

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

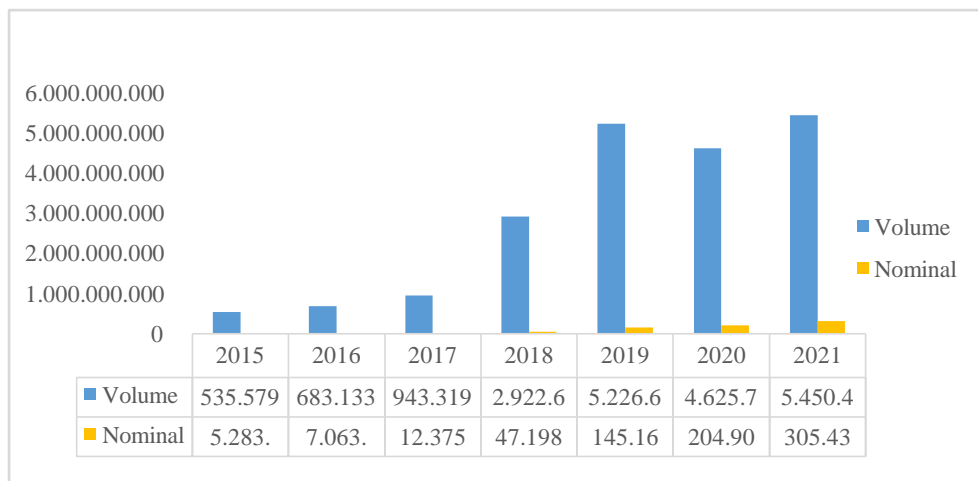
Perkembangan teknologi dan sistem informasi terus melahirkan berbagai inovasi, khususnya yang berkaitan dengan teknologi finansial untuk memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat termasuk akses terhadap layanan finansial dan pemrosesan transaksi. Teknologi digital telah berevolusi menjadi suatu keadaan dimana kompetisi dan hasil dari kompetisi tersebut menjadi lebih fundamental. Peningkatan digitalisasi secara fundamental dapat mengubah struktur pasar, misalnya dengan mengubah mobilitas hambatan untuk masuk (*barrier to entry*), mengubah parameter persaingan utama di pasar, dan membuka jalan bagi terciptanya pesaing baru dan pengganti baru (Knudsen et al., 2021).

Menurut PBI (Bank Indonesia, 2017), era digitalisasi ekonomi saat ini memicu penggunaan teknologi internet, *smartphone*, dan teknologi *big data* sampai ke level konsumen akhir dengan lebih efisien dari segi waktu dan biaya. Bank Indonesia mencatat nilai transaksi *digital banking* Indonesia sampai dengan kuartal III tahun 2022 tumbuh sebesar 29,47% YoY (koran bisnis indonesia, 2022). Peningkatan ini didukung oleh meningkatnya akseptasi dan preferensi masyarakat dalam berbelanja *daring*, serta kemudahan dan akselerasi pada *digital banking*.

Bank Indonesia juga mencatat nilai transaksi melalui Uang Elektronik (UE) pada triwulan III 2022 mengalami peningkatan hingga 35,8% YoY, nilai

transaksi melalui kartu ATM atau kartu Debit tumbuh 30,3% YoY, dan transaksi ritel melalui

Sistem Kliring Nasional Bank Indonesia (SKNBI) secara nominal tercatat tumbuh 8,8% (YoY) (Bank Indonesia, 2022). Secara total nilai transaksi pembayaran *digital* di Indonesia dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.1 Total Nilai Transaksi Pembayaran Digital di Indonesia (Juta Rupiah)

Sumber: (Bank Indonesia, 2022)

Total nominal transaksi pembayaran *digital* di Indonesia pada tahun 2021 adalah Rp 305,43 Triliun, tumbuh sebesar 49,06% YoY. Namun pertumbuhan transaksi ini didominasi oleh para pemain *Fintech*, bukan perbankan (Asosiasi Fintech Indonesia, 2021). Dengan adanya tren kenaikan atau pertumbuhan transaksi pembayaran *digital* dari tahun 2015 hingga tahun 2021, berarti telah terjadi perubahan gaya hidup masyarakat yang saat ini didominasi oleh pengguna teknologi informasi dengan tuntutan hidup yang serba cepat sehingga menjadi penyebab tumbuhnya *Fintech* di Indonesia.

