

**ANALISIS KEBIJAKAN MANAJEMEN STRATEGIS PERBANKAN DALAM
MEMPERSIAPKAN DAN MENGHADAPI DISRUPSI DIGITAL:
STUDI KASUS PADA PT BANK CENTRAL ASIA TBK**

Ady Widya Mitra

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Indonesia
Email: ady.mitra@ui.ac.id

Alfita Intan Putri P D

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Indonesia
Email: alfita.intan@ui.ac.id

Dienda Siti Rufaedah

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Indonesia
Email: dienda.siti@ui.ac.id

Hadi Santoso

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Indonesia
Email: hadi.santoso91@ui.ac.id

Muhammad Syaeful Fahmi

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Indonesia
Email: muhammad.syaeful91@ui.ac.id

ABSTRACT

In the current era of digital disruption, Strategic Management is developed in all parts of the company and operates under VUCA market conditions (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). This research is analytical descriptive in nature and its purpose is to analyze the strategic efforts made by BCA during the digital disruption period and at the same time in the VUCA market. The data collection used was interviews using interviews accompanied by observation and literature techniques. The results of his research on each aspect of VUCA what has been done by BCA. From the aspect of volatility, BCA carried out a transformation where BCA produced various innovations including issuing various products that were up to date with technological advances, such as the use of BCA Mobile and Internet Banking. To overcome

uncertainty, BCA demonstrates by managing big data. Restructuring of the company's internal operations was carried out to adjust to external complexity and to overcome ambiguity. BCA carried out innovative and experimental steps that have proven to make BCA the first bank to serve its customers with ATM withdrawals, transactions at ATMs without using a card (cardless) and innovative features. other. Acquisition of bank Royal Indonesia and making it a more developed digital bank and increasing the BCA bank customer segment.

Key words: *Strategic Management, Digital Disruption, VUCA*

ABSTRAK

Pada era disrupsi digital saat ini, Manajemen Strategis dikembangkan di seluruh bagian perusahaan dan bergerak pada kondisi pasar VUCA (volatility, uncertainty, complexitas, ambiguity). Penelitian ini bersifat deskriptif analitis dan tujuannya adalah menganalisis upaya strategis yang dilakukan BCA dalam masa disrupsi digital dan sekaligus pada pasar VUCA. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan menggunakan wawancara disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan. Hasil penelitiannya pada tiap aspek VUCA apa yang telah dilakukan oleh BCA. Dari aspek volatility BCA melakukan transformasi dimana BCA menghasilkan berbagai inovasi termasuk mengeluarkan berbagai produk yang *up to date* dengan kemajuan teknologi, seperti penggunaan *Mobile* dan *Internet Banking BCA*. Untuk mengatasi ketidakpastian BCA menunjukkan dengan melakukan pengelolaan *big data*. Restrukturisasi operasi internal perusahaan dilakukan untuk menyesuaikan kompleksitas eksternal dan untuk mengatasi ambiguitas BCA melakukan langkah inovasi dan eksperimen yang terbukti menjadikan BCA sebagai bank pertama yang melayani nasabahnya dengan fitur ATM tarik-setor, transaksi di ATM tanpa menggunakan kartu (*cardless*) dan fitur-fitur inovatif lainnya. Akuisisi bank Royal Indonesia dan menjadikannya bank digital lebih berkembang dan meningkatkan segmen nasabah bank BCA.

Kata kunci: Manajemen Strategis, Disrupsi Digital, VUCA

PENDAHULUAN

Dewasa ini, lingkungan bisnis sangat kompetitif sehingga mendorong tingkat persaingan di antara para pelaku bisnis. Hal ini memicu perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagai kunci dari kesuksesan bisnis di tengah tingginya tingkat persaingan. Tingkat persaingan ini dapat disebabkan karena semakin berkembangnya teknologi (disrupsi digital) yang dapat mengganggu keberlangsungan bisnis dari sebuah perusahaan sehingga menimbulkan potensi keunggulan kompetitif dari perusahaan menjadi tidak *sustain*.

Disrupsi digital ini juga turut dialami oleh sektor industri jasa keuangan di Indonesia, tidak terkecuali sektor perbankan nasional. Pasalnya, berkembangnya teknologi yang semakin memberikan kemudahan bagi setiap penggunaanya, saat ini mulai menyasar kepada layanan/produk-produk keuangan. Kemajuan teknologi ini telah menuntut perubahan dan inovasi yang perlu dilakukan oleh perbankan guna mempertahankan keunggulan kompetitifnya agar dapat bersaing dengan kompetitor yang saat ini sudah mulai memanfaatkan kemajuan teknologi.

PT Bank Central Asia Tbk. (untuk selanjutnya disebut BCA) merupakan salah satu bank swasta nasional yang kuat dari sisi permodalan dan inovasi teknologi serta didukung oleh strategi perusahaan yang lebih fleksibel. Hadirnya kompetitor yang berasal dari bank-bank digital berpotensi menjadi ancaman bagi keberlangsungan bisnis BCA sehingga dapat mengganggu keunggulan kompetitif perusahaan. Sebut saja, BTPN yang sudah berinovasi dalam memberikan layanan keuangan digital melalui 2 (dua) produk layanannya yaitu Jenius dan BTPN Wow!. Selain itu, terdapat kompetitor baru yang masuk ke dalam *digital banking* seperti Gojek yang telah mengakuisisi saham Bank Jago (ARTO) sebesar 22%. Gojek yang dikenal sebagai sebuah aplikasi layanan berbasis digital saat ini mulai merambah sektor perbankan sehingga hal ini pun dinilai dapat menambah peta persaingan perbankan nasional.

Uniknya, di tengah persaingan yang semakin ketat dari bank-bank yang sudah menggunakan sistem digital tersebut, hingga saat ini BCA tetap mampu bertahan yang dibuktikan dengan adanya laba perusahaan, jumlah aset, dan harga saham BCA yang terus meningkat dari tahun ke tahun jika dilihat sampai dengan tahun 2019. Hal ini menyebabkan penulis tertarik untuk melakukan studi kasus secara lebih mendalam terkait bagaimana strategi-strategi yang telah dilakukan BCA dalam rangka menghadapi disrupsi digital.

