

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
 <b>BAB I: PENDAHULUAN.....</b>	 <b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 Kondisi Terkini Perekonomian Global.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2 Kondisi Terkini Perekonomian Indonesia.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.3 Kondisi Terkini Industri Perbankan.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.4 Perkembangan Digitalisasi Masyarakat Indonesia.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.5 Perkembangan Inklusi Keuangan Indonesia.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.6 Kondisi Terkini Sektor Ekonomi Digital.....</b>	<b>14</b>
1.1.6.1 Perkembangan Ekonomi Digital.....	14
1.1.6.2 Perkembangan Bank Digital.....	15
<b>1.1.7 Perubahan Model Bisnis PT Bank Raya Indonesia Tbk.....</b>	<b>18</b>
1.1.7.1 Perubahan Nama Bank Raya.....	18
1.1.7.2 Perubahan Strategi Bank Raya.....	19
<b>1.2 Rumusan Masalah.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Pertanyaan Penelitian.....</b>	<b>22</b>
<b>1.4 Tujuan Penelitian.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5 Manfaat Penelitian.....</b>	<b>23</b>
<b>1.6 Batasan Penelitian.....</b>	<b>23</b>
<b>1.7 Sistematika Penulisan.....</b>	<b>23</b>
 <b>BAB II: LANDASAN TEORI.....</b>	 <b>25</b>
<b>2.1 Diversifikasi.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1 Definisi Diversifikasi.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2 Diversifikasi melalui Pengembangan Internal.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.3 <i>Related Diversification</i>.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 <i>Strategic Fit</i>.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1 Peluang Menciptakan <i>Strategic Fit</i>.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2 Peluang Menciptakan <i>Economic of Scope</i>.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 Sinergi.....</b>	<b>34</b>
<b>2.4 Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>37</b>