Arus digitalisasi ekonomi termasuk *Fintech* di dalamnya memiliki potensi yang sangat besar dalam mendorong alokasi sumber daya ekonomi dengan lebih efisien dan mendorong peningkatan produktivitas serta memberikan manfaat yang lebih besar bagi pelanggan. *Fintech* mampu mengatasi segala permasalahan dalam transaksi karena keunggulan yang dimilikinya dalam hal regulasi, inovasi dan fasilitas pengembangan layanan (Barroso & Laborda, 2022). Dengan kata lain, *Fintech* membantu transaksi jual beli dan sistem pembayaran menjadi lebih efisien dan ekonomis namun tetap efektif (Bank Indonesia, 2018). *Fintech* juga membuat langkah besar dalam permodalan pasar dan perbankan investasi, terutama menjadi penasihat keuangan meskipun penekanannya lebih kepada memberdayakan proses bisnis tradisional bukan mengganggu (*disrupt*) mereka (Dietz et al., 2017).

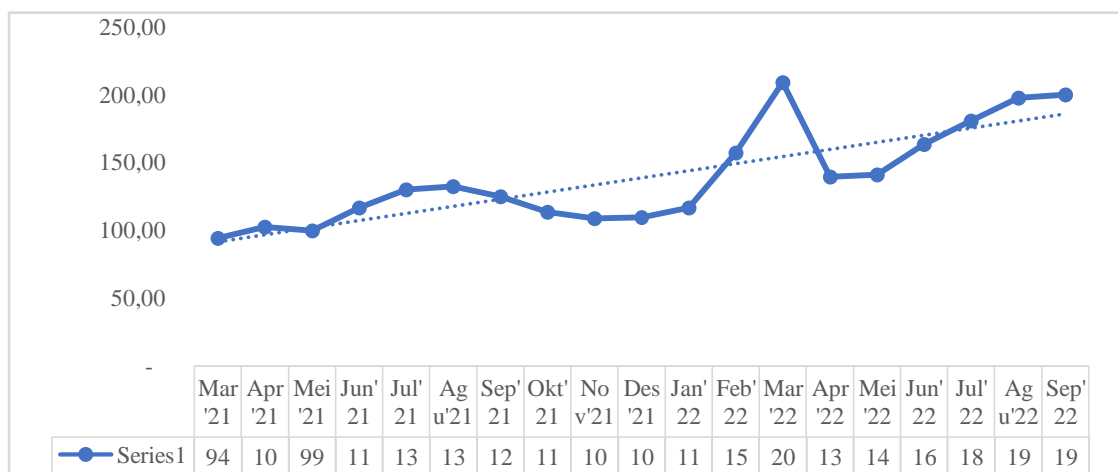
Dalam era industri 4.0 secara perlahan tapi pasti terjadi disrupsi teknologi yang lambat laun akan menggerus sejumlah sektor, seperti transportasi, ritel, media cetak, logistik, tak terkecuali industri keuangan dan perbankan. Industri perbankan menghadapi disrupsi terutama karena transformasi *digital*, munculnya *startupFintech*, dan perubahan regulasi. Pertama, transformasi *digital* pada layanan perbankan tradisional, seperti pembayaran, identifikasi, dan pemodelan risiko, telah memberikan banyak peluang untuk inovasi dan merangsang permintaan layanan pelanggan untuk lebih baik. Kedua, pesaing baru telah muncul untuk menantang bank tradisional (Riikkinen & Pihlajamaa, 2022). Karena laju perkembangan teknologi yang terus meningkat dan akses ke teknologi baru, aliansi telah menjadi faktor kunci keberhasilan dalam industri ini.

Hal ini telah menyebabkan pergeseran dari aliansi berbasis biaya tradisional ke aliansi intensif pengetahuan, di mana pembelajaran antar mitra aliansi adalah tujuan utama (Douma et al., 2000). Perkembangan *Fintech* telah meningkatkan daya saing bank umum, karena teknologi *digital* telah memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi layanan yang diberikan oleh bank dan lembaga keuangan lainnya kepada usaha kecil, mikro, dan swasta (Wang et al., 2021).