LANDASAN TEORI

Manajemen Strategis adalah manajemen organisasi di seluruh bagian, yang digunakan sebagai formula untuk memandu dan menyelaraskan pembentukan sub-strategi di berbagai bagian dari organisasi. Komponen-komponen dari manajemen strategis adalah

1. Tujuan Perusahaan
2. Analisis Situasi yang terdiri dari Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis Lingkungan Internal dan Tujuan Strategis
3. Strategi yang terdiri dari Strategi Tingkat Bisnis, Strategi Tingkat Perusahaan, Strategi Tingkat Global
4. Implementasi yang terdiri dari Implementasi Strategi, Kontrol Strategis dan Kepemimpinan Strategis

Tujuan adalah alasan dasar untuk keberadaann perusahaan hingga jangka panjang dan ini harus dipahami oleh seluruh anggota perusahaan. Tujuan didefinisikan di level manajerial dan dikomunikasikan melalui pernyataan tujuan visi, misi dan nilai-nilai. Analisis situasi lingkungan perusahaan mempengaruhi strategi yang harus dilaksanakan oleh sebuah perusahaan. Strategi pertumbuhan dilaksanakan dengan strategi organik atau strategi anorganik. Strategi organik adalah keputusan investasi dengan mengembangkan fungsi-fungsi internal dalam perusahaan dan strategi anorganik adalah strategi yang ditempuh dengan keputusan investasi menggabungkan perusahaan lain ke dalam perusahaan contohnya adalah akuisisi. Laju perubahan dalam perekonomian yang semakin cepat karena didorong oleh adopsi media sosial global dan teknologi telah menempatkan industri saat ini pada posisi 4.0. Industri 4.0 juga menciptakan trend penggunaan teknologi yang semakin besar dengan berkembangnya kecerdasan buatan, perdagangan elektronik, data raksasa, teknologi finansial dimana semua itu bertujuan untuk membuat kehidupan manusia dan lingkungannya menjadi lebih baik

Transformasi digital telah menggeser model bisnis sebelumnya, muncul model bisnis baru dan berkembang dengan pesat. Hal ini membuat pergolakan yang signifikan dalam dunia ekonomi dan bisnis. Dampak digitalisasi terhadap bisnis mengakibatkan perubahan mendasar dalam bisnis, baik ditingkat global, regional maupun nasional. Fungsi-fungsi dalam perusahaan harus beradaptasi menyesuaikan lajunya teknologi digital ini. Disrupsi akibat teknologi digital ini terjadi di berbagai sector industry dan memerlukan kebijakan strategis dalam perusahaan untuk mengantisipasinya sehingga adanya birokrasi teknologi ini dapat menjadi alat yang mempercepat laju perusahaan.

Cara pemasaran perbankan umumnya berbeda dari bentuk pemasaran lainnya , terutama karena sejumlah karakteristik unik yang membedakannya dari layanan dan produk nyata lainnya (Harrison & Estelami, 2014). Studi tentang kualitas layanan, kepuasan dan loyalitas dalam pemasaran perbankan terus berlanjut, disertai dengan munculnya saluran dan teknologi baru yang diterapkan, seperti internet banking (Chan et al., 2019), (Chan et al., 2020) dan mobile banking (Chaouali & Souiden, 2019).

Lingkungan bisnis di masa teknologi digital juga menyebabkan terjadinya gelombang pasang dari aspek volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas dan ketidakjelasan (*volatility, uncertainty, complexitas dan ambiguity* atau VUCA). Volatilitas mengacu pada fakta bahwa situasi berubah dengan kecepatan yang begitu cepat dan tidak dapat diprediksi sehingga tidak mungkin untuk merencanakan tindakan di masa depan atau mencoba meramalkan situasi masa depan berdasarkan data tentang perubahan ini. Ketidakpastian membuat peramalan perubahan masa depan menjadi sulit disertai menurunnya permintaan pinjaman bank dari badan usaha bervariasi menurut jenis pinjaman dan peminjam. Kompleksitas mengacu pada fakta bahwa masalah terdiri dari sejumlah fakta, penyebab dan faktor yang rumit. Ambiguitas identik dengan ketidakpastian mengenai jawaban atas pertanyaan, “Siapa?”, “Apa?”, “Kapan?”. dan “Mengapa”

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif analitis. Sumber data dikumpulkan secara komprehensif yaitu dari sumber data seperti jurnal, artikel, dan buku digital. Data penelitian diperoleh dari data bank BCA serta dari konsumen dan dari data perbankan di Indonesia.

Peneliti berperan sebagai instrument utama dalam penelitian kualitatif ini. Selain itu peneliti memerlukan instrument tambahan seperti lembar analisis, observasi dan dokumen untuk penelitian ini. Tahapan yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini adalah orientasi, seleksi dan identifikasi

Metodologi kami menggunakan data empiris yang dikumpulkan melalui studi kasus untuk membuat konsep. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Berdasarkan Miles dan Huberman bahwa ada tiga Langkah dalam menganalisis data kualitatif (Miles dan Huberman, 2015)

Penelitian ini merupakan studi kasus yang mendalam tentang manajemen strategis yang diambil BCA dalam menghadapi disrupsi digital. Metode Penelitian adalah metode kualitatif, diskriptif. Pengumpulan data melalui koleksi literatur yang komprehensif yaitu melalui artikel, buku dan dokumen online serta wawancara. Metodologi analisis penelitian menggunakan data empiris yang dikumpulkan melalui studi kasus untuk membuat konsep dan memperluas teori.

