

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Pola layanan perbankan yang telah berjalan saat ini lebih mengandalkan pada layanan *traditional banking*, dimana bank menyediakan layanan bank di cabang-cabang yang dimiliki bank. Layanan bank yang memiliki karakteristik di atas umumnya adalah layanan yang berbasis transaksi antara lain *payment & cash management* dan *trade related services*.

Layanan tersebut diaplikasikan bank dengan produk layanan seperti pembukaan rekening individual atau giro, penarikan *balance*, pembukaan deposito, penarikan deposito, penyetoran tabungan, pembuatan ATM, bank garansi, kredit mikro dan layanan lainnya. Dalam layanan *traditional banking* tersebut, nasabah diharuskan untuk mendatangi cabang-cabang yang dimiliki oleh bank untuk menjalankan transaksinya.

Semakin berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi pada era *modern* saat ini mempengaruhi peta layanan perbankan untuk dapat menyediakan layanan yang handal, cepat, aman dan dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Perubahan yang sudah terasa pada saat ini adalah pergeseran layanan perbankan dari *traditional banking* ke *branchless banking* dan pemanfaatan uang elektronik.

Sesuai dengan Peraturan OJK No. 19/POJK.03/2014 tentang Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif menyebutkan bahwa

Salah satu program dalam pilar Strategi Nasional Keuangan Indonesia (SNKI) tentang fasilitas intermediasi dan distribusi adalah penyediaan layanan keuangan tanpa kantor (*branchless banking*) yang antara lain dapat dilakukan melalui Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif (Laku Pandai).

Laku Pandai yang memanfaatkan sarana teknologi informasi seperti telepon seluler, *Electronic Data Capture* (EDC) dan/atau *internet banking* yang mendukung layanan keuangan oleh Bank melalui agen dan diharapkan dapat menjangkau masyarakat di daerah terpencil. Dengan pemanfaatan sarana teknologi informasi tersebut, diharapkan juga dapat mengurangi biaya-biaya yang timbul untuk melakukan transaksi keuangan, sehingga dapat menjadi lebih murah bagi masyarakat. Selanjutnya, Laku Pandai akan menyediakan produk keuangan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di daerah terpencil dan/atau berpenghasilan rendah, dengan karakteristik yang sederhana sehingga lebih mudah dipahami yang diiringi dengan kemudahan dalam pemrosesan dokumen permohonan dari calon nasabah.

Lebih lanjut, aturan mengenai penerapan Uang Elektronik diatur di dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor: 11/12/PBI/2009 Tentang Uang Elektronik (*Electronic Money*) yang menyatakan bahwa Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi saat ini telah mendorong perkembangan Uang Elektronik yang sebelumnya diatur sebagai kartu prabayar berkembang tidak hanya dalam bentuk kartu namun juga dalam bentuk lainnya. Di sisi lain, perkembangan Uang Elektronik dapat digunakan sebagai alternatif alat pembayaran non tunai yang

dapat menjangkau masyarakat yang selama ini belum mempunyai akses kepada sistem perbankan.

Berdasarkan kedua ketentuan diatas, industri perbankan di Indonesia telah menyadari pentingnya penerapan *branchless banking* dan pemanfaatan uang elektronik bagi keberlangsungan usahanya. Beberapa layanan *branchless banking* dan pemanfaatan uang elektronik sebenarnya telah diperkenalkan oleh beberapa bank di Indonesia. Bank Mandiri, BNI, BRI, BCA tercatat telah memiliki layanan unggulan dalam *branchless banking* dan uang elektronik. Tabel dibawah ini menggambarkan peta layanan *branchless banking* dan uang elektronik yang dimiliki oleh industri perbankan di Indonesia.

Tabel 1.1 Layanan *Branchless Banking* dan Uang Elektronik di Indonesia.

No	Bank	<i>Branchless Banking</i>	Uang Elektronik
1	Bank Mandiri	<ul style="list-style-type: none"> • Mandiri Internet Banking • Mandiri Mobile Banking 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandiri e-Cash • Mandiri e-Money
2	Bank BNI	<ul style="list-style-type: none"> • BNI Internet Banking • BNI Mobile Banking 	<ul style="list-style-type: none"> • BNI Tap Cash • BNI Phone Banking
3	Bank BRI	<ul style="list-style-type: none"> • BRI Mobile • BRI Internet Banking • E-BUZZ 	<ul style="list-style-type: none"> • BRI BRIZZI • MOCASH
4	Bank CIMB Niaga	Go Mobile	Rekening Ponsel
5	Bank BTPN	<ul style="list-style-type: none"> • BTPN WOW • BTPN Jenius 	-
6	Bank Permata	<ul style="list-style-type: none"> • Permata e-Banking • Permata Mobile 	-
7	BCA	<ul style="list-style-type: none"> • Klik BCA • BCA Mobile • mBCA 	<ul style="list-style-type: none"> • Sakuku • Flazz • DUITT
8	Bank DBS	<ul style="list-style-type: none"> • DigiBANK 	-

Sumber: Hasil kompilasi penulis

Pertumbuhan transaksi yang dihasilkan dari *branchless banking* dan uang elektronik ternyata didukung dan mendapatkan tanggapan positif dari nasabah perbankan dan masyarakat Indonesia. Hal ini dapat terlihat dari volum transaksi berdasarkan *branchless banking* dan uang elektronik. Pada layanan uang

elektronik, pada tahun 2015, jumlah pengguna layanan Mandiri e-Cash tercatat sebanyak lebih dari 1,5 juta nasabah dengan total volume transaksi sebesar Rp1.900.000.000.000,00 Selain itu, pertumbuhan layanan Mandiri e-Money mencatatkan total jumlah volume transaksi Rp320.000.000.000,00.