Cara terbaik untuk menyiapkan diri menghadapi sengitnya kompetisi saat ini melawan layanan perbankan yang dilakukan oleh para *startupFintech* adalah menjadi proaktif dalam pengembangan solusi *digital* personalisasi pelanggan (King, 2020) namun tantangannya adalah untuk memungkinkan persaingan yang adil antara sektor perbankan yang mapan dan sektor *start-up* yang sedang berkembang cenderung membutuhkan regulasi dan dukungan yang fleksibel untuk inovasi (Flögel & Beckamp, 2020). Hal ini karena selama ini industri keuangan tradisional telah dianggap konservatif dan menghindari risiko terutama karena kendala hukum dan kepatuhan (Riikkinen & Pihlajamaa, 2022).

Para pelaku *Fintech* di Indonesia umumnya tergabung dalam asosiasi yang bernama Asosiasi *Fintech* Indonesia (AFTECH). Jumlah *startupFintech* di Indonesia saat ini adalah terbesar kedua di wilayah ASEAN dengan persentase 20%, peringkat pertama ditempati oleh Singapura sebesar 39% (Asosiasi Fintech Indonesia, 2021), sejak *start-up* ini memasuki berbagai sektor bisnis, mulai dari sistem pembayaran, investasi dan dana pinjaman *online* (Santoso et al., 2020). Dari 4 (empat) kategori model bisnis *Fintech*, pinjaman *online* menjadi yang paling

dominan yaitu 44%, diikuti oleh *Fintech* kategori Inovasi Keuangan Digital (IKD) sebesar 24%, pembayaran *digital* sebesar 17%, dan Layanan Urun Dana/*crowdfunding* sebesar 1% (Asosiasi Fintech Indonesia, 2021). Perkembangan jumlah pinjaman *Fintech* P2P di Sumatera Barat pun juga mengalami tren kenaikan dari tahun ke tahun seperti dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.4 Total Penyaluran Pinjaman Fintech kepada Penerima Pinjaman di Sumatera Barat Tahun 2021 s.d 2022 (Miliar Rupiah)

Sumber : (Otoritas Jasa Keuangan, 2022)

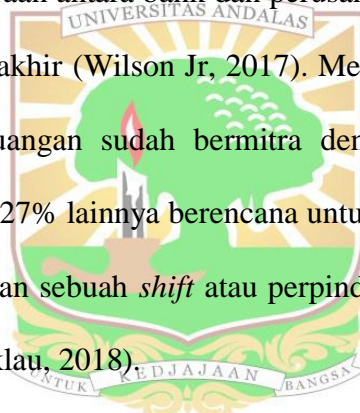
Total penyaluran pinjaman *online* di Sumatera Barat per September 2022 adalah sebesar Rp. 199 Milyar tumbuh sebesar 60,48% YoY dibandingkan posisi September tahun 2021 sebesar Rp. 124 Milyar. Dengan tren pertumbuhan yang cukup signifikan ini menjadikan industri perbankan harus lebih berhati-hati dalam menghadapi persaingan dengan pemain *Fintech* yang sedang berkembang saat ini.

Salah satu program *Fintech* tahun ini adalah membangun kemitraan. Kemitraan yang telah dilakukan sampai tahun 2021 adalah dengan lembaga keuangan tradisional (29%), *data provider* (15%), *e-commerce* (20%) dan

kemitraan dengan yang lainnya (36%) (Asosiasi Fintech Indonesia, 2021). Hal ini dapat menjadi peluang bagi perbankan untuk dapat berkolaborasi dengan *Fintech*, karena kolaborasi diperlukan untuk meningkatkan basis pelanggan, menyediakan sumber data alternatif dan mengembangkan produk baru.

Dengan asimilasi penggunaan teknologi atau bahkan bekerja sama dengan salah satu perusahaan *Fintech* agar dapat menjangkau masyarakat yang sebelumnya tak terjangkau oleh perbankan (*unbankable*), namun terjangkau oleh perusahaan *Fintech*, seperti yang dilakukan oleh beberapa perbankan di Indonesia (Cupian & Akbar, 2020). Kemitraan antara bank dan perusahaan *Fintech* semakin umum dalam beberapa tahun terakhir (Wilson Jr, 2017). Menurut laporan KPMG tahun 2018, 26% lembaga keuangan sudah bermitra dengan satu atau lebih raksasa teknologi (*Fintech*), dan 27% lainnya berencana untuk menjalin kemitraan dalam waktu dekat. Ini merupakan sebuah *shift* atau perpindahan yang signifikan bagi industri keuangan (Ruddenklau, 2018).

