan misi dan visi perusahaan, yaitu menyatakan tujuan perusahaan di masa yang akan datang, apa saja yang harus dicapai untuk mencapai tujuan tersebut dan mengapa perusahaan harus mencapainya dimasa yang akan datang,
2. mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kapabilitas internal dan sumber daya yang dimiliki,

3. menganalisa lingkungan eksternal perusahaan, baik yang berhubungan dengan persaingan industri maupun hal lain yang lebih umum,
4. menganalisa pilihan strategi yang selaras antara lingkungan eksternal dengan sumber daya yang dimiliki,
5. mengidentifikasi pilihan yang paling memungkinkan untuk diambil dan yang paling selaras dengan misi perusahaan,
6. menetapkan langkah jangka panjang dan *grand strategy* untuk mencapai tujuan perusahaan,
7. menetapkan langkah jangka pendek dan strategi tahunan yang sesuai dengan strategi jangka panjang dan *grand strategy*,
8. mengimplementasikan strategi yang sudah ditetapkan agar sesuai dengan alokasi anggaran yang ada.
9. mengevaluasi proses strategi yang sudah berjalan sebagai dasar menentukan strategi lanjutan dimasa yang akan datang.

Menurut Thompson *et al.*, (2015) tingkatan strategi dibedakan menjadi dua, yaitu strategi pada perusahaan dengan banyak unit bisnis (*diversified company*) dan strategi pada perusahaan dengan satu unit bisnis (*single business company*). Perusahaan yang digunakan pada penelitian ini adalah perusahaan dengan banyak unit bisnis. Untuk perusahaan dengan banyak lini bisnis beberapa tahap strategi dibedakan menjadi:

1. **strategi korporat (*corporate strategy*)**, adalah cara yang ditempuh dan aksi serta keputusan yang diambil oleh perusahaan dalam menciptakan nilai (*value*)

melalui aktivitas koordinasi dan konfigurasi aktivitas yang ada di dalam perusahaan dalam menghadapi pasar yang bervariasi. Dalam tahap ini, harus ada konsistensi terintegrasi antara seluruh elemen strategi, yaitu *vision* (visi), *goals and objectives* (cita-cita dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan), *resources* (sumber daya), *businesses* (kegiatan bisnis), *organization* (organisasi). Konsistensi dan keterkaitan antar elemen strategi korporat adalah isu yang krusial, namun pelaksanaannya seringkali tidak mudah. Collins dan Montgomery (2011) menyatakan bahwa untuk mencapai konsistensi, perusahaan harus memiliki:

- a. kesesuaian antara sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang dimiliki dengan bisnis yang dilakukan perusahaan, sehingga tercipta keunggulan bersaing (*competitive advantage*)
- b. kesesuaian antara bisnis perusahaan (*business*) dengan struktur (*structure*), sistem (*system*) dan proses (*process*) yang ada, sehingga tercipta kontrol (*control*) yang ketat,
- c. kesesuaian antara organisasi (*organization*) dengan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang dimiliki sehingga tercipta kesesuaian yang menyeluruh (*coherence*).

Karya ilmiah ini adalah pembahasan strategi di level korporat.

2. **strategi bisnis (*business strategy*)**, strategi pada level ini menekankan keputusan yang dihasilkan untuk kepentingan sebuah bisnis unit atau divisi. Tujuan utama dari strategi ini adalah memperkuat posisi bersaing dari perusahaan

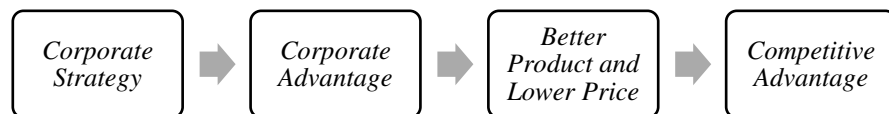
secara keseluruhan Pada tingkat bisnis unit, perusahaan memperbaiki posisi persaingan produk dan jasa yang dihasilkan agar sesuai dengan segmen pasar tertentu yang menjadi target. Bisnis unit diperlakukan sebagai unit independen didalam mengembangkan strategi.

3. **strategi fungsional (*functional strategy*)**, adalah strategi yang menekankan pada rencana manajerial bagi departemen tertentu dalam sebuah perusahaan dengan tujuan agar departemen tersebut dapat lebih berkembang dan dapat diarahkan untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Misalnya strategi yang dijalankan dimasing-masing unit departemen pemasaran, produksi sumber daya manusia, keuangan, operasional dan lain sebagainya. Pada tingkat fungsional, perusahaan memadukan kegiatan fungsional perusahaan dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing departemen. Kegiatan fungsional ini dapat dihubungkan dengan kerangka rantai nilai (*value chain*). Rantai nilai merupakan suatu kerangka kerja yang digunakan untuk menciptakan nilai perusahaan kepada pelanggan.
4. **strategi operasional (*operating strategy*)**, adalah strategi yang dilaksanakan pada sebuah unit tentang bagaimana cara menangani tugas-tugas operasional dan aktivitas bisnis harian.

2.1.2 Peran Strategi dan Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) akan diperoleh saat perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui produk yang nilainya lebih tinggi dibandingkan pesaing, atau perusahaan mampu menghasilkan produk

dengan nilai yang sama, namun dengan harga dan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. (Thompson *et al.*, 2015). Menurut Collins dan Montgomery (2011), keunggulan bersaing di level korporat sangat dipengaruhi oleh konsistensi dan kesesuaian antara sumber daya dan kapabilitas dengan strategi yang ada pada perusahaan tersebut. Keunggulan bersaing sebuah perusahaan seharusnya bersifat unik, belum tentu sama dengan perusahaan sejenis dalam industri yang sama, karena karakter dan kondisi sumber daya dan kapabilitas masing-masing berbeda kondisi dan perlakuannya. Keunggulan korporat yang unik dalam sebuah perusahaan ini akan mengarah pada strategi spesifik sesuai dengan kondisi perusahaan yang bersangkutan. Jika strategi yang diterapkan oleh perusahaan dilakukan sebagaimana mestinya, tepat sasaran jitu dalam menangkap peluang maka akan tercipta keunggulan bersaing dalam persaingan. Penjelasan tersebut dirangkum dalam gambar 2.1.

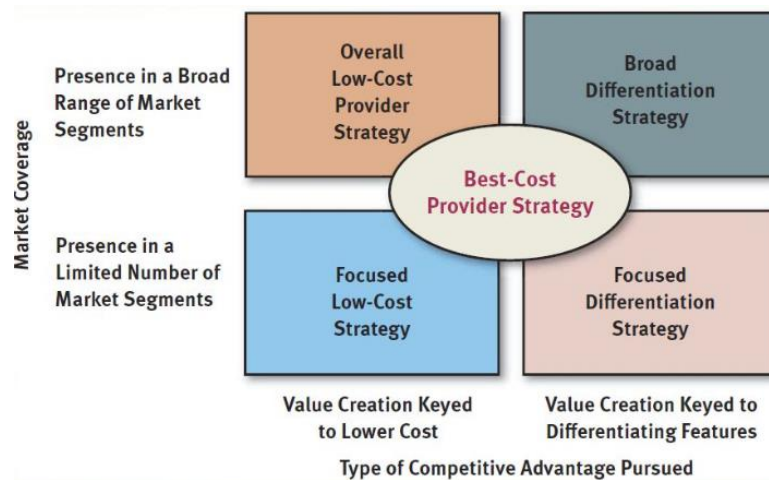


Gambar 2.1 *From Corporate to Competitive Advantage*

Sumber : *A Corporate Strategy, Resourced Based Approach 2nd edition* (Collins and Montgomery, 2011)

Dalam mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) pada gambar 2.1, kita mengenal yang disebut dengan lima strategi bersaing generik yang diciptakan oleh Michael Porter (1980). Strategi bersaing generik ini digunakan secara khusus dan spesifik oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan didalam industri melalui

cara-cara yang mengantisipasi dan mengungguli strategi pesaing, memperkuat posisi di pasar, merespon perubahan kondisi pasar, memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dan mencapai keunggulan bersaing. Beberapa pilihan yang terdapat dalam strategi bersaing generik adalah sebagai berikut di gambar 2.2.



Gambar 2.2 *The Five Generic Competitive Strategies*
 Sumber : *The Essentials of Strategic Management , The Quest for Competitive Advantage 4th Edition*
 (Gamble, Peteraf and Thmpson, Jr., 2015)

1. *Overall low-cost provider strategy* adalah strategi penyedia harga murah, berusaha untuk mencapai biaya total yang lebih rendah dari pesaingnya, menjangkau pangsa pasar yang luas, biasanya menetapkan harga dibawah harga pesaing.
2. *Broad differentiation strategy* adalah strategi diferensiasi yang menjangkau segmen pasar yang luas berusaha untuk menyediakan produk dan layanan yang berbeda dari pesaing, dengan spektrum pasar konsumen yang luas.

3. *Focused low-cost strategy* adalah strategi harga murah yang berkonsentrasi pada segmen pembeli tertentu yang sempit (*niche*) dengan biaya lebih rendah daripada pesaing, sehingga harga yang ditawarkan juga lebih rendah.
4. *Focused differentiation strategy* berkonsentrasi pada segmen pembeli yang sempit (*niche*) dan bersaing dengan menawarkan anggota *niche* atribut yang disesuaikan yang sesuai dengan selera dan kebutuhan secara lebih baik dari pesaingnya.
5. *Best-cost provider strategy* memberikan pelanggan nilai lebih dari harga yang harus dibayar melalui kualitas atau fitur atau kinerja produk. Strategi ini adalah campuran antar elemen yang ada pada *low cost strategies* dengan *differentiation strategies*, tujuannya adalah untuk berproduksi dalam biaya dan harga terendah, namun tetap memberikan kualitas diferensiasi yang dapat dibandingkan dan mengungguli pesaingnya.

2.1.3 Evaluasi Strategi

Dalam proses manajemen strategi, tahap evaluasi adalah salah satu kunci sukses melaksanakan strategi pada periode berikutnya. Hasil evaluasi yang tepat mampu menjadikan kinerja tahun berjalan sebagai acuan agar tahap implementasi kinerjanya semakin baik dari tahun ke tahun. Namun demikian, tahap evaluasi seringkali hanyalah proses penilaian (*appraisal*) atas angka yang dicapai, dan perusahaan berhenti disitu. Meskipun nampaknya cukup mudah, sebaiknya perusahaan melihat pencapaian yang

ada lebih dari sekedar angka; melakukan pengawasan dan kontrol serta memperbaiki rangkaian proses untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Pada tahap evaluasi strategi, Collins dan Montgomery (2011) menjelaskan beberapa penyebab kegagalan strategi yang tidak sesuai dengan nilai – nilai perusahaan. Kegagalan tersebut diakibatkan oleh :

1. kekurangan sumber daya yang bernilai,
2. sumber daya yang ada tidak berkontribusi pada terciptanya keunggulan bersaing,
3. portfolio bisnis terletak pada industri yang tidak lagi menarik pasar dan menguntungkan,
4. desain organisasi yang terlalu kaku atau mengintervensi dan tidak memberikan ruang kreativitas bagi manajemen dan karyawan,
5. desain organisasi membatasi unit bisnis untuk bersama-sama menggunakan sumber daya dan pengetahuan (*sharing resources and knowledge*),
6. tujuan (*goals and objectives*) perusahaan tidak bisa memenuhi visi dan misi perusahaan .

Mengacu pada definisi strategi korporat menurut Collins dan Montgomery (2011) dimana strategi dibuat untuk menciptakan nilai bagi korporat, hal penting yang ditekankan adalah bahwa strategi harus konsisten secara internal dan eksternal. Yang dimaksudkan dengan konsisten secara internal perusahaan adalah bahwa seluruh elemen strategi harus saling menguatkan satu sama lain, yaitu antara visi misi dan rantai

sistem yang menghasilkan nilai. Elemen terkecil dalam organisasi, dalam hal ini adalah individu, harus berupaya mewujudkan tujuan dan cita-cita perusahaan; dan dalam upaya tersebut baik individu maupun element strategi yang lebih besar harus terhubung, terkait dan memiliki pengaruh antara satu dengan lainnya. Sementara yang dimaksud dengan konsisten secara eksternal perusahaan adalah kemampuan strategi untuk menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang dinamis, mengantisipasi langkah kompetitor serta mengungguli kompetitor dalam persaingan industri.

Rumelt (1980) menyampaikan kriteria dasar yang bisa digunakan untuk mengevaluasi strategi perusahaan:

1. Konsistensi (*consistency*)

Konsistensi disini merujuk pada prinsip bahwa strategi harus sejalan dengan tujuan, nilai yang dikembangkan dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Strategi eksplisit yang komprehensif dan konsisten dapat meningkatkan koordinasi antar bagian dengan efektif, dan bukan hanya kegiatan administratif antar departemen. Sementara strategi yang tidak konsisten akan menimbulkan konflik organisasi, konflik antar departemen dan konflik antara tujuan yang ingin dicapai dengan nilai pada level manajerial. Berikut ini beberapa indikator inkonsistensi strategi di perusahaan:

- a. jika masalah manajerial terus muncul meskipun telah dilakukan pergantian personil dan jika masalah tersebut berdasar pada isu yang berkembang saja, tidak fokus pada pengembangan sumber daya manusianya,

- b. jika kesuksesan satu departemen justru diartikan sebagai kegagalan departemen lainnya,
- c. jika permasalahan operasional yang terjadi selalu berujung pada revisi kebijakan dan prosedur.

Konflik dan permasalahan yang mungkin timbul biasanya disebabkan oleh konsekuensi atas bertumbuhnya (*growth*) perusahaan. Ekspansi bisnis menuntut metode operasional yang sifatnya informal dan mudah diaplikasikan, namun jika tidak berhati-hati, hal ini dapat memicu munculnya inkonsistensi di level manajerial hingga operasional.

2. **Kesesuaian (*consonance*)**

Kesesuaian disini merujuk pada prinsip kemampuan strategi perusahaan dalam merespon dan beradaptasi pada lingkungan eksternal serta bersaing dengan institusi lain secara dinamis. Bagaimana perusahaan menyikapi lingkungan eksternalnya terdiri dari dua aspek. Pertama, terkait tujuan serta skala bisnis; dan kedua, terkait dengan posisi perusahaan dalam persaingan.

Prinsip kesesuaian disini lebih menekankan pada misi dan skala bisnis yang dianalisa berdasarkan perubahan kondisi sosial ekonomi. Konsep ini disebut dengan *Generic Strategy*. Penjelasan mengenai konsep ini sebagaimana disampaikan dalam tabel 2.1

Tabel 2.1 *Generic Strategy*
Generic Strategy

1. Ukuran keberhasilan	- Penjualan
2. Imbal hasil bagi perusahaan	- Nilai tambah
3. Fungsi	- Menyampaikan nilai bagi konsumen
4. Tugas dasar strategis	- Beraptasi terhadap perubahan dan inovasi
5. Metode strategis	- Istilah fungsional, istilah pasar dan produk
6. Pendekatan analisis	- Mempelajari <i>business group</i> sepanjang waktu

Sumber: *The Evaluation of Business Strategy* (Richard Rumelt, 1980)

Kunci keberhasilan dalam mengevaluasi aspek kesesuaian sebuah strategi ada pada kemampuan perusahaan dalam mengenali pola perilakunya terhadap kondisi ekonomi dasar yang dimiliki saat ini. Saat manajemen perusahaan memiliki pemahaman yang baik tentang kondisi ekonomi dasar yang mempengaruhi bisnis, maka ia dapat memprediksi perubahan dan mengantisipasi trend yang ada. Jika kemampuan tersebut tidak dimiliki, bisa jadi perusahaan gagal mengantisipasi ancaman pada satu aktivitas bisnis yang pada akhirnya akan mempengaruhi seluruh perusahaan.

3. Keunggulan (*advantage*)

Keunggulan disini merujuk pada kemampuan strategi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing pada satu atau lebih aktivitas bisnis maupun area bisnis tertentu. Sama dengan prinsip kesesuaian dengan strategi generik (tabel 2.1) yang menekankan pada analisa kedalam, hanya saja pada evaluasi keunggulan ditambahkan orientasi keluar. Prinsip ini menjawab pertanyaan bagaimana perusahaan melakukan fungsinya dengan lebih baik, lebih efisien, lebih cepat dan lebih murah daripada para pesaingnya. Konsep ini disebut dengan *Competitive Strategy*, sebagaimana akan disampaikan pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 *Competitive Strategy*
Competitive Strategy

1. Ukuran keberhasilan	- Pangsa pasar
2. Imbal hasil bagi perusahaan	- <i>Return on Investment (ROI)</i>
3. Fungsi	- Mencapai dan mempertahankan posisi di dalam industri
4. Tugas dasar strategis	- Menciptakan <i>barriers</i> dan menghalangi pesaing
5. Metode strategis	- Kebijakan dan prosedur membentuk posisi bertahan di dalam industri
6. Pendekatan analisis	- Perbandingan dengan pesaing

Sumber: *The Evaluation of Business Strategy* (Richard Rumelt, 1980)

Competitive advantage (keunggulan bersaing) akan muncul saat perusahaan memiliki sumber daya yang unggul, kemampuan (*skill and capabilities*) yang unggul, dan dan posisi didalam industri yang lebih baik dari pesaingnya. Pertanyaan penting yang hendak dijawab oleh prinsip ini adalah

apakah perusahaan mampu mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan yang mendukung terciptanya keunggulan bersaing, serta apakah perusahaan dapat menempati posisi terbaik di dalam persaingan.

Keunggulan yang dimiliki perusahaan karena menempati posisi terbaik didalam persaingan industri (*position based advantage*) seringkali dikaitkan dengan ukuran (*size*) dan skala (*scale*) perusahaan. Semakin besar skala perusahaan biasanya akan mengurangi biaya marginal dan total biaya rata-rata per unit produksi. Biaya marginal akan menurun karena perusahaan menjadi semakin efisien sebagai akibat proses belajar dan memperbaiki diri (*learning*), sementara biaya rata-rata produksi per unit akan menurun saat biaya tetap tersebar pada volume produksi yang makin banyak dihasilkan. Keuntungan perusahaan berskala besar biasanya didapatkan dari margin profit yang diperoleh atas biaya yang rendah seperti dijelaskan diatas. Selain itu juga biasanya perusahaan berskala besar juga akan memanfaatkan efisiensi *mass advertising* baik melalui jaringan televisi, sosial media dan internet maupun teknik pemasaran yang mampu mengatasi kendala geografis.

Namun demikian tidak semua *position based advantage* diperoleh dari skala maupun ukuran perusahaan. Ada beberapa *position based advantage* dimiliki perusahaan melalui:

a. regulasi yang menguntungkan perusahaan dalam hal kebijakan dan prosedur,

- b. kepemilikan eksklusif atas sumber daya yang biasanya diperoleh dari kontrak jangka panjang dengan pemasok,
- c. kedekatan lokasi geografis yang akan berdampak pada efisiensi biaya transportasi dan jumlah infrastruktur yang dibutuhkan,
- d. nama dagang atau merk atas barang yang sudah diproduksi sebelumnya,
- e. pelayanan jasa yang memiliki skala kualitas dan kuantitas dalam melayani berbagai macam pelanggan sebagai pengalaman dan pembelajaran untuk semakin mengenali konsumen,
- f. reputasi baik di benak konsumen sebagai penyedia barang dan jasa yang bisa diandalkan dan menjamin kualitas.

Hal senada disampaikan Collins dan Montgomery (2011) dalam mengevaluasi strategi untuk menciptakan keunggulan terdapat beberapa prinsip yang harus diingat, yaitu:

- a. sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan harus mampu menciptakan keunggulan bersaing pada bidang industri dan pasar dimana perusahaan berada,
- b. sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki harus dievaluasi berdasarkan *key success factors* dalam tiap lini bisnis,
- c. melalui persaingan bisnis sebagai bagian dari portfolio perusahaan, sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki dapat meningkatkan potensi dan kualitas yang dimiliki.

4. Kelayakan (*feasibility*)

Kelayakan disini merujuk pada prinsip bahwa strategi perusahaan mampu untuk memberikan solusi yang baik atas permasalahan yang ada dan tidak menimbulkan potensi masalah di masa yang akan datang. Evaluasi ini akan melihat apakah strategi yang dimiliki perusahaan bisa diterapkan pada seluruh sumber daya yang ada, baik sumber daya fisik, manusia maupun keuangan. Pendekatan keuangan dan fisik cenderung lebih mudah dilakukan dan akan secara langsung memberikan batasan sejauh mana strategi bisa dilakukan karena sifatnya yang mudah untuk dikuantifikasi . Pendekatan kedua yang lebih bersifat kualitatif adalah ketika harus mengetahui kemampuan individu dan kapabilitas organisasi. Dalam mengevaluasi kapabilitas organisasi, kita bisa mengemukakan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan strategi bisnis :

1. apakah strategi memiliki komponen penyelesaian masalah (*problem solving*) yang bisa dilakukan oleh seluruh bagian organisasi?
2. apakah organisasi mampu melakukan koordinasi dan integrasi seluruh bagian dalam mengimplementasikan strategi?
3. apakah strategi mendorong personil kunci dan fungsi pendukung yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi?

Dari yang telah dijabarkan diatas tentang prinsip konsistensi, kesesuaian, keunggulan dan kelayakan dapat disimpulkan bahwa proses evaluasi merupakan satu

rangkaian kegiatan berkesinambungan yang tidak bisa dilepaskan seluruh aktivitas bisnis yang ada di organisasi, mulai dari perencanaan, proses, pelaporan, kontrol hingga *reward and punishment system* yang ada.

2.1.4 Resource Based View (RBV)

Strategi dalam perusahaan terbagi menjadi dua lingkungan, yaitu lingkungan internal dan eksternal. Strategi didalam lingkungan internal perusahaan adalah segala hal yang berkaitan dengan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya (*resource*) adalah seluruh aset baik berwujud maupun tak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan seperti paten, merk, reputasi, rangkaian proses produksi, kebijakan, tenaga kerja dengan keahlian yang dimiliki, budaya organisasi, infrastruktur dan seluruh kepemilikan spesifik yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas yang dimiliki. Sementara kapabilitas (*capability*) adalah aktivitas yang mampu dilakukan oleh perusahaan, terutama dalam kaitannya dengan persaingan di dalam industri (Besanko, 2013).

Karya tulis ini menggunakan pendekatan yang berbeda dalam menganalisa strategi pada lingkungan yang berbeda. Lingkungan internal akan menggunakan pendekatan *Resource-Based View (RBV)* yaitu sebuah *framework* yang bisa digunakan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan (Barney, 2002). Sementara lingkungan eksternal akan menggunakan konsep *market orientation* yang diterjemahkan dalam strategi diferensiasi (Thompson , 2015).

2.1.4.1 Peran Sumber Daya dan Kapabilitas didalam Strategi melalui *Resource Based View (RBV)*

Pada beberapa literatur, sumber daya (*resources*) dan kapabilitas atau kemampuan internal (*capability*) perusahaan disebutkan memegang peranan kunci dalam mewujudkan tujuan perusahaan mencapai keuntungan (profit) dan tujuan jangka panjang. Ketika pertama kali merumuskan strategi, perusahaan kerap kali mendefinisikan pernyataan misi yang mencantumkan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan, jenis bisnis yang dijalankan perusahaan, dan langkah – langkah yang diambil dalam mewujudkan tujuan tersebut. Dalam lingkungan yang sangat dinamis dimana perubahan pasar dan perkembangan teknologi terjadi begitu cepatnya, strategi yang berorientasi keluar (*market*) dinilai kurang dapat memberikan panduan dan arahan jangka panjang yang stabil dan konsisten. Seperangkat sumber daya dan kemampuan yang ada didalam perusahaan dinilai lebih memberikan identitas dan dasar bagi perusahaan untuk melangkah.

Sumber daya (*resource*) adalah segala aset yang dimiliki perusahaan, dan kapabilitas (*capability*) adalah kemampuan yang bisa dilakukan perusahaan. Sumber daya yang sifatnya tunggal atau individual tidak bisa dikategorikan sebagai keunggulan bersaing; sumber daya harus bekerja secara kolektif untuk membentuk *organizational capability* Kapabilitas ini lah yang menjadi inti dari tumbuhnya kinerja sumber daya, dan bagi perusahaan pada akhirnya akan tercipta keunggulan bersaing (Grant, 2010).

Barney (2002) menyatakan bahwa *Resource Based View (RBV)* adalah *framework* yang bisa digunakan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan atas sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. RBV menurut Barney didasarkan pada dua asumsi, yaitu:

1. *resource heterogeneity*: menyatakan bahwa masing-masing perusahaan memiliki rangkaian sumber daya yang berbeda antara satu perusahaan dengan yang lainnya,
2. *resource immobility*: menyatakan bahwa diantara sumber daya yang dimiliki tersebut, beberapa ada yang sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing.

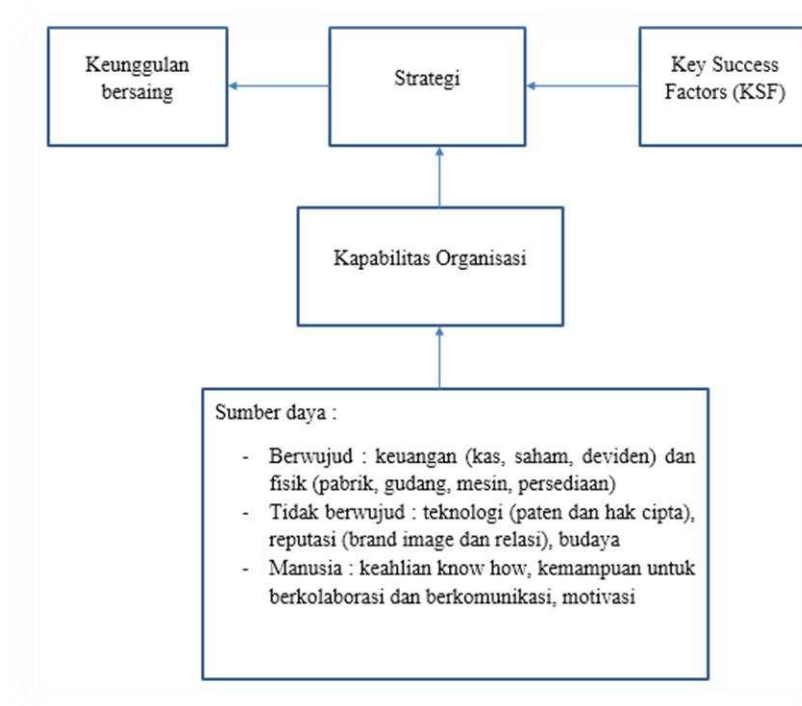
Atas dasar kedua asumsi diatas, jika perusahaan mampu untuk mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki untuk meminimalkan ancaman (*threat*) dan memaksimalkan kesempatan (*opportunities*), dan jika sumber daya yang dimiliki tersebut sangat sulit untuk dimiliki oleh pesaing, maka sumber daya tersebut akan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Terdapat beberapa referensi mengenai kategori sumber daya dan kapabilitas. Barney (2002) membagi sumber daya yang ada di perusahaan menjadi :

1. *financial capital*, termasuk didalamnya seluruh sumber pendanaan yang digunakan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi, yaitu: modal pemilik, pemegang saham, penerbitan obligasi, laba ditahan dan pembiayaan bank;

2. *physical capital*, termasuk didalamnya segala teknologi yang ada diperusahaan, peralatan, bahkan hingga akses ke bahan baku;
3. *human capital*, termasuk didalamnya *soft skill*, pengalaman, intelegensi, training dan pengembangan karyawan serta relasi antar tenaga kerja;
4. *organizational capital*, adalah atribut atas serangkaian *human capital* yang ada di perusahaan, contohnya yaitu sistem pelaporan, kontrol, koordinasi dan perencanaan, budaya organisasi, reputasi dan hubungan informal antar tenaga kerja.