PEMBAHASAN DAN ANALISIS KASUS

Aspek Makro – Industri

Tahun 2020 menjadi tahun yang penuh tantangan bagi seluruh ekosistem usaha di dunia, termasuk Indonesia. Hal ini juga turut dirasakan oleh industri perbankan tanah air. Hal ini dapat dilihat dari kinerja indeks Infobank15 (Lampiran 1), indeks yang terdiri dari 15 saham perbankan yang memiliki fundamental yang baik dan likuiditas perdagangan yang tinggi, tercatat mengalami tekanan dan ditutup di level 994,98 per 30 Desember 2020, atau terkontraksi 4% dari perdagangan awal tahun. Sebelumnya indeks ini mencatatkan level terendah pada 24 Maret 2020 sebesar 607,72, yang diketahui sebagai puncak pandemi dan respon dari diberlakukannya kebijakan PSBB.

Dalam mengatasi dampak pandemi Covid-19, pemerintah bersama Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia (BI), dan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) melakukan berbagai bauran kebijakan serta berbagai upaya harmonisasi kebijakan dan integrasi untuk implementasi strategi terkait kebijakan penanganan Covid-19. Pemerintah melakukan kebijakan untuk Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) yang menyentuh tiga sisi vital, yaitu dari sisi kesehatan masyarakat, sisi permintaan, dan sisi penawaran. OJK melakukan stimulus perekonomian nasional sebagai kebijakan *countercyclical* dampak penyebaran Covid-19 melalui POJK Nomor 11/POJK.03/2020, yang di mana salah satu kebijakannya adalah berupa restrukturisasi kredit bagi debitur yang terkena dampak Covid-19. BI juga melakukan stimulus dari sisi kebijakan moneter dan sistem pembayaran, seperti penurunan BI 7 days reverse repo rate dan penurunan Giro Wajib Minimum (GWM) valas bank umum. LPS juga mengeluarkan beberapa kebijakan relaksasi, seperti penurunan *LPS Rate* dan relaksasi pengenaan denda atas keterlambatan pembayaran premi oleh bank peserta penjaminan.

Jika dilihat dari indikator keuangan yang ada, perekonomian Indonesia memiliki peluang untuk *rebound* pada tahun 2021. Secercah harapan muncul dari perkembangan penemuan vaksin di mana vaksin tersebut juga akan masuk secara bertahap ke Indonesia. Dari sisi kesehatan keuangan industri perbankan, rasio kecukupan modal pada Oktober 2020 meningkat ke level 23,70% dan rasio kredit bermasalah (*Gross NPL*) tetap rendah di level 3,15%. Namun demikian, fungsi intermediasi dari sektor keuangan masih melambat yang tercermin dari pertumbuhan kredit pada Oktober 2020 yang terkontraksi 0,47% (yoy) sedangkan DPK tumbuh 12,12% (yoy).

Di tengah pandemi Covid-19, terdapat kenaikan transaksi ekonomi dan keuangan digital tetap tumbuh positif sejalan dengan kuatnya preferensi penggunaan platform dan instrumen digital. Hal ini terlihat dari nilai transaksi Uang Elektronik pada November 2020 yang terus tumbuh positif sebesar 20,27% (yoy). Demikian pula dengan volume dan nilai transaksi *digital banking* yang tumbuh positif pada Oktober 2020 sebesar 29,98% (yoy) dan 2,11% (yoy). Penerapan teknologi sebagai langkah untuk menghadirkan pengalaman dan pelayanan perbankan yang semakin *seamless* juga turut dihadirkan bank-bank tanah air.

Survei yang dilakukan oleh PwC pada tahun 2020 terhadap 330 CFO di Amerika Serikat menyebutkan bahwa 1 dari 3 CFO yakin bahwa teknologi berdampak pada pertumbuhan perusahaan. (*PwC US CFO Pulse Survey*, 2020). Hal ini juga serupa dengan hasil penelitian konsultan McKinsey, yang menyebutkan bahwa pandemi Covid-19 juga berdampak pada gaya hidup dan strategi perusahaan melalui teknologi sebagai solusi untuk menjawab tantangan karena faktor kesehatan, termasuk inovasi perusahaan (McKinsey, 2020). Pandemi Covid-19 juga berdampak pada industri keuangan yang mengalami lonjakan permintaan transaksi digital (*non-cash dan mobile*) sebagai solusi pembayaran.

Perkembangan teknologi yang semakin dinamis juga menjadi solusi bagi *communication barrier*. Banyak pendatang baru yang mencoba membawa kapasitas baru dan produk pengganti di bidang layanan perbankan digital dengan perkembangan yang pesat. Di satu sisi, BCA sudah banyak membangun kerjasama yang menjadi nilai tambah, seperti dengan Visa dan Mastercard, serta hadirnya BCA melalui layanan *online* maupun *offline* seperti kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia memberikan kemudahan bagi nasabah. Namun, BCA bukan satu-satunya bank yang sudah mengembangkan layanan perbankannya. Tabel 1 menunjukkan gambaran layanan perbankan yang ditawarkan oleh bank BUKU 4 di Indonesia.

Tabel 1. Daftar Pengembangan Layanan Perbankan Bank BUKU 4 di Indonesia

	<i>Mobile Banking</i>	<i>Customer Relations</i>	<i>E-money</i>
BCA	BCA Mobile	VIRA	Flash
BRI	BRI Mobile	SABRINA	Brizzi
Mandiri	Mandiri Mobile	MITA	e-Money Mandiri
BNI	BNI Mobile Banking	Cinta - BNI Chat Banking	Tap Cash
CIMB Niaga	OCTO Mobile	OCTO Chat	e-Money Mandiri
Danamon	D-Mobile	-	Tap Cash
Panin	MobilePanin	-	Panin Flazz

(Sumber: Bisnis.com, 2020)

Perubahan cepat yang terjadi di bidang politik, ekonomi, sosial dan teknologi, termasuk disrupsi digital membuat dunia organisasi semakin menghadapi situasi *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity* (VUCA). Dalam hal ini akan dibahas gambaran kondisi disrupsi digital dalam situasi VUCA dan bagaimana BCA dapat bertahan di tengah situasi tersebut, serta bagaimana eksekusi strategi BCA untuk tetap bertumbuh secara organik maupun anorganik.