Pesatnya pertumbuhan transaksi Mandiri e-Cash dan Mandiri e-Money juga diikuti dengan pertumbuhan signifikan pada layanan *branchless banking* Bank Mandiri melalui Mandiri Internet Banking dan Mandiri Mobile Banking. Pada tahun 2016, total volume transaksi Mandiri Mobile Banking adalah Rp225.000.000.000.000,00 dan total volume transaksi melalui Mandiri Internet Banking adalah sebesar Rp183.000.000.000.000,00. Berdasarkan pada kenaikan volume transaksi dan pertumbuhan yang signifikan pada layanan *branchless banking* dan uang elektronik tentunya membuat bank berkompetisi untuk membuat strategi layanan yang dapat meningkatkan kepuasan para nasabah.

Pemilihan strategi yang handal juga dilakukan oleh Bank Mandiri dalam usahanya untuk terus meningkatkan volume transaksi pada layanan *branchless banking* dan uang elektronik. Salah satu strategi yang telah diterapkan oleh Bank Mandiri adalah dengan menerapkan strategi aliansi dengan beberapa perusahaan domestik dan internasional.

Strategi aliansi antar perusahaan diharapkan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dengan secara bersama-sama melakukan *sharing* atas *valuable resources* pada desain produk, pengembangan teknologi, pemasaran dan distribusi. Strategi aliansi juga dilakukan agar perusahaan dapat lebih berfokus pada *core competence* inti perusahaan sedangkan kompetensi atau keterampilan

pendukung bisa didapatkan dari pasar. Strategi aliansi antar perusahaan dapat dilakukan dengan transfer atas ilmu pengetahuan dan teknologi, *sharing strategy*, pengembangan riset secara bersama-sama dan pemanfaatan *portfolio business*. Penerapan strategi aliansi dalam perusahaan diharapkan dapat membawa perusahaan untuk mencapai *value creation* yang dihasilkan dari proses aliansi tersebut.

Salah satu penerapan strategi aliansi yang telah dilakukan Bank Mandiri adalah dengan melakukan aliansi dengan Line Corporation dalam mengembangkan layanan pembayaran melalui Mandiri e-Cash di aplikasi LINE. Bank Mandiri menyadari akan adanya potensi besar yang akan didapatkan dari aliansi dengan Line Corporation. Data pengguna aplikasi LINE Messenger sampai akhir Desember 2015 mencapai 30 juta pengguna di Indonesia. Selain sebagai aplikasi berkirim pesan antar penggunanya, Aplikasi LINE juga mempunyai fitur LINE Pay. LINE Pay merupakan alat pembayaran yang terintegrasi dengan aplikasi LINE Messenger yang dapat berfungsi untuk melakukan pembelian di *webstore* dan *ecommerce merchant*. Dalam aliansi ini, Mandiri e-Cash akan bertindak sebagai salah satu sumber dana yang dapat digunakan pengguna aplikasi LINE untuk dapat melakukan transaksi pembelian.

Aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation telah disepakati kedua belah pihak dan telah dijalankan pada tahun 2016. Investasi besar yang dikeluarkan oleh Bank Mandiri sebesar Rp30.500.000.000,00 perlu dinilai keefektifannya dan kesuksesannya. Dalam pembahasan internal mengenai keberlangsungan proyek teknologi informasi, nilai investasi yang telah

dikeluarkan oleh Bank Mandiri sampai saat ini belum dipandang sesuai dengan hasil yang telah dicapai dari strategi aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation.

Selain itu, setelah proyek ini diperkenalkan kepada masyarakat luas sampai dengan saat ini, belum ada pihak yang melakukan penelitian atas *value creation* yang dihasilkan atas investasi yang telah dikeluarkan dalam jumlah besar untuk merealisasikan aliansi tersebut. Penelitian ini bermaksud untuk menggali dan meneliti faktor-faktor pembentukan strategi aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation serta *value creation* yang dihasilkan dalam bentuk *financial value*, *learning value* dan *strategic value* dalam aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation.

1. 2. Rumusan Masalah

Pemilihan strategi aliansi yang ditempuh Bank Mandiri dengan melakukan aliansi dengan Line Corporation diharapkan dapat memberikan *value creation* bagi Bank Mandiri. Untuk dapat menghasilkan *value creation* tersebut, Bank Mandiri telah mengeluarkan biaya investasi sebesar Rp30.500.000.000,00 dan melakukan *sharing* atas *valuable resources* yang dimiliki oleh Bank Mandiri kepada Line Corporation.