<b>BAB III: METODA PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
3.1 Desain Penelitian.....	40
3.2 Data Penelitian.....	40
3.2.1 Jenis dan Sumber Data.....	40
3.2.2 Metode Pengumpulan Data.....	43
3.2.3 Waktu dan Tempat Penelitian.....	43
3.3 Instrumen Penelitian.....	43
3.4 Metode Analisis Data.....	44
3.5 Profil Kasus.....	45
3.5.1 Profil Kasus Bank Rakyat Indonesia.....	45
3.5.1.1 Sejarah BRI.....	45
3.5.1.2 Portfolio Produk Digital BRI.....	47
3.5.1.3 Perubahan Jaringan (Kantor & e-Channel) BRI.....	48
3.5.1.4 Kinerja BRI.....	49
3.5.2 Profil Kasus Bank Raya.....	50
3.5.2.1 Sejarah Bank Raya.....	50
3.5.2.2 Perubahan Portfolio Produk Bank Raya.....	50
3.5.2.3 Perubahan Jaringan Kantor Bank Raya.....	55
3.5.2.4 Kinerja Bank Raya.....	56
<b>BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>58</b>
4.1 Analisis <i>Strategic Fit</i> Bank Raya dengan Bank Rakyat Indonesia.....	58
4.1.1 Kecocokan Strategis dalam Penjualan dan Pemasaran.....	59
4.1.2 Kecocokan Strategis dalam Layanan Pelanggan.....	62
4.1.3 Kecocokan Strategis dalam Distribusi.....	66
4.1.4 Kecocokan Strategis dalam Rantai Pasokan.....	70
4.1.5 Kecocokan Strategis dalam R&D dan Teknologi.....	72
4.2 Rekomendasi <i>Strategic Fit</i> .....	74
4.2.1 Meningkatkan <i>Awareness</i> Bank Raya.....	75
4.2.2 Membangun Ekosistem Bisnis.....	76
4.2.3 IT <i>Product Factory</i> .....	78
4.2.4 Menetapkan KPI yang Relevan.....	80
4.3 Analisis Sinergi Bank Raya dengan Bank Rakyat Indonesia.....	82
4.3.1 Berbagi Sumber Daya Berwujud.....	83
4.3.2 Berbagi Ilmu Pengetahuan.....	86
4.3.3 Strategi yang Terkoordinasi.....	89
<b>BAB V: SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>95</b>
5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	97
5.3 Saran.....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>98</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Industri Perbankan.....	11
Tabel 1.2 Daftar Bank Digital yang ada di Indonesia.....	18
Tabel 1.3 Perubahan Visi dan Misi Bank BRI Agro.....	20
Tabel 3.1 Daftar Narasumber.....	41
Tabel 3.2 Daftar Data Sekunder.....	42
Tabel 3.3 Daftar Anak Perusahaan BRI.....	45
Tabel 3.4 Jaringan Kantor BRI Selama 5 Tahun Terakhir.....	48
Tabel 3.5 Jaringan <i>E-Channel</i> dan Agen BRILink Selama 5 Tahun Terakhir.....	48
Tabel 3.6 Rasio Keuangan BRI Selama 5 Tahun Terakhir.....	49
Tabel 3.7 Portfolio Produk Bank BRI Agro dan Bank Raya.....	50
Tabel 3.8 Kinerja Produk <i>Digital Lending</i> Bank Raya (dalam Juta Rupiah).....	55
Tabel 3.9 Jaringan Kantor Bank Raya Selama 5 Tahun Terakhir.....	55
Tabel 3.10 Rasio Keuangan Bank Raya Selama 5 Tahun Terakhir.....	56
Tabel 4.1 Perbandingan Produk Bank Raya dan BRI.....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pergerakan <i>Global Supply Chain Pressure Index</i> 2019-2022.....	2
Gambar 1.2 Pergerakan Indeks Harga Komoditas Global (2 Jan 2019 = 100).....	2
Gambar 1.3 Tingkat Inflasi <i>Consumer Price Index</i> (CPI) US (% YoY).....	3
Gambar 1.4 Tingkat Inflasi CPI EU (% YoY).....	3
Gambar 1.5 Tingkat Inflasi CPI Singapura (% YoY).....	3
Gambar 1.6 Perubahan Tingkat Suku Bunga Acuan Beberapa Bank Sentral di Dunia (%pa)...	4
Gambar 1.7 Pergerakan Indikator Pertumbuhan Aktivitas Ekonomi Global (% YoY).....	5
Gambar 1.8 Laju Pertumbuhan Ekonomi Global Tahun 2010-2022 (proyeksi IMF pada Okt'22...	6
Gambar 1.9 Pertumbuhan Ekonomi (% YoY) Indonesia.....	7
Gambar 1.10 Distribusi PDB Indonesia (% YoY) Tahun 2018 – 2022.....	8
Gambar 1.11 Pergerakan Inflasi CPI Indonesia Berdasarkan Tahun (% YoY).....	9
Gambar 1.12 Jumlah Penduduk Indonesia Tahun 2012-2022.....	12
Gambar 1.13 Jumlah Pengguna Internet Indonesia Tahun 2012-2022.....	13
Gambar 1.14 Indeks Literasi dan Inklusi Keuangan Nasional.....	14
Gambar 1.15 Layanan Keuangan yang Dimiliki Penduduk Indonesia.....	14
Gambar 1.16 Indikator Kunci Keuangan Inklusif Indonesia Tahun 2018-2021.....	14
Gambar 1.17 Perkembangan Transaksi Perbankan Digital.....	16
Gambar 1.18 <i>Positioning</i> Bank Digital di Indonesia.....	18
Gambar 4.1 Hasil Identifikasi <i>Strategic Fit</i> .....	58
Gambar 4.2 Kesempatan Potensial untuk Membersihkan <i>Overlapping Portofolio</i> .....	60
Gambar 4.3 Segmentasi BRI dan BRI Agro dalam <i>Lending Customer</i> .....	61
Gambar 4.4 Dokumentasi <i>Launching Community Branch</i> .....	64
Gambar 4.5 Aplikasi Raya Digital Saving.....	64
Gambar 4.6 Strategi Mendapatkan Umpan Balik dari Nasabah.....	66
Gambar 4.7 Peluncuran Dana Talangan “Pinang Paylater”.....	68
Gambar 4.8 <i>Screenshot</i> Produk Referral Tabungan Raya di BRIMO.....	69
Gambar 4.9 Strategi dalam Melakukan Akuisisi Pelanggan dalam Transformasi BRI Agro..	69
Gambar 4.10 Manfaat dan Tantangan dalam Opsi Transformasi.....	71
Gambar 4.11 Strategi Model Bisnis <i>Digital Attacker</i> .....	73
Gambar 4.12 Hasil Identifikasi Rekomendasi <i>Strategic Fit</i> .....	74
Gambar 4.13 Kapabilitas yang Diperlukan dalam Menjadi <i>Digital Attacker</i> .....	75
Gambar 4.14 Capaian KPI tahun 2022.....	81
Gambar 4.15 Hasil Identifikasi Sinergi.....	82
Gambar 4.16 Arsitektur BRI <i>One Culture</i> .....	84
Gambar 4.17 Peresmian dan Relokasi Kantor Pusat Bank Raya ke Gedung BRILiaN...	85
Gambar 4.18 <i>Roadmap</i> Penerapan GCG Bank Raya.....	87
Gambar 4.19 Poin Kunci saat Melakukan <i>Revamp</i> .....	89
Gambar 4.20 Strategi dalam Merespon Tren Digital.....	92
Gambar 4.21 Kolaborasi Bank Raya dengan BRI Group untuk Agen BRILink.....	92
Gambar 4.22 Kolaborasi Bank Raya dengan Perusahaan Digital.....	93

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan untuk Wawancara.....	100
Lampiran 2 Transkrip Wawancara 1 (Narasumber a.n. ND).....	103
Lampiran 3 Transkrip Wawancara 2 (Narasumber a.n. MK).....	115
Lampiran 4 Transkrip Wawancara 3 (Narasumber Acuan a.n. SCU).....	127
Lampiran 5 Transkrip Wawancara 4 (Narasumber a.n. RR).....	139
Lampiran 6 Anotasi Data.....	156
Lampiran 7 Buku Koda.....	163
Lampiran 8 <i>Thick Description</i> .....	167
Lampiran 9 Kategorisasi.....	175