

## **BAB V**

### **SIMPULAN**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan pembahasan atas faktor-faktor pembentukan strategi aliansi dan *value creation* atas strategi aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

#### **1. Faktor Pembentukan Strategi Aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation**

- a. Perubahan arah industri perbankan telah membawa Bank Mandiri untuk secara kreatif mengembangkan layanan yang memadukan teknologi informasi dan produk bank. Layanan tersebut diharapkan dapat menyediakan layanan yang handal, cepat, aman dan dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Perubahan arah industri perbankan juga mempengaruhi strategi Bank Mandiri yang mengedepankan layanan berbasis teknologi informasi.
- b. Perubahan tersebut diharapkan akan meningkatkan *fee based income* dan dana pihak ketiga Bank. Salah satu cara untuk mencapai peningkatan *fee based income* dan dana pihak ketiga Bank dari sisi *transaction banking* adalah dengan melakukan strategi aliansi.
- c. Strategi aliansi yang dilakukan antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation dimaksudkan untuk menyediakan layanan perbankan yang

kreatif dan disukai oleh nasabah. Sesuai dengan hasil penelitian, strategi aliansi tersebut dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan *fee based income*, meningkatkan jumlah pengguna aktif layanan Mandiri e-Cash dan Meningkatkan *brand awareness* Mandiri e-Cash.

- d. Strategi aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation dilakukan dengan pembentukan *complimentary alliance* dan *joint product development*.
- e. Dalam pembentukan strategi aliansi tersebut, terdapat kontribusi antar setiap pihak yang beraliansi yang telah ditentukan dalam Perjanjian Kerjasama. Kontribusi tersebut adalah kontribusi teknologi, kontribusi keuangan dan kontribusi tenaga ahli.
- f. Strategi aliansi ini juga memiliki kontrol yang jelas yaitu kontrol strategi, kontrol keuangan dan kontrol operasional.
- g. Permasalahan yang timbul dari aliansi ini terjadi pada tahap pengembangan aliansi yang berdasar pada perbedaan metodologi pengembangan sistem.
- h. Dalam aliansi ini pula, proses komunikasi dilakukan secara rutin dan *ad hoc*. Meskipun proses komunikasi dilakukan secara berkelanjutan dan konsisten, tetapi terdapat permasalahan yang timbul dikarenakan perbedaan pola kerja dan budaya antar kedua pihak yang saling beraliansi.
- i. Pada tahap evaluasi, terdapat indikator kinerja sebagai penentu keberhasilan aliansi. Dari indikator-indikator yang telah ditentukan tersebut dapat disimpulkan bahwa aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation adalah aliansi yang sukses dan pencapaiannya sesuai dengan tujuan awal

yang telah ditetapkan meskipun dalam kinerja finansial masih dianggap kurang memuaskan.

**Tabel 5.1 Hasil Penelitian Faktor Pembentukan Strategi Aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation.**

<b>Aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation</b>	
<b>Fase Formasi</b>	
<b>Motivasi dan Tujuan Awal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesesuaian dengan strategi Bank Mandiri</li> <li>• Meningkatkan <i>fee based income transaction</i></li> <li>• Meningkatkan jumlah pengguna Mandiri e-cash</li> <li>• Meningkatkan <i>brand awareness</i> Mandiri e-Cash</li> </ul>
<b>Perjanjian awal dan Pembentukan Co-Operations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Complimentary Alliance</i></li> <li>• <i>Joint Product Development</i></li> </ul>
<b>Fase Operasional</b>	
<b>Kontribusi Partner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keseimbangan kontribusi teknologi</li> <li>• Ketidakseimbangan kontribusi keuangan</li> <li>• Keseimbangan kontribusi tenaga ahli</li> </ul>
<b>Kontrol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrol Strategi</li> <li>• Kontrol Keuangan</li> <li>• Kontrol Operasional</li> </ul>
<b>Konflik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitas konflik rendah</li> <li>• Konflik pada metodologi pengembangan system</li> </ul>
<b>Komunikasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara rutin dilaksanakan bulanan dan <i>ad hoc</i></li> <li>• Terdapat permasalahan komunikasi</li> </ul>
<b>Fase Evaluasi</b>	
<b>Kinerja dan Keberlanjutan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja non finansial memuaskan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan</li> <li>• Kinerja secara finansial kurang memuaskan</li> </ul>

## 2. *Value Creation* Strategi Aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation

- a. Dari sisi nilai finansial dapat disimpulkan bahwa aliansi yang dilakukan antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation menciptakan nilai finansial pada pergerakan nilai saham Bank Mandiri. Dari hasil perbandingan antara pergerakan nilai saham Bank Mandiri sebelum dan sesudah pengumuman aliansi, terdapat kenaikan harga saham Bank

Mandiri setelah pengumuman aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation.

Indikator lain yang digunakan untuk mengukur nilai finansial adalah dengan melakukan perhitungan atas ROI, IRR, dan *Payback Period* atas strategi aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation. Hasil perhitungan ROI menunjukkan hasil negatif tahun 2016 nilai ROI adalah sebesar -92,0%, pada tahun 2017 adalah sebesar -92,2%, nilai ROI pada tahun 2018 adalah sebesar -81,8%, nilai ROI pada tahun 2019 adalah sebesar -68,4% dan nilai ROI pada tahun 2020 adalah sebesar -54,9%. Nilai IRR sebesar 2,58% lebih kecil jika dibandingkan dengan tingkat bunga sebesar 10% dan *cost of capital* Bank Mandiri sebesar 17,81% dan *payback period* selama 4 tahun.