Kaitan antara sumber daya , kapabilitas dan keunggulan bersaing digambarkan pada gambar 2.3 .



Gambar 2.3 Hubungan Sumber Daya, Kapabilitas dan Keunggulan Bersaing
(*Contemporary Strategy Analysis* 7th Edition, Robert M. Grant, 2010)

2.1.4.2 Menilai Keunggulan Bersaing Sumber Daya dan Kapabilitas Menggunakan VRIO Framework

Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sebuah organisasi idealnya harus mampu membawa perusahaan mengungguli kompetitor. Ketika serangkaian sumber daya dan kapabilitas tersebut menjadi strategi bersaing yang terbukti mampu mengungguli kompetitor, barulah keunggulan bersaing tersebut dikatakan sebagai *sustainable competitive advantage* (keunggulan bersaing yang berkelanjutan). Namun demikian, tidak mudah bagi sebuah perusahaan untuk memiliki *sustainable competitive advantage*. Oleh karena itu, setelah perusahaan mengidentifikasi dan memetakan mana sumber daya dan kapabilitas yang berkontribusi pada keunggulan bersaing, langkah

berikutnya adalah mendesain rangkaian sumber daya dan kapabilitas yang menciptakan *sustainable competitive advantage*.

Barney (2002) memperkenalkan sebuah alat analisis untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan sumber daya dan kapabilitas dalam menciptakan keunggulan bersaing di sebuah organisasi yang disebut *VRIO framework*. *VRIO framework* terdiri dari serangkaian pertanyaan untuk menilai *value*, *rarity*, *imitability* dan *nonsubstitutable* dari sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan.

1. Bernilai (*valuable*).

Untuk dikategorikan bernilai, rangkaian sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan harus relevan dan tercermin langsung dalam strategi serta *business model* yang memberikan *value proposition* (nilai yang diterima oleh konsumen) lebih dari kompetitor. Pertanyaan yang harus dijawab dalam menguji nilai sumber daya dan kapabilitas perusahaan adalah :

- a. apakah sumber daya dan kapabilitas perusahaan mampu mengatasi ancaman (*threats*) dan memaksimalkan kesempatan (*opportunities*) yang ada. Penting bagi perusahaan untuk mampu menyesuaikan diri dengan kondisi eksternal yang perubahannya sangat dinamis, karena hal tersebut akan sangat mempengaruhi keputusan bisnis yang akan diambil. Sumber daya dan kapabilitas yang dulu bernilai, belum tentu akan bernilai di masa yang akan datang. Jika ternyata sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan sudah usang dan tidak mampu merespon perubahan ancaman dan kesempatan,

maka ada dua alternatif cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan. Pertama, menemukan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang baru. Kedua, melakukan alternatif strategi berbeda yang memperkuat sumber daya dan kapabilitas yang sudah ada.

- b. apakah sumber daya dan kapabilitas perusahaan mampu meningkatkan pendapatan atau mengurangi biaya perusahaan. Jika penggunaan sumber daya dan kapabilitas tidak mampu menetralkan efek ancaman dan tidak mampu menangkap kesempatan yang ada, bahkan justru mengurangi pendapatan atau menambah biaya, maka hal tersebut dikategorikan sebagai kelemahan (*weakness*) perusahaan.

2. Jumlahnya terbatas dan tidak dimiliki oleh pesaing (*rare*).

Sumber daya dan kapabilitas yang dengan mudah dimiliki oleh banyak pihak tidak dapat menciptakan keunggulan bersaing. Rangkaian sumber daya dan kapabilitas disebut *rare* hanya jika dimiliki oleh sangat sedikit pemain dalam jumlah yang sangat terbatas. Sepanjang pemain dalam industri jumlahnya lebih kecil dibandingkan jumlah pemain yang dibutuhkan untuk menciptakan persaingan sempurna, maka sumber daya dan kapabilitas bisa dikategorikan sebagai *rare*. Pertanyaan dalam uji *rarity* yang harus terjawab adalah berapa banyak pemain dalam industri yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang dimaksud. Sumber daya yang bernilai namun juga dimiliki oleh pesaing (*valuable but common*) bermanfaat untuk menciptakan *competitive parity* dalam usaha bertahan di industri; yaitu ketika aksi perusahaan mampu menciptakan nilai ekonomis namun aksi

tersebut juga dilakukan oleh para pesaing dalam industri. Dalam kondisi *competitive parity advantage*, perusahaan dapat tetap bertahan dalam kompetisi industri karena hanya ada sedikit atau hampir tidak ada sama sekali pemain dalam industri yang bisa menciptakan keunggulan bersaing. Selanjutnya, sumber daya yang memenuhi kriteria bernilai dan tidak mudah dimiliki oleh pesaing (*valuable and rare*) akan menciptakan *temporary competitive advantage*. Secara umum, jika pesaing yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang potensial jumlahnya kurang dari jumlah pemain yang memungkinkan terciptanya persaingan sempurna, maka sumber daya dan kapabilitas yang ada pada perusahaan tersebut bisa dikategorikan sebagai sumber terciptanya keunggulan bersaing.

3. Sulit untuk direplikasi oleh pesaing (*immitability*).

Semakin sulit, berbiaya tinggi dan mahal bagi pesaing untuk meniru sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi, maka akan semakin besar kemungkinan tercipta *sustainable competitive advantage*. Yang menjadikan serangkaian sumber daya dan kapabilitas menjadi sulit dan berbiaya tinggi untuk ditiru adalah :

- a. unik, hanya dimiliki oleh perusahaan. Contohnya antara lain paten yang dilindungi, lokasi yang sangat menguntungkan, tenaga kerja berkeahlian tinggi yang tidak tersedia di banyak tempat.
- b. membutuhkan waktu yang lama untuk membangun dan memilikinya. Contohnya antara lain *brand image* yang sangat kuat di pasar, keahlian yang sangat kompleks

dan hanya dapat dipelajari dalam jangka waktu yang lama, pengalaman bertahun-tahun.

- c. secara finansial terhubung pada sistem operasional berskala besar. Contohnya adalah saluran distribusi dan pemasaran pasar global.
- d. adanya sumber *cost disadvantages* saat hendak melakukan replikasi
Pertanyaan yang ingin dijawab disini adalah, apakah perusahaan yang tidak memiliki keunggulan bersaing akan menghadapi *cost disadvantages* ketika meniru pesaingnya yang memiliki keunggulan bersaing. Untuk menjawabnya, kita perlu memahami sebab akibat adanya *cost disadvantages*. Munculnya *cost disadvantages* diakibatkan oleh empat hal. Penyebab *cost disadvantages* yang pertama adalah kondisi historis yang unik (*unique historcal condition*), dimana sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan kinerjanya sangat ditentukan oleh jangka waktu dan kondisi tertentu. Dierick dan Cool dalam Barney (2002) menyebutnya dengan istilah *time-compression diseconomies*. Kondisi historis yang unik dapat menciptakan *sustained competitive advantage* melalui dua cara yaitu (1) saat perusahaan menjadi yang pertama di industri untuk mengeksploitasi kesempatan dalam menggunakan sumber daya dan kapabilitas serta mendapatkan *first mover advantages* dan (2) terciptanya konsep *path dependence*, yaitu efek signifikan yang terjadi pada tahap awal penggunaan dan pengembangan sumber daya dan kapabilitas. Penyebab *cost disadvantages* yang kedua adalah *causal ambiguity*, yaitu kompleksnya hubungan antara sumber daya dan kapabilitas dengan keunggulan bersaing yang kurang dipahami dengan baik oleh perusahaan yang

hendak meniru. Sering terjadi bahwa dalam perusahaan, sumber daya dan kapabilitas yang ada tersamarkan dalam aktivitas bisnis harian sehingga manajemen kerap memperlakukannya sebagai *invisible asset*, lebih karena ketidakmampuan manajemen dalam mengidentifikasi potensi terdalam yang sesungguhnya. Jika manajemen gagal untuk memahami sumber daya dan kapabilitas mana yang harus diimitasi, maka perusahaan akan menghadapi *cost disadvantages*. Disebutkan oleh Dierick dan Cool dalam Barney (2002) akan pentingnya perusahaan untuk memiliki *interconnectedness of asset stock and asset mass efficiencies* sebagai hambatan bagi pesaing yang hendak melakukan imitasi, yaitu ketika sumber daya dan kapabilitas yang menciptakan keunggulan bersaing terkoneksi satu sama lain dalam hubungan antar individu, grup dan juga teknologi. Penyebab *cost disadvantages* yang ketiga adalah *social complexity*, yaitu apa yang ada dibalik kemampuan sebuah perusahaan dalam mengatur sumber daya dan kapabilitasnya. Teknologi dan infrastruktur fisik cenderung lebih mudah untuk ditiru pesaing, namun ketika meniru teknologi sendiri tanpa melibatkan sistem pengambilan keputusan sebagai output teknologi yang menciptakan keunggulan bersaing, tentunya hanya akan menyebabkan *cost disadvantages* bagi perusahaan yang hendak mereplikasi. Penyebab *cost disadvantages* yang keempat adalah paten. Seiring dengan perkembangan jaman, paten semakin berkurang imunitasnya terhadap imitasi berbiaya rendah. Paten hanya dapat menahan duplikasi langsung dalam jangka waktu yang singkat, namun tidak dapat menahan munculnya teknologi pengganti (substitusi) yang memiliki performa sama dengan yang hendak di replikasi.

4. Dikelola secara maksimal oleh perusahaan (*organized to exploit and nonsubstituable*). Keunggulan bersaing sumber daya dan kapabilitas perusahaan ditentukan setelah lolos uji *value*, *rarity* dan *imitability*. Untuk menyempurnakan kriteria tersebut, uji terakhir yang harus dilakukan adalah menjawab apakah perusahaan benar-benar mampu memaksimalkan potensi yang ada. Berbagai komponen organisasi yang terkait hal ini termasuk hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya dan kapabilitas itu sendiri, seperti aturan kompensasi, kebijakan pelaporan dalam struktur organisasi, kontrol manajemen atas sistem yang ada.

2.1.5 Dynamic Capability, Market Orientation dan RBV

Setelah perusahaan berhasil memetakan dan menganalisa sumber daya dan kapabilitas yang menciptakan keunggulan bersaing, tahap berikutnya adalah mengusahakan terciptanya *dynamic capability*. *Dynamic capability* dijelaskan oleh Thompson *et al.*, (2015) sebagai kemampuan perusahaan untuk menambah, memodifikasi, memperdalam dan memperkuat sumber daya dan kapabilitas yang sudah ada, untuk menciptakan kapabilitas baru yang lebih unggul. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan untuk memiliki *market orientation* dalam menghadapi perubahan yang dinamis; karena apabila sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan tidak dapat menetralsir *threats* dan memaksimalkan *opportunities* lingkungan eksternal yang sangat dinamis, perusahaan beresiko tertinggal pesaing dan ditiggalkan oleh konsumen.

Market orientation disebutkan dalam beberapa literatur sebagai cara pandang perusahaan akan pentingnya sumber daya dan kapabilitas yang terus berkembang dalam usahanya memenuhi kriteria *VRIO framework* yaitu *valuable, rare, immitability* dan *organized* (Day, 1994; Hunt dan Morgan, 1995). Hal tersebut bisa diartikan bahwa *market orientation* adalah aksi perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar dan menyediakan solusi atas kebutuhan dan keinginan *customer* (e.g., Desphande, Farley dan Webster, 1993; Slater dan Narver, 1995). *Market orientation* adalah reaksi perusahaan dalam merespon aksi pesaing, dengan cara memetakan berbagai informasi tentang kekuatan potensial didalam industri yang bisa merusak pasar (Day dan Wensley, 1998; Peteraf dan Bergen, 2003). Perusahaan yang memiliki orientasi terhadap pasar secara rutin memonitor dan menilai adanya perubahan kebutuhan dan keinginan pasar, mengintegrasikan informasi tersebut keseluruhan lini didalam perusahaan, bahkan merevisi strategi bisnis dalam rangka meningkatkan *customer value* (Kohli dan Jawrosi, 1990; Narver dan Slater, 1990).

Studi yang dilakukan Menguc dan Auh (2006) menyatakan bahwa *market orientation* dapat memperkuat *competitive value* sebuah perusahaan melalui kapabilitas internal yang dimiliki. Meskipun demikian, Day (1994) dan Hunt dan Morgan (1994) menegaskan bahwa tidak semua perusahaan bisa menciptakan *sustained competitive advantage* melalui penerapan *market orientation*. Oleh karena itu, Menguc dan Auh (2006) dan Teece *et al.*, (1997) menyatakan bahwa pentingnya memiliki *dynamic capability perspective* melalui RBV yang dikombinasikan dengan *market orientation*

akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Perusahaan juga perlu melakukan reinvestasi pada sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja.

Schlosser dan McNaughton (2007) menjelaskan lebih dalam mengenai market orientation terkait dengan para pihak yang memegang kepentingan (*stakeholder*), yang nantinya akan secara langsung dipengaruhi oleh kondisi pasar. Mereka yang berkepentingan adalah:

- a. *internal stakeholder*, yaitu mereka yang membuat dan menyusun strategi serta menerapkan strategi . Yang termasuk *internal stakeholder* antara lain para pemegang saham, jajaran eksekutif, karyawan dan tenaga kerja.
- b. *external stakeholder*, yaitu partner bisnis maupun, konsumen atau mereka yang menjadi orientasi atau tujuan dilaksanakannya strategi.

Secara khusus tentang karyawan dan tenaga kerja, Harris (2002) dalam Schlosser dan McNaughton (2007) menyatakan bahwa *employee stakeholder* memegang peranan penting dalam proses diseminasi informasi pasar kedalam seluruh lini di perusahaan. Namun, karena adanya perbedaan level pemahaman serta perbedaan ekspektasi antara karyawan dengan jajaran manajemen akan pentingnya informasi dan orientasi pasar dalam menyusun strategi untuk mencapai tujuan perusahaan, maka kerap kali cacat dalam implementasi strategi terjadi akibat faktor manusia (tenaga kerja) sebagai salah satu pemegang kepentingan internal perusahaan yang kepentingannya tidak

terakomodasi. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk memaintain tingkat pemahaman karyawan (pelaku strategi) yang ada supaya seirama dengan jajaran manajemen (pembuat strategi) melalui proses belajar yang terus-menerus. Winter (2000) dalam Scholsser dan McNaughton (2007) menjelaskan mengenai konsep *learning organization* yang sangat ditentukan oleh kualitas SDM dalam perusahaan tersebut. Proses belajar (*learning process*) SDM sebuah organisasi merupakan cerminan adanya *dynamic capabilities*, yaitu aktivitas yang menghubungkan proses bisnis secara kontinyu memperbarui kompetensinya dalam menghadapi pasar yang dinamis (Eisenhart dan Martin, 2000; Teece, Pisano dan Shueen, 1997).

Inti dari *market orientation* sebagai *dynamic capabilities* terletak pada dampak atau pengaruh yang muncul tentang bagaimana perusahaan menyebarkan informasi (*knowledge sharing*) dan mengimplementasikannya pada seluruh lini berdasarkan orientasi terhadap konsumen. Day (1994) menjelaskan tentang pentingnya perusahaan untuk peka akan perubahan kebutuhan dan keinginan pasar (*market sensing*) dan kemampuan untuk terus terkoneksi dengan konsumen (*customer linking*) untuk menciptakan fokus eksternal atau *market driven focus* bagi perusahaan. Dengan kecakapan dalam menangkap perubahan keinginan dan kebutuhan pasar, perusahaan akan mampu menentukan aksi bisnis dan mengantisipasi aksi bisnis kompetitor. Dan dengan terus terkoneksi dengan konsumennya, akan membuat perusahaan mampu menguasai *skill*, kemampuan dan proses yang dibutuhkan untuk berkolaborasi dengan konsumen.

Kemampuan belajar organisasi dari *employee stakeholder* akan tercermin dalam finansial perusahaan terutama bagaimana perusahaan mengelola biaya (*cost*) yang ada. Thomposon *et al.*, (2015) menyebutkan bahwa *human capital*, adalah salah satu faktor yang mampu menentukan tinggi rendahnya biaya operasional sebuah perusahaan. Seiring dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman organisasi, akan mengurangi biaya yang diperlukan baginya untuk melakukan sebuah aktivitas. Beberapa komponen penentu *learning orientation* pada seseorang adalah :

1. komitmen untuk belajar (Wang, 2008),
2. keterbukaan pikiran dan sikap proaktif untuk terus mempertanyakan asumsi dan parameter nilai yang ada (Sinkula *et al.*, 1997),
3. visi, misi, informasi dan pengetahuan yang tersampaikan kepada seluruh anggota perusahaan (Baker dan Sinkulla, 1999).

Tiga komponen tersebut diatas dikategorikan sebagai komponen *learning orientation* yang sifatnya konvensional. Dalam skala perusahaan yang lebih besar dan tipe industri yang berbeda, komponen *learning orientation* juga akan berbeda (Spicer dan Sadler-Smith, 2006; Michina, 2006).

2.1.6 Pengertian dan Strategi Dana Murah

Dalam menghimpun dana dari masyarakat, bank memiliki tiga jenis produk dalam bentuk simpanan yaitu tabungan, giro dan deposito. Ketiga jenis produk tersebut terbagi menjadi dua, dana murah dan dana mahal. Disebut dana murah karena bank

memberikan imbal hasil berupa bunga dalam persentase yang rendah; demikian pula dengan dana mahal karena imbal hasil bunga yang diberikan kepada nasabah persentase jumlahnya lebih besar. Produk dana murah adalah tabungan dan giro, produk dana mahal adalah deposito.

Menurut regulator perbankan, (OJK. 2018. OJK Pedia. Tersedia di <https://ojk.go.id/id/ojk-pedia/Default.aspx/> diakses pada 21 Desember 2018) tabungan adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro, dan atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu; dengan kemajuan teknologi, tabungan pada saat dapat ditarik dengan menggunakan kartu bank, ATM, atau melalui telepon (*savings*). Giro adalah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya, atau dengan pemindahbukuan (*giro; checking accounts*).

Bank selalu berupaya dapat memilih sumber dana yang paling murah dari sumber dana yang ada. Dana yang bersumber dari rekening giro merupakan sumber dana yang paling murah bagi bank karena imbalan yang diberikan relatif lebih kecil dibandingkan tabungan diikuti deposito berjangka. Persentase jasa giro yang diberikan cukup bervariasi antara bank satu dengan bank lainnya, akan tetapi pada umumnya masih lebih rendah dibandingkan dengan suku bunga tabungan maupun deposito berjangka. Sifat sumber dana ini dapat dikategorikan sebagai sumber dana yang sangat labil dan tidak memiliki jatuh tempo (Soetanto, 2008).

Bagi bank, sumber dana murah selain giro adalah tabungan. Tabungan merupakan sumber dana yang berbiaya rendah, namun karena sifat penarikannya, bank harus benar-benar dapat mengikuti perilaku penarikan nasabahnya, terutama nasabah-nasabah utamanya, karena mobilitas dana yang bersumber dari tabungan ini relatif tinggi, yang pada gilirannya akan mempengaruhi pola manajemen dan likuiditas bank. Selain itu bila dibandingkan dengan giro atau deposito, peran tabungan dalam komposisi sumber dana perbankan harus diperhitungkan. Tingkat fluktuasi dana ini dianggap relatif lebih kecil dan tidak selabil dana yang bersumber dari giro (Djumhana, 2000).

Dibandingkan dengan deposito, ditinjau dari sudut biaya dana maka dana yang bersumber dari simpanan dalam bentuk deposito merupakan dana yang relatif mahal dibandingkan dengan sumber dana lainnya, yaitu giro atau tabungan. Sumber dana ini dapat dikategorikan sebagai sumber dana semi tetap. Berbeda dengan giro dan tabungan, dana deposito akan mengendap di bank karena para pemegangnya (deposan) tertarik dengan tingkat bunga yang ditawarkan oleh bank dan adanya keyakinan bahwa pada saat jatuh tempo bila deposan tidak ingin memperpanjang jangka waktu simpanannya, maka dananya dapat ditarik kembali (Djumhana, 2000)

2.1.7 Pengertian dan Strategi Layanan Perbankan Digital dan Perbankan Elektronik

Ketentuan yang menjadi pedoman perbankan dalam menyelenggarakan produk dan jasa layanan perbankan adalah Peraturan Otoritas Jasa Keuangan nomer 12/POJK.03/2018 tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital Oleh Bank Umum. Didalamnya terdapat ketentuan mengenai definisi:

1. Layanan Perbankan Elektronik adalah layanan bagi nasabah Bank untuk memperoleh informasi, melakukan komunikasi, dan melakukan transaksi perbankan melalui media elektronik. Media yang ada pada layanan perbankan elektronik antara lain SMS, telepon, internet, dan EDC (*Electronic Data Capture*).
2. Layanan Perbankan Digital adalah Layanan Perbankan Elektronik yang dikembangkan dengan mengoptimalkan pemanfaatan data nasabah dalam rangka melayani nasabah secara lebih cepat, mudah, dan sesuai dengan kebutuhan (*customer experience*), serta dapat dilakukan secara mandiri sepenuhnya oleh nasabah, dengan memperhatikan aspek pengamanan. Yang termasuk dalam layanan ini adalah administrasi rekening; otorisasi transaksi; pengelolaan keuangan; dan/atau pelayanan produk keuangan lain berdasarkan persetujuan Otoritas Jasa Keuangan.

Perkembangan teknologi informasi dan internet meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi komersil untuk mengorganisir dan mengkomunikasikan informasi yang mereka miliki (Rahmani, 2000). Perbankan yang merupakan salah satu bentuk industri komersil juga terkena dampaknya, sehingga batasan geografis,

hukum dan *industrial barrier* yang ada pun dapat diatasi dengan munculnya berbagai produk dan layanan baru dan inovatif dalam perbankan. (Kahzadi, 2010). Dengan semakin berkembangnya komunikasi dan teknologi informasi, perdagangan elektronik yang berbasis internet (*electronic trade and commerce* atau *e-commerce*) juga semakin bergantung pada elektronik banking sebagai media untuk mentransfer dana dan kebutuhan finansial lain. Dapat dikatakan bahwa tanpa *electronic banking*, *e-commerce* juga tidak akan berjalan (Haghigat Khah, 2011). Industri perbankan dituntut agar mampu menghasilkan produk dan jasa layanan perbankan yang inovatif dan mampu memenuhi tuntutan kebutuhan dan kompleksitas lingkungan industri yang makin dinamis. (Vijayan, 2010).

Berbagai jenis layanan yang bisa dilakukan oleh perbankan elektronik diakses oleh berbagai golongan masyarakat. Rad *et al.*, (2017) menjelaskan bahwa perbedaan tingkat penerimaan dan penggunaan layanan perbankan elektronik yang ada di masyarakat disebabkan oleh:

1. penetrasi internet dan teknologi komputer pada satu wilayah,
2. faktor sosial budaya seperti jenis pekerjaan dan besarnya penghasilan,
3. pendapatan per kapita sebuah negara dan rata-rata standar minimum upah yang didapatkan,
4. iklim bisnis, infrastruktur dan kepastian keamanan ekonomi pada sebuah negara,
5. biaya internet pada negara atau wilayah tersebut

Rad *et al.*, (2017) membandingkan beberapa level fungsi yang ada pada layanan perbankan berbasis internet seperti yang ada pada tabel 2.3 berikut.

Tabel 2.3 Perbedaan Tingkat Layanan Perbankan berbasis Internet

Jenis layanan perbankan berbasis internet	Dasar	Menengah	Lanjutan
Informasi	dilakukan secara manual elektrik, contohnya adalah melaporkan transaksi harian dengan menggunakan email	menggunakan mesin pencari, mengunduh data <i>economic outlook</i> dan informasi lainnya	melakukan pendaftaran melalui situs atau website, mendaftar grup atau forum diskusi yang ada di internet
Komunikasi	fungsi umpan balik, kolom kritik dan saran yang diunggah secara elektronik	penggunaan alat bantu seperti kalkulator finansial	<i>video conference</i> , <i>video banking</i>
Transaksi	pembukaan rekening, mengajukan permohonan kartu	transfer dana, pembayaran tagihan, pengecekan dan pencetakan mutasi transaksi	uang elektronik, tanda tangan elektronik.

Sumber : *Electroni Banking a New Strategy to Create Customer's Loyalty to Investment and Its Impact on Economic Initiatives* (Rad *et al.*, 2017)

2.1.7.1 Perkembangan *Digital Banking* di Indonesia

Kecenderungan nasabah perbankan saat ini adalah ingin terlibat dalam pengambilan keputusan dalam hal ini transaksi keuangan, tanpa harus pergi ke cabang konvensional. Hal ini menuntut bank untuk mulai menggeser fokus layanan yang tadinya ada didalam

perusahaan, menjadi semakin terbuka akan partisipasi nasabah, artinya bank harus semakin terhubung (*on line*) dalam segala aktivitas bisnis (Gigov dan Poposka, 2017).