Strategi aliansi telah terbukti menjadi suatu mekanisme yang sangat populer bagi banyak perusahaan yang berusaha menjadi pesaing yang lebih gesit dalam perekonomian global yang dinamis seperti saat ini (Milosevic, 2019). Aliansi atau kolaborasi telah terbukti sebagai cara yang utama bagi pemain-pemain kecil atau SME (*Small Medium Enterprise*) untuk terlibat dengan para pemain besar dengan tujuan meraih keuntungan bagi kedua belah pihak dan memungkinkan pemain kecil untuk tumbuh dengan cara membangun kelangsungan hidupnya di masa depan dan memungkinkan pemain yang lebih

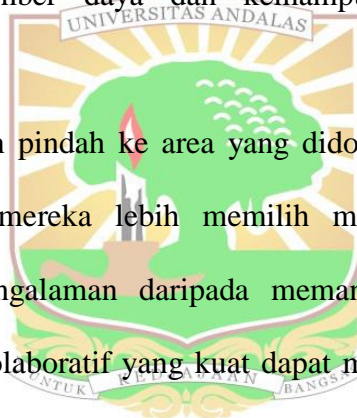


besar untuk memperoleh keahlian dan pengetahuan yang tidak bisa dipertahankan atau dikembangkannya sendiri secara internal (Pearce & Robinson, 2016).

Kapan pun industri mengalami teknologi yang kemajuannya sangat cepat di berbagai bidang secara bersamaan, perusahaan akan merasa sangat penting untuk memiliki hubungan kerjasama dengan perusahaan lain untuk tetap menjadi yang terdepan dalam teknologi, bahkan di bidang spesialisasi mereka sendiri seperti perbankan. Maka aliansi dapat dilihat sebagai reaksi terhadap perubahan lingkungan dengan membuka peluang belajar yang membantu mitra perusahaan lebih baik memanfaatkan sumber daya dan kemampuan mereka sendiri (Thompson, 2018).

Perusahaan *Fintech* telah pindah ke area yang didominasi oleh lembaga keuangan tradisional dimana mereka lebih memilih melakukannya dengan menyediakan pelanggan berpengalaman daripada memantapkan diri sebagai pemain keuangan. Kemitraan kolaboratif yang kuat dapat menghasilkan manfaat yang signifikan bagi semua pihak (Ruddenklau, 2018). Berdasarkan hal tersebut peluang integrasi perbankan dengan penggunaan *Fintech* merupakan hal yang begitu penting untuk memperluas pasar perbankan dan kesempatan tersebut didukung oleh produk perbankan yang dapat memenuhi segala kebutuhan masyarakat.

Saat ini perbankan perlu memperkuat ekosistem keuangan agar lebih inklusif. Hal ini senada dengan yang disampaikan Ketua Dewan Komisioner Otoritas Jasa Keuangan - Wimboh Santoso (cnbcindonesia, 2021) untuk



mendukung transformasi *digital*, pelaksanaan sinergi kolaborasi kemitraan diperlukan antara perbankan dan *Fintech* dalam satu ekosistem terintegrasi.

Beberapa bank telah lebih dahulu menjalin aliansi dengan perusahaan *Fintech* seperti BRI pada tahun 2018 menggandeng *Fintech P2P lending* Investree, dengan menyalurkan kredit sebesar Rp 50 miliar melalui Investree. Jumlah ini kemudian meningkat menjadi Rp 200 miliar pada tahun 2019 (katadata, akses 16 Juni 2020). Dari segi *Fintechpayment*, pada tahun 2020 BRI menandatangani nota kesepahaman (MoU) untuk menyalurkan pinjaman kepada UMKM dengan *FintechPT Visionet Internasional (OVO)*. Sumber pendanaan berasal dari BRI melalui produk BRI Ceria dan disalurkan kepada pelaku UMKM yang terdapat dalam ekosistem OVO.

Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (BJB) juga menjalin kemitraan dengan *Fintech* Investree melalui pola *loan channeling* pada awal tahun 2022 ini. Kemitraan atau aliansi ini memudahkan BJB sebagai pemberi pinjaman (*lender*) institusi dalam mendanai penawaran pinjaman yang diajukan oleh penerima pinjaman (*borrower*) yang mayoritas adalah pelaku Usaha Kecil Mengengah (UKM) dari berbagai sektor usaha melalui *platform* Investree terutama masyarakat *unbankable* dalam memperoleh pinjaman dan berdomisili di Bandung dan wilayah lain di Jawa Barat. BJB akan memilih penawaran pinjaman sesuai dengan preferensi maupun profil risiko mereka (investor.id, 2022).

Di tahun 2021 Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulselbar berkolaborasi dengan perusahaan teknologi finansial *peer to peer lending*, Amarta dalam memberikan peluang bagi perempuan pedesaan untuk meningkatkan usahanya

dengan target penyaluran kredit Rp 100 milyar (pressrelease, akses 6 Oktober 2021). Sebelumnya di tahun 2018, BPD Sulselbar juga sudah berkolaborasi dengan *Fintech* Gandeng Tangan (*peer to peer lending*) dengan target nasabah di luar *market eksisting* saat ini atau masyarakat *unbankable* dan UMKM. Dengan model kolaborasi *channeling*, Gandeng Tangan sebagai penyedia datanya. Hal ini membuktikan bahwa aliansi dengan *Fintech* membawa dampak positif bagi pengembangan bisnis bank.

Dari total UMKM yang ada di Indonesia saat ini, baru 30,5% yang sudah mendapat akses kredit sedangkan sisanya 69,5% belum mendapatkan akses pembiayaan di perbankan (Bisnis, 2021), sedangkan menurut Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) baru 49% penduduk dewasa Indonesia yang mempunyai rekening Bank (Kompas, 2022). Hal ini menunjukkan masih rendahnya akses masyarakat terhadap perbankan sehingga dengan kondisi atau *gap* tersebut, menjadi potensi bagi *Fintech* untuk masuk ke dalam persaingan.

Dengan semakin banyak Bank yang berkolaborasi dengan *Fintech* menjadi perhatian penting ini bagi manajemen PT. Bank Nagari dalam mencari kemungkinan kolaborasi atau kemitraan dengan perusahaan *Fintech*. Dan hal ini sejalan dengan *Corporate Plan* Bank Nagari 2022-2026 pada Arah dan Kebijakan Bank pada tahun 2022 salah satunya adalah optimalisasi proses bisnis dan sistem Teknologi Informasi untuk mencapai efisiensi serta peningkatan layanan dengan strategi penguatan *enabler*, diantaranya dengan melakukan kerjasama dengan *Fintech* dalam rangka mengembangkan transaksi berbiaya murah (*low cost transaction*) untuk nasabah *low mass* dan melakukan kerjasama dengan *Fintech*

untuk meningkatkan *fee based income* serta sinergi *database* sebagai media pengembangan bisnis bank kedepan. Disamping itu, rencana kolaborasi dengan perusahaan *Fintech* sebelumnya juga telah tertuang pada Rencana Bisnis Bank (RBB) tahun 2021. Namun rencana tersebut belum dapat dilaksanakan hingga saat ini mengingat keterbatasan sumber daya untuk mengimplementasikannya.

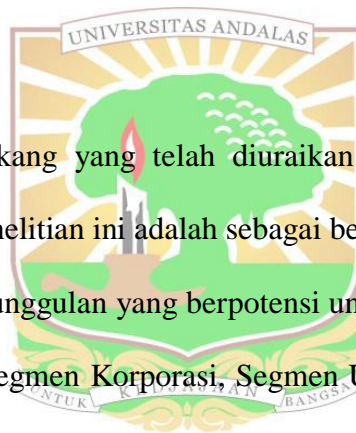
Berdasarkan fenomena dan permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul "**Strategi Aliansi dalam Menghadapi Disrupsi Teknologi oleh Perusahaan *Fintech* (Studi Kasus Pada PT. Bank Nagari).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah segmen bisnis unggulan yang berpotensi untuk beraliansi dengan perusahaan *Fintech*? (Segmen Korporasi, Segmen UMKM dan Komersil dan Segmen Konsumer).
2. Apakah jenis *Fintech* yang sesuai untuk menjadi *partner* atau mitra aliansi PT. Bank Nagari? (*P2P Lending, Payment Clearing & Settlement, Market Aggregator*).
3. Bagaimana model aliansi yang paling sesuai antara PT. Bank Nagari dengan perusahaan *Fintech*? (*Channeling, Incubator Model, Vendor Model*).

