

INTISARI

Salah satu perkembangan *megatrend* yang perlu mendapat perhatian dan respon industri perbankan adalah *demographics change* yang menghasilkan potensi market. Pertumbuhan populasi penduduk usia produktif di Indonesia yang mencapai 250 juta jiwa, yang juga mendorong pertumbuhan *Produk Domestik Bruto* (PDB) Indonesia, dimana saat ini terdapat 30% penduduk berada diambang perpindahan kekategori penduduk berpenghasilan menengah keatas, dan masih akan bertumbuh lebih besar lagi dimasa yang akan datang. Penduduk yang berada pada kategori diambang perpindahan berpenghasilan menengah keatas ini disebut dengan segmen *emerging affluent*. Dominasi usia produktif, kapasitas ekonomi, serta didorong dengan perubahan gaya hidup pada segmen ini perlu menjadi perhatian, terutama dalam mengubah model dan penetrasi bisnis.

Untuk mencapai pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan, Bank BTN tetap melaksanakan program sejuta rumah yang diamanatkan oleh pemerintah, namun memiliki tantangan bertahan dalam tekanan *margin*. Sehingga Bank BTN mencari peluang untuk betumbuh diluar bisnis tradisional nya, salah satu pilar strategis untuk pertumbuhan adalah dengan menasar segmen *emerging affluent*, yang memiliki potensi terbesar pada *revenue pool* perbankan Indonesia.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif, untuk menganalisis kondisi persaingan lingkungan bisnis industri perbankan serta identifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan saat ini, yang bertujuan untuk menyusun model bisnis yang efektif dan relevan dengan melakukan inovasi, untuk dapat bersaing dan bertumbuh pada segmen *emerging affluent*. Studi kasus ini dilakukan dengan cara studi dokumentasi, wawancara terhadap manajemen kunci perusahaan yang berkaitan langsung dengan produk *consumer* baik dari lini bisnis *funding* maupun *lending*. Alat analisis yang digunakan adalah *five forces model*, *key success factor*, analisis SWOT, dan *canvas bisnis model*.

Berdasarkan hasil analisis eksternal lingkungan bisnis industri perbankan didapatkan ancaman yang tinggi adalah *size and concentration of buyer* pada bank BUKU 4 dan beberapa bank yang melakukan inovasi, *price sensitivity* nasabah, produk *substitusi*, inovasi dalam *access to channel of distribution* yang memperluas jangkauan pemasaran dan *economics of scale*. Adapun kekuatan Bank BTN adalah *market leader* KPR, *channel* dengan pegembang perumahan dan pemerintah, *brand value* yang kuat dibidang perumahan, dan potensial *customer base*. Sesuai area fokus strategi bisnis perusahaan untuk segmen *emerging affluent* dibutuhkan inovasi model bisnis pada elemen *value proposition* yang menciptakan layanan yang berorientasi pada nasabah (*customer centric*), menjawab ekspektasi segmen pada aktivitas perbankan melalui akses layanan media online, mudah, dan digitalisasi. Inovasi ini harus didorong dengan meningkatkan kemampuan teknologi perusahaan dalam integrasi proses *back end*, inovasi produk perbankan, *channel* layanan perbankan berbasis aplikasi menggunakan perangkat *mobile*, dan melakukan *branding image* Bank BTN untuk membangun *awareness* masyarakat diluar KPR, dan memperbaiki model akuisisi.

Kata kunci : *emerging affluent*, analisis eksternal, analisis internal, *Porter's five forces model*, *key success factor*, analisis SWOT, dan *canvas bisnis model*, *value proposition*.

ABSTRACT

One of the developments megatrends that need attention and response of the banking industry is demographics change that results in the potential market. The growing population of productive age population in Indonesia reached 250 million, which also encourages the growth of gross domestic product (GDP) of Indonesia, where currently there are 30% of the population in the category of being moved to middle-income population, and will continue to grow in the next few years. Population in the category of being moved to middle-income population is called the *emerging affluent* segment. The dominance of the productive age, economic capacity, and driven by lifestyle changes in this category needs to be considered, especially in changing business models and business penetration.

To achieve sustainable growth, Bank BTN still continue to implements a million-housing program mandated by the government, but at the same time has the challenge to survive in margin pressure. Therefore, Bank BTN is looking for opportunities to grow beyond its traditional business, one of the strategic pillars for growth is by targeting the emerging affluent segment, which holds the greatest potential in the Indonesian banking pool revenue.

This research was done by using descriptive qualitative design, to analyze the competitive business environment of the banking industry as well as identifying the strengths and weaknesses of the company's internal condition, which aims to develop an effective and relevant business model to innovate, to be able to compete and grow in the emerging segment. This case study was conducted means of documentation studies, interviews with key management companies that are directly related to consumer products from both funding and lending business lines. The analytical tool used is the five forces model, the key success factor, SWOT analysis, and business models canvas.

Based on the results of an *external analysis* of the business environment of the banking industry, it is found that a high threat is the size and concentration of buyers at BUKU 4 banks and several banks that innovate, customer price sensitivity, substitute products, innovations in access channels distribution that expand marketing and economics of scale. The strengths of Bank BTN are the KPR market leader, the channel with housing and government developers, strong brand value in the housing sector, and potential customer base. In accordance with the focus area of the company's business strategy for the emerging affluent segment, business model innovation is needed on the value proposition element that creates customer centric services, responds to the segment's expectations of banking activities through access to online, easy, and digitalized media services. This innovation must be encouraged by enhancing the company's technological capabilities in the integration of back end processes, banking product innovation, application-based banking service channels using mobile devices, and branding an image of Bank BTN to build public awareness outside the KPR, and improve the acquisition model.

Key words: *emerging affluent, the competitive business environment, the company's internal condition, the five forces model, the key success factor, SWOT analysis, business models canvas, value proposition*