Interaksi nasabah dalam transaksi keuangan perbankan ini didorong oleh pesatnya infrastruktur teknologi dan jaringan internet yang memungkinkan nasabah untuk melakukan kegiatan jual beli *on line*, pembayaran tagihan, transfer dana dan pemindahbukuan, bahkan untuk transaksi keuangan yang sifatnya lebih advance seperti yang berkaitan dengan sektor asuransi individu, utilisasi fasilitas kredit, *finansial advisory*, investasi dan perencanaan keuangan.

Perbankan di Indonesia, khususnya yang dimiliki oleh pihak swasta nasiolan merasakan dampak positif utilisasi teknologi informasi. Manfaat tersebut adalah turunnya beban tenaga kerja (*overhead*), turunnya biaya produksi dan memberikan nilai tambah ke produk, dimana semua itu bermuara pada meningkatnya keunggulan bersaing atau *competitive advantage* (Corso *et al.*, 2003). Acar *et al.*, (2005) menyatakan bahwa banyak studi yang telah meneliti kesuksesan sebuah perusahaan dalam mengimplementasikan strategi teknologi informasinya untuk meningkatkan kinerja. Namun demikian, ada juga beberapa perusahaan yang gagal mengimplementasikan strategi tersebut. Kegagalan itu disebabkan oleh :

1. Ketidakjelasan tentang *why* (mengapa) dan *how* (bagaimana) perusahaan mengadopsi strategi IT (Southern dan Tilley, 2000)

2. Kurangnya pemahaman manager level atas bahwa strategi IT berkorelasi dengan kinerja perusahaan (Carson dan Billmore, 2000).
3. Perusahaan tidak memiliki sumber daya dan kapabilitas untuk menerapkan strategi IT (Claessen, 2005)

Perbankan tidak hanya menghadapi persaingan sesama bank dalam industri keuangan. Munculnya *start up* berbasis teknologi yang mampu melakukan fungsi intermediasi perbankan (*fintech*) menjadi salah satu ancaman pendatan baru dan produk pengganti bagi jasa dan layanan perbankan konvensional. Perbankan dituntut untuk terus melakukan inovasi jika tidak ingin tertinggal oleh pesatnya agilitas *fintech* yang mulai menggerogoti pasar konsumen perbankan. Meskipun demikian, *fintech* memiliki keterbatasan dalam hal batasan likuiditas, *reserve requirement*, *allowance for loan provision*, kemampuan mengidentifikasi nasabah dengan tepat, monitoring transaksi dan konsolidasi pelaporan yang belum tersentral. Kelemahan *fintech* disatu sisi yang belum begitu terjamah oleh regulasi, namun kelebihanannya adalah *user experience* akan transaksi yang lebih mudah diakses, cepat, dan fit dengan konsumen yang risk taker (Gigov dan Poposka, 2017).

Inovasi digital akan memberikan pengalaman baru bagi nasabah (*new banking experiences*) dan meningkatkan efisiensi biaya sehingga pada akhirnya mampu menaikkan laba dari *non interest income* atau *fee based income* dalam melakukan optimalisasi laba. Perbankan konsumen dan *customer service* adalah area dalam

industri perbankan yang menjadi fokus strategi *digital banking* pada beberapa bank di Indonesia (Indonesia *Banking Survey* PWC, 2018).

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan topik evaluasi strategi perbankan yang berhubungan dengan dana murah dan *digital banking*. Persamaan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu adalah sama-sama dilakukan dalam industri perbankan sebagai institusi keuangan yang ingin meningkatkan komposisi dana murah dan memanage *digital banking* yang dimiliki. Sedangkan perbedaannya adalah produk dan direktorat yang merupakan media implementasi strategi sesuai dengan topik yang diangkat oleh penulis yang bersangkutan. Beberapa penelitian terdahulu antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ike Laura Krisna pada tahun 2013 dengan judul Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Dana Muran pada Bank Mandiri Tbk., Area Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor penentu keberhasilan strategi peningkatkan dana murah yang ada didalam lingkungan internal dan eksternal Bank Mandiri area Yogyakarta. Melalui penelitian ini diketahui bahwa penentu keberhasilan strategi dana murah dari faktor internal adalah kualitas pelayanan, *corporate governance* dan pencapaian Kinerja Keuangan untuk tetap meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kredibilitas Bank Mandiri, jaringan ATM, kemudahan transaksi, serta produk yang beragam. Sedangkan dari

faktor eksternal yang menjadi faktor penentu keberhasilannya adalah perubahan kebijakan Suku Bunga Bank Indonesia (SBI), kredibilitas perbankan sebagai lembaga keuangan yang dipercayai oleh masyarakat, tingkat kompetisi dan adanya penjaminan dari LPS serta perkembangan teknologi informasi. Formulasi strategi yang dihasilkan adalah penerapan *growth oriented strategy* dalam memenangkan persaingan dalam produk tabungan dan giro.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Indira pada tahun 2018 dengan judul *BNI Digital Banking, Solusi Transformasi Perbankan Berbasis Digital*. Peneliti melakukan analisis terhadap penerimaan teknologi digital pada Agen 46 dengan menggunakan model *Technology Acceptance Model*. Penerimaan teknologi digital dapat dilihat dari *perceived usefulness* (persepsi manfaat yang diterima oleh Agen 46) dan *perceived easy of use* (persepsi kemudahan dalam penggunaan). Analisis yang dilakukan meliputi perubahan budaya organisasi yang dapat menghasilkan produk dan fitur yang memberikan manfaat *new banking experiences* kepada nasabah dan perubahan operating model ke arah efektif dan efisien serta didukung oleh keberhasilan pengembangan kanal distribusi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BNI sebagai bank milik negara yang menjadi pelopor implementasi *digital banking* di Indonesia berhasil mengembangkan strategi BNI Digital Banking.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Rizal Wiyatmoko pada tahun 2017 dengan judul *Evaluasi Unit Bisnis Direktorat Corporate Banking PT Bank CIMB Niaga Tbk*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas penerapan *strategi wholesale transaction banking* pada *direktorat corporate banking* di CIMB Niaga.

Penelitian analisa kualitatif deskriptif ini menganalisa lingkungan eksternal berdasarkan *Porter's Five Forces Analysis*. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa strategi yang telah dijalankan sesuai dengan visi dan misi serta mempertimbangkan kondisi eksternal dan internal, strategi yang dirumuskan juga tidak menyebabkan permasalahan di masa yang akan datang namun pelaksanaannya memang belum optimal.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Selvani Antoni pada tahun 2017 dengan judul Pengembangan Model Bisnis Produk Tabungan pada Bank CIMB Niaga. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model bisnis produk tabungan pada Bank CIMB Niaga dengan pendekatan kanvas model bisnis serta menganalisis dampak finansial dari perubahan model bisnis tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden sangat setuju dilakukan pengembangan layanan pembukaan rekening secara online dan menyatakan ketertarikannya untuk menggunakan layanan tersebut. Responden juga setuju akan membeli produk bank melalui situs belanja online. Analisis kelayakan investasi menunjukkan bahwa pengembangan model bisnis baru ini memberikan keuntungan dan layak untuk dilakukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui *in-depth interview*, dan *self-administered questionnaire*. Langkah analisis data yang dilakukan adalah pengembangan model bisnis dari hasil analisis tentang persepsi pelanggan yang didapatkan melalui analisis Peta Empati, analisis lingkungan eksternal melalui analisis PESTEL dan *five forces*, analisis lingkungan internal

melalui analisis SWOT serta analisis kelayakan investasi menggunakan NPV, IRR dan *payback period*.

2.3 Kerangka Penelitian

Dalam mengevaluasi strategi sebuah perusahaan, tidak ada standar baku yang bisa diterapkan secara detail pada satu perusahaan dan berlaku hal yang sama untuk perusahaan lain, karena sifat industri yang unik serta trend yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Kerangka penelitian yang digunakan disini adalah *Strategic Management Model* (Pierce dan Robinson, 1991) yang dikombinasikan dengan tahapan evaluasi strategi dari Rumelt (1980), dengan pendekatan *Resource Based View* menggunakan *VRIO Framework* (Barney, 2002) untuk menganalisa sisi internal perusahaan, dan pendekatan *market orientation* untuk menganalisa sisi eksternal perusahaan.

Evaluasi konsistensi (*consistency*) akan dilakukan pertama kali untuk melihat apakah terdapat inkonsistensi antara misi, visi, strategi hingga kebijakan yang ada di bagian pelaksana. Pada bagian ini akan dibandingkan antara kinerja yang dicapai dengan target yang ditetapkan oleh manajemen. Dari hasil yang diperoleh akan dilihat lebih jauh mengenai strategi keputusan bisnis yang diambil oleh manajemen dalam mengelola sumber daya dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai target yang ditentukan. Pendekatan yang digunakan adalah *resource based view*. Dari situ akan diketahui *key success factor*, yang akan dibandingkan dengan kondisi terkait dana

murah dan *digital banking* sebagai materi evaluasi kesesuaian (*consonance*). Evaluasi berikutnya adalah keunggulan (*advantage*), untuk melihat sumber daya (*resources*) dan kemampuan (*capabilities*) yang berkontribusi pada terciptanya keunggulan bersaing, terutama yang berkaitan dengan strategi bisnis peningkatan dana murah dan utilisasi *digital banking*. Evaluasi kelayakan (*feasibility*) dilakukan dengan melihat strategi bisnis yang ada pada direktorat perbankan konsumen, apakah memiliki kapasitas untuk memecahkan masalah dan mencapai target yang ditetapkan manajemen, mampu mengetahui kekuatan individu dan kapabilitas organisasi yang terkait dengan peningkatan dana murah dan utilisasi *digital banking*.

BAB III

METODA PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan rancangan penelitian deskriptif yang fokus pada penggambaran objek penelitian secara jelas , runut sistematis dan lengkap untuk mendapatkan gambaran atau potret penelitian secara komprehensif. Penulis juga melakukan **evaluasi**, yaitu membuat penilaian berdasarkan seperangkat petunjuk dan arahan. Pertanyaan penelitian dijawab melalui metode **studi kasus kualitatif, dengan data pendukung kuantitatif** yang menekankan pada makna kata-kata, jumlah responden kecil untuk diwawancarai secara tidak terstruktur, menggunakan logika induktif (konsep diturunkan dari data untuk mengembangkan teori), disertai dengan rangkaian data kuantitatif yang ada.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Bagian ini akan memaparkan teknik pengumpulan berdasarkan jenis atau tipe data dan waktu pelaksanaan pengumpulan data yang dibutuhkan penulis untuk melakukan analisa. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Ada beberapa jenis sumber data yang digunakan oleh penulis. Jenis sumber data yang digunakan tersebut adalah:

1. Data primer yang diperoleh melalui:
 - a. mengumpulkan data internal perusahaan yang dapat dipertanggungjawabkan,

- b. melalui observasi dan pengamatan *survey* langsung pada objek penelitian melalui subjek penelitian,
 - c. wawancara kepada subjek penelitian, yaitu wawancara pada pihak manajemen yaitu pejabat selevel kepala bagian, kepala area dan kepala divisi CIMB Niaga.
2. Data sekunder yang diperoleh melalui informasi yang sudah ada sebelumnya dan disediakan oleh lembaga kredibel bagi publik. Data sekunder tersebut diperoleh bisa diperoleh dari dalam maupun luar CIMB Niaga, seperti dari buletin internal, jurnal, website, dan literatur lainnya terkait dengan kondisi industri perbankan dan laporan bank umum baik yang ada di dalam maupun luar negeri. Data diperoleh dari OJK dan BI selaku regulator, laporan tahunan bank umum lainnya, serta sumber-sumber yang dapat mendukung penyelesaian penelitian ini. Dalam penelitian ini, untuk mengumpulkan data primer dan sekunder penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu:

1. Wawancara

Wawancara yang dilakukan disini adalah *in-depth interview*. Menurut Hennink *et al.* (2011: 109) *in-depth interview* adalah salah satu metode untuk mengumpulkan data melalui tanya jawab antara satu hingga dua orang, membahas sebuah topik secara mendalam dan komprehensif. *In-depth interview* dilakukan oleh penulis sepanjang Oktober 2018 hingga Januari 2019 kepada beberapa jajaran manajemen baik *top level* maupun *middle level* dari direktorat yang terkait implementasi strategi dana murah

dan *digital banking*. Direktorat terkait pelaksana strategi dana murah dan digital banking yang digunakan oleh penulis adalah direktorat perbankan konsumen yang disebut *Funding Bancassurance Service Sales and Distribution* (FBS-SND), direktorat perbankan korporasi serta direktorat *saving and digital banking product and development*. Struktur yang digunakan dalam wawancara disini bersifat *semi structured*, dalam arti di awal wawancara penulis telah menyiapkan pertanyaan terbuka, dimana jawaban yang diberikan narasumber sifatnya eksplanatori dan tidak dibatasi oleh pertanyaan berikutnya. Di tengah dan akhir wawancara, pertanyaan yang dilontarkan pun akan tergantung dari arah perkembangan pertanyaan sebelumnya. Struktur wawancara yang sifatnya *semi structured* disebabkan oleh adanya batasan waktu dan pertanyaan yang sifatnya terbuka. Jawaban atas pertanyaan pada tahap ini memegang peranan penting dalam evaluasi Rumelt, mengingat hasilnya adalah komponen dasar *VRIO framework*.

2. Observasi dan Pengamatan

Selain wawancara secara mendalam, penulis juga melakukan observasi atau pengamatan. Menurut Hennink (2011:119), observasi adalah salah satu metode riset yang memungkinkan peneliti untuk mengamati dan mencatat atau menyimpan data mengenai perilaku, tindakan dan interaksi manusia (objek penelitian). Metode observasi yang digunakan dalam ilmu sosial biasanya mencakup pengamatan dan pencatatan yang detail dan

terstruktur mengenai apa yang dilakukan, dikatakan dan dilakukan oleh objek penelitian (Mays dan Pope:1995:1982), metode observasi bahkan digunakan untuk menginterpretasikan perilaku sosial objek penelitian (Mulhall, 2006). Penulis menggunakan dua teknik observasi yaitu:

- a. observasi langsung, yang dilakukan pada tempat penulis pernah bekerja sehingga tersedia waktu pengamatan dan keterlibatan yang cukup memadai.
- b. observasi tidak langsung, yang dilakukan dengan mengumpulkan data pendukung, baik dari CIMB Niaga maupun dari pesaing sesama bank buku IV yang memiliki fokus strategi peningkatan dana murah dan utilisasi *platform digital banking*.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yang dilakukan oleh penulis adalah studi literasi yang dilakukan pada sumber resmi yang bisa dipertanggungjawabkan, seperti BI, OJK, laporan tahunan bank umum, *market outlook* dari lembaga penilai yang kredibel seperti PricewaterhouseCooper dan Deloitte Indonesia serta jurnal dan artikel keilmuan lain yang sesuai dengan bidang penelitian ini.

3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berisi penjelasan mengenai definisi operasional, tata cara pengembangan instrumen, metode pengukuran dan validasi instrumen yang digunakan. Dalam menganalisa, penulis menggunakan dua sudut pandang, yaitu sudut pandang

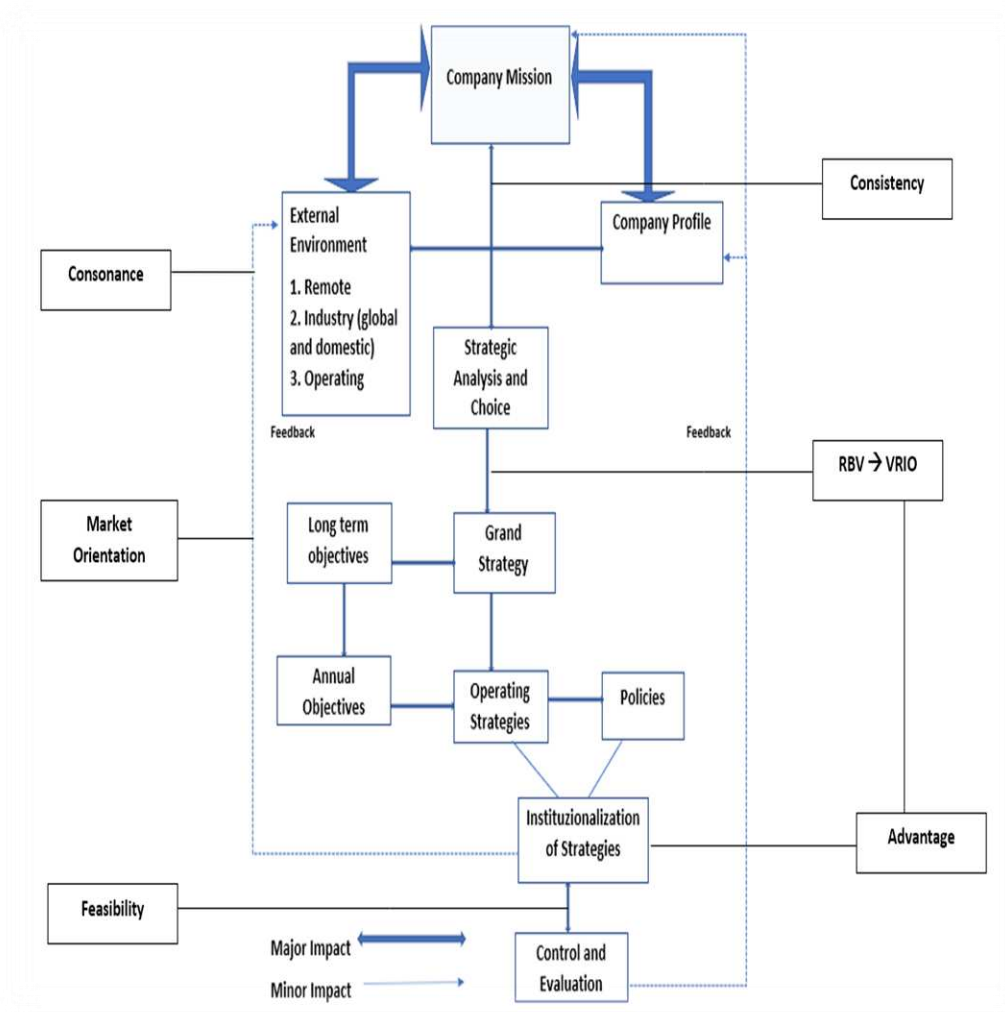
internal menggunakan Rumelt *framework* yang mengevaluasi strategi dana murah dan *digital banking* melalui uji konsistensi (*consistency*), keunggulan (*advantage*), kesesuaian (*consonance*), dan kelayakan (*feasibility*); dan sudut pandang eksternal yang mengevaluasi kaitan antara Rumelt *framework* dengan *market orientation*.

Dalam Rumelt *framework*, hasil *in-depth interview* akan menghasilkan *key success factor* (KSF) yang merupakan materi alat analisis berikutnya yaitu VRIO *framework*. VRIO *framework* akan memetakan KSF mana yang memberi nilai tambah bagi sumber daya dan kapabilitas dan memenuhi dua asumsi *resource based view*. Barney (2002) menjelaskan bahwa VRIO *framework* adalah bagan yang terdiri dari serangkaian pertanyaan mengenai *value* (nilai), *rarity* (ketersediaan), *imitability* (kemampuan untuk ditiru), dan *organization* (eksploitasi perusahaan pada sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki). Persilangan antara *market orientation* dengan Rumelt *framework* akan memberikan gambaran tentang tingkat kemampuan strategi yang dimiliki perusahaan dalam mengikuti dinamika persaingan industri.

3.4 Metode Analisis Data

Menjelaskan metode analisis yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan pertanyaan penelitian beserta alasan mengapa jenis analisis tersebut yang digunakan. Pada tahap ini data dikumpulkan berdasarkan jenis dan metode pengumpulan data seperti dijelaskan di atas, lalu diolah berdasarkan analisa konten yang menekankan pada penekanan kata-kata jawaban narasumber hasil *in-depth*

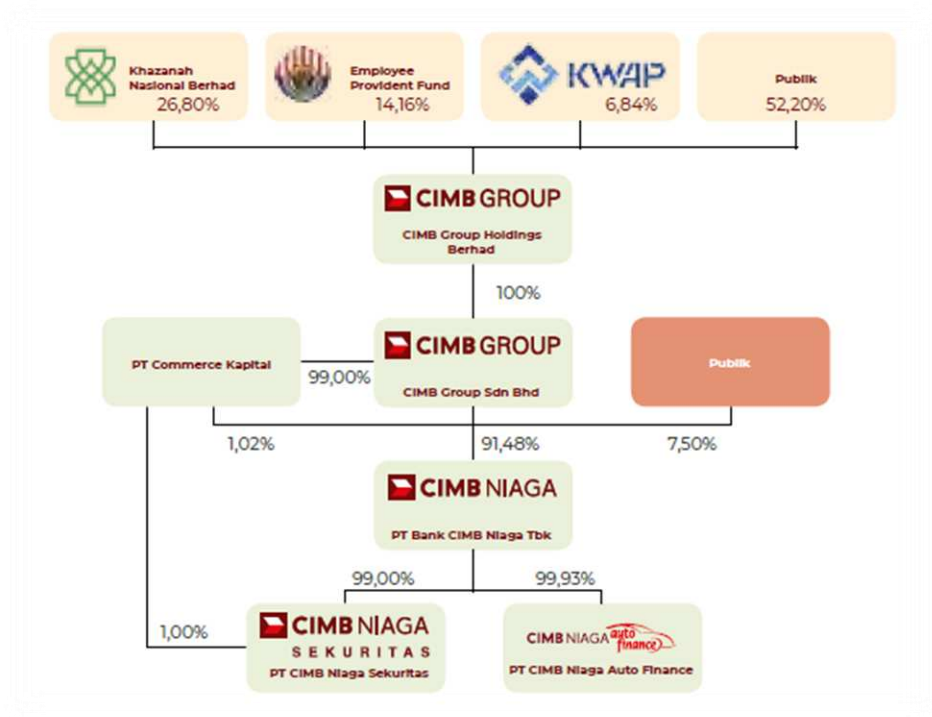
interview, dengan didukung oleh data kuantitatif yang diperoleh dari sumber internal dan eksternal yang tersedia. Berikut adalah gambaran metode analisis data yang digunakan dalam karya tulis ini.



Gambar 3.1 *Strategic Management Model* .
 Sumber : John A. Pearce II & Robinson, Jr, *Strategic Management* (2010)

3.5 Profil Kasus

Bagian ini menjelaskan tentang CIMB Niaga sebagai objek penelitian yang menjadi studi kasus yang diteliti, yaitu profil organisasi, dinamika isu utama dan aspek lain yang terkait dengan penelitian. Saat ini, CIMB Niaga adalah bank swasta nasional dengan total aset ke-6 terbesar di Indonesia, per Agustus 2018 sebesar Rp 260,08 triliun. Mayoritas sahamnya sebesar 92,5% dimiliki oleh CIMB Group Sdn Berhad dan sisanya oleh publik. CIMB Niaga memiliki satu anak perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan mobil dan kendaraan yaitu PT CIMB Niaga *Auto Finance*. Jumlah karyawannya saat ini adalah 12.800 orang, dengan 542 jaringan yang terdiri dari kantor cabang konvensional, syariah dan mobil kas dan 4.500 jaringan ATM. Berikut adalah struktur organisasi yang berlaku saat ini.



Gambar 3.2 Struktur Grup Perusahaan
Sumber Laporan Tahunan 2018

Gambar 3.3 Struktur Organisasi CIMB Niaga
Sumber Laporan Tahunan 2018

Keberadaan dana murah sebagai penggerak profit bagi CIMB sangat lah penting. CIMB sebagai salah satu bank besar di Indonesia mengelola dana murah dalam bentuk produk dan layanan tabungan dan giro yang terbagi menjadi beberapa jenis seperti tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1 Produk & Layanan Dana Murah dalam Bentuk Tabungan dan Giro

Tabungan	Giro
<ul style="list-style-type: none"> • Tabungan CIMB Niaga Xtra • Tabungan Xtra valas • Tabungan Xtra Payroll • CIMB Junior • Tabungan Pendidikan • Tabungan Pendidikan Xtra • Tabungan Usaha • Tabungan Mapan • Tabungan Mapan Hadiah • TabunganKu • CIMB Niaga AirAsia Savers • Indie Account • CIMB Preferred Account • CIMB Niaga Private Banking • Tabungan iB X-Tra (Wadiah & Mudharabah) • Tabungan iB Payroll (Wadiah & Mudharabah) • Tabungan iB Junior (Wadiah & Mudharabah) • Tabungan iB Pendidikan (Mudharabah) • Tabungan iB Rencana Haji • Tabungan iB Pahala Haji • Tabungan iB Mapan (Mudharabah) & Wakaf • Tabunganku iB (Wadiah) • Tabungan iB Pensiun (Wadiah & Mudharabah) • Tabungan iB Simpel (Wadiah & Mudharabah) • Tabungan iB Usaha (Wadiah & Mudharabah) • Tabungan iB On Account XL (Mudharabah) 	<ul style="list-style-type: none"> • Giro (Rupiah/Valuta Asing) • Giro iB Syariah (Wadiah dan Mudharabah)

- Tabungan iB CIMB Preferred (CP) (Wadiah, Mudharabah)
- Tabungan iB CIMB Private Banking (PB) (Wadiah, Mudharabah)
- Tabungan iB Investor (Wadiah)

Sumber : Laporan Tahunan 2017

Sejak tahun 2013 hingga saat ini, CIMB Niaga melanjutkan pengembangan *digital banking* melalui optimalisasi pemanfaatan teknologi mutakhir dengan mengutamakan pengalaman nasabah (*customer experience*) sebagai elemen pembeda, hal ini dilakukan untuk mewujudkan cita-cita menjadikan CIMB Niaga sebagai yang terdepan dalam layanan perbankan digital. Layanan *branchless banking* yang telah dimiliki adalah layanan *Phone Banking 14041*, *Preferred Phone Banking 1 500 800*, *mobile banking Go Mobile*, *internet banking CIMB Clicks*, Gerai ATM, *Digital Lounge* dan Rekening Ponsel.

Pada tahun 2017, dari total 267 juta transaksi finansial nasabah, sekitar 245 juta transaksi, atau 92%, merupakan transaksi *digital banking*. Secara bertahap, transaksi *digital banking* berbasis *e-channel* terus dikembangkan untuk mendukung program inklusi keuangan dari Bank Indonesia dalam upayanya memperluas akses kepada layanan perbankan dan keuangan bagi seluruh kalangan masyarakat, termasuk mereka yang bukan merupakan nasabah perbankan.