BCA Bertahan di Tengah Disrupsi Digital dalam Situasi VUCA

Dalam beberapa dekade terakhir, istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity*, dan *Ambiguity*) cukup populer menggambarkan lingkungan bisnis yang semakin bergejolak, kompleks, meningkatnya ketidakpastian. Keadaan tersebut juga relevan untuk dianalisis lebih

lanjut pada dunia bisnis saat ini dengan adanya disrupsi digital. Industri perbankan sebagai salah satu industri yang bergerak di bidang jasa tentu tidak terlepas dari dampak disrupsi teknologi. Pada makalah ini kami akan membahas mengenai pengaruh disrupsi digital dalam kondisi VUCA di BCA dan bagaimana BCA menjalankan strategi bisnisnya dalam menghadapi kondisi tersebut. Analisis disrupsi digital dalam kondisi VUCA yang dihadapi oleh BCA ditampilkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Analisis Disrupsi Perbankan dalam Kondisi VUCA

Kondisi	Definisi	Disrupsi Digital
<i>Volatility</i>	Lingkungan bisnis yang labil, berubah amat cepat dan terjadi dalam skala besar	Disrupsi digital yang terjadi merupakan perubahan yang cepat dan besar khususnya dari segi teknologi. Munculnya perusahaan <i>fintech</i> sebagai bukti nyata disrupsi digital yang mempengaruhi industri perbankan.
<i>Uncertainty</i>	Kesulitan memprediksi kejadian yang akan datang	Disrupsi digital merupakan salah satu akibat dari perkembangan teknologi yang cenderung sulit untuk diprediksi secara detail. Perusahaan mungkin dapat memprediksi namun prediksi tersebut tidak akan akurat sepenuhnya. Hal ini menyebabkan sulitnya memprediksi keadaan yang akan terjadi di masa yang akan datang.
<i>Complexity</i>	Isu-isu membingungkan dan kekacauan yang meliputi organisasi	Disrupsi digital membuat perusahaan perbankan harus memecahkan isu-isu yang kompleks. Ditambah seluruh kegiatan perbankan diatur sesuai peraturan yang berlaku, sehingga tindakan inovasi yang utamanya berhubungan dengan teknologi tetap harus memperhatikan ketentuan.
<i>Ambiguity</i>	Keadaan yang didalamnya dapat diinterpretasikan berbeda	Disrupsi digital membuat perusahaan menjadi ambigu. Ditambah dengan arahan perubahan kondisi ekonomi Indonesia yang perlu disesuaikan. Sehingga munculnya pertanyaan yang mengambang karena adanya ketidakjelasan. Hal ini dapat menyebabkan perubahan strategi yang cukup dinamis dan perlu perhatian lebih agar tidak salah menginterpretasi kondisi yang terjadi.

Bennet & Lemoine (2014) mengemukakan cara efektif yang dapat dilakukan sebuah organisasi dalam menghadapi kondisi VUCA. Faktor pertama adalah *agility* yang merupakan kunci dalam mengatasi volatilitas. Sumber daya harus diarahkan secara agresif untuk membangun

keleluasaan dan menciptakan potensi fleksibilitas di masa depan. BCA telah berupaya memiliki kemampuan *agility*, seperti “*road to transformation*” yang meliputi 3 aspek, *people*, *process*, dan *technology*. Melalui transformasi ini, BCA menghasilkan berbagai inovasi termasuk mengeluarkan berbagai produk yang *up to date* dengan kemajuan teknologi. Hal itu dilakukan untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan nasabah dalam bertransaksi, seperti penggunaan *Mobile* dan *Internet Banking BCA*. Dari aspek *people agility*, BCA terus meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Menurut BCA, sumber daya manusia merupakan elemen penentu daya saing perusahaan. Pengembangan SDM diperlukan dengan menciptakan lingkungan yang baik untuk kaum milenial. Selain itu, BCA secara konsisten untuk menjalankan dan mengelola berbagai program pelatihan untuk membekali karyawan dengan keahlian yang diperlukan serta memperkuat karakter dan kompetensi agar dapat mencapai produktivitas yang optimal.

Faktor selanjutnya adalah informasi, yang merupakan faktor penting untuk mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*). Perusahaan harus bergerak di luar sumber informasi yang ada untuk mengumpulkan data baru dan mempertimbangkannya dari perspektif baru. Kemampuan BCA dalam mengumpulkan informasi dan data baru dinilai cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan mulai dilakukannya pengelolaan *big data* yang menjadi salah satu aset berharga BCA saat ini (Kumparan, 2018). Kemampuan pengelolaan dan pemanfaatan data tersebut sangat bermanfaat bagi BCA untuk dapat bertahan di era disrupsi digital dalam kondisi VUCA, sehingga BCA dapat mengidentifikasi peluang-peluang yang dapat dikembangkan di masa yang akan datang sesuai dengan kebutuhan dan pola transaksi nasabahnya.

Restrukturisasi merupakan faktor penting lainnya yang perlu dilakukan perusahaan dalam menghadapi kompleksitas (*complexity*). Restrukturisasi operasi internal perusahaan dilakukan untuk menyesuaikan kompleksitas eksternal. Perusahaan harus mencoba untuk mencocokkan operasi dan proses bisnisnya untuk mencerminkan kompleksitas lingkungan. Mengacu pada struktur organisasi BCA saat ini, kami menilai bahwa langkah restrukturisasi belum dilakukan di BCA. Organisasi BCA dan proses operasional BCA saat ini dinilai masih relatif sama jika dibandingkan dengan BCA pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2005. Hal ini juga dapat disebabkan industri perbankan yang termasuk ke dalam kategori *highly regulated business* sehingga secara organisasi BCA tidak dengan mudah untuk di restrukturisasi.