Investasi tersebut belum dianggap menghasilkan pertumbuhan yang signifikan sesuai dengan rancangan pencapaian strategi *Digital Banking* Bank Mandiri. Dengan mencermati latar belakang sebagaimana yang telah disebutkan diatas, maka rumusan masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor pembentukan strategi aliansi antara Bank Mandiri dengan Line Corporation.
2. *Value creation* yang terbentuk dari aliansi antara Bank Mandiri dengan Line Corporation.

1. 3. Pertanyaan Penelitian

1. Faktor-faktor pembentukan apa yang telah terbentuk dari aliansi antara Bank Mandiri dengan Line Corporation?
2. Apakah terdapat *value creation* yang terbentuk dari aliansi antara Bank Mandiri dengan Line Corporation?

1. 4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang akan menjadi fokus dalam tesis ini, maka yang menjadi tujuan penelitian tesis ini adalah:

1. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor pembentukan aliansi antara Bank Mandiri dengan Line Corporation.
2. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *value creation* yang terbentuk dari aliansi antara Bank Mandiri dengan Line Corporation.

1. 5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat akademis yang diharapkan dapat dihasilkan dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini bermanfaat bagi Bank Mandiri untuk dapat memberikan pengetahuan atar faktor-faktor pembentukan aliansi Bank Mandiri dengan LINE Corporation.

2. Penelitian ini bermanfaat bagi Bank Mandiri untuk dapat memberikan proyeksi atas *value creation* yang terbentuk atas aliansi Bank Mandiri dengan Line Corporation. Proyeksi atas *value creation* tersebut diharapkan dapat menjadi dasar bagi Bank Mandiri untuk dapat menentukan langkah-langkah strategis lainnya dalam pengembangan layanan *branchless banking* dan layanan uang elektronik.

1. 6. Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis akan membatasi pembahasan pada beberapa faktor, sebagai berikut:

1. Meneliti faktor-faktor pembentukan strategi aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation.
2. Meneliti teori strategi aliansi dan *value creation* yang terbentuk dari aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation.
3. Penelitian ini dibatasi pada lingkup perusahaan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dari kurun waktu 2016 sampai dengan 2017.

1.7. Metoda Penelitian

Metoda penelitian ini menggunakan metoda penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metoda ini akan didesain untuk mengetahui alasan dan cara bagaimana sesuatu dapat terjadi. Menurut Cooper dan Schindler (2006), jika dilihat dari tujuan penelitian yang dilakukan maka ada dua metoda yang dapat diambil yaitu studi deskriptif. Jika studi penelitian berkaitan dengan menemukan siapa, dimana, apa, kapan atau berapa banyak maka digunakan studi deskriptif,

dan untuk memahami mengapa dan bagaimana sesuatu terjadi maka dapat digunakan metoda riset kuantitatif.

Penelitian deskriptif akan digunakan untuk menggali informasi dan mengumpulkan data-data secara terperinci dari narasumber mengenai strategi aliansi yang telah dilakukan Bank Mandiri dengan Line Corporation.

1.7.1. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data akan dikumpulkan dengan melakukan pengumpulan data secara primer dan sekunder. Data primer akan diambil dengan melakukan wawancara mendalam kepada tim manajemen *Digital Banking & Financial Inclusion Group* Bank Mandiri. Sedangkan data sekunder akan diambil dari hasil olahan tim manajemen *Digital Banking & Financial Inclusion Group* Bank Mandiri

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan adalah dengan studi observasi dan studi dokumentasi yang dilakukan dengan melaksanakan pencermatan terhadap hasil penerapan strategi aliansi antara Bank Mandiri dengan Line Corporation.

I. 8. Sistematika Penulisan

Seluruh rangkaian penulisan ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Penjelasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan dan pembahasan masalah.

Bab II Tinjauan Pustaka

Penjabaran teori-teori yang digunakan mengenai pengertian manajemen strategi, strategi aliansi, *framework* pengembangan strategi aliansi, *life cycle* pada strategi aliansi, dan *value creation*.

Bab III Metoda Penelitian

Pada bab ini dipaparkan mengenai metoda penelitian yang digunakan dalam penulisan ini, kerangka analisis yang digunakan untuk mendukung analisis pada penulisan dan *company profile* Bank Mandiri.

Bab IV Analisis

Bab ini membahas secara mendetail hasil olah data yang didapat oleh penulis dari metoda penelitian yang telah ditentukan sebelumnya. Pada bab ini juga akan dibahas mengenai proses strategi aliansi yang telah dilakukan Bank Mandiri dengan Line Corporation, faktor-faktor pembentukan strategi aliansi dan analisis atas *value creation* yang dihasilkan dari strategi aliansi antara Bank Mandiri dengan LINE Corporation.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan yang didapat dari data-data yang telah dijelaskan pada Bab IV dan kemudian diolah kembali menjadi saran sehingga membuat penelitian ini menjadi bermanfaat bagi Bank Mandiri, praktisi dan akademisi. Pada bab ini juga di jelaskan mengenai keterbatasan penelitian serta saran bagi penelitian selanjutnya dengan fokus pada strategi aliansi.