Ada beberapa skema *digital banking* yang bisa ditemui di CIMB Niaga. Salah satu langkah awal yang diambil CIMB Niaga adalah dengan menciptakan kantor cabang masa depan yaitu CIMB Niaga *Digital Lounge* yang menyatukan teknologi terbaru untuk memberikan pengalaman baru perbankan bagi nasabah ritel. Layanan

perbankan digital ini merupakan upaya yang dilakukan manajemen dalam rangka memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi perbankan tanpa harus datang ke kantor cabang (*branchless banking*). Di seluruh Indonesia ada 26 outlet , dan jumlahnya akan terus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pasar. Konsep *branchless banking* lain yang ada di CIMB Niaga antara lain *internet banking* CIMB Clicks, *mobile banking* Go Mobile, Rekening Ponsel, *Phone Banking* 14041, *Preferred Phone Banking*, OctoPay, serta Gerai ATM. Dalam karya tulis ini penulis membatasi layanan hanya pada CIMB Clicks, Go Mobile, Rekening Ponsel dan Bizchannel.

Fasilitas dan layanan perbankan elektronik dan digital di CIMB antara lain kartu debit, phone banking 14041, preferred phone banking 1500800, *cash deposit machine (CDM)*, Go Mobile, CIMB Clicks, Bizchannel, konsolidasi saldo rekening, eMFTS (*Electronic Mass Fund Transfer System*), *e-chain*, *e-notification*, *e-statement*, *e-tax payment*, *self service terminal (SST)*, *fax statement*, *cash and cheque pick up*, *virtual account*, rekening ponsel, video banking, Octopay, dan digital lounge.

Sepanjang tahun 2017 CIMB berhasil memperoleh beberapa penghargaan bergengsi, antara lain : *Asia Risk Award 2017*, *House of the Year, Indonesia*, *Triple A Investment Awards 2017 - Best Derivatives House of the Year Indonesia*, *Triple A Investment Awards 2017 - Best Structured Products House Indonesia*, *The Asset Triple A Treasury*, *Trade & Risk Management Awards 2017* sebagai *Best Transaction Bank in Indonesia*, *Best Cash Management Bank in Indonesia*, *Best Supply Chain Solutions for Manufacturing Industry and Consumer Goods Industry in Indonesia*, dan *Best e-*

*Solutions Partner for e-Commerce industry in Indonesia, Global Finance, Best Trade
Finance Provider in Indonesia.*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data dan Pembahasan

Sesuai dengan kerangka penelitian yang telah disampaikan pada BAB III, maka evaluasi strategi pada bagian ini akan dimulai dengan evaluasi konsistensi (*consistency*), dilanjutkan dengan evaluasi kesesuaian (*consonance*), evaluasi keunggulan (*advantage*) dan evaluasi kelayakan (*feasibility*). Analisa konten akan dilakukan pada jawaban yang diberikan oleh nara sumber berdasarkan in-depth interview akan menjadi dasar kesimpulan penulis dalam memetakan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki CIMB dalam menciptakan keunggulan bersaing.

4.1. Evaluasi Konsistensi (*Consistency*)

Evaluasi ini akan menentukan apakah strategi yang ada konsisten dengan tujuan, nilai yang dikembangkan dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Artinya, akan dievaluasi apakah terdapat kesesuaian antara visi, misi, nilai dan budaya organisasi dengan strategi peningkatan dana murah dan *digital banking*.

Visi CIMB Niaga adalah “Menjadi Perusahaan ASEAN yang Terkemuka”. Sedangkan misi CIMB Niaga yaitu ”Menyediakan layanan perbankan universal di Indonesia secara terpadu sebagai perusahaan dengan kinerja unggul di kawasan ASEAN dan kawasan utama lainnya, serta mendukung percepatan integrasi ASEAN dan menghubungkan dengan kawasan lain”. Budaya perusahaan bank CIMB Niaga di

wujudkan dengan “Tiga Perilaku Utama” yaitu, pertama bekerja keras untuk memuaskan nasabah; kedua saling menghormati, terbuka dan bekerjasama, dan ketiga saling menghargai upaya masing-masing serta saling mendukung. Budaya organisasi tersebut, tercermin dalam aktivitas bisnis sehari-hari yang menyediakan layanan perbankan universal di Indonesia secara terpadu, sebagai perusahaan dengan kinerja unggul di kawasan ASEAN dan kawasan utama lainnya, serta mendukung percepatan integrasi ASEAN.

Sejak tahun 2010, Bank CIMB Niaga telah merumuskan 5 (lima) nilai nilai utama pegawai Bank CIMB Niaga yang sering dikenal dengan CHESI, yaitu:

1. *Customer-centric*, dimana seluruh karyawan harus hadir untuk melayani nasabah serta menjual produk dan layanan yang diinginkan nasabah ubungannya dengan kawasan lain.
2. *High performance*, dimana karyawan dituntut untuk bekerja keras dan tepat sasaran untuk kepentingan nasabah, sesama karyawan dan pemangku ke pentingan lainnya.
3. *Enabling people*, sistem yang ada mendorong seluruh pihak di CIMB Niaga untuk berpikiran luas dan memastikan seluruh karyawan memiliki kemampuan untuk memberikan nilai tambah.
4. *Strength in diversity*, seluruh anggota organisasi harus mampu menghargai perbedaan budaya, perbedaan perspektif dan mengakui setiap perbedaan sebagai potensi kekuatan.

5. *Integrity*, dalam menjalankan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya, karyawan harus bersikap jujur, tanggung jawab dan profesional dalam segala hal yang dilakukan, karena integritas adalah nilai paling mendasar di CIMB Niaga.

Dalam upaya mewujudkan visi, misi, nilai dan budaya organisasi sebagai perusahaan dengan *market orientation perspective* yang fokus pada nasabah, CIMB Niaga selalu mengevaluasi dan memperbarui strategi yang dimiliki agar dapat menciptakan keunggulan bersaing. Tahun 2015 adalah titik balik meningkatnya laba korporasi dan momentum terpilihnya CEO baru dimana sekaligus diperkenalkannya Rekalibrasi T18 sebagai bentuk evaluasi periodik atas strategi yang diinisiasi oleh manajemen CIMB Group pada tahun yang sama. Rekalibrasi T18 adalah *Grand Strategy* yang diturunkan CIMB Group kepada seluruh jajaran anak perusahaan termasuk CIMB Niaga.

Rekalibrasi T18 dari CIMB Group ini diterjemahkan dalam lima pilar yang menjadi fokus strategi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan yaitu :

1. fokus pada keahlian utama
2. peningkatan CASA
3. pemanfaatan teknologi informasi
4. disiplin dalam pengelolaan biaya
5. penjagaan modal dan keseimbangan budaya resiko

Hal dasar mengenai Rekalibrasi T18 yang disampaikan oleh CEO melalui media komunikasi CEO News pada awal *project* strategi ini adalah sebagai berikut:

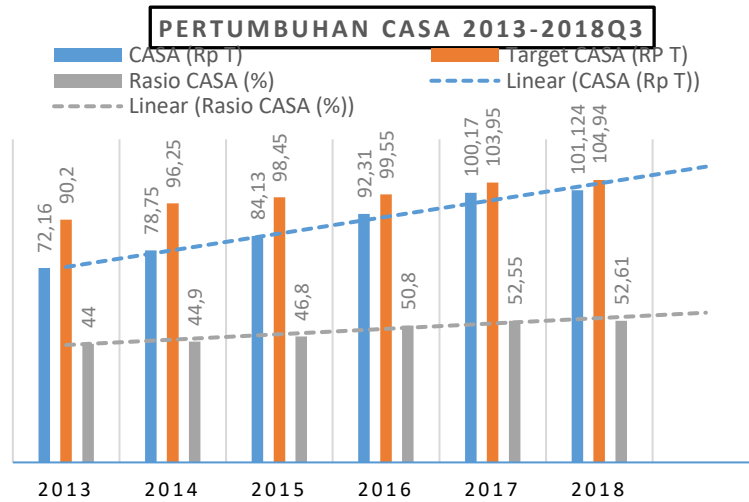
“Melalui Rekalibrasi T18 kita analisa titik mula, titik dimana kita ada sekarang berda dan titik yang ingin dicapai dan harapan oleh stake holder tentang lingkungan dan operasional bisnis dimasa yang akan datang. Dan ini sifat evaluasinya adalah periodik berkesinambungan. Di 2015 banyak item yang harus direkalibrasi sebagai landasan bagi akselerasi penuh demi tercapainya target tiga tahun pada 2018. T18 fokus di perampingan biaya, fokus pada sektor industri yang memang sudah kita kuasai dan bagaimana kita memperkuat budaya organisasi. Pertumbuhan kita sudah masif dimana brand dan growth institusi kita sudah cukup baik. Namun kita tidak lagi bisa mengandalkan growth operating environment saja. Review strategis yang dibutuhkan adalah analisa mendalam tentang area yang harus dihindari dan diminimalisir bahkan jika perlu dihilangkan, area yang kita kuasai dan area yang harus kita perbaiki. Hal ini akan menjadi dasar action plan yang kita perlukan menuju T18, dan tentunya akan ada pengorbanan jangka pendek. T18 juga tentang konsolidasi detail terstruktur dan terukur tentang pertumbuhan dimasa yang akan datang. Kita memiliki core engine yang sangat powerful dan hampir menyelesaikan platform ASEAN. Kita pun menghindari proses merger and acquisition kecuali yang sifatnya minor dan bisa melengkapi visi misi mengenai ASEAN.”

Beberapa indikator keuangan yang harus dicapai pada akhir 2018 adalah :

1. *Return On Equity* > 15%
2. kontribusi dari *consumer banking* >60%
3. *CASA Ratio* > 55%
4. *Capital Adequacy Ratio (CAR)* > 18%
5. *Cost to Income Ratio (CIR)* ± 46%
6. *Revenue Market Share* 14-16%

Atas panduan Rekalibrasi T18 dan fokus strategi perusahaan, penulis menitikberatkan topik karya tulis ini pada peningkatan CASA dan pemanfaatan

teknologi informasi. Gambar 4.1 adalah kinerja dana murah CIMB 2013-2018 yang akan menjadi landasan evaluasi yang pertama yaitu evaluasi konsistensi.



Gambar 4.1 Pertumbuhan Dana Murah 2013-2018
(Sumber : data internal diolah)

Dana murah disini adalah gabungan produk tabungan dan giro baik untuk segmen nasabah perorangan dan perusahaan dari seluruh direktorat yang ada yaitu perbankan konsumen (FBS SND), perbankan korporasi, perbankan komersil, perbankan syariah , *transaction banking* dan perbankan *Micro and Small Medium Enterprise* (Usaha Kecil Menengah). Pertumbuhan dana murah sepanjang 2013-2018 terus mengalami peningkatan. Adapun strategi yang dilakukan oleh CIMB Niaga, terutama divisi *consumer banking* FBS SND dalam meningkatkan jumlah casa dan rasio CASA terhadap total DPK adalah :

- a. Memberikan bobot yang sangat signifikan pada KPI *sales* dan *non sales person* untuk mengembangkan portfolio dana murah. Selain para *front liners*, seluruh

karyawan yang berhubungan dengan nasabah memiliki komposisi penilaian kinerja akhir tahun (*key performance indicator*) yang bobotnya sangat besar pada item pengelolaan dan pengembangan dana murah. Setiap karyawan dituntut untuk mampu menangkap kebutuhan nasabah dan jeli memanfaatkan peluang, sehingga jumlah dana murah yang dikelola jumlahnya terus berkembang. Angka bobot KPI *sales person* pada divisi perbankan konsumen adalah yang terbesar, bervariasi dari 25%-40%. Hal ini disebabkan karena perbankan konsumen adalah direktorat yang paling dekat dengan nasabah dana murah, dibandingkan dengan direktorat lainnya yang cenderung lebih dekat dengan nasabah kredit (pembiayaan). Dengan memberikan bobot yang sangat besar pada KPI, akan mengarahkan strategi individu yang sangat fokus pada dana murah. Item dan proporsinya memang bervariasi tergantung pada grading jabatan dan area masing-masing *sales person*. Berikut ini adalah kisaran proporsi capaian kinerja seorang *sales person* dari divisi perbankan konsumen FBS SND.

Tabel 4.1 Sales Performance Target Sales Staff

KPI	Bobot
CASA	25%-40 %
<i>Growth CASA</i>	s.d 20%
<i>Referral Fee (lending, WM, forex dan treasuri)</i>	s.d 10 %
<i>Branchless Banking Registered</i>	s.d 10 %
PBT	s.d 5%

<i>Voice of customer</i>	s.d 5%
--------------------------	--------

Sumber : Data Internal

- b. Sistem pencatatan yang *mirroring* dengan kinerja divisi lainnya. Sistem pencatatan *mirroring* atau *shadowing* tercatat dalam sistem yang disebut *Sales Performance Target* (SPT) yang akan menampilkan nama pemberi dan penerima referal, divisi penerima dan pemberi referal serta proporsi nominal serta proporsi bobot yang langsung dikuantifikasikan ke masing-masing *key person* sesuai dengan ketentuan SPT pada bagiannya masing-masing. Pencatatan dalam SPT dikategorikan menjadi dua item, *main* (utama) dan *booster*. Keduanya harus dipenuhi sebagai syarat penilaian kinerja dan *reward system* yang berkaitan dengan insentif. Sistem ini juga membawa dampak meningkatnya kolaborasi antar direktorat, terutama ketika harus melakukan penawaran kepada nasabah yang kebutuhannya kompleks seperti nasabah segmen korporasi atau *transaction banking*
- c. Sistem *reward and punishment*

Sistem *reward and punishment* sangat erat kaitannya dengan kinerja. Bagi mereka yang berprestasi tersedia insentif, *trip reward*, promosi, *job enhancement* dan *job enlargement*, sebagai bentuk apresiasi. Dilain pihak, bagi yang kinerjanya dibawah rata-rata minimal tersedia *coaching clinic* yang dilaksanakan bulanan dan triwulanan untuk mengevaluasi dan memperbaiki strategi bagi karyawan *under perform* dan bagi atasannya. Bentuknya bertingkat mulai dari *academy* dan *mentoring* selama jangka waktu tertentu, hingga surat peringatan dan rotasi ke

bidang bisnis maupun operasional lainnya yang ada di CIMB. Diharapkan dengan adanya *reward and punishment system* yang jelas akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

4.1.1 Kesimpulan Evaluasi Konsistensi

Dari gambar 4.1 sini sebetulnya terlihat bahwa **terdapat konsistensi** dan kesinambungan setiap tahun selama 2013-2018 antara visi, misi dan *grand strategy* hingga strategi pada level operasional unit bisnis untuk meningkatkan dana murah dan digital banking platform yang ada. Visi dan misi CIMB Niaga untuk menjadi bagian dari masyarakat ekonomi ASEAN telah dijalankan sebagaimana arahan dari manajemen *holding* yaitu CIMB Group berupa Rekalibrasi T18, turun ke manajemen CIMB Niaga dalam bentuk lima pilar fokus strategi, dan dibuktikan konsistensi peningkatannya dalam kinerja dana murah yang tercapai.

4.2 Evaluasi Keunggulan (*Advantage*)

Rumelt (2000) menyatakan bahwa dalam mengevaluasi keunggulan perusahaan, manajemen harus dapat mengidentifikasi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang dimiliki, dan menggunakannya untuk menetralkan ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Analisa keunggulan menggunakan *resource based view* dilakukan melalui *in depth interview* dengan beberapa *person in charge* atas keputusan strategis pada divisi perbankan konsumen, *product manager Go Mobile dan CIMB Clicks* dan juga supervisor di beberapa kantor cabang yang langsung berhadapan dengan nasabah dan menjadi eksekutor strategi peningkatan dana murah

dan utilisasi *digital banking*. Hasil wawancara adalah serangkaian kekuatan (*strentghs*) yang ditelaah lebih lanjut apakah menjadi *key success factors* (KSF), untuk lalu dianalisa menggunakan VRIO *Framework*. Dari hasil wawancara tersebut, diketahui rangkaian kekuatan CIMB Niaga adalah :

1. Saluran distribusi yang luas

Sepanjang tahun 2018 jaringan yang dimiliki oleh CIMB adalah 542 kantor cabang, 5.448 mesin ATM 174 MFD (*Multi Function Device*), 683 CDM, 12.782 karyawan serta layanan *phone banking* 24 jam 14041. Untuk terus menyempurnakan jaringan distribusi ini, CIMB memiliki *masterplan* untuk merubah beberapa kantor cabang pada lokasi strategis dengan asset dibawah Rp 100 Milyar menjadi *digital lounge*, atau melakukan efisiensi strategi cabang hanya pada sarana umum seperti pusat perbelanjaan dan universitas. Konsep ini dikenal dengan nama *CIMB@Work* dan *CIMB@School* melalui platform *digital lounge*. CIMB ingin mengedukasi masyarakat dalam *customer experience* dalam bertansaksi keuangan dimana saja dan kapan saja, mudah dan cepat tanpa harus datang ke kantor cabang konvensional. Disamping itu, efisiensi dari biaya tenaga kerja yang ada pada sebuah *digital lounge* jauh berkurang dan bisa dialokasikan untuk meningkatkan infrastruktur yang ada seperti penambahan mesin, jaringan dan *bandwidth*. Dengan skema efisiensi biaya dan pengelolaan asset yang tepat dalam bentuk pengurangan jumlah cabang, akhir CIMB berhasil menurunkan biaya operasional sebesar 2,1% dibawah inflasi tahun berjalan sebesar 3,5% dan biaya tenaga kerja menjadi sebesar Rp 3.948 Milyar dari Rp 4.156 Milyar sejak inisiasi Kalibrasi T18 .

2. Nama besar dan *brand image* yang kuat

Tahun 2017 CIMB semakin mengukuhkan diri sebagai lembaga keuangan yang besar, sehat dan terpercaya sebagai bank buku 4 dengan modal inti minimal RP 30 T dan mencetak laba bersih setelah pajak sebesar Rp 3T naik 58,8% dari tahun sebelumnya (laba kotor sebelum pajak penghasilan sebesar Rp 4,16 T naik 61,4% dari tahun sebelumnya). Dengan total aset per 31 Desember 2018 sebesar Rp 266,8 T, naik Rp 10,2 % dari tahun sebelumnya menandakan bahwa kemampuan pembiayaan CIMB sangat kuat dan terjamin. Dengan total dana kelolaan per 31 Desember 2018 sebesar Rp 190,8 T naik 4,8% dari tahun sebelumnya, CIMB menduduki posisi bank terbesar ke lima dari sisi buku dan terbesar keenam dari sisi aset di Indonesia. Per 2018 pangsa pasar produk KPR adalah terbesar kelima sebesar 6,5% setelah BTN (38,1%), BCA (19,1%), BNI (8,7%) dan Mandiri (7,9%). Sementara untuk kartu kredit per Q3 2018 pangsa pasarnya adalah sebesar 14,8% , terbesar ketiga di Indonesia dengan jumlah pengguna kartu lebih dari 2,6 juta. Disamping itu, *brand awareness* yang terus dilakukan seperti menjadi sponsor utama event maraton internasional *The Colour Run*, menyelenggarakan pameran akbar perbankan retail *Xtra Expo*, mengikuti event besar seperti Indonesia Banking EXpo (IBEX), menyelenggarakan *CIMB Open Aquatic Championship* yang merupakan satu rangkaian dengan *Road to Asian Games 2018* juga meningkatkan posisi *market awareness* CIMB.

3. *People development framework* yang strategis

Strategi dan pengelolaan SDM CIMB Niaga disesuaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan dengan perubahan yang terjadi di pasar, khususnya di industri perbankan, sehingga bank dapat merespons tantangan dan menyesuaikan diri dengan cepat, lebih dinamis dan *agile* tanpa meninggalkan aspek profesionalisme dan integritas. *People development framework* yang dijalankan sepanjang 2017 bersifat internal dan eksternal, bentuknya adalah akademi, *coaching* dan *mentoring*, serta *online Learning (E-Learning)* dan *Learning on the Go (LoGO)*. CIMB Niaga menyediakan program pertukaran karyawan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan bank untuk memperoleh pengalaman melalui penugasan di berbagai negara dimana terdapat representasi CIMB Group yang dinamakan program *Global Employee Mobility (GEM)*. Pada tahun 2018 CIMB Niaga mengalokasikan dana pengembangan kompetensi SDM mencapai Rp 150.751 Miliar, atau sebesar 77.8 % dari anggaran pengembangan karyawan. Perinciannya dapat dilihat pada tabel 4.2.

Biaya Pengembangan (Rp Juta)	2017	2018
Penyelenggaraan pendidikan	94.744	94.067
Seminar dan kursus eksternal dalam negeri	4.697	4.128
Seminar dan kursus eksternal luar negeri	303	363
Training center	16.332	8.061
Training operasional	51.825	40.746
Budaya korporasi	329	3.386
Total	168.818	150.751

Tabel 4.2 Rincian alokasi Dana Pengembangan Kompetensi SDM 201

SSumber : CIMB Laporan Tahunan 2018

Untuk merealisasikan strategi CIMB Niaga dan merespons tantangan serta menyesuaikan dengan perkembangan industri, pengembangan dan pemberdayaan SDM CIMB Niaga bertumpu pada empat kunci utama, yaitu :

- a. Otomasi layanan SDM, melalui pengembangan sistem pembelajaran karyawan (*Learning Content Management System*), pengembangan sistem rekrutmen (*E-Recruitment*). Tercatat sepanjang tahun 2017, jumlah peserta *e-learning* meningkat 200% dibandingkan tahun sebelumnya. dari 25.533 peserta di tahun 2016 menjadi 76.486 peserta di tahun 2018.
- b. Membangun talenta dari dalam. Untuk memastikan ketersediaan regenerasi kepemimpinan talenta, CIMB Niaga telah menerapkan pengembangan *future leader* dan suksesi kepemimpinan melalui program pengembangan *The Complete Banker* (TCB) maupun pemenuhan kebutuhan kompetensi spesifik di bidang kerja atau unit kerja tertentu melalui *Development Program* (DP). *The Complete Banker* (TCB) merupakan salah satu program *management trainee* unggulan CIMB Niaga yang bertujuan untuk membangun *leadership benchstrength*, mencetak *banker* profesional yang kompeten serta memiliki integritas dan karakter yang sejalan dengan nilai Bank. Program ini berlangsung selama 24 bulan dan dirancang untuk mengembangkan para peserta dengan pengetahuan dan keterampilan perbankan secara umum serta mendapatkan kesempatan untuk kerja praktik di berbagai

fungsi/unit bisnis maupun terlibat dalam proyek-proyek strategis untuk mengasah dan melatih kemampuan berpikir strategis, inovatif, memecahkan masalah, kerja sama tim dan kepemimpinan. Program TCB juga telah dirancang untuk terintegrasi dengan rencana pengembangan karir, manajemen talenta, rencana suksesi dan program retensi bank. Dengan beragam kemampuan dan keahlian yang diperoleh, lulusan TCB diharapkan mampu menjadi *Universal Banker* dan memiliki jenjang karir yang menjanjikan serta siap mengisi posisi manajemen senior dalam kurun waktu 7-10 tahun mendatang. Selama tahun 2017, 211 telah bergabung dengan CIMB Niaga melalui program ini. Sekitar 20 orang yang ditempatkan pada divisi *consumer banking* sekaligus identifikasi pada suksesornya.

- c. Perbaiki proses yang berkesinambungan di semua lini SDM dan efektifitas organisasi, melalui pengembangan sistem *self service* untuk layanan kepegawaian yang disebut ESS. Yang bisa dilakukan disini adalah karyawan dapat mandiri dalam memenuhi kebutuhannya untuk pengajuan cuti, klaim kesehatan, pendidikan, pengajuan rekomendasi, pengunduran diri dan lain sebagainya
- d. Penerapan nilai utama bank dan budaya sadar risiko yang lebih intensif. Dalam menghadapi perubahan perilaku sosial yang terjadi baik internal maupun eksternal, CIMB Niaga menekankan pentingnya internalisasi nilai-nilai utama perusahaan sebagai landasan dalam berperilaku di tempat kerja. Lima nilai utama CIMB Niaga disebut CHESI yaitu *Customer Centric, High Performance, Enabling People, Strength in Diversity* dan *Integrity* yang diwujudkan melalui tiga perilaku utama harus dilakukan secara konsisten oleh setiap karyawan Tiga perilaku utama tersebut,

bekerja keras untuk memuaskan nasabah; saling menghormati, terbuka dan bekerja sama; saling menghargai upaya masing-masing dan saling mendukung, dicanangkan dalam suatu program program *A Better CIMB Niaga* (ABC).

4. Optimalisasi infrastruktur teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas proses bisnis dan *digital banking for customer experience*

a. Teknologi informasi pada proses bisnis

Peran teknologi informasi (TI) dan sistem informasi mampu memberikan peningkatan efisiensi kegiatan operasional dan mutu pelayanan dalam industri perbankan. Menyadari hal tersebut, CIMB Niaga memanfaatkan teknologi informasi guna menyediakan layanan terbaik serta meminimalisir risiko operasional bisnis yang dihadapi bank. Di sisi lain, pengembangan TI secara berkelanjutan juga dapat menjadikan sistem manajemen risiko yang dimiliki CIMB Niaga berjalan secara efektif. Dalam memperluas layanan *digital banking*, CIMB Niaga memusatkan pelayanan maksimal dengan penekanan pada *branchless banking*, aspek *customer experience* dan proses penjualan pada kanal-kanal digital (*digital sales enablement*) serta peningkatan kemampuan sistem *mobile banking*.