Cara yang terakhir adalah eksperimen. Cara ini diperlukan untuk mengurangi ambiguitas (*ambiguity*). Hanya melalui eksperimen yang cerdas, pemimpin perusahaan dapat menentukan strategi apa yang bermanfaat dan tidak menguntungkan dalam situasi di mana aturan bisnis sebelumnya tidak lagi berlaku. BCA senantiasa melakukan investasi dan pengembangan dari sisi teknologi. Langkah inovasi dan eksperimen yang dilakukan oleh BCA terbukti menjadikan BCA sebagai bank pertama yang melayani nasabahnya dengan fitur ATM tarik-setor, transaksi di ATM tanpa menggunakan kartu (*cardless*) dan fitur-fitur inovatif lainnya. Inovasi-inovasi tersebut tentu diawali dari sebuah strategi eksperimen yang dilakukan oleh manajemen BCA. Di era digital saat ini BCA tetap berupaya untuk terus melakukan strategi eksperimen dengan berkompetisi dengan *financial technology (fintech)* salah satunya adalah dengan membentuk anak usaha Bank Digital.

Strategi Organik BCA

Bank BCA terus melakukan pengembangan produk layanan keuangan untuk tetap dapat bersaing dengan memanfaatkan teknologi sebagai motor transformasi untuk mempertahankan keunggulan. Menurut Simplicable, pengembangan aspek organik dapat dilakukan melalui 5 aspek (Simplicable, 2020), yang kemudian kita berikan contoh penerapan pada Bank BCA:

1. *Branding & Operation*, meningkatkan *brand awareness* (melalui *sponsorship* kegiatan olahraga, hingga *e-sports*). Contohnya:
 - a. Menjadi sponsor turnamen bulutangkis bergengsi yang diikuti atlet dari 21 negara, dengan hadiah terbesar yaitu BCA Indonesia Open sejak tahun 2014. (Medcom, 2014)
 - b. Menjadi sponsor turnamen Southeast Asia eSports Tournament yang digelar sejak tahun 2018 (BCA, 2018) hal ini relevan mengingat sebagai informasi, terdapat 43.7 juta pemain game di Indonesia yang didominasi oleh milenial yang merupakan potensi pasar bagi Bank BCA. (Liputan6, 2019)
2. *Innovation & Product Development*, meluncurkan produk-produk baru maupun pengembangan produk yang sudah ada. Contohnya:
 - a. Meningkatkan fitur m-banking BCA, yang dapat berinteraksi dengan seluruh *e-commerce*, juga dapat digunakan untuk pembelian *voucher game*, tiket pesawat, kereta, hingga pemesanan hotel. (Bank BCA, 2020) Jumlah transaksi melalui BCA Mobile dan Klik BCA masing-masing tumbuh 99,2% dan 10,8% dari tahun sebelumnya. Saat ini sekitar 98,2% dari keseluruhan jumlah transaksi nasabah telah dilakukan melalui jaringan perbankan digital BCA.
 - b. teknologi *Application Programming Interface* (API) yang memungkinkan dilakukannya integrasi antara sistem *copartner* dengan sistem perbankan BCA. Saat ini sudah lebih dari 1.600 co-partner terutama terdiri dari perusahaan *fintech* dan *e-commerce* yang telah tergabung dengan sistem BCA.
3. *Sales & Distribution*, menggunakan *strategic partnership* untuk meningkatkan penjualan. Contohnya, BCA meningkatkan mitra dengan jasa marga untuk memperluas fitur *e-money*, Flazz, yang sejak 2017 dapat digunakan untuk transaksi di seluruh gerbang tol. Flazz BCA yang beredar tercatat sebesar 18 juta kartu, dengan transaksi *year to date* pada September 2020 sebesar 494 juta transaksi.
4. *Customer Relationship*, meningkatkan kepuasan konsumen, dengan meningkatkan layanan dan interaksi dengan nasabah. Contohnya, Memperkenalkan VIRA pada 2017, *chatbot* yang dapat diakses oleh nasabah untuk cek saldo, cek mutasi rekening, info kartu kredit, info promo, dan kurs. Hal ini meningkatkan layanan kepada nasabah yang semakin menuntut layanan keuangan yang dapat diandalkan melalui teknologi digital, sederhana, dan dapat diakses dari mana saja dan kapan saja, tanpa harus bertatap muka.
5. *Operations*, melakukan pengembangan operasional dengan simplifikasi proses dan/atau efisiensi biaya. Contohnya:
 - a. Meningkatkan fitur ATM dengan memberikan fitur setor tunai, yang dapat digunakan oleh nasabah secara *realtime* 24 jam/7hari, untuk keperluan setor dan tarik tunai (hingga Rp 50 Juta/hari/nasabah) tanpa harus mengantri dan menunggu kantor cabang

buka. Hingga September 2020, Perbandingan jumlah 17.360 ATM dibanding 1.251 Kantor Cabang atau 14 banding 1.

- b. Mempersiapkan pertumbuhan digital, dengan mengembangkan dan memperkuat keunggulan staff mereka. Seperti pengembangan kompetensi staf perkreditan (baik *account officer* maupun *relationship officer*), yang dilakukan secara berkelanjutan melalui beragam program *training* dalam bentuk on-site maupun *e-learning* yang dapat diakses melalui aplikasi digital. BCA juga memanfaatkan teknologi informasi untuk mengelola data dan informasi debitur, yang dibutuhkan untuk melengkapi analisis permohonan kredit serta menangkap potensi penyaluran kredit baru di berbagai segmen nasabah. (Annual Report Bank BCA, 2019)

Dari strategi-strategi yang sudah dilakukan diatas, tercatat BCA mencatat pertumbuhan dari segi nilai transaksi di mesin ATM terjadi peningkatan hingga 30% secara tahunan dengan pertumbuhan frekuensi 27%. Sementara itu, nilai transaksi melalui mesin EDC naik 32% secara tahunan dengan frekuensi 25% pada 2019. Paling tinggi untuk kenaikan frekuensi Flazz yang naik 53% dengan nilai transaksi tumbuh 25%. Khusus Flazz, peningkatan frekuensi karena penggunaan di tol. Sebagai perbandingan, BNI mencatat pada Oktober 2020, secara umum terjadi peningkatan volume transaksi TapCash 22,5 persen dibandingkan dengan periode sebelumnya. Bank Mandiri juga mencatat adanya peningkatan rata-rata transaksi harian sebesar 14 persen e-Money yang bertahan hingga akhir Oktober (PSBB transisi tahap II).