Dari hasil perhitungan atas indikator tersebut disimpulkan bahwa tidak terdapat nilai finansial atas aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation.

- b. Dari hasil wawancara dengan responden untuk nilai pembelajaran dapat disimpulkan bahwa terdapat penciptaan nilai pembelajaran atas strategi dan metodologi pengembangan sistem yang diperoleh dari LINE Corporation
- c. Dari hasil wawancara dengan responden untuk nilai strategi dapat disimpulkan bahwa terdapat penciptaan nilai strategi melalui *resource sharing* atas sumber daya manusia untuk ahli IT dan teknologi yang dimiliki oleh LINE Corporation.

Dalam indikator pengembangan dan pemanfaatan atas *resource sharing*, dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat penciptaan nilai strategi atas pengembangan dan pemanfaatan atas *resource sharing*. Kedua belah pihak hanya memanfaatkan sumber daya yang ada untuk aliansi ini dan terbatas pada pembuatan aplikasi LINE Pay e-Cash.

**Tabel 5.2 Hasil Penelitian *Value Creation*  
Strategi Aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation.**

<b>Aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation</b>	
<i>Financial Value</i>	
<b>Pergerakan Nilai Saham Bank Mandiri</b>	Strategi Aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation menunjukkan adanya kenaikan harga saham setelah pengumuman aliansi.
<b>ROI, IRR, Payback Period</b>	Strategi Aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation dianggap tidak layak menurut indikator finansial pelaksanaan proyek. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai ROI menunjukkan tidak adanya ROI sampai dengan tahun 2020</li> <li>• Nilai IRR lebih rendah dari <i>Cost of Capital</i> atau <i>Interest</i></li> <li>• <i>Payback Period</i> selama 4 Tahun</li> </ul>
<i>Learning Value</i>	
<b>Proses pembelajaran</b>	Strategi Aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation menunjukkan adanya proses pembelajaran dalam aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation.
<b>Menangkap metodologi</b>	Strategi Aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation menunjukkan adanya proses pembelajaran atas penerapan metodologi baru dalam proses pengembangan sistem.
<b>Pembelajaran strategi dan pengalaman rekan bisnis</b>	Strategi Aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation menunjukkan adanya proses pembelajaran strategi pengembangan produk dari rekan bisnis.
<i>Strategic Value</i>	
<b>Resource sharing</b>	Strategi Aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation menunjukkan adanya proses <i>resource sharing</i> pada Sumber Daya Manusia untuk ahli IT
<b>Pengembangan dan pemanfaatan atas <i>resource sharing</i></b>	Strategi Aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation menunjukkan tidak adanya pemanfaatan atas <i>resource sharing</i> pada Sumber Daya Manusia untuk pengembangan produk lain atau pembentukan aliansi lain.

## **5.2. Keterbatasan**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan pembahasan atas faktor-faktor pembentukan strategi aliansi dan *value creation* atas strategi aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation, keterbatasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan dengan mencari informasi dari narasumber manajemen tingkat menengah (*Manager* dan *Senior Manager*) di Bank Mandiri sehingga aspek strategis atas proses aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation kurang diakomodasi.
2. Penulisan tesis ini dilakukan hanya sebatas pandangan dari sisi Bank Mandiri dan tidak mendapatkan gambaran secara komprehensif dari sisi LINE Corporation, sehingga kurang menggambarkan secara keseluruhan proses aliansi.

## **5.3. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan pembahasan atas faktor-faktor pembentukan strategi aliansi dan *value creation* atas strategi aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation, beberapa saran yang dapat dijadikan usulan untuk kemajuan Bank Mandiri antara lain:

### **5.3.1. Bagi Penelitian Selanjutnya**

1. Penelitian atas strategi aliansi selanjutnya diharapkan untuk mendapatkan penjelasan dan informasi yang memadai dari narasumber manajemen tingkat atas agar aspek strategis dari sebuah strategi aliansi dapat diakomodir.

2. Penelitian atas strategi selanjutnya diharapkan untuk mendapatkan penjelasan dan informasi yang memadai dari setiap perusahaan yang beraliansi untuk mendapatkan penjelasan yang komprehensif atas proses strategi aliansi dan menghindari bias informasi atas keseluruhan proses aliansi.

### **5.3.2. Bagi Bank Mandiri**

1. Bank Mandiri harus memperbaiki perhitungan indikator finansial dalam proyek pengembangan sistem yang berasal dari aliansi Bank Mandiri dengan perusahaan lain. Perbaikan tersebut dilakukan untuk memberikan masukan bagi para pengambil keputusan mengenai keberlanjutan pengembangan sistem yang diusulkan.
2. Bank Mandiri diharapkan untuk memperbaiki indikator non finansial dalam proyek pengembangan sistem yang berasal dari aliansi Bank Mandiri dengan perusahaan lain. Indikator non finansial tersebut harus mengarah kepada kesesuaian dengan strategi Bank Mandiri, pengembangan bisnis, kesesuaian dengan peraturan dan regulasi internal dan eksternal sehingga sistem yang dikembangkan dapat memberikan nilai bagi Bank Mandiri.
3. Bank Mandiri diharapkan melakukan penilaian dan evaluasi atas pengembangan sistem yang telah dilakukan. Penilaian harus dilakukan dengan membandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan tujuan awal dari pengembangan sistem tersebut. Evaluasi tersebut juga dapat dijadikan sebagai acuan dan pertimbangan dalam proses persetujuan pada pengembangan sistem sejenis di masa yang akan datang.