Pengembangan teknologi informasi sebagai *core banking system* yang ada di CIMB menghabiskan anggaran yang tidak sedikit, sebab penyempurnaan skema 1P (*One Platform*) yang dirintis sejak merger 2008 terus berlanjut hingga saat ini. Hal ini tercermin dalam perencanaan strategis infrastruktur IT sebagai berikut :

1. *digital sales enablement* untuk mendukung inisiatif *digital banking*,
2. *risk platform enhancement* sesuai ketentuan regulasi perbankan,

3. mendukung rencana implementasi sistem manajemen perbankan korporasi *wealth management system* dan *budgeting system*,
4. optimalisasi biaya IT

Sepanjang tahun 2015-2018 pengembangan sistem dan infastruktur IT memerlukan dana sebagai berikut disampaikan pada tabel 4.3

Tabel 4.3 Investasi Barang Modal 2015-2018

Investasi Barang Modal (Rp Miliar)	2015	2016	2017	2018
Pengembangan sistem dan infrastruktur	140	1.236	78	89

Sumber : Laporan Tahunan 2017

Optimalisasi infrastruktur TI ini diaplikasikan dalam platform yang berbeda sesuai dengan kebutuhan karakter nasabah pada masing –masing direktorat yang ada. Terkait dengan dana murah dan digital banking, tidak bisa dilepaskan dari sistem dan TI yang digunakan untuk menunjang proses bisnis bank sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dan menyalurkan dana dari masyarakat. Dalam rangka menunjang fungsi intermediasi, CIMB Niaga menggunakan sistem yang disebut *One Platform (1P)* pada seluruh direktorat, *Retail Credit Scoring (RCS)* pada unit bisnis pinjaman perbankan konsumen, *Internal Credit Rating System (ICRES)* pada divisi perbankan komersil, *Nota Aplikasi Kredit Tracking (NAK Tracking)*, *Business Credit System (BCS)* dan *CLMS (Credit Loan Monitoring System)* pada direktorat perbankan korporasi. Rangkaian sistem ini adalah *core engine* yang terus mengalami penyempurnaan sejak merger pada tahun 2008. Seluruh *platform* yang ada

dimanfaatkan dan dimaksimalkan untuk menunjang kualitas layanan. *One Platform (IP)* adalah sistem terintegrasi yang menginformasikan seluruh data nasabah, dan digunakan untuk menunjang transaksi keuangan dan non keuangan yang sifatnya *on shore* (dana pihak ketiga) maupun *off shore* (bukan dana pihak ketiga). *Retail Credit Scoring (RCS)* adalah sistem *scoring* yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas dan kelayakan KPR yang ada. RCS sangat membantu proses bisnis kredit KPR di perbankan konsumen terutama dalam mempersingkat *Service Level Agreement (SLA)* kerja, sejak data mentah yang didapat dari nasabah, developer, agent maupun *e-commerce*. ICRES, NAK *Tracking*, CLMS dan BCS pada dasarnya memiliki fungsi yang hampir sama dengan RCS, hanya saja memiliki SLA dan variabel seleksi kredit yang lebih kompleks dibanding RCS karena sifat, nominal dan resiko kredit yang ada pada nasabah perbankan komersil, UMKM dan korporasi memiliki manajemen resiko yang jauh berbeda dari perbankan konsumen. Berikut adalah cuplikan wawancara dengan beberapa *key person* dari tiga direktorat yang berebeda yaitu *Alternate Channel Division Head Mortgage Banking*, *Branch Manager FBS - SND* dan *Relationship Manager Corporate Banking* terkait isu optimalisasi IT dalam proses bisnis yang ada di CIMB

DNP (*Alternate Channel Mortgage Banking Head*),

“kalau di mortgage banking jelas keberadaan IT sangat mendukung proses bisnis. Sekarang sales hanya sekali bersentuhan dengan data, setelah itu sepenuhnya akan diserahkan ke credit factory dan analyst. SLA dan analisis jauh lebih cepat dan subjektivitas bisa dikurangi. Dalam arti kalau ada penyimpangan, approvalnya tetap based on data dan tidak bisa dikarang-karang, sehingga kualitas aset terjaga. Kalau bisa fokus jaga kualitas aset, bisa meningkatkan portfolio kredit.”

ASM (BM FBS-SND) ,

“IP memang core dan back bone nya perbankan konsumen, karena dalam segala platform IP adalah otak dibelakang proses bisnis CIMB. Jadi pasri IT vital sekali untuk bank. Di cabang, platform digital atau online, semuanya kan bermuara ke IP. Jadi tinggal pintu atau kanal akses nasabah aja , dari mana itu yang diperbanyak, tapi kan intinya sama. Jadi kalau IP kuat, kanal aksesnya diperbanyak, saya yakin secara proses bisnis kita bisa bersaing dengan pesaing lainnya.”

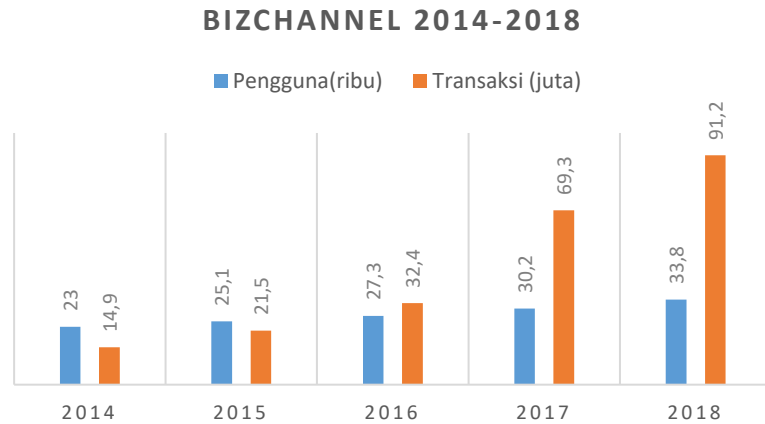
MDF (RM Corporate Banking)

“Di perbankan korporasi sebetulnya sistemnya sudah sangat support. Nuansa bisnis nya jelas berbeda pendekatannya. Management risknya juga beda, lebih kompleks. Tapi memang tidak bisa hit and run seperti di konsumen, satu aplikasi kredit SLA jauhnya lebih lama. Kalau di funding korporasi juga tidak bisa maksimal platform digital bankingnya, tetapi transacation bankingnya kita punya usage rate tinggi, fee yang digenerate besar dan volume transaksi juga besar. Tapi sekali lagi itu transaction banking, bukan perbankan korporasi. Agak susah kalau platform digital sepenuhnya diterapkan disini.”

b. Teknologi informasi pada digital banking

Terkait layanan *digital banking*, adanya *BizChannel@ CIMB for Business*, suatu aplikasi perbankan melalui internet menjadi pelengkap dari layanan perbankan bagi nasabah baru maupun *existing*. Dengan fitur yang lebih ringkas dan sesuai untuk perusahaan berskala besar hingga kecil, nasabah dapat melakukan beberapa hal secara mudah seperti transfer baik domestik maupun internasional, pengelolaan cek, transaksi penukaran mata uang asing secara *online*, pembuatan deposito secara *online*, pembayaran tagihan dan pajak secara *on line*.

Perkembangan Bizchannel @ CIMB sejak 2014-2018 digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4. 2 Perkembangan BizChannel@CIMB Niaga 2014-2018
(Sumber : Laporan Tahunan 2018)

Sedangkan untuk nasabah perorangan ada dua platform unggulan dari CIMB Niaga, yaitu *The New Go Mobile* dan *The New CIMB Clicks*. *Go Mobile* adalah layanan *mobile banking* yang baru, memberikan akses mudah kapan saja dan di mana saja bagi nasabah melalui perangkat telepon genggam *smart phone* ikut memperkuat produk digital perbankan yang dimiliki CIMB Niaga. Sejumlah fitur baru ditawarkan untuk memudahkan dan memberikan kenyamanan atas transaksi yang dilakukan nasabah antara lain:

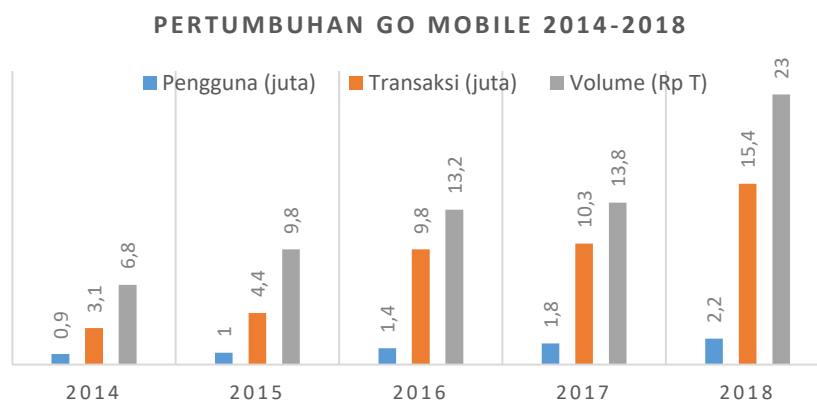
1. informasi saldo & mutasi rekening,
2. transfer ke rekening sendiri atau CIMB Niaga, bank lain anggota ATM Bersama atau Prima secara online, kliring, RTGS dan transfer ke rekening internasional (*remittance*),

3. pembelian isi ulang pulsa,
4. pembayaran tagihan (kartu kredit semua bank di Indonesia, pinjaman, asuransi, telepon)
5. mengakses rekening ponsel: cek saldo dan buat kupon untuk setor & tarik tunai serta pembelanjaan
6. mengetahui lokasi bank: ATM, Mesin Setor Tunai, cabang, dan Digital Lounge CIMB Niaga terdekat
7. login dengan sidik jari
8. membagikan bukti transaksi langsung dari *Go Mobile* ke teman melalui Whatsapp, Line, SMS, atau e-mail.
9. mengunduh atau kirim laporan transaksi keuangan ke alamat email sampai 6 bulan terakhir

Gambar 4.3 menggambarkan perkembangan Go Mobile 2014-2018 dari sisi jumlah pengguna, jumlah transaksi dan volume transaksi. Selama tahun 2018, layanan *mobile banking* CIMB Niaga memiliki 2,2 juta pengguna meningkat 23,5% apabila dibandingkan dengan tahun lalu yaitu sebesar 1,8 juta pengguna. Jumlah transaksi yang dilakukan nasabah melalui Go Mobile mencapai 15,4 juta transaksi atau meningkat sebesar 49,51% dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan jumlah transaksi tersebut sejalan dengan pertumbuhan volume transaksi yang mencapai Rp 23T triliun atau naik sebesar 66% di tahun 2018. Dari sini nampak bahwa perkembangan Go

Mobile sejalan dengan perkembangan IT industri yang sangat pesat lewat *e-commerce*, dan memerlukan transaksi melalui digital banking sebagai pendukung pembayaran.

Perkembangan platform Go Mobile yang cukup signifikan sepanjang 2018 didukung oleh dikembangkannya platform kedua dan ketiga, yaitu *API Banking* merupakan aplikasi yang membantu menghubungkan layanan perbankan CIMB Niaga dengan aplikasi pihak ketiga, utamanya *tech startup*, fintech dan dinas kependudukan dan catatan sipil. Harapannya adalah nasabah CIMB Niaga mendapatkan manfaat layanan perbankan melalui aplikasi fintech atau *startup* yang lebih *user-friendly* dan sering digunakan. Selain memberi kemudahan dan kenyamanan nasabah dalam bertransaksi, pengembangan produk dan layanan berbasis digital tersebut juga dimaksudkan untuk memperluas jaringan layanan nasabah serta melengkapi layanan yang diberikan melalui kantor cabang CIMB Niaga.



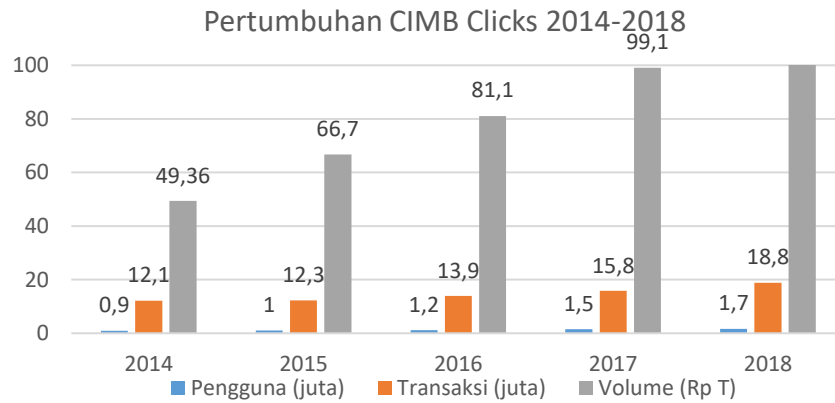
Gambar 4.3 Pertumbuhan Go Mobile 2014-2018
(Sumber : laporan tahunan 2018 diolah)

Platform digital banking untuk nasabah perorangan yang selanjutnya adalah CIMB *Clicks*, aplikasi perbankan melalui internet untuk nasabah perorangan dengan fitur unggulan :

1. bayar tagihan kartu kredit, kartu telpon pasca bayar (Indosat Matrix, Telkomsel HALO, XL/Axis), Aetra/air (khusus wilayah Jakarta Utara, Jakarta Timur, dan sebagian Jakarta Pusat), Palyja/air (Jakarta Selatan, Jakarta Barat, dan sebagian Jakarta Pusat),
2. isi ulang prabayar, isi pulsa ponsel (Tri, XL/Axis, Indosat Mentari, Simpati, XL/Axis), Kartu CGV Blitz, token PLN,
3. pembukaan rekening tabungan dan pembukaan deposito berjangka dengan bunga kompetitif,
4. aplikasi kartu kredit secara online,
5. pembayaran belanja *online (e-commerce)*,
6. ringkasan transaksi rekening hingga 6 bulan terakhir,
7. transaksi keuangan: transfer dana ke rekening bank lain di seluruh Indonesia, transfer ke rekening bank di luar negeri/internasional (*remittance*), transfer massal (transfer dana ke beberapa rekening sekaligus), transfer terjadwal (transfer dana secara otomatis sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan), kirim dan terima dana melalui Western Union.

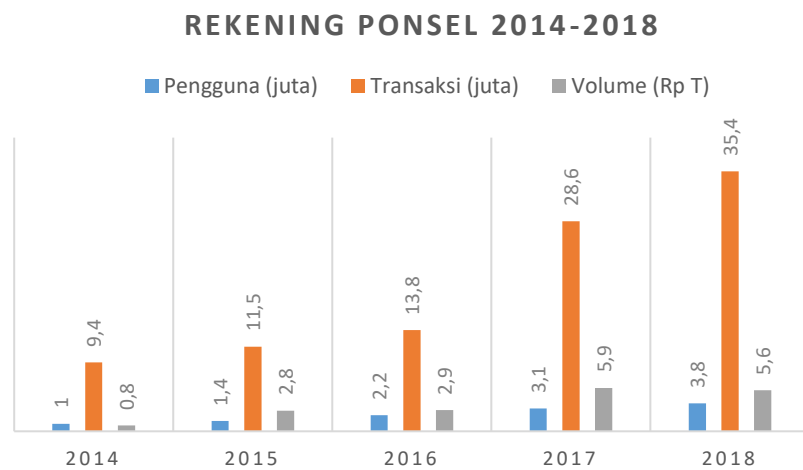
Gambar 4.4 menggambarkan perkembangan utilisasi CIMB *Clicks* sepanjang tahun 2014-2018 dari sisi jumlah pengguna, jumlah transaksi dan volume transaksi.

CIMB Clicks sebagai layanan unggulan perbankan berbasis internet yang ditawarkan oleh CIMB Niaga memiliki 1,7 juta pengguna pada akhir tahun 2018. Jumlah ini mengalami peningkatan sebesar 13% apabila dibandingkan dengan tahun lalu yaitu sebesar 1,5 juta pengguna. Jumlah transaksi yang dilakukan nasabah melalui CIMB Clicks mencapai 18,8 juta transaksi di tahun 2018 atau meningkat sebesar 19% dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan jumlah transaksi tersebut membuat CIMB Clicks berhasil mencatat volume transaksi mencapai Rp 109.3 triliun atau tumbuh sebesar 10,4 % di tahun 2018. Fitur unggulan dari CIMB Clicks antara lain memberikan kemudahan membayar berbagai tagihan, pembayaran belanja *online* serta pembukaan rekening tabungan secara *online*. Sejak tahun 2016, CIMB Clicks telah mengimplementasikan *Virtual Card Number* (VCN), fitur baru ini memberikan kemudahan bertransaksi *online* di semua situs yang menerima pembayaran MasterCard sehingga nasabah dapat berbelanja aman dan praktis dengan rekening tabungan, tanpa memerlukan kartu kredit. VCN sangat cocok untuk nasabah yang tidak memiliki kartu kredit, namun ingin berbelanja di *merchant-merchant online* yang hanya bisa menerima pembayaran melalui kartu kredit.



Gambar 4.4 Pertumbuhan CIMB Kliks 2014-2018
(Sumber : Laporan Tahunan 2018)

Rekening Ponsel memiliki 3,8 juta pengguna atau meningkat sebesar 23,43% pada tahun 2018 apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu mencapai 3,1 juta pengguna. Lebih lanjut, jumlah transaksi yang dilakukan nasabah melalui Rekening Ponsel mencapai 35,4 juta transaksi di tahun 2018 atau meningkat sebesar 23,66% dibandingkan tahun sebelumnya.



Gambar 4.5 Pertumbuhan Rekening Ponsel 2014-2018 (Sumber : Laporan Tahunan 2018)

5. *Service Excellence*

Sepanjang tahun 2017 CIMB berhasil memperoleh beberapa penghargaan bergengsi, antara lain : *Asia Risk Award 2017, House of the Year, Indonesia, Triple A Investment Awards 2017 - Best Derivatives House of the Year Indonesia, Best Structured Products House Indonesia, The Asset Triple A Treasury, Trade & Risk Management Awards 2017* sebagai *Best Transaction Bank in Indonesia, Best Cash Management Bank in Indonesia, Best Supply Chain Solutions for Manufacturing Industry in Indonesia, Best Supply Chain Solutions for Consumer Goods Industry in Indonesia, Best e-Solutions Partner for e-Commerce industry in Indonesia, Global Finance, Best Trade Finance Provider in Indonesia*, Bank Syariah dengan Kinerja dan Inovasi terbaik dari Republika dan beberapa penghargaan lainnya. Hal ini membuktikan bahwa CIMB tetap menjaga kualitas layanan diseluruh sektor dan lini tanpa melupakan inovasi. Indonesia Banking Survey yang dilakukan PriceWaterhouse and Coopers hingga pertengahan 2018 menyatakan bahwa sekalipun *digital banking* dan peningkatan kualitas aset kredit menjadi isu yang krusial dalam perbankan, *customer experience* akan transaksi di cabang konvensional dinilai masih cukup tinggi, yaitu hingga angka 70% (<https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/financialservices/digital-banking-survey-2018-pwcid.pdf>, diakses Desember 2018).

Sisi *human touch* dirasa masih tetap tinggi nilainya mengingat tidak semua transaksi bisa diselesaikan lewat *mobile banking* dan *internet banking*. Menurut

narasumber, transaksi yang berkaitan dengan data pribadi dan terkait pinjaman bagi nasabah segmen konsumen, datang ke cabang masih tetap menjadi pilihan utama karena tingkat kerahasiaan dan kepercayaan yang belum bisa sepenuhnya diserahkan kepada aplikasi digital banking. Kualitas pelayanan di cabang konvensional perlu tetap dijaga karena direktorat consumer banking adalah lini bisnis yang pertama kali terkena imbas utilisasi *digital banking*. Aplikasi *Go Mobile* dan *CIMB Clicks* adalah yang kinerja tertinggi dan digunakan oleh nasabah perorangan. Berikut cuplikan wawancaranya

“Masih tetap datang ke cabang terutama terkait user, pin dan instal dan transaksi awal. Apalagi untuk yang urusan bisnisnya masih dipegang sendiri oleh direktornya, mereka menggunakan aplikasi perorangan untuk urusan kantor juga banyak. Pengguna Biz Channel juga banyak yang datang ke cabang, walaupun sudah ada AO yang handle. Transaksinya yang membutuhkan pengesahan petugas bank. Atau untuk yang nominal besar dari rekening pribadi, mereka nggak mau transaksi di e-channel. Sudah punya Clicks pun masih tetap konfirmasi ke cabang. Ya untuk tipe nasabah konvensional seperti ini juga masih signifikan jumlahnya. Nggak semua transaksi bisa dihandle sama aplikasi. Tipe nasabah yang seperti ini merasa lebih nyaman dan aman bertansaksi langsung di cabang dengan human assistance yang tinggi (NS Service Manager).“

Secara berkesinambungan CIMB Niaga selalu mendengarkan *Voice Of Customer* (VoC) melalui pelaksanaan survei tahunan berupa pengukuran *Net Promoter Score* (NPS), tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah atas produk dan kanal layanan. Hasil NPS 2018 adalah +16%, meningkat 11% dibandingkan pencapaian NPS 2017. Rata-rata tingkat kepuasan nasabah 8,25 dan loyalitas nasabah 8,33 (dari skala 10). Kedua indikator ini menunjukkan peningkatan performa dibandingkan periode 2017. Hal ini tidak terlepas dari upaya yang

dilakukan Bank dalam pengelolaan permintaan maupun pengaduan nasabah. CIMB Niaga menyediakan berbagai kanal layanan melalui Kantor Cabang, Digital Lounge, 24/7 Contact Center, Website, email 14041@cimbniaga.co.id, Live Chat, maupun akun media sosial seperti Facebook, Twitter dan Instagram CIMB Niaga. Dengan peranan aktif dari unit kerja Customer Care yang melibatkan partisipasi dari semua unit *middle/back office* maka tingkat penanganan aduan nasabah dapat dicapai lebih besar dari 90%.

6. Dukungan dari seluruh saluran distribusi untuk *after sales service* : *phone banking 14041 dan call center*

Sejalan dengan komitmen CIMB untuk terus meningkatkan *customer experience*, awal tahun 2017 yang lalu CIMB resmi meluncurkan fasilitas terbaru *Phone Banking 14041* di Yogyakarta, yang menyediakan berbagai fitur berbasis digital, mulai dari telepon ke email, serta dari media sosial dan *live chat* ke *videobanking*. Berbagai transaksi finansial dapat dilayani melalui CIMB Niaga 14041 seperti pembukaan rekening, transaksi valuta asing, transfer dana antar rekening CIMB dan bank lain, penukaran *point reward*, serta pembayaran tagihan kartu kredit, pinjaman, dan telepon pascabayar. Pada awalnya *phone banking 14041* hanya ada di Jakarta dengan rata-rata transaksi per tahun 2016 menangani sekitar 7.200 panggilan yang terpusat di Jakarta. Melalui layanan terbaru ini, diharapkan 60% panggilan nasabah bisa dilayani di Yogyakarta. Didirikannya fasilitas CIMB Niaga 14041 di dua lokasi berbeda yang beroperasi secara simultan, CIMB mengimplementasikan *Bussiness Continuity Plan* (BCP) sekaligus mewujudkan

penyelenggaraan operasional perbankan secara *prudent*. IMB dalam sebulan menerima 20.000 pengaduan melalui layanan *phone banking*.

7. *Strategic planning yang direview secara periodik*

Perencanaan strategis sangat penting bagi sebuah organisasi. Bagaimana CIMB merencanakan dan menerapkan strategi merupakan langkah yang sangat hati-hati, mengingat organisasi ini adalah hasil bentukan merger dua bank besar pada tahun 2008. Dalam melewati satu dekade kritis pasca merger, CIMB mengalami beberapa kondisi naik dan turun, namun pada akhirnya selalu berhasil bangkit kembali dan terus mempertahankan posisi di dalam industri perbankan, hingga akhir 2018 dimana *grand strategy* T18 ini berakhir CIMB berhasil membukukan indikator keuangan dan keuangan yang jauh lebih positif daripada awal program ini dicanangkan. Lima pilar kebijakan fokus strategi manajemen adalah:

1. Fokus pada keahlian utama

Manajemen CIMB secara konsisten mengembangkan bisnis pada segmen yang telah terbukti memiliki keunggulan dan proposisi nilai yang kuat. Pada segmen perbankan korporasi, CIMB fokus pada nasabah *Tier-1* dan meningkatkan sektor infrastruktur. Pada segmen perbankan komersial pencairan kredit disalurkan pada industri terpilih. Segmen perbankan UKM fokus pada menjaga kualitas kredit dan gross NPL unit. Perbankan konsumen fokus pada peningkatan rasio dana murah dan utilisasi digital banking serta meningkatkan *fee base revenue* dari produk bankassurance; dan melalui bisnis KPR fokus pada pertumbuhan

portfolio kredit dan menjaga pangsa pasar. Sementara di segmen perbankan syariah fokus pada peningkatan volume pembiayaan pada segmen korporat dan peningkatan penghimpunan dana berbabsis syariah.

2. Peningkatan CASA

Peningkatan dana murah sangat penting karena strategi ini memungkinkan manajemen dalam memperketat seleksi nasabah, memperbesar margin profit dan sekaligus memperbaiki kualitas kredit. CIMB juga terus berupaya untuk meningkatkan jumlah transaksi, kesetiaan nasabah dan *share of wallet*. Sepanjang 2017, CIMB melakukan banyak penyempurnaan pada New Go Mobile, layanan *mobile banking* yang memberikan kemudahan akses bagi nasabah ritel menggunakan *smartphone* setiap saat dan setiap waktu. CIMB juga merencanakan penyempurnaan fitur yang direncanakan akan tersedia di tahun 2019. Untuk nasabah non-ritel, Selain itu, dalam rangka meningkatkan penetrasi pasar, CIMB meluncurkan produk tabungan kaum muda yakni Indie Account, dengan target segmen remaja yang penuh ekspresi.

3. disiplin pada pengelolaan biaya

CIMB berhasil mengelola biaya operasional yang hanya meningkat 2,1%, di bawah laju inflasi sebesar 3,6% sepanjang tahun 2017. Pencapaian ini dapat diraih dengan menerapkan beberapa inisiatif efisiensi, penyederhanaan proses kerja, memaksimalkan efektivitas ruang kerja, meninjau ulang operasional kantor cabang serta menyesuaikan anggaran promosi dan iklan. Upaya ini juga

didukung oleh pengembangan jaringan perbankan digital yang efisien dan penyempurnaan kanal-kanal alternatif.

4. keseimbangan budaya manajemen resiko

CIMB membangun budaya “*Risk and Compliance*” dengan memberi bobot KPI mengenai manajemen risiko yang signifikan pada seluruh unit usaha, menerapkan kerangka *Enterprise Wide Risk Management* sebagai pemandu aktivitas bisnis dan proses pengambilan keputusan, memperkuat peran *Risk Control Unit (RCU)* dan *Quality Assurance* di tiap fungsi dalam organisas dan meningkatkan penerapan *credit rating framework* untuk seluruh nasabah pada seluruh direktorat yang ada.

5. pemanfaatan teknologi informasi atau digital platform

Pelaksanaan fokus strategi ini terus diawasi secara ketat dan direview secara periodik oleh jajaran manajemen dari atas ke bawah, pada seluruh bagian. Dengan berakhirnya 2018, CIMB telah mencanangkan strategi kembali yang disebut T23 (target lima tahunan yang diinisiasi akhir 2018), dengan fokus pada pengembangan manusia, *customers* dan *digital banking*.