Strategi Anorganik BCA - Akuisisi Bank Royal Indonesia

Strategi anorganik merupakan salah satu strategi yang berupaya mengembangkan perusahaan dengan memperoleh sumber daya baru yang berasal dari luar organisasi. Contoh dari strategi anorganik adalah *strategic partnerships* dan merger & akuisisi (Durmaz & Ilhan, 2015). Terkait strategi anorganik BCA, akan dibahas lebih dalam mengenai strategi BCA mengakuisisi Bank Royal Indonesia yang dilakukan pada April 2019 dalam rangka mempersiapkan diri untuk menghadapi disrupsi digital. Bank Royal Indonesia merupakan bank BUKU 1 yang memiliki segmentasi pasar di bidang ritel dan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). BCA mengakuisisi Bank Royal Indonesia dan menjadikan bank tersebut menjadi sebuah bank digital dengan nama Bank Digital BCA.

Dilansir dari kompas.com dan cnnindonesia.com, akuisisi tersebut dilakukan dalam rangka mengaplikasikan konsep bank digital pada bank baru secara khusus yang berada di luar BCA, sehingga BCA tetap mempertahankan proses bisnis lamanya sekaligus mampu memberikan opsi bagi nasabah lama untuk bergabung dengan bank digital. Pengembangan secara terpisah dari induk BCA tersebut diharapkan dapat membuat perkembangan bank digital yang lebih cepat mengingat BCA dikatakan sebagai “kapal induk besar yang pergerakannya cenderung kurang fleksibel”. Selain itu, akuisisi terhadap Bank Royal Indonesia ini juga diharapkan dapat memperluas ekspansi bisnis BCA di segmen ritel dan UMKM yang selama ini tidak menjadi fokus BCA. Ekspansi ini dianggap menjadi strategi bisnis yang diperlukan untuk mendorong pertumbuhan dari segmen digital dan memperluas pangsa pasar dari BCA, khususnya dalam era disrupsi ini.

Untuk menilai apakah keputusan akuisisi ini tepat atau tidak, penulis mencoba menggunakan kerangka *build-borrow-or-buy* dari Rothaermel (2017) seperti yang tertera pada Lampiran 6. Berdasarkan akuisisi yang dilakukan terhadap Bank Royal Indonesia ini, dapat dilihat hal-hal sebagai berikut:

1. *Relevancy: low*. Rothaermel (2017) menjelaskan bahwa untuk menganalisis relevansi dari sumber daya perusahaan, perusahaan dapat mempertanyakan 2 hal: (1) *similarities* dan (2) *superiority*. Ketika melihat dari segi *similarities* dan *superiority*, sebenarnya BCA sudah memiliki kemampuan yang cukup dari segi aset yang dimiliki maupun dari pengalaman untuk menciptakan relevansi dalam melakukan ekspansi bisnis di bidang digital. Namun, BCA dinilai masih memiliki kekurangan dalam hal *customer-based* di segmen ritel dan UMKM karena selama ini BCA tidak memiliki fokus dalam memberikan pelayanan terhadap kedua segmen tersebut, sehingga hal tersebut menimbulkan kekurangan dari segi *similarities* dan *superiority* kombinasi sumber daya yang dimiliki BCA. Oleh karena itu, BCA perlu untuk melakukan *borrow or buy*: mencari perusahaan lain yang memiliki *customer-based* yang melayani sektor ritel dan UMKM, yang nantinya dapat menjadi basis dari bank digital.
2. *Tradability: low*. Pengetahuan dan *customer-based* di segmen ritel dan UMKM yang dimiliki oleh Bank Royal Indonesia bukan hal yang mudah dipindahtangankan atau diperdagangkan sehingga dalam hal ini BCA perlu untuk mempertimbangkan dalam melakukan aliansi strategis dengan bank lain (dalam hal ini adalah Bank Royal Indonesia) melalui *equity alliance*, *joint venture*, atau akuisisi.
3. *Closeness: high*. Kebutuhan akan pengetahuan dan *customer-based* dari segmen ritel dan UMKM bukanlah hal yang mudah diperoleh seutuhnya hanya dengan mengadakan aliansi, karena biasanya aliansi memiliki keterbatasan-keterbatasan dalam perjanjian. Untuk memperoleh sumber daya tersebut, maka sumber daya memang perlu dimiliki oleh BCA secara dekat untuk benar-benar dapat memberikan pelayanan kepada segmen ritel dan UMKM secara maksimal.
4. *Integration: high*. BCA dan Bank Royal Indonesia bergerak dalam bidang yang sama yaitu sektor perbankan dan akuisisi tersebut dapat membuat kedua perusahaan saling melengkapi satu sama lain karena memiliki segmen pasar yang berbeda. BCA juga telah menjalani beberapa kali akuisisi sehingga cenderung memiliki pengalaman yang cukup dalam permasalahan akuisisi. Selain itu dari segi ukuran, BCA memiliki dominansi dari segi ukuran dimana BCA tergolong dalam BUKU 4 sementara Bank Royal tergolong dalam BUKU 1 sehingga idealnya proses bisnis dari Bank Royal Indonesia sejenis dengan BCA. Hal-hal tersebut tentu akan memudahkan BCA melakukan integrasi terhadap Bank Royal Indonesia.

Berdasarkan analisis tersebut, menurut penulis keputusan akuisisi Bank Royal Indonesia merupakan keputusan yang tepat jika dipertimbangkan dari sisi *relevancy*, *tradability*, *closeness*, maupun *integration*.