8. Dukungan dari CIMB Group

Dukungan dari CIMB Group sebagai pemilik mayoritas saham didapat melalui arahan dan panduan dari dewan komisaris dalam mengelola manajemen CIMB, mengimplementasikan lima pilar strategi , memberikan pandangan prospek usaha,

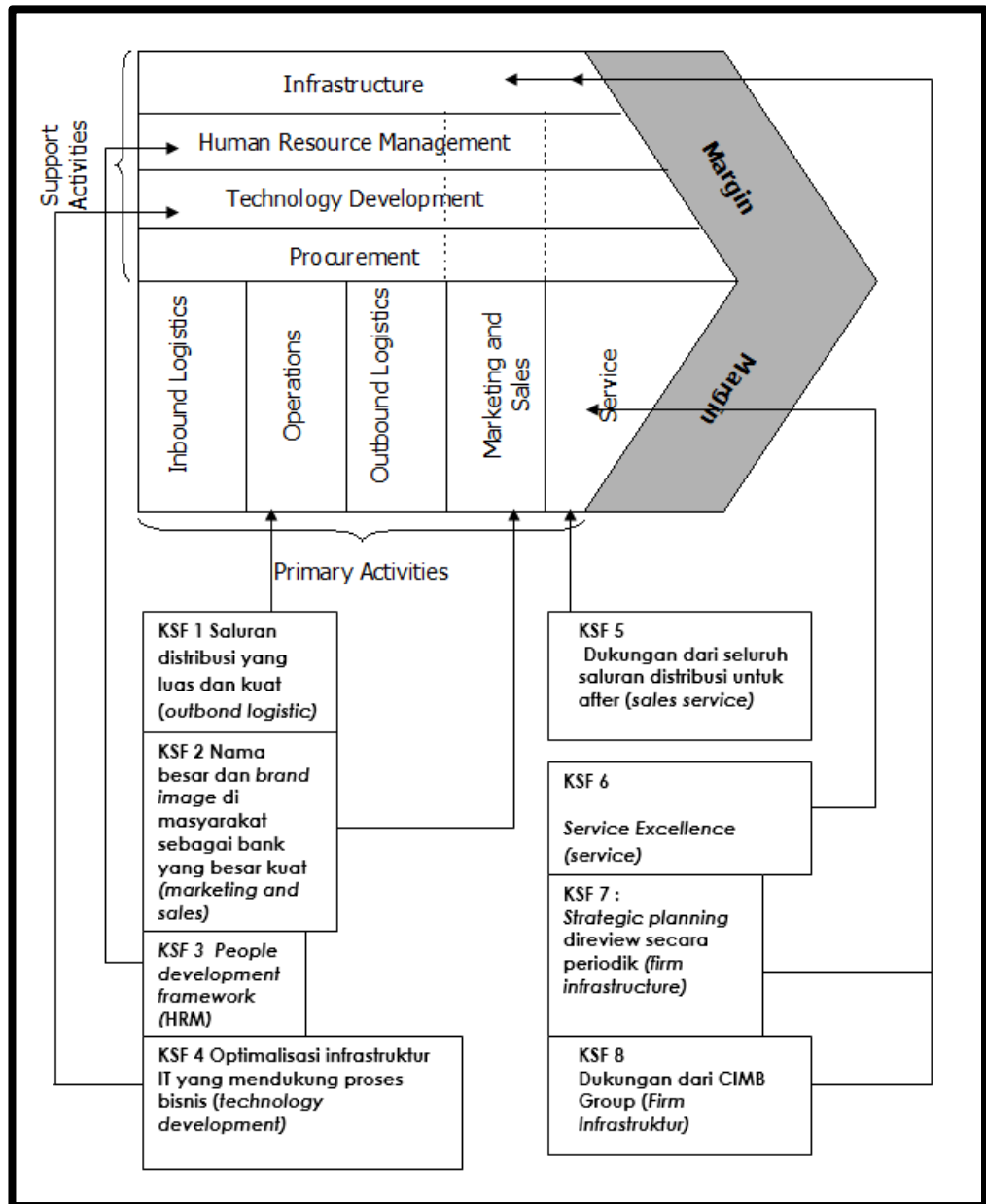
mengembangkan sistem terkait HRM, penerapan tata kelola, memberikan pandangan mengenai kebijakan *whistleblowing*, dan arahan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan. Berdasarkan rekomendasi dari komite-komite tersebut, Dewan Komisaris memberikan saran dan arahan kepada Direksi yang disampaikan dalam rapat gabungan Dewan Komisaris dan Direksi.

CIMB Group juga memberikan chanel atau pintu ke ekonomi ASEAN, dimana CIMB Group banyak bermain disana. sehingga jika nasabah di CIMB Niaga terafiliasi dengan potential customer di wilayah ASEAN, CIMB Niaga bisa langsung mereferalkan jaringan CIMB yang ada di luar Indonesia, terutama yang ada di Malaysia, Kamboja, Thailand, Vietnam dan Singapore. Di Indonesia sendiri anak perusahaan CIMB Group yang mendukung CIMB Niaga dalam bisnis antara lain PT CIMB Securities dan PT CIMB Principal Asset Management . Berikut ini adalah cuplikan wawancara nya.

ASM: “CIMB group sudah pasti sangat berperan dalam pengembangan CIMB Niaga selama ini. Mereka membantu development system yang ada di CIMB Niaga dan menjadi pintu masuk bagi CIMB Niaga ke Asean, terutama ke jaringan mereka. Mulai dari pengembangan karyawan, transaksi dan network. Kita punya beberapa potential customer yang akan berkembang ke Malaysia, Thailand dan Singapore, dan itu dipermudah dengan pintu yang dibuka oleh CIMB Group untuk CIMB Niaga.”

4.2.1 RBV menggunakan Key Success Factors dan VRIO Framework

Hasil wawancara menghasilkan 8 *key success factors* yang dinilai sebagai sumber daya dan kapabilitas yang merupakan kekuatan internal CIMB. Kedelapan *key success factors* dimasukkan kedalam *value chain analysis* sebelum dimasukkan ke *VRIO framework*.



Gambar 4.6 Value Chain Activities CIMB Niaga.
 Sumber : *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*
 (Barney, 2002)

Tael 4.4 VRIO Framework Sumber Daya dan Kapabilitas Internal

<i>Key Success Factors</i>	<i>Valuable</i>	<i>Rare</i>	<i>Costly to Imitate</i>	<i>Organization</i>	<i>Competitive Implication</i>
	Apakah sumber daya & kapabilitas ini mampu memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman ?	Apakah sumber daya & kapabilitas ini mampu beradaptasi dengan persaingan industri?	Apakah sumber daya & kapabilitas ini sulit dicontoh/diganti pesaing dengan biaya yang lebih rendah?	Apakah sumber daya & kapabilitas ini sudah dikelola dengan optimal oleh perusahaan ?	
1. Saluran distribusi yang luas	ya	ya	ya	ya	<i>Sustained competitive advantage</i>
2. Nama besar dan <i>brand image</i> sebagai bank yang kuat	ya	no	ya	ya	<i>Competitive parity advantage</i>
3. <i>People development framework</i>	ya	ya	ya	ya	<i>Sustained competitive advantage</i>
4. Optimalisasi infrastruktur IT untuk mendukung proses bisnis	ya	ya	ya	ya	<i>Sustained competitive advantage</i>
5. Dukungan seluruh saluran distribusi	ya	no	ya	ya	<i>Competitive parity advantage</i>

6. <i>Service excellence</i>	ya	no	ya	no	<i>Competitive parity advantage</i>
7. <i>Strategic planning</i> yang direview periodik	ya	ya	ya	no	<i>Temporary competitive advantage</i>
8. Dukungan dari CIMB Group	ya	ya	ya	ya	<i>Sustainable competitive advantage</i>

4.2.2. Simpulan Evaluasi Keunggulan

Berdasarkan hasil wawancara dan analisa diatas, maka diperoleh kesimpulan tiga sebagai berikut

1. Yang tergolong dalam *sustained competitive advantage* adalah KSF1, KSF 3, KSF 4 dan KSF 8.

- a. KSF 1 : Saluran distribusi yang luas. KSF ini adalah salah satu *sustainable competitive advantage* yang dimiliki CIMB. Kutipan hasil wawancara adalah sebagai berikut

ASM : "Ya pasti. CIMB sebagai bank swasta nasional harus bangga menjadi pesaing utama BCA. Dari sisi aset, modal, jaringan cabang dan chanel, apalagi setelah merger, tidak ada lagi batasan geografis. Semua sudah terhubung, on line dan bisa diakses dari mana saja dan kapan saja. Mulai dari SDM, ATM, cabang, hingga chanel lainnya kita termasuk sebagai yang diunggulkan dan disegani."

DNP : "Saluran distribusi itu kan nggak hanya bangunan fisik, gedung, ATM. Tapi harus diingat juga relasi dan trust yang terbangun antara nasabah dan debitur dengan bank. Lalu third party yang sifatnya kerja sama seperti dealer, developer. Itu juga termasuk distribution channel yang menurut saya, kita kuat. Karena kita membangun trust and relationship itu bukan dalam waktu singkat. Selain didukung oleh

infrastruktur yang memang sudah besar ya, dari segmen korporasi sampai individu, channel kita kuat. Kalaupun dari sisi kuantitas kita masih kalah dengan bank BUMN, tapi dari sisi kualitas layanan dengan bank swasta nasional lainnya saingan kita kan hanya BCA”

- b. KSF 3 : *People development network* yang jelas. KSF ini adalah salah satu *sustainable competitive advantage* yang dimiliki CIMB. Kutipan hasil wawancara adalah sebagai berikut

ASM : :”People development kita sudah lebih bagus daripada awal merger dulu. HR juga kan melakukan penyempurnaan internal dan eksternal. Sekarang budaya organisasi sudah lebih kuat dan “nempel” bahkan didalam diri pegawai baru. Mereka sudah tau bahwa CIMB punya orientasi ke customer tinggi dan menuntu kinerja tapi tidak mengabaikan integritas. Menurut saya sih semakin baik kedepannya”

DNP : “Sistem mentoring dan people development yang ada sekarang sebenarnya masih bisa ditingkatkan, tapi kita sedang menuju ke arah perbaikan. agak tersendat diawal itu biasa, namanya juga inkulturasi budaya baru. Tapi begitu jalan, asalkan karyawannya komit dengan tugas dan tanggung jawabnya, menurut ssaya people development CIMB termasuk yang unggul dibandingkan pesaing yang rata-rata, hanya menitik beratkan pada motivasi yang nampak saja seperti reward dan gaji. Padahal kan aspek people nggak hanya itu, tapi lebih ke personal development dan CIMB sudah on track.”

- c. KSF 4 : Optimalisasi infrastruktur IT untuk meningkatkan kualitas proses bisnis dan *digital banking for customers experience*. KSF ini adalah salah satu *sustainable competitive advantage* yang dimiliki CIMB. Kutipan hasil wawancara adalah sebagai berikut

ASM : “strategi IT sejak IP awal merger dulu kan memang sudah jadi fokus dan penentu kualitas layanan kita ke nasabah. Jadi, strategi tentang IT menurut saya sudah sangat terintegrasi ke strategi bisnis, bukan lagi bagian terpisah yang jadi tanggung jawab divisi IT, tapi digitalisasi dan penyatuan core banking ini harus jadi tanggung jawab seluruh bagian. Dan prosesnya sih sudah berjalan , sekarang lebih kuat lagi. “

DNP : “ sistem yang ada kan sekarang sangat mendukung proses bisnis, mempermudah pekerjaan mulai dari sales yang mengumpulkan data, operation dan back office yang memfilter hingga bagian hilir yang harus mengantarkan layanan kita ini ke nasabah, semuanya sangat bergantung dan membutuhkan teknologi informasi. Coba bayangkan kalau proses kreditnya masih harus manual ? wah, bisa semakin tertinggal dengan bank lain. Jadi menurut saya sih penting sekali ya, dan CBS yang kita miliki sekarang akan terus berkembang dengan peningkatan dan perbaikan fitur disana – siini, yang ujung-ujungnya adalah untuk kesejahteraan para pemangku kepentingan juga,”

d. KSF 8 : Dukungan dari CIMB Group. KSF ini adalah salah satu *sustainable competitive advantage* yang dimiliki CIMB. Kutipan hasil wawancara adalah sebagai berikut

ASM : “Sangat penting support dari CIMB Group. Mereka yang kasih arahan dan panduan sejak IP, dan memang sesuai dengan resources yang kita miliki. Jadi sifat strateginya sebenarnya *bottom up* dan *top down*, dua arah.”

DNP : “kalau portfolio nasabah, di konsumen memang tidak banyak, dalam arti referal, jelas bukan segmen konsumen. Tapi bagaimana holding memberikan arahan yang diturunkan ke bawah, kan terbukti selama ini . Kalau 2013-2015 kemarin segmen korporasi sempat agak longgar risk management nya, buktinya langsung menyusun T18 dan jadi titik balik, 2015 akhir kita cetak profit lagi. Jadi menurut saya arahan CIMB Group sangat mempengaruhi dan menentukan langkah kita dimasa yang akan datang.”

2. Yang tergolong dalam *temporary competitive advantage* adalah KSF 7 *strategic planning* yang direview secara periodik. KSF ini adalah salah satu *sustainable temporary competitive advantage* yang dimiliki CIMB. Kutipan hasil wawancara adalah sebagai berikut.

ASM: “Semenjak merger 2008 strategi kita setiap tahun memang dievaluasi, direview, ditingkatkan terus. Penyesuaian terus menerus. Mencapai satu titik, lanjut ke titik selanjutnya. Setelah T18 kan kita lanjut T23. Management Risk, kita punya level 1,2, 3 dan 4. IT kita punya tahap IP, digital dan core, sekarang persiapan mau masuk tahap enterprise. Intinya strategi CIMB selalu step by

step tapi berkelanjutan. Bukan hanya direview tapi terus ditingkatkan, disesuaikan, ya itu isitilahnya, dikalibrasi.”

3. Yang tergolong dalam *competitive parity advantage* adalah KSF 2, KSF 5 dan KSF

6.

a. KSF 2 *brand image* sebagai bank yang kuat . KSF ini adalah salah satu *sustainable competitive parity advantage* yang dimiliki CIMB. Kutipan hasil wawancara adalah sebagai berikut.

DNP: “Tergantung segmen saya rasa. KPR dan produk konsumen kita kuat. Tapi komersil dan korporat, pembiayaan bank lain ada yang lebih ketat dan kemampuan pembiayaannya lebih besar daripada CIMB. Hanya di sektor industri tertentu seperti perkebunan, energi dan properti kita kuat. Itulah kenapa kita fokus ke sektor yang memang kita kuat disitu. Kalau CIMB tidak berinovasi dan terus memperbarui strategi, bisa tertinggal dengan bank lain.”

b. KSF 5 dukungan seluruh saluran distribusi untuk *after sales service* : *call center* dan *phone banking* 14041. KSF ini adalah salah satu *sustainable competitive parity advantage* yang dimiliki CIMB. Kutipan hasil wawancara adalah sebagai berikut.

ASM: “Transaksi cabang sekarang kan bisa diakses tanpa batas geografis atau waktu. 24 jam kalau perlu. Adanya phone banking 14041 dan call center itu sekarang adalah hal yang bisa dikembangkan oleh pesaing juga. Kita harus bisa memberikan alternate channel yang daya jangkaunya ke customer lebih luas, tapi biayanya lebih rendah. Platform on line sebenarnya kalau digarap dengan sungguh-sungguh akan sangat menguntungkan untuk CIMB dan memberikan customer value, karena akses ke bank ditambah. Mari kita liat pengembangan produk tabungan pada platform online. Sementara untuk nasabah dengan fasilitas pinjaman, platform digital tidak banyak membantu....karena mereka maunya tatap muka dan judgement masih sangat tinggi disitu.”

c. KSF 6 *service excellence* . KSF ini adalah salah satu *sustainable competitive parity advantage* yang dimiliki CIMB. Kutipan hasil wawancara adalah sebagai berikut

NS : “*ya, rekam jejak dari Bank Niaga, memang front liners kita masih jadi salah satu yang terbaik di market. Nasabah itu by the end akan bisa menilai kualitas layanan kita lebih dari sekedar produk, tapi bagaimana human relation. Sistem sudah pasti infrastruktur wajib , karena kita bergerak dibidang jasa yang memang sangat mengandalkan IT. Jadi memang service itu sekarang sangat bersilangan dengan IT. Jadi kalau platform CIMB kuat di IT , saya yakin nasabah akan merasakan kualitas layanan yang memuaskan.*

4.3 Evaluasi Kesesuaian (*Consonance*)

4.3.1 *Market Orientation* dalam Evaluasi Kesesuaian

Analisa berikutnya adalah evaluasi kesesuaian , tentang bagaimana CIMB mengelola kondisi ekonomi dasar yang dimiliki untuk berkompetisi di dalam persaingan industri yang dinamis. Rumelt (2000) menyebutkan bahwa strategi yang dimiliki perusahaan harus dapat mengantisipasi dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang sifatnya dinamis. Dengan memahami kondisi ekonomi dasar perusahaan dalam menyusun strategi yang tepat, maka perusahaan akan bertahan dalam persaingan bahkan mengungguli strategi bersaing kompetitor. Kondisi ekonomi dasar ditekankan oleh Collins dan Montgomery (2011) harus sesuai dengan strategi perusahaan dalam menghadapi lingkungan eksternal. Disitu disampaikan bahwa strategi yang dimiliki perusahaan harus berdaya tahan (*robust*) agar dapat memprediksi perubahan yang

terjadi didalam lingkungan eksternal dan mengantisipasi perubahan strategi yang dilakukan oleh pesaing.

Disini penulis ingin melihat sejauh mana keselarasan kondisi ekonomi dasar yang ada di CIMB dengan strategi dana murah dan *digital banking* yang dikelola dari sudut pandang *market orientation*, yaitu apa yang saat ini menjadi kebutuhan pasar dan bagaimana perusahaan merespon hal tersebut melalui strategi yang dimiliki. Evaluasi ini dilakukan berdasarkan analisa *in-depth interview* dengan *product specialist* tabungan dan *product development GoMobile dan CIMB Clicks*, terkait bagaimana CIMB mengelola pendapatan dan biaya yang ada pada produk dana murah dan *digital banking*.

Seperti telah disebutkan di bagian awal, bahwa perkembangan teknologi informasi juga mendorong tumbuhnya industri telekomunikasi dan perdagangan. Format perdagangan berbasis internet (*e-commerce*) semakin mendominasi pasar, dan industri perbankan sebagai salah satu bagian dari sistem pembayaran pun ikut berkembang. Oleh karena itu tidak heran jika perbankan berlomba mengembangkan *platform digital* demi memenuhi kebutuhan pembayaran. Namun tidak berhenti di platform digital. Saat ini perbankan juga harus terus berinovasi karena *platform online* juga merupakan media *interface* yang mulai dikembangkan oleh kolaborasi antara perbankan dengan *market place* atau *e-commerce* atau media sosial. Sehingga, berbagai platform sebagai *alternate channel* untuk berinteraksi dengan nasabah harus juga diperhatikan karena memang pergerakan *demand* arahnya adalah menuju platform *online*. Saat ini *media interface* terbanyak dan yang paling ideal adalah platform digital,

karena pengelolaan biaya dan pendapatan sepenuhnya ada di tangan manajemen CIMB. Juga alasan keamanan. karena untuk platform online, bank masih harus meletakkan data non finansial (data pribadi) nasabah pada pihak ketiga.

Saat ini, ada tiga kelompok besar saluran distribusi yang digunakan oleh CIMB untuk meningkatkan dana murah. Pertama adalah cabang konvensional. Kedua adalah platform digital atau *electronic banking* dan ketiga adalah platform pihak ketiga yaitu *e-commerce* dan media sosial. Saat ini, CIMB sedang mengembangkan platform kedua dan ketiga melalui *API Banking*, yaitu aplikasi yang membantu menghubungkan layanan perbankan CIMB Niaga dengan aplikasi pihak ketiga, utamanya *tech startup*, *fintech* dan dinas kependudukan dan catatan sipil. Harapannya adalah nasabah CIMB Niaga mendapatkan manfaat layanan perbankan melalui aplikasi *fintech* atau *startup* yang lebih *user-friendly* dan sering digunakan. Selain memberi kemudahan dan kenyamanan nasabah dalam bertransaksi, pengembangan produk dan layanan berbasis digital tersebut juga dimaksudkan untuk memperluas jaringan layanan nasabah serta melengkapi layanan yang diberikan melalui kantor cabang CIMB Niaga.

Ketiganya memiliki struktur pendapatan dan biaya yang berbeda-beda, sebagaimana dijelaskan dalam tabel 4.5

Tabel 4.5 Struktur Pendapatan dan Biaya Platform Dana Murah (Tabungan)

Platform	Pendapatan	Biaya
Konvensional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendapatan bunga 2. Pendapatan non bunga, yaitu komisi : seperti biaya transaksi, biaya administrasi bulanan, biaya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembayaran bunga kepada nasabah 2. Biaya operasional 3. Biaya promosi

	dibawah saldo minimal, biaya rekening dormant dan biaya penutupan	
Digital	1. Pendapatan bunga 2. Pendapatan non bunga, yaitu komisi : seperti biaya transaksi, biaya administrasi bulanan, biaya dibawah saldo minimal, biaya rekening dormant dan biaya penutupan	1. Pembayaran bunga kepada nasabah 2. Biaya operasional 3. Biaya promosi 4. Biaya pengembangan dan pemeliharaan platform digital
<i>E-commerce</i>	1. Pendapatan bunga 2. Pendapatan non bunga, yaitu komisi : seperti biaya transaksi, biaya administrasi bulanan, biaya dibawah saldo minimal, biaya rekening dormant dan biaya penutupan	1. Pembayaran bunga kepada nasabah 2. Biaya operasional 3. Biaya promosi 4. Biaya pengembangan dan pemeliharaan platform digital 5. Biaya kerjasama dengan e-commerce

Sumber : Pengembangan Model Bisnis Produk Tabungan pada Bank CIMB Niaga (Selvani Antoni, 2017)

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa pendapatan yang diperoleh dari produk dana murah adalah pendapatan bunga dan pendapatan non bunga. Selisih pendapatan yang diperoleh bank dengan memberikan bunga murah kepada nasabah akan semakin besar jika porsi dana murah juga semakin besar. *Nett Interest Margin* (NIM) CIMB pada tahun 2018 tercatat sebesar 5,12 %, hampir sama dengan NIM industri sebesar 5,14%. Terkait pendapatan, CIMB adalah salah satu bank yang tidak memisahkan perhitungan jumlah atau porsi komisi yang dihasilkan dari platform

digital banking. Perhitungan komisi yang dihasilkan dari platform *digital* sifatnya *mirroring* atau *shadowing* dengan transaksi yang ada pada platform konvensional di cabang atau platform *online*.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa struktur biaya dan pendapatan yang memberikan *value proposition* terbaik bagi bank dan nasabah adalah *platform digital*. Alasannya adalah pada *platform digital core banking system* dan infrastruktur dimiliki dan dapat dimanage dengan maksimal oleh bank dilihat dari sisi keamanan serta pengelolaan biaya. Untuk keamanan platform *e-commerce* walaupun saat ini sudah berjalan kerjasama dengan 5 *e-commerce* (dua diantaranya merupakan unicorn dan *market leader*), infrastrukturnya masih terus dibenahi dan membutuhkan keterkaitan dengan banyak pihak terkait vendor dan pihak *e-commerce* itu sendiri. Hal tersebut disampaikan masih cukup beresiko karena arus informasi yang dimiliki oleh pihak selain bank, sekalipun ada perjanjian kerjasama dan kesepakatan tentang alasan keamanan dan manajemen resiko. Demikian juga dengan biaya. Bahwa platform *digital banking* dan *e-commerce* memang membutuhkan investasi untuk pos promosi, pengembangan dan pengadaan pada tahap inisiasi. Namun, dikemudian hari platform ini akan menjadi jauh lebih efisien karena biaya operasional yang besar bisa dikurangi.

Berikut adalah cuplikan wawancaranya

LA: "Kalau mau melihat pasar dana murah terutama tabungan sekarang ya mau nggak mau harus go digital. Otherwise, pasti kita tertinggal. Pembukaan rekening, transaksi keuangan dan jembatan dengan pihak ketiga seperti situs belanja online itu sudah kriteria wajib. Dilihat dari tren pengguna handphone, layanan e-commerce dan media sosial, semua sekarang kalau tidak terkoneksi ke internet ya buang waktu dan tenaga. Kan layanan dasar seperti itu yang diinginkan nasabah : cepat, aman, murah dan mudah. Akses intinya. Datang ke

cabang jelas tidak mengakomodir kebutuhan tersebut, kecuali memang sifat transaksinya spesifik yang membutuhkan judgement manusia atau yang transaksi nominal besar atau transaksi off shore. Jadi satu-satunya jalan ya layanan digital banking. Dan kanal distribusi itu harus mengarah ke digital dan online sekarang. Bukan berarti mengabaikan manajemen resiko lalu asal-asalan bikin kanal yang bisa hit and run sebanyak mungkin ya.... Walaupun pada aktivitas seperti event, kan kita tetap manage bundling product dengan kualitas yang harus tetap terjaga. Tapi kan proses untuk bisa pop up ke jaringan lewat aplikasi atau media sosial atau e-commerce itu kan bukan dalam waktu sebentar. Inisiasi dengan Grab aja waktu itu hampir setahun lebih digodognya. Apalagi untuk menjangkau platform bisnis yang emerging , itu makin ketat lagi risk manajemennya. Jadi memang dituntut dari berbagai sisi kita harus bisa excellence.” (LA, GoMo and CIMB Clicks Specialist).”

SA : “ Value proposition yang kita sampaikan ke nasabah itu harus bisa menjadi revenue stream. Kalau saat ini ya paling feasible memang lewat sistem IT dan digital banking milik kita, yang sebaiknya developmentnya dimaksimalkan. Revenue stream dan channel lain masih tetap diperlukan dan dikembangkan, yaitu cabang konvensional dan channel e-commerce, Caranya, meningkatkan kanal distribusi yang menekan cost. Kalau kaitannya dengan dana ya sudah pasti tadi itu....lewat digital banking. Segala segmen harus bersama-sama aware akan peningkatan utilisasi digital banking yang kita punya. Kalau FTP nya bisa lebih murah, kan margin untuk cabang atau divisi jauh lebih besar. Untuk nasabah baik individu maupun institusi yang fasilitas dan dananya diatas Rp 5M dan bisnis nya ada di CIMB....akan sangat berkontribusi baik dari sisi volume dana, jumlah transaksi dan fee untuk bank. Digital lounge dan akses rekening lewat chanel elektronik itu harus diperbanyak, namun tetap disajikan dalam skema yang memanager resiko sebaik mungkin (SA, Xtra Saving Specialist).

Pengelolaan biaya yang maksimal akan terlihat pada kinerja finansial pada rasio-rasio yang terkait langsung dengan pengelolaan DPK pada tabel 4.6

Tabel 4.6 Perbandingan Rasio Keuangan Bank Buku Empat Terkait Pengelolaan Dana Pihak Ketiga dan Digital Banking

(%)	BCA	Mandiri	BRI	BNI	CIMB
Bopo	78,6	76,16	69,14	71	83,48
NIM	6.2	5.63	7.93	5.5	5.6
LDR	90	88,3	88,13	85,6	96,24

Sumber : laporan keuangan 2017 BCA, BNI, BRI, Mandiri dan CIMB

a. BOPO Ratio

Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (Bopo) merupakan rasio yang menggambarkan efisiensi perbankan dalam melakukan kegiatannya. Belanja operasional adalah biaya bunga yang diberikan pada nasabah sedangkan pendapatan operasional adalah bunga yang didapatkan dari nasabah. Semakin kecil nilai BOPO artinya semakin efisien perbankan dalam beroperasi. OJK sebagai regulator mengeluarkan siaran pers nomer SP34/DKNS/OJK/4/2016(https://www.bi.go.id/id/peraturan/ssk/Pages/pbi_171115.aspx, diakses pada 20 Maret 2018) yang menyatakan akan diberikan insentif pada bank buku 4 yang mampu menjaga rasio BOPO nya dibawah 75%. Pada 2018, BOPO CIMB Niaga adalah 80,97%, turun 2.51% dari tahun sebelumnya. Angka ini memang masih jauh dari kriteria OJK. Bahkan tabel nampak bahwa angka BOPO CIMB masih yang terbesar diantara bank buku empat yaitu sebesar 83,48%, namun angka ini merupakan perbaikan sejak T18 diinisiasi, bahkan telah turun sebesar 16%. Hal ini karena manajemen menekankan pengurangan biaya kepada seluruh jajaran direktorat yang ada. Beberapa inisiatif untuk mencapai efisiensi biaya operasional adalah :

1. kebijakan penggunaan fasilitas *driver* kantor, *carpooling* dan penggunaan transportasi *online*,
2. meningkatkan kapasitas dan mengevaluasi produktivitas cabang dan merevitalisasi *digital lounge*,
3. menggunakan media promosi digital,

4. memaksimalkan pelaksanaan rapat melalui media *conference call*,
5. memaksimalkan penggunaan fasilitas gedung sendiri sebagai tempat pelatihan,
6. selektif dalam acara-acara aktivitas karyawan,
7. memperbaharui kontrak terkait dengan biaya *IT related* dengan harga yang lebih bersaing,
8. mengadakan event bersama antar produk dan divisi sebagai sarana promosi dan
9. evaluasi biaya karyawan kontrak.

T18 memang dirancang untuk mengatasi permasalahan biaya yang diakibatkan pada pembentukan cadangan kerugian yang membengkak karena kualitas aset (kredit) yang buruk pada tahun 2013-2015, mengakibatkan profit CIMB turun hingga Rp 4 T selama dua tahun tersebut. Bersamaan dengan masuknya CEO baru, akhirnya CIMB Group sebagai *holding* merasa perlu untuk merombak dan menyediakan acuan terintegrasi yang harus memperbaiki sektor-sektor yang pada waktu itu dirasa lemah; salah satunya adalah pengelolaan biaya yang maksimal. Mengacu pada T18, seluruh jajaran manajemen akhirnya bersepakat untuk mengupayakan perbaikan, khususnya dari sisi biaya. Terbukti sejak 2015 T18 diinisiasi strategi pengelolaan biaya melalui kenaikan pendapatan bunga bersih, peningkatan pendapatan selain bunga, penurunan pembentukan cadangan kerugian penurunan nilai serta efisiensi pada beban operasional CIMB Niaga mampu membukukan laba sebelum pajak penghasilan sebesar Rp4,9 T di

tahun 2018 dibandingkan awal T18 diinisiasi sebesar Rp1.1 T. Kondisi tersebut turut menopang kenaikan laba bersih CIMB Niaga sebesar 16.67% dari tahun sebelumnya menjadi Rp3,5 triliun pada 2018.

b. LDR

Leverage to Deposit Ratio adalah rasio yang menggambarkan kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban jangka pendek (likuiditas), dan diperoleh dengan perhitungan total kredit dibagi dengan total dana kelolaan. Jika nilai LDR terlalu tinggi, artinya perbankan tidak memiliki likuiditas yang cukup memadai untuk menutup kewajibannya terhadap nasabah (DPK). Sebaliknya, jika nilai LDR terlalu rendah berarti perbankan memiliki likuiditas yang cukup memadai tetapi mungkin pendapatannya lebih rendah, karena seperti yang diketahui dunia perbankan memperoleh sebagian besar pendapatan melalui kredit yang disalurkan. LDR CIMB pada tahun 2018 adalah sebesar 97,18% naik dari tahun sebelumnya sebesar 96,24%. Angka ini memang masih jauh dari ketentuan PBI No. 17/11/PBI/2015 tanggal 25 Juni 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah Dan valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional yaitu kisaran LDR yang sehat adalah 78%-92%. Manajemen CIMB terus berupaya untuk menyeimbangkan manajemen kredit serta pendanaan yang ada, dan terbukti dengan menurunnya angka LDR. Sementara untuk empat bank lainnya sudah memiliki angka LDR sesuai dengan ketentuan dari regulator.

c. NIM Ratio

NIM adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengelola aktiva produktifnya untuk menghasilkan pendapatan bunga bersih. Pendapatan bunga bersih diperoleh dari pendapatan bunga dikurangi beban bunga. Semakin besar rasio ini maka meningkatkan pendapatan bunga. Semakin besar rasio ini maka meningkatkan pendapatan bunga atas aktiva produktif yang dikelola bank. Otoritas Jasa Keuangan sebagai regulator mengeluarkan siaran pers nomer SP-34/ DKNS/ OJK/4/ 2016 (https://www.bi.go.id/id/peraturan/ssk/Pages/pbi_171115.aspx, diakses pada 20 Maret 2018) yang menyatakan akan memberi insentif pada bank semua buku yang mampu menjaga rasio NIM dibawah 4,5%. NIM CIMB per 2018 adalah sebesar 5,12%, cukup stabil dibandingkan tahun sebelumnya yang berkisar 5,6% -5,64%, hal ini disebabkan oleh penjagaan kualitas aset kredit dan pendapatan bunga bersih. Hal ini juga ditopang oleh porsi dana murah yang memungkinkan CIMB mengelola margin profitnya menjadi lebih besar. NIM tertinggi di BRI sebesar 7.93% karena pendapatan bunga bersih, porsi dana murah yang lebih besar dibandingkan dana mahal dan peningkatan penyaluran kredit.

d. Dana

Perkembangan dana pihak ketiga yang dikelola bank umum buku empat menurut data yang dicatat oleh Statistik Perbankan Indonesia (SPI) (<https://www.ojk.go.id/id/SitePages/search1.aspx?k=ensiklopedia#k=spi%20januari%202018>, yang diakses pada 2 Februari 2019) periode November 2018

adalah sebesar 10,57 % YoY dari Rp 2.938.057 Miliar pada tahun sebelumnya sebesar Rp 2.657.153 Miliar. Sementara perkembangan dana murah bank umum buku empat menurut SPI per November 2018 adalah 11,9% YoY dari Rp 1.728.935 Miliar pada tahun sebelumnya menjadi Rp 1.934.765 Miliar. Rasio dana murah industri bank buku empat terhadap total dana kelolaan adalah sepanjang 2017-2018 adalah sebesar 65,85%. Komposisi dana murah terhadap total dana kelolaan akan menunjukkan tingkat efisiensi operasional sebuah bank. Semakin besar komposisi dana murah yang dimiliki, maka akan semakin besar margin profit yang bisa didapatkan demikian berlaku sebaliknya. Tabel 4.7 menunjukkan *growth* DPK dan dana murah yang dihimpun oleh lima bank buku empat sepanjang tahun 2017.

Tabel 4.7 Rasio Dana Murah dan Pertumbuhan DPK Bank Buku Empat per Desember 2017

(%)	BCA	Mandiri	BRI	BNI	CIMB
Rasio Dana Murah	76,3	64,7	59,04	63,7	52,6
Growth DPK	9,6	10,3	10,98	18,5	4,8

Sumber : Laporan Tahunan 2017 BCA, Mandiri, BRI, BNI dan CIMB

Dari tabel 4.7 nampak bahwa rasio dana murah CIMB sebesar 52,6% masih dibawah empat pesaing lainnya, yaitu BCA yang tertinggi sebesar 76,3%, Bank Mandiri sebesar Rp 64,7%, BRI sebesar 59,04% dan BNI 63,7%. Rasio dana murah CIMB pada akhir 2018 mengalami sedikit kenaikan dari tahun sebelumnya yaitu 52,55%. Peningkatan dana murah ini didorong oleh pertumbuhan CASA dari seluruh direktorat yang ada di CIMB, karena masing-

masing direktorat memang menekankan peningkatan CASA melalui produk yang ada. Semakin tinggi rasio dana murah akan memperbesar margin keuntungan yang bisa diperoleh, yang nantinya akan berujung pada profit perusahaan. Dari tabel 4.7 nampak bahwa pertumbuhan DPK yang dikelola oleh CIMB angkanya masih jauh dibawah pesaing lainnya. Pertumbuhan dana di CIMB sebesar 0.76% dari Rp 189 T menjadi Rp 190.8 T didorong oleh tumbuhnya dana murah sebesar 16,2% pada produk giro, 9,7% pada produk tabungan dan 4,8% pada produk deposito (dana mahal). Pertumbuhan DPK yang digerakkan oleh pertumbuhan CASA ini sudah sesuai dan searah dengan grand strategi T18. Sekalipun angkanya masih jauh dibawah target, namun manajemen terus memberikan arahan supaya CIMB tidak semakin tertinggal dan terus memperbaiki diri dimasa yang akan datang

e. E-channel

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa platform *mobile banking* dan internet banking bank buku 4 hampir semuanya mengalami kenaikan. Hal yang sama terjadi di CIMB melalui kenaikan Go Mobile dan CIMB Clicks seperti telah dijelaskan lebih detail pada evaluasi konsistensi di depan. Meningkatnya jaringan elektronik yang ada menjadi indikasi bahwa strategi digital telah menyatu dengan strategi bisnis pada level korporasi, bukan hanya tanggung jawab unit bisnis atau divisi IT semata. Kebutuhan perbankan untuk berkompetisi pada segmen perbankan konsumen menuntut strategi platform digital pada seluruh unit di perusahaan.

**Tabel 4.8 Jumlah Transaksi dan Nominal Transaksi
Mobile Banking dan Internet Banking (Individu) Bank
Buku Empat 2016-2017**

Layanan	MOBILE BANKING				INTERNET BANKING			
	2016		2017		2016		2017	
Bank	Jumlah Transaksi (Juta)	Nominal (Rp)	Jumlah Transaksi (Juta)	Nominal (Rp)	Jumlah Transaksi (Juta)	Nominal (Rp)	Jumlah Transaksi (Juta)	Nominal (Rp)
MANDIRI	1.008	278 T	1.127	382 T	574	151 T	562	142 T
BRI	152,8	-	277	-	181	-	311	-
BNI	10,5	13,6 T	32,3	49,8 T	26,1	94,7 T	25,3	94,05 T
BCA	786	722 T	1.161	970 T	1.705	6.801 T	2.040	7.694 T
CIMB	9,8	13.2 T	10,6	13,8 T	13,9	81,1 T	15,8	99.1 T

Sumber : Laporan Tahunan 2017 CIMB, Mandiri, BCA, BRI dan BNI

f. Jaringan Kantor Cabang

Dari tabel 4.9 nampak bahwa untuk jaringan kantor cabang, seluruh bank buku empat mengalami peningkatan kecuali CIMB. Sementara untuk jaringan ATM seluruh bank buku empat melakukan peningkatan jumlah ATM. Sebagaimana telah disebutkan diawal bahwa evaluasi efisiensi operasional dan kinerja kantor cabang menjadi salah satu alternatif yang diambil manajemen sebagai bentuk strategi pengelolaan biaya. Beberapa kriteria yang dinilai perlu bagi manajemen mengenai jaringan kantor cabang adalah

1. menutup kantor cabang dengan aset dibawah Rp 100 M dan tidak produktif

2. menutup kantor cabang yang jaraknya berdekatan (sistem *zoning* atau rayonisasi),
3. menutup kantor cabang yang ada di pusat perbelanjaan dan menggantikannya dengan *Digital Lounge*

Tabel 4.9 Jaringan Kantor Cabang Bank Buku Empat 2014-2017

KANTOR CABANG					ATM			
Bank	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Mandiri	2.312	2.457	2.599	2.631	15.444	17.388	17.461	17.766
BRI	10.396	10.612	10.643	10.646	20.792	22.792	24.292	24.684
BNI	1.182	1.111	1.880	1.886	14.071	16.071	17.056	17.966
BCA	1.111	1.182	1.211	1.235	16.694	17.081	17.207	17.658
BTN	3.855	3.861	3.780	3.910	1.830	1.830	1.830	1.964
CIMB	826	864	634	542	3.365	3.272	3.762	4.500

Sumber : Laporan Tahunan 2017 CIMB, Mandiri, BCA, BRI dan BNI

4.3.2 Simpulan Evaluasi Kesesuaian

Berdasarkan hasil wawancara dan analisa terhadap evaluasi kesesuaian nampak bahwa struktur produk tabungan dan platform digital *banking* terus dikembangkan sesuai dengan arah *demand* pasar yang mengarah ke platform *online*, dengan penyempurnaan fitur tabungan dan konsolidasi struktur biaya dan pendapatan yang juga disesuaikan agar mampu mengakomodir platform konvensional, digital dan online. Hal ini menunjukkan bahwa strategi manajemen atas evaluasi kondisi ekonomi dasar yang dijalankan CIMB dinilai sudah **sesuai** dengan konsep *market orientation*.

Meskipun beberapa indikator keuangan CIMB yang terkait pengelolaan dana masih berada dibawah industri, namun arah perbaikan sepanjang 2013 hingga menjelang akhir T18 sudah terjadi dan CIMB terus memperbaiki diri dan tidak berhenti di tempat

4.4 Evaluasi Kelayakan (*Feasibility*)

Evaluasi kelayakan merujuk pada kemampuan strategi untuk memecahkan masalah (*problem solving*) dan mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh (*institutionalization of strategies*), tanpa menimbulkan potensi munculnya masalah atau restriksi diwaktu yang akan datang. Ada dua pendekatan yang bisa dilakukan untuk melakukan uji kelayakan, yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Karya tulis ini menekankan pada sisi kualitatif untuk mengetahui sejauh mana startegi bisa dilakukan oleh seluruh bagian, dan apakah terjadi koordinasi dan integrasi seluruh bagian dalam mengimplementasikan strategi, serta melihat apakah strategi yang ada mendorong personil kunci dan fungsi pendukung yang dibutuhkan.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa strategi yang dimiliki CIMB dalam peningkatan dana murah dan utilisasi digital *banking* pada sub direktorat *funding* seluruh direktorat sudah terinternalisasi secara maksimal, didukung dengan sistem penilaian kinerja dan *reward* yang memberikan arahan bagi karyawan, seperti telah disampaikan pada evaluasi konsistensi di awal. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya porsi dana murah pada sleuruh direktorat yang ada yaitu periode Desember 2018 terhadap tahun sebelumnya yaitu, CASA perbankan korporasi naik 30,87%, CASA perbankan sebesar 10,81%%, CASA perbankan SME naik 8,3%, CASA perbankan konsumen naik 3,36%. Sementara untuk pilar strategi yang pertama

yaitu fokus pada sektor yang dikuasai, pada perbankan korporasi mencatat penyaluran kredit modal kerja sebesar Rp36,2 triliun kredit investasi tercatat sebesar Rp33,8 triliun. Pada segmen perbankan komersial, kredit mengalami peningkatan sebesar 0,57% menjadi Rp32,1 triliun pada tahun 2018 dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp31,9 triliun. Kredit modal kerja meningkat sebesar 4,39% menjadi Rp21,6 triliun dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp20,7 triliun. Sementara itu, kredit investasi menurun sebesar 6,50% menjadi Rp10,5 triliun dari posisi Rp11,2 triliun pada tahun sebelumnya. Perbankan UKM terus tumbuh dari tahun sebelumnya sebesar 6,51% menjadi Rp37,3 triliun.

Sementara untuk strategi peningkatan *digital banking* berdasarkan hasil wawancara dengan *relationship manager* dari sub direktorat *lending* perbankan konsumen, komersil dan korporasi, strategi ini dirasa belum terinternalisasi karena :

1. Target KPI masing-masing direktorat didesain sesuai dengan *job description* utama yang ada (sesuai level dan *grading* kepegawaian), sehingga karyawan di sub direktorat pembiayaan fokus kerjanya adalah pengembangan kredit; baik dengan meningkatkan volume, meningkatkan jumlah *account* kredit, menjaga kualitas kredit agar tetap sehat, memelihara dan *maintain* relasi dengan debitur kredit melalui kegiatan transaksional sehari-hari yang biasanya cukup rumit (misalnya transaksi *collection*, penerbitan L/C dan bank garansi, pembiayaan pemasok, transaksi *treasury* seperti *hedging* dan *forex* dalam jumlah besar diatas Rp 50 milyar) dan lain sebagainya. KPI yang ada pada sub direktorat *lending* mencantumkan *CASA* dan *digital banking* hanya sebagai item *booster* diluar KPI

utama yang harus dicapai. Oleh karenanya, apabila KPI minimum yang dibutuhkan sudah terpenuhi dari kegiatan utamanya, maka item *booster* menjadi kurang dianggap penting. Baik dari sisi pembobotan maupun untuk kepentingan *reward* (insentif).

2. Kebutuhan nasabah pada direktorat selain konsumen tidak terlalu terkait dengan *digital banking*, kecuali nasabah yang memiliki fasilitas dari direktorat *transaction banking*. Seperti halnya telah disinggung di depan bahwa pada industri perbankan, direktorat konsumen adalah yang paling terkena imbas pesatnya perkembangan teknologi informasi, yaitu pada platform *mobile banking* - *Go Mobile* yang paling dekat dengan transaksi perdagangan elektronik (*e-commerce*) bagi nasabah individu, setelahnya baru internet *banking* individu (CIMB *Clicks*), dan terakhir internet *banking* untuk perusahaan (Bizchannel@CIMB). *Digital banking* yang saat ini dikembangkan di CIMB Niaga lebih mengakomodir transaksi yang bisa diselesaikan secara sistem, artinya jenis transaksinya tidak memerlukan analisa manusia. Sementara kebutuhan nasabah kredit membutuhkan *judgment* pengambil keputusan seperti kredit sindikasi, inisiasi *cash management*, penerbitan L/C, pembayaran SKBDN, pembiayaan impor (*trust receipt*), penerbitan bank garansi dan lain sebagainya. Jenis transaksi nasabah diluar segmen konsumen membutuhkan mitigasi resiko (*risk management*) yang lebih detail dan *platform* digital belum dapat sepenuhnya mengantisipasi resiko yang ada. Jenis transaksi ini memang sudah didukung oleh sistem yang tersedia di CIMB sebagaimana diuraikan pada

evaluasi konsistensi mengenai integrasi IT dengan proses bisnis, namun pertimbangan manusia sebagai pengambil keputusan jauh lebih besar dan kompleks dibandingkan jenis transaksi pada direktorat konsumen. Kompleksitas dan *human touch level* di awal keterlibatan dengan nasabah terutama yang benar-benar baru berhubungan dengan CIMB (*new to bank*) membutuhkan tahap *know your customer* (KYC) dan *customer due diligence* (CDD) yang biasanya membutuhkan *judgement* serta *skill* yang matang dari pengambil keputusan terkait resiko kredit dan resiko likuiditas yang harus diminimalisir.

Berikut ini adalah cuplikan wawancaranya dengan MDF (*Relationship Manager Corporate Banking Unit 1*) dan DNP (*Alternate Channel Mortgage Banking Head*) :

“Kita fokus pada yang bobotnya paling besar di KPI dulu. Kalau main itemnya sudah terpenuhi (kredit), baru kita kejar booster nya (digital banking). Karena kalau mengejar booster tapi main KPI nya tidak terpenuhi, akan merugikan kami secara pribadi, team dan divisi. IT jelas membantu proses bisnis , mempercepat SLA dan menjaga kualitas dan subjektivitas. Tetapi kalau platform digital banking untuk nasabah dengan fasilitas pinjaman korporasi yang tidak memiliki transaction banking , manfaatnya jadi kurang maksimal”

ASM (*Senior Business Manager Niaga Tower FBS SND*) :

“Strategi yang ada sekarang sudah on track dan sangat membantu staff cabang untuk fokus pada performance individu, yang nantinya akan berdampak positif juga pada performance cabang dan divisi. Jadi sudah benar meletakkan KPI dengan bobot besar pada CASA dan digital banking di main item SPT, karena interaksi dengan nasabah memang paling besar bisa dilakukan melalui dua produk tersebut.”

4.4.1. Simpulan Evaluasi Kelayakan

Strategi peningkatan dana murah yang diterapkan CIMB berhasil meningkatkan jumlah dana murah pada seluruh direktorat yang ada sepanjang 2017 melalui peningkatan kinerja secara *bankwide* dan pada masing-masing direktorat. Strategi peningkatan dana murah juga dinilai terintegrasi dan *feasible* dengan strategi lain dari lima pilar strategi korporasi yang berhubungan dengan keahlian utama, terlihat dari meningkatnya koordinasi antar bagian dalam bersama-sama mencapai tujuan baik dana murah maupun kredit.

Sementara teknologi informasi untuk peningkatan *digital banking*, dinilai belum maksimal kelayakannya karena kebutuhan nasabah akan jenis transaksi perbankan yang diakomodir oleh platform digital hanya ada pada sub direktorat *funding*, terutama untuk direktorat perbankan konsumen dan *transaction banking*. Sementara untuk sub direktorat *lending* pemanfaatan teknologi informasi hanya meningkatkan kualitas proses bisnis, bukan utilisasi *digital banking*.

BAB V

SIMPULAN

Bagian ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan implikasi dan keterbatasan penelitian serta saran atau rekomendasi yang diberikan berdasarkan temuan penelitian.

5.1 Simpulan

Setelah dilakukan penelitian dan analisa, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam meningkatkan dana murah, CIMB Niaga menerapkan *generic best cost provider strategy* yang **konsisten** karena terdapat kesesuaian antara visi , misi, nilai dan budaya organisasi dengan *grand strategy* korporasi Rekalibrasi T18 dan lima pilar fokus strategi dana murah, hingga tercermin pada kinerja dana murah secara *bankwide* dan adanya hingga internalisasi strategi pada individu; **memiliki keunggulan** yang berkesinambungan (*sustained competitive advantage*) pada saluran distribusi yang luas (KSF 1), *people development framework* yang jelas (KSF 3), dan dukungan dari CIMB Group (KSF 8); **sesuai** dan bisa digunakan untuk menghadapi perubahan kondisi pasar, nampak pada indikator keuangan yaitu BoPo, NIM dan LDR dimana angkanya terus membaik dari tahun ke tahun; dan **layak**, tercermin pada peningkatan kinerja dana murah per direktorat maupun secara *bankwide*.

2. Dalam meningkatkan utilisasi digital banking, CIMB Niaga menerapkan *generic best cost provider strategy* yang **konsisten** karena terdapat kesesuaian antara visi, misi, nilai dan budaya organisasi dengan *grand strategy* korporasi Rekalibrasi T18 dan lima pilar fokus strategi optimalisasi penggunaan IT yang tercermin pada kinerja digital banking secara *bankwide*; memiliki **keunggulan** yang berkesinambungan (*sustained competitive advantage*) pada optimalisasi infrastruktur IT untuk meningkatkan kualitas proses bisnis dan *digital banking for customers experience (KSF 4)*; **sesuai** dan bisa digunakan untuk menghadapi kondisi pasar yang dinamis, yang nampak dari beberapa indikator keuangan, jaringan kantor cabang dan jaringan *e-channel* CIMB yang angkanya mengalami perbaikan dari tahun ke tahun; dan **belum layak** karena internalisasi strategi digital banking hanya ada pada direktorat perbankan konsumen sub direktorat *funding* dan direktorat *transaction banking*, sementara untuk direktorat lainnya terutama sub direktorat kredit belum dapat menginternalisasikan strategi digital banking pada level individu karena karakter transaksi dan kebutuhan nasabah yang tidak dapat difasilitasi oleh fitur digital *banking*.

5.2 Implikasi

Setelah melakukan penelitian dan menganalisa hasilnya diperoleh implikasi atas penelitian ini yang bisa dilihat dari dua sudut pandang :

3. Implikasi praktikal bagi CIMB Niaga, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk merencanakan strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan dana murah yang terkait dengan *digital banking*.
4. Implikasi akademis, dimana hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi akademisi dalam mengkaji kemungkinan alternatif aplikasi model evaluasi strategi pada industri perbankan.

5.3 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal :

1. hanya meneliti empat platform digital banking diantara 11 platform yang ada,
2. data yang digunakan adalah sepanjang 2013 - 2015 saat inisiasi T18 hingga 2018

5.4 Saran

Berdasarkan penelitian ini , penulis menyampaikan beberapa saran kepada manajemen CIMB terkait strategi meningkatkan dana murah dan utilisasi digital banking yang ada selama ini, yaitu :

1. Mencantumkan pengelolaan dana murah sebagai salah satu item utama KPI yang vital dengan bobot minimal 10%-15% pada seluruh direktorat terutama pada sub direktorat kredit seluruh direktorat, tidak hanya pada direktorat perbankan konsumen dan *transaction banking* saja. Saat ini tanggung jawab dalam bentuk bobot KPI yang terbesar ada pada karyawan yang berada dibawah direktorat perbankan konsumen.

Apabila pengelolaan dana murah juga diletakkan sebagai KPI utama pada direktorat lainnya dan tidak sekedar berfungsi sebagai item *booster*, akan memberikan fokus dan arahan yang jelas bagi direktorat untuk mendorong pertumbuhan dana murah dan total DPK.