KESIMPULAN

Berdasarkan studi kasus pada BCA, maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Dalam menghadapi kondisi VUCA pada era disrupsi digital, BCA telah melakukan berbagai strategi untuk memitigasi kondisi tersebut dengan menjalankan strategi dalam memperkuat *agility*, informasi, dan eksperimen. Namun dalam upaya memitigasi dampak *complexity*, BCA dinilai belum menjalankan strategi restrukturisasi yang disebabkan cukup banyaknya ketentuan yang mengikat pada industri perbankan.
2. Penerapan *organic growth* dengan memaksimalkan kapabilitas internal pada BCA dengan melakukan transformasi perusahaan dinilai berhasil membuat perusahaan tetap tumbuh dan berkembang di berbagai kondisi termasuk pandemi. Hal ini dilakukan melalui peningkatan *brand awareness* (melalui sponsorship kegiatan olahraga, hingga *e-sports*), meluncurkan produk-produk baru maupun pengembangan produk yang sudah ada, menggunakan *strategic partnership* untuk meningkatkan penjualan, serta meningkatkan kepuasan konsumen dengan meningkatkan layanan dan interaksi dengan nasabah melalui peluncuran *chatbot* untuk membantu nasabah mendapatkan informasi seputar keuangan dan info BCA. Hasilnya terdapat pertumbuhan dari jumlah nasabah yang meningkat 15% (yoy) dari 19,5 juta nasabah (2019) menjadi 22,5 juta nasabah (2020).
3. Penerapan strategi anorganik BCA telah dilakukan dengan mengakuisisi Bank Royal Indonesia dalam rangka mencari bank baru yang memiliki *customer based* yang kuat di segmen ritel maupun UMKM untuk dijadikan bank digital. Berdasarkan kerangka teori *build-borrow-or-buy* dari Rothaermel (2017), dapat dikatakan bahwa langkah akuisisi tersebut sudah tepat untuk dilakukan BCA mengingat dari segi *relevancy*, *tradability*, *closeness*, maupun *integration*, BCA membutuhkan *customer based* yang kuat untuk membangun sebuah bank digital dan dinilai mampu untuk mengintegrasikan akuisisi tersebut.

Berdasarkan ketiga hal tersebut, hal yang dapat disimpulkan lebih lanjut bahwa dalam mengatasi disrupsi digital, dibutuhkan *mindset* dan *action* yang tepat. *Mindset* dibutuhkan sebagai kerangka berpikir dan inovasi dari sebuah organisasi. *Action* yang dilakukan BCA agar dapat terus bertumbuh dari tantangan disrupsi digital dilakukan dengan cara menjalankan strategi organik dan anorganik.

Hal tersebut secara umum dapat diterapkan ke dalam berbagai jenis perusahaan baik dalam sektor perbankan maupun sektor lainnya. Setiap perusahaan kini tidak terlepas dari tantangan disrupsi digital. Oleh karena itu, *mindset* dan *action* yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan masing-masing agar dapat melewati tantangan tersebut.

Dalam kasus BCA, perusahaan menerapkan *mindset* yang tertuang dalam *action* yang dalam bentuk strategi pertumbuhan organik dan anorganik. Hal ini dapat dijadikan pembelajaran bagi perusahaan-perusahaan lain dalam menghadapi tantangan disrupsi digital dalam kondisi VUCA. Namun, dalam implementasi eksekusi strateginya perlu menyesuaikan dengan kondisi *nature of business*, kemampuan sumber daya (contoh: pendanaan) perusahaan, dan faktor eksternal lainnya (seperti regulasi, kebijakan perpajakan, dan peraturan persaingan usaha).

SARAN

Berdasarkan studi kasus pada BCA, ada beberapa hal yang dapat dipelajari yaitu:

1. Disrupsi digital merupakan sebuah hal yang tidak dapat dihindari seluruh perusahaan di dunia, sehingga setiap perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat di tengah situasi seperti ini.
2. Untuk beradaptasi, setiap perusahaan dapat senantiasa membangun penyesuaian *mindset* di tengah situasi disrupsi digital dalam kondisi VUCA, mengingat kerangka tersebut merupakan kerangka yang berlaku umum dan dapat diterapkan di seluruh perusahaan. BCA terbukti berhasil bertahan dan tetap bertumbuh di era disrupsi digital dengan mengadopsi kerangka tersebut melalui *agility*, informasi, dan eksperimen walaupun belum menerapkan restrukturisasi karena batasan regulasi.
3. Setelah menciptakan *mindset* yang tepat, maka dibutuhkan *action* berupa eksekusi strategi yang tepat sesuai dengan karakteristik perusahaan baik dari sisi organik maupun anorganik untuk menjawab tantangan disrupsi digital. BCA telah menunjukkan keberhasilan di era disrupsi digital yang didukung dengan eksekusi strategi organik maupun anorganik.

DAFTAR PUSTAKA

- Axelos, (2019). *ITIL Foundation 4th Edition*. Published by: The Stationery Office (TSO).
- BCA. (2016). *Laporan Tahunan PT Bank Central Asia Tbk. Tahun 2016*
- BCA. (2017). *Laporan Tahunan PT Bank Central Asia Tbk. Tahun 2017*
- BCA. (2017). VIRA. <https://www.bca.co.id/individu/inovasi/vira#section2>
- BCA. (2018). *Laporan Tahunan PT Bank Central Asia Tbk. Tahun 2018*
- BCA. (2019). *Laporan Tahunan PT Bank Central Asia Tbk. Tahun 2019*
- BCA. (2019). *Hasil Kinerja Triwulan I 2019 - PT Bank Central Asia Tbk - - Mengelola Pertumbuhan*. <https://www.bca.co.id/tentang-bca/korporasi/siaran-pers/2019/04/26/02/26/mengelola-pertumbuhan>
- BCA. (2020). *BCA Supports eSports Tournament*. <https://www.bca.co.id/en/Tentang-BCA/Korporasi/Berita/2018/10/12/11/18/bca-dukung-perhelatan-tournament-esports>
- BCA. (2020). *PT Bank Central Asia Tbk Hasil Kinerja Semester I 2020 - Menavigasi Perseroan Melalui Masa Pandemi*. <https://www.bca.co.id/id/Tentang-BCA/Korporasi/Kafe-BCA/Berita-Pers/2020/07/27/11/49/menavigasi-perseroan-melalui-masa-pandemi>
- BCA. (2020). *Group BCA*. <https://www.bca.co.id/tentang-bca/korporasi/perusahaan-anak>
- Bank Indonesia, (2020). *Tinjauan Kebijakan Moneter Desember 2020*. Jakarta.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bisnis.com, (2020). *3 Bank Siap-Siap Naik Kelas BUKU IV*.
<https://finansial.bisnis.com/read/20200313/90/1212932/3-bank-siap-siap-naik-kelas-buku-iv>
- Bisnis.com, (2020). *Ini 11 Kebijakan Stimulus OJK Pada Periode Pandemi Covid-19*.
<https://market.bisnis.com/read/20200716/192/1266894/ini-11-kebijakan-stimulus-ojk-pada-periode-pandemi-covid-19>