2. Menyempurnakan platform *digital banking* yang sepenuhnya dimiliki oleh CIMB, terutama pada empat platform yang kinerjanya terbaik yaitu Go Mobile (*mobile banking*), BizChannel (*internet banking* perusahaan), CIMB Clicks (*internet banking* individu) dan Rekening Ponsel (nomer ponsel sebagai nomer rekening) dan menambahkan fitur *personal assistance*, *financial advisor*, penambahan transaksi dari dana *off shore* dan terkoneksi dengan *platform online*. Hal ini disarankan agar kanal *revenue* (pendapatan) dari komisi yang merupakan salah satu faktor pendapatan non-bunga dapat diperbesar, dan kanal *cost* (biaya) dari biaya yang muncul pada platform konvensional bisa ditekan.
3. Menyusun produk yang terintegrasi dan saling mempengaruhi bagi nasabah *funding* dan *lending* pada seluruh direktorat. Layanan produk yang terintegrasi saat ini baru tersedia pada salah satu produk KPR dari perbankan konsumen dan layanan *cash management* dari *transaction banking*, dimana fitur produknya dapat saling mensubstitusi antara fitur bunga pinjaman dengan saldo tabungan. Jika direktorat lainnya dapat memberikan fitur produk yang bisa berpengaruh positif antara satu bagian dengan lainnya, hal ini akan mempermudah manajemen dalam mengelola aset dan kewajiban dalam skala *bankwide*.

LAMPIRAN WAWANCARA

Wawancara ini dilakukan dalam beberapa tahap. Wawancara tahap awal adalah menentukan apa saja yang menjadi *key success factors* CIMB dalam meningkatkan dana murah dan utilisasi *digital banking Go Mobile* dan *CIMB Clicks*. Wawancara berikutnya adalah mengetahui apakah KSF yang ada memenuhi kriteria *VRIO framework*; dan pada tahap akhir akan ditentukan apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sesuai dengan kriteria yang ada pada *Rumelt Framework*.

Wawancara dilakukan kepada para *key person* yaitu pihak penyusun strategi dan pelaksana strategi. Pihak penyusun strategi terdiri dari:

1. *senior product development* dari *Go Mobile* dan *CIMB Clicks* (LA),
2. *product development manager* dari *Tabungan Xtra* (SA).

Pihak pelaksana strategi terdiri dari:

1. *Alternate Channel Mortgage Banking Head* (DNP),
2. *Branch Manager FBS -SND Jakarta Area* (ASM) ,
3. *Service Manager FBS SND Jakarta Area* (NS) ,
4. *Relationship Manager* dari direktorat perbankan konsumen (MDF)

PANDUAN PERTANYAAN

1. Apa saja strategi CIMB untuk meningkatkan porsi dana murah?

ASM: “Melalui pembobotan yang besar pada KPI sales and service people serta seluruh jajaran karyawan yang engagement dengan nasabah tinggi (direktorat konsumen), akan memberikan fokus kerja dan hasil yang signifikan. Karena user produk ini lebih banyak individu, ya strateginya adalah program dan exhibit yang masif seperti Xtra Xpo, IBEX, sponsor event internasional seperti Asean Games dan Color Run. Program yang ada harus dijalankan bersama-sama lintas divisi, karena dari sisi nasabah maupun bank jelas lebih menguntungkan. Kerjasama dengan divisi lain dan menggarap nasabah korporasi yang ada di perbankan bisnis dan korporat atau transaction banking.”

LA: “Memperbanyak saluran distribusi, dan fokus pada yang kita punya dan sedang kembangkan saat ini, yaitu : platform digital dan online. Jauh lebih kecil biayanya dimasa yang akan datang, meningkatkan market share dan brand image juga. Karena sekarang semuanya serba online. Event konvensional above the line tetap harus dijalankan, tapi jangan lupa bahwa pergerakan dana pada transaksi digital terbukti lebih dari 50% dari transaksi cabang. Bayangkan fee base yang terakumulasi, sudah pasti porsi ke pendapatan non bunga nya sebagian besar berasal dari transaksi digital.”

2. Apa saja strategi CIMB dalam meningkatkan utilisasi digital banking?

SA : “platform digital memang membutuhkan initial investment yang besar, namun harap diingat bahwa platform ini mengeliminasi biaya overhead yang ada di cabang konvensional. Pengembangan IT dan featurnya memang harus diperkuat dan vendor kerjasama harus benar-benar secure and safety. Karena kedepan dengan platform online, scope jangkauan market akan semakin besar dan infrastruktur yang dimiliki memang harus canggih dan terus dikembangkan dari berbagai sisi.”

ASM: “Kerjasama dengan direktorat transaction banking dan korporasi, event – event besar dan kerjasama dengan merchant. Mesin EDC CIMB tahun ini (2018) digenjut dan dari laporan product owner pertumbuhannya lebih dari 100% (101,46%). “

3. Dalam hal strategi meningkatkan dana murah dan digital banking, apa saja yang menjadi key success factors bagi CIMB supaya strategi ini berhasil diimplementasikan dan mencapai tujuan yang ditetapkan oleh management ?

KSF 1 : Saluran distribusi yang luas

P (Penulis): Apakah sumber daya / kapabilitas ini mampu memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada? Mohon dijelaskan berikut alasannya.

ASM : "Ya pasti. CIMB sebagai bank swasta nasional harus bangga menjadi pesaing utama BCA. Dari sisi aset, modal, jaringan cabang dan chanel, apalagi setelah merger, tidak ada lagi batasan geografis. Semua sudah terhubung, on line dan bisa diakses dari mana saja dan kapan saja. Mulai dari SDM, ATM, cabang, hingga chanel lainnya kita termasuk sebagai yang diunggulkan dan disegani."

DNP : Saluran distribusi itu kan nggak hanya bangunan fisik, gedung, ATM. Tapi harus diingat juga relasi dan trust yang terbangun antara nasabah dan debitur dengan bank. Lalu third party yang sifatnya kerja sama seperti dealer, developer. Itu juga termasuk distribution channel yang menurut saya, kita kuat. Karena kita membangun trust and relationship itu bukan dalam waktu singkat. Selain didukung oleh infrastruktur yang memang sudah besar ya, dari segmen korporasi sampai individu, channel kita kuat. Kalaupun dari sisi kuantitas kita masih kalah dengan bank BUMN, tapi dari sisi kualitas layanan dengan bank swasta nasional lainnya saingan kita kan hanya BCA.

P: Apakah sumber daya/kapabilitas ini sesuai dan bisa beradaptasi dengan kondisi persaingan yang dinamis? Mohon dijelaskan berikut dengan alasannya.

ASM: "Ya. Walaupun CIMB mengurangi channel konvensional seperti cabang dan kantor kas, tapi upaya ini terbukti pertumbuhan biaya operasional di tahun 2017 hanya 2,1% masih dibawah inflasi. Artinya terjadi efisiensi. Biayanya juga digunakan untuk menjaga kualitas saluran distribusi dengan meningkatkan infrastruktur digital lounge dan titik dimana nasabah lebih mudah mengakses

dibandingkan cabang konvensional. Saluran distribusi lain seperti ATM, SST, e-banking, mobile banking dan lainnya juga semakin bertumbuh dan terbukti mampu mengakomodasi kebutuhan nasabah untuk bertransaksi dengan aman dan nyaman. Efektivitas ruang kerja, tinjauan ulang terhadap jaringan perbankan digital sebagai kanal alternatif terbukti mampu menjaga kualitas saluran distribusi kita yang sudah ada menjadi lebih efisien dan kuat.”

DNP: “Sudah pasti kita beradaptasi dan menyesuaikan diri. Komunikasi, proses bisnis, infrastruktur kan kita sesuaikan dengan kondisi. Buktinya ada EFI Champion dan itu kan terlihat di gimana manajemen mengelola biaya supaya yang kita punya lebih produktif. Kan lebih baik bisa mengelola dan memaksimalkan cabang dan tenaga kerja dengan profit lebih besar daripada punya banyak cabang dan biaya, produktivitas dan profitnya malah rendah. Jadi menurut saya (sumber daya) apa yang kita punya sudah sangat adaptive to change.”

P: Apakah sumber daya / kapabilitas ini sulit untuk ditiru, baik dicontoh atau di ganti (substitusi) dengan biaya yang lebih rendah oleh pesaing? Mohon dijelaskan alasannya.

ASM: “Ya. Kalau di Indonesia mungkin bank BUMN punya lebih banyak jaringan distribusi. Kalau dengan Permata, Maybank, Danamon atau OCBC kita masih lebih unggul karena digital banking kita lebih diterima masyarakat. Kalau di ASEAN kita juga disupport dengan jaringannya CIMB Group yang cukup besar. Nggak gampang lho membangun jaringan di luar Indonesia, dan dengan sendirinya lama – kelamaan akan memperkuat saluran distribusi kita didalam negeri.”

DNP: “pasti. Sekarang kan semua serba mobile. mulai dari cabang sampai pic cabang. Funding, lending, consumer atau corporate, prinsipnya sama saja. kita harus bisa diakses secara mobile semua, mulai dari data , approval, reviewer harus bisa kapan saja dimana saja. tentu tetap dijaga ya kualitasnya. Nah, itu kan memperluas saluran distribusi. Koneksi nya itu yang kita spread out. Aksesibilitasnya yang harus terus ditingkatkan. Nggak mudah lho membangun jaringan dan sistem seperti ini. Tapi kan nyatanya kita bisa dan terus menyempurnakan diri. NAK tracking, dan BCS.”

P: Apakah sumber daya / kapabilitas ini dikelola secara maksimal oleh perusahaan ?

ASM : Iya. Setahun, dua tahun, tiga tahun. Kita evaluasi terus. Artinya kita mau supaya potensi kita itu maksimal, berkembang terus, nggak stagnan. Jangan cepat puas lah.... Semua diluar sana inovasi dan cari cara dan jalan baru setiap saat supaya lebih baik lagi. Liat saja rasio keuangan, profit dan pengelolaan biaya kita tiap tahun makin efisien. Tujuannya adalah supaya saluran distribusi CIMB sebagai intangible asset dikelola secara seksama dengan perencanaan strategis yang matang. Skema channel dan saluran distribusi dibuat seefektif dan efisien mungkin tanpa mengurangi kualitas layanan, bahkan dapat melebihi ekspektasi nasabah.”

KSF 2: Nama besar dan brand image di masyarakat sebagai bank yang kuat

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini mampu memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada ?

ASM : “Ya. Sebelum merger Bank Niaga dan Lippo Bank sudah mengantongi nama besar dan kepercayaan nasabah masing-masing, apalagi setelah merger. Nggak usah diragukan lah kalo nama CIMB sudah pasti terpercaya sebagai bank yang kuat dan sehat. Instansi pemerintah dan sektor swasta juga sudah lama kan digandeng dan kerjasama. Jadi memang CIMB Niaga secara brand dan image sudah kuat dimasyarakat. Market share kita di KPR, kartu kredit dan digital banking kan naik terus....”

P: .

“ Ya. Membangun brand image dan trust itu kan bukan dalam waktu sehari-semalam, melainkan dari proses tahunan dan bukti nyata. Kekuatan CIMB, sumber daya manusia, kemampuan pendanaan, proses bisnis, aset dan variabel lainnya itu adalah hasil proses puluhan tahun dan setelah merger rangkaian tersebut semakin advance. Jadi teruji waktu melewati beberapa periode krisis pun kita tetap sehat dan terus cetak profit. Tinggal disempurnakan terus menerus dan berkelanjutan.”

P: Apakah sumber daya / kapabilitas ini sulit untuk ditiru, baik dicontoh atau di ganti (substitusi) dengan biaya yang lebih rendah oleh pesaing? Mohon dijelaskan alasannya.

“Ya. Setelah merger going strong dan makin dikenal walaupun sempat turun tapi bankit lagi

P: Apakah sumber daya / kapabilitas ini dikelola secara maksimal oleh perusahaan ?

“Ya. Walaupun sudah mengantongi nama besar tapi kan manajemen nggak berhenti up date dan mengedukasi masyarakat tentang CIMB. Program , project kerjasama dan hubungan baik dengan nasabah dan debitur terus dilakukan, relasi dijaga dan dipertahankan supaya nggak lari ke bank lain. Manajemen menjaga kekuatan brand image ini lewat komunikasi intesn antar karyawan, proses bisnis dijaga tetap efisien dan sesuai kendali aturan dan SOP, menjaga kualitas aset dan liabilitas supaya tetap sehat, review atas strategi dan dievaluasi, dipertahankan terus. Yang belum optimal selalu direview dan nggak dilepas gitu aja... manajemen tidak lepas tangan dalam usahanya menjaga image dan kepercayaan nasabah yang sudah bertahun-tahun dimiliki.”

KSF 3 : People development yang strategis

P: Apakah sumber daya / kapabilitas ini mampu memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada ?

ASM : “Ya, People development kita berkembang terus dari tahun ke tahun. Karyawan adalah stakeholder yang kepentingannya sangat diperhatikan , sehingga pengembangan dan masa depan jelas jadi prioritas manajemen. Menjaga talent saat ini bukan hal yang mudah , jadi menurut saya scheme yang dimiliki CIMB saat ini sudah sangat menyeluruh.”

P: Apakah sumber daya/kapabilitas ini sesuai dan bisa beradaptasi dengan kondisi persaingan yang dinamis? Mohon dijelaskan berikut dengan alasannya.

ASM : *“Ya. Persaingan di market bukan hanya tentang konsumen dan nasabah, tapi bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan lebih dari sekedar aset tapi stakeholder. Manajemen melihat hal ini sebagai sesuatu yang dinamis dan evolving, jadi skema dan sistem HR nya pun disesuaikan. Kebijakan terkait karyawan sekarang disesuaikan dengan kondisi “market” tenaga kerja.”*

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini sulit untuk ditiru, baik dicontoh atau di ganti (substitusi) dengan biaya yang lebih rendah oleh pesaing? Mohon dijelaskan alasannya.

ASM : *“Bank lain pasti punya development system untuk menjaga talent yang mereka miliki, tapi mari kita tidak fokus kepada mereka karena culture yang berbeda-beda. Kita sudah lama membangun culture customer centric dan performance, ditambah dengan ritme kerja yang result based, tapi proses juga diperhatikan. Dan tidak mudah membangun budaya kerja dan development system untuk karyawan seperti yang kita punya sekarang.”*

P: Apakah sumber daya / kapabilitas ini dikelola secara maksimal oleh perusahaan ?

ASM : *“Ya. Masing-masing level sudah dikembangkan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Dan tidak hanya satu area kompetensi melainkan menyeluruh. Perusahaan ingin memberikan insight holistik supaya karyawan lepas dari silo bagian masing-masing dan bisa melihat secara lebih komprehensif. Dan hal ini sudah dilakukan manajemen dengan baik.”*

KSF 4 : Optimalisasi infrastruktur IT yang mendukung proses bisnis dan peningkatan kualitas digital banking for customer experiences

P Apakah sumber daya / kapabilitas ini mampu memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada ?

ASM : *“strategi IT sejak IP awal merger dulu kan memang sudah jadi fokus dan penentu kualitas layanan kita ke nasabah. Jadi, strategi tentang IT menurut saya sudah sangat terintegrasi ke strategi bisnis, bukan lagi bagian terpisah yang jadi*

tanggung jawab divisi IT, tapi digitalisasi dan penyatuan core banking ini harus jadi tanggung jawab seluruh bagian. Dan prosesnya sih sudah berjalan , sekarang lebih kuat lagi. “

DNP : “ sistem yang ada kan sekarang sangat mendukung proses bisnis, mempermudah pekerjaan mulai dari sales yang mengumpulkan data, operation dan back office yang memfilter hingga bagian hilir yang harus mengantarkan layanan kita ini ke nasabah, semuanya sangat bergantung dan membutuhkan teknologi informasi. Coba bayangkan kalau proses kreditnya masih harus manual ? wah, bisa semakin tertinggal dengan bank lain. Jadi menurut saya sih penting sekali ya, dan CBS yang kita miliki sekarang akan terus berkembang dengan peningkatan dan perbaikan fitur disana – siini, yang ujung-ujungnya adalah untuk kesejahteraan para pemangku kepentingan juga,”

P: Apakah sumber daya/kapabilitas ini sesuai dan bisa beradaptasi dengan kondisi persaingan yang dinamis? Mohon dijelaskan berikut dengan alasannya.

ASM : “Ya, penyempurnaan fitur terus dilakukan dan semakin mengakomodasi kebutuhan nasabah. Investasi di TI tidak sedikit dan harus terutilisasi oleh seluruh komponen. Strateginya juga tidak stagnan, mengikuti market.”

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini sulit untuk ditiru, baik dicontoh atau di ganti (substitusi) dengan biaya yang lebih rendah oleh pesaing? Mohon dijelaskan alasannya.

ASM : “ iya, membangun core banking seperti yang dimiliki membutuhkan investasi IT dan modal yang tidak sedikit dan itu sangat tergantung dari kemampuan modal dan bagaimana bank tersebut memandang perlunya infrastruktur IT. Bank buku 2 dan 3 tidak didesak oleh demand digital, tapi buku 4 kalau tidak go digital bisa tertinggal oleh pesaing. Sistem yang mengakomodasi pihak ketiga tidak mudah dan developmentnya membutuhkan manajemen resiko yang matang. Secara strategi diatas kertas, hingga implementasi pada teknis pelaksanaan meminimalisir celah.... ”

KSF 5 Dukungan seluruh saluran distribusi : *phone banking 14041 dan call center 24 jam*

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini mampu memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada ?

ASM : *“transaksi cabang sekarang kan bisa diakses tanpa batas geografis atau waktu. 24 jam kalau perlu. Adanya phone banking 14041 dan call center itu sekarang adalah hal yang bisa dikembangkan oleh pesaing juga. Kita harus bisa memberikan alternate channel yang daya jangkaunya ke customer lebih luas, tapi biayanya lebih rendah. Platform on line sebenarnya kalau digarap dengan sungguh-sungguh akan sangat menguntungkan untuk CIMB dan memberikan customer value, karena akses ke bank ditambah. Mari kita liat pengembangan produk tabungan pada platform online.*

P: Apakah sumber daya/kapabilitas ini sesuai dan bisa beradaptasi dengan kondisi persaingan yang dinamis? Mohon dijelaskan berikut dengan alasannya

ASM : *“semua kan mengarah ke online. Interface nantinya tidak lagi mengikutsertakan manusia. Tapi ada segmen nasabah yang memang harus berinteraksi dengan petugas dan verifikasi jenis tertentu membutuhkan akses langsung ke nasabah. Jadi after sales service dari semua saluran distribusi tetap harus dikembangkan, walaupun nanti mainstream ada di platform digital dan online.”*

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini sulit untuk ditiru, baik dicontoh atau di ganti (substitusi) dengan biaya yang lebih rendah oleh pesaing? Mohon dijelaskan alasannya.

ASM : *“Iya, karena basis biayanya masih tenaga kerja jadi pasti develop infrastrukturnya akan sulit untuk diadaptasi oleh pesaing yang struktur modalnya tidak kuat. Pun ada resource yang mendukung, belum tentu kualitasnya bisa menyaingi yang kita punya. Berbagai penghargaan dan hasil survey itu harusnya bisa jadi tolok ukur kualitas untuk memperbaiki diri.”*

P: Apakah sumber daya / kapabilitas ini dikelola secara maksimal oleh perusahaan ?

ASM : “iya, karena dikembangkan terus oleh manajemen (penambahan call center di Jogjakarta) . Penambahan fasilitas di Jogja supaya menjaga dan meningkatkan kualitas layanan juga karena kalau seluruhnya diabsorb oleh Jakarta SLA nya bisa mundur dari batas yang ditentukan.”

KSF 6 Service excellence

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini mampu memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada ?

ASM : “ya, bawaan dari Bank Niaga, memang front liners kita masih jadi salah satu yang terbaik di market. Nasabah itu by the end akan bisa menilai kualitas layanan kita lebih dari sekedar produk, tapi bagaimana human relation. Sistem sudah pasti infrastruktur wajib , karena kita bergerak dibidang jasa ya memang sangat mengandalkan IT. Tapi sebagaimana kita tau bersama bahwa service itu sekarang sangat ditentukan IT. Jadi kalau platform CIMB kuat di IT , saya yakin nasabah akan merasakan kualitas layanan yang memuaskan.

P: Apakah sumber daya/kapabilitas ini sesuai dan bisa beradaptasi dengan kondisi persaingan yang dinamis? Mohon dijelaskan berikut dengan alasannya.

ASM : “Hampir sama dengan seluruh platform berbasis manusia sebenarnya akan terkikis oleh IT dan platform digital. Tapi tidak bisa dilepaskan begitu saja, karena muka dan layer pertama yang berhadapan dengan nasabah adalah service, jadi harus tetap dimaintain. “

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini sulit untuk ditiru, baik dicontoh atau di ganti (substitusi) dengan biaya yang lebih rendah oleh pesaing? Mohon dijelaskan alasannya.

ASM : “ iya, karena sektor ini , adalah bagaimana mengelola manusia lebih dari mengelola mesin. Kalau intangible aset seperti budaya organisasi tidak kuat, leader tidak kuat, tidak akan mudah membangun apa yang kita miliki. Biar bagaimanapun service ini ada di seluruh direktorat, semangat service excellence nampak pada layanan terhadap nasabah pada segala segmen, tidak hanya di segmen konsumen saja. ”

P: Apakah sumber daya / kapabilitas ini dikelola secara maksimal oleh perusahaan ?

ASM : “Dikelola iya, tapi manajemen mulai membagi konsentrasi pada bagaimana platform digital bisa excellence seperti platform konvensional. Seharusnya bisa berjalan beriringan karena masih ada intervensi manusia dalam transaksi disitu. Jadi unsur layanan masih harus tetap diperhatikan.”

TOPIK 7 Strategic planning yang direview secara periodik

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini mampu memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada ?

ASM : “Semenjak merger 2008 strategi kita setiap tahun memang dievaluasi, direview, ditingkatkan terus. Penyesuaian terus menerus. Mencapai satu titik, lanjut ke titik selanjutnya. Setelah T18 kan kita lanjut T23. Management Risk, kita punya level 1,2, 3 dan 4. IT kita punya tahap 1P, digital dan core, sekarang persiapan mau masuk tahap enterprise. Intinya strategi CIMB selalu step by step tapi berkelanjutan. Bukan hanya direview tapi terus ditingkatkan, disesuaikan, ya itu isitilahnya, dikalibrasi.”

P: Apakah sumber daya/kapabilitas ini sesuai dan bisa beradaptasi dengan kondisi persaingan yang dinamis? Mohon dijelaskan berikut dengan alasannya

ASM : “Ya, tercermin dari evaluasi dan kinerja kita yang tidak boleh stagnan dan harus memperbaiki diri dari masa ke masa. Fokus strategi yang berpijak ke

budaya organisasi, tapi tetap orientasinya masa depan yang lebih baik bagi stakeholder, nasabah terutama.”

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini sulit untuk ditiru, baik dicontoh atau di ganti (substitusi) dengan biaya yang lebih rendah oleh pesaing? Mohon dijelaskan alasannya.

DNP : *“tidak semua pesaing adalah hasil merger. Kita punya ciri khas yang unik dan tidak mudah ditiru apalagi disubstitusi karena tadinya mengelola dua bank sekarang menjadi satu entitas. Dan itu sifatnya kontinyu, tidak stagnan. Seluruh aspek dan level.*

P: Apakah sumber daya / kapabilitas ini dikelola secara maksimal oleh perusahaan ?

MDF : *“Seharusnya iya, tapi di beberapa segmen masih sangat tergantung dari bagaimana behavior pemimpinnnya. Seperti di direktorat corporate banking, walaupun ada tekanan untuk mengalihkan transaksi funding ke transaction banking, karena leadernya melihat dari sudut pandang yang lebih luas sehingga resiko nya lebih termanage. Akhirnya harus ada yang dikorbankan , yaitu digital bankingnya. Selain leader juga harus dilihat karakter nasabah dan kebutuhannya. Tidak bisa memaksakan, karena memang inti layanan kita kan memenuhi kebutuhan nasabah. Khusus untuk digital banking, di direktorat korporasi tidak bisa diperlakukan target yang sama.”*

TOPIK 8 Jaringan CIMB Group

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini mampu memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada ?

ASM : *“Sangat penting support dari CIMB Group. Mereka yang memberikan arahan dan panduan sejak IP, dan memang sesuai dengan resources yang kita miliki. Jadi sifat strateginya sebenarnya bottom up dan top down, dua arah.”*

DNP : *“kalau portfolio nasabah, di konsumen memang tidak banyak, dalam arti referal, jelas bukan segmen konsumen. Tapi bagaimana holding memberikan arahan yang diturunkan ke bawah, kan terbukti selama ini . Kalau 2013-2015 kemarin segmen korporasi sempat agak longgar risk management nya, buktinya*

langsung menyusun T18 dan jadi titik balik, 2015 akhir kita cetak profit lagi. Jadi menurut saya arahan CIMB Group sangat mempengaruhi dan menentukan langkah kita dimasa yang akan datang.”

P: Apakah sumber daya/kapabilitas ini sesuai dan bisa beradaptasi dengan kondisi persaingan yang dinamis? Mohon dijelaskan berikut dengan alasannya

DNP : *“iya, aspek bisnis dan regulasi selalu diarahkan oleh Holding dan ini merupakan satu advantage tersendiri, karena scope mereka tidak hanya Indonesia, sehingga visi dan misi yang ditetapkan untuk CIMB lebih besar dan optimis. Berkembang dengan kondisi tidak hanya di Indonesia tapi juga di ASEAN.”*

P : Apakah sumber daya / kapabilitas ini sulit untuk ditiru, baik dicontoh atau di ganti (substitusi) dengan biaya yang lebih rendah oleh pesaing? Mohon dijelaskan alasannya.

DNP : *“iya, terutama people development dan strategi bisnis yang menurut saya tidak semua pesaing memiliki pathway yang jelas dan mengarah ke depan. Orientasi dari CIMB Group selalu visioner yang menurut saya memacu organisasi untuk lebih baik dari waktu ke waktu. Susah ditiru , dan membutuhkan waktu serta investasi besar, dan sulit untuk disubstitusi.”*

P: Apakah sumber daya / kapabilitas ini dikelola secara maksimal oleh perusahaan ?

ASM : *“ Ya. Strategi dan arahan sifatnya menyeluruh , tidak partial. Dan selalu berkelanjutan. Walaupun tidak turut serta dalam day to day business untuk menjaga objektivitas tapi arahan dari group selalu di terjemahkan oleh manajemen supaya sampai ke seluruh bagian perusahaan. ”*