- Budi, N. (2019). *Industri Esports di Indonesia Tunjukkan Perkembangan Mencengangkan*. <https://www.liputan6.com/bola/read/4062299/industri-esports-di-indonesia-tunjukkan-perkembangan-mencengangkan>
- Chen, J. (2020). Inorganic Growth. <https://www.investopedia.com/terms/i/inorganicgrowth.asp>
- Chen, J. (2020). Organic Growth. <https://www.investopedia.com/terms/o/organicgrowth.asp>
- Durmaz, Y. & İlhan, A. (2015). Growth Strategies in Businesses and a Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 210-214.
- Halim, Kautsar. (2014). *BCA Jadi Sponsor Indonesia Open 2014*. <https://www.medcom.id/olahraga/bulutangkis/nN9865EK-bca-jadi-sponsor-indonesia-open-2014>
- Kontan.co.id, (2020). *OJK Perpanjang Restrukturisasi Kredit sampai Maret 2022, Begini Pandangan Bankir*. <https://keuangan.kontan.co.id/news/ojk-perpanjang-restrukturisasi-kredit-sampai-maret-2022-begini-pandangan-bankir>
- Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Den Huan, Hooi, (2017). *Marketing Competitiveness: Asia To The World (In The Age of Digital Consumers)*. World Scientific Publishing Co. Pte. L.td. Singapore.
- McKinsey, (2020). *From No Mobility To Future Mobility: Where COVID-19 Has Accelerated Change*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Movanita, Ambaranie Nadia Kemala. (2019). *BCA Beberkan Cerita di Balik Akuisisi Bank Royal*. <https://money.kompas.com/read/2019/04/26/060000226/bca-beberkan-cerita-di-balik-akuisisi-bank-royal?page=all>
- Nurchaya, Ipak Ayu H. (2019). *Transaksi Nontunai BCA Meningkat, Flazz Naik Paling Tinggi*. <https://finansial.bisnis.com/read/20190613/90/933479/transaksi-nontunai-bca-meningkat-flazz-naik-paling-tinggi>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2016). POJK No. 5/POJK.03/2020 Tentang Rencana Bisnis Bank.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). *Laporan Publikasi Bank Umum Konvensional*.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). POJK No.11/POJK.03/2020 Tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran *Coronavirus Disease* 2019.
- Ping, Foo Boon. (2020). *The Asian Banker*. *BCA's Setiaatmadja: "Accelerating Digital Strategy Vital to Growing Customer Base and Business Stability"*. <https://www.bca.co.id/tentang-bca/korporasi/berita/2020/09/22/03/17/bangun-kekuatan-ekonomi-kembali-dengan-pembaruan-bisnis>
- Prasidya, Yunindita. (2020). *BCA Sees Jump in Digital Banking Services Amid Pandemic*. <https://www.thejakartapost.com/news/2020/05/28/bca-sees-jump-in-digital-banking-services-amid-pandemic.html>.

- Rothaermel, F. (2017). *Strategic Management* (3rd edition). New York; McGraw-Hill Education.
- Saleh, Tahir. (2019). *Rabobank Resmi Tutup Juni 2020, Ini Penjelasan Direksi!*.
<https://www.cnbcindonesia.com/market/20190506121835-17-70688/rabobank-resmi-tutup-juni-2020-ini-penjelasan-direksi>
- Septiadi, Anggar. (2020). *Bank Digital BCA Baru Meluncur Tahun Depan*.
<https://keuangan.kontan.co.id/news/bank-digital-bca-baru-meluncur-tahun-depan>
- Sidik, Syahrizal. (2020). *BCA Resmi Ganti Nama Bank Royal Jadi Bank Digital BCA*.
<https://www.cnbcindonesia.com/market/20200527152422-17-161266/bca-resmi-ganti-nama-bank-royal-jadi-bank-digital-bca>
- Smartsheet. (2021). *What Is the People, Process, Technology Framework?*.
<https://www.smartsheet.com/content/people-process-technology#:~:text=As%20a%20term%2C%20people%2C%20process,streamline%20and%20improve%20these%20processes.>
- Spacey, John. (2017). *5 Examples of Organic Growth*. <https://simplicable.com/new/organic-growth>
- US Findings. (2020). *PwC - US CFO Pulse Survey*. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/pwc-covid-19-cfo-pulse-survey.html>
- Vance, Jerry. (2020). *Organic vs Inorganic Growth – And Becoming the Acquisition Target*.
<https://www.preferredcfo.com/organic-vs-inorganic-growth/>
- Wicaksono, Adhi. (2020). *BCA Luncurkan Bank Digital Tahun Depan*.
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20201026180433-78-562941/bca-luncurkan-bank-digital-tahun-depan>
- Widhiyanto, Fajar. (2018). *Jahja: BCA Tak Akan Ambil Semua Segmen Bisnis*.
<https://www.beritasatu.com/ekonomi/477952/jahja-bca-tak-akan-ambil-semua-segmen-bisnis>