1.3 Tujuan Penelitian



Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui segmen bisnis unggulan yang berpotensi untuk beraliansi dengan perusahaan *Fintech*.
2. Untuk mengetahui jenis *Fintech* yang sesuai menjadi *partner* atau mitra aliansi PT. Bank Nagari.
3. Untuk mengetahui model aliansi seperti apa yang paling sesuai antara PT. Bank Nagari dengan perusahaan *Fintech*.

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas maka manfaat penelitian ini terbagi menjadi 2 (dua), yaitu:

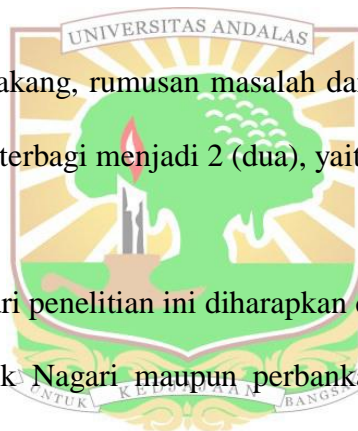
a. Manfaat secara Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi bagi PT. Bank Nagari maupun perbankan konvensional lain sehingga mampu menerapkan strategi aliansi yang efektif sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan.

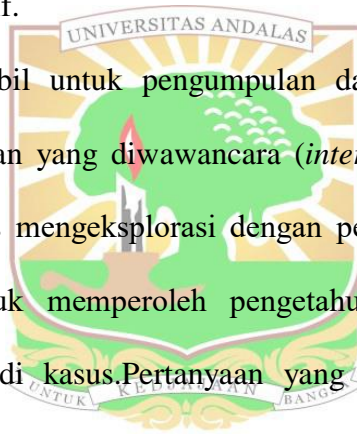
b. Manfaat secara Praktis

Melalui analisis sumber ini dapat digunakan sebagai acuan (*guidelines*) dalam implementasi strategi aliansi yang efektif dengan perusahaan *Fintech* pada PT. Bank Nagari dan perbankan lainnya sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian



1. Penelitian dibatasi pada objek penelitian *top level management* dan *middle level of management* PT. Bank Nagari beralamat di Jl. Pemuda No. 21 Padang.
2. Teori utama yang digunakan adalah Strategi Aliansi yang dikembangkan oleh Mowery (1996) dan beberapa teori pendukung.
3. Metode penelitian berupa studi kasus yang bersifat kualitatif deskriptif.
4. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara studi literatur dari berbagai jurnal, kuesioner, dan wawancara yang diolah dalam suatu metode analisis kualitatif.
5. Responden yang diambil untuk pengumpulan data kuesioner adalah orang yang sama dengan yang diwawancarai (*interviewee*). Wawancara terbuka dimana penulis mengeksplorasi dengan pertanyaan “mengapa” dan “bagaimana” untuk memperoleh pengetahuan yang mendalam tentang kedalaman studi kasus. Pertanyaan yang diajukan berasal dari olahan data kuantitatif sebelumnya sebagai acuan konfirmasi dan penggalian lebih lanjut sehingga dapat memperoleh pengetahuan mendalam. *Responden* dan *interviewee* mewakili pihak yang kompeten, memiliki peran penting dan merupakan *decision maker* di PT. Bank Nagari dan pihak di luar bank. Agar proses wawancara dapat terkontrol dengan baik dan tidak meluas kemana-mana, maka penulis sebagai *interviewer* akan mengajukan pertanyaan tertutup yang fokus permasalahan penelitian.



1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bagian yang masing-masing bab menjelaskan hal yang berbeda yang terdiri dari:

- 1) BAB I merupakan pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang penelitian, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, ruang lingkup yang akan dibahas dan sistematika penelitian yang berlaku di Universitas Andalas.
- 2) BAB II merupakan kumpulan tinjauan literatur yang relevan dengan penelitian ini, di dalamnya membahas mengenai, *grand theory* dan *empirical theory* tentang strategi aliansi, *strategic fit*, *Fintech* dan disrupsi teknologi, penelitian terdahulu serta proposisi dari penelitian ini,
- 3) BAB III merupakan metode penelitian yang membahas mengenai desain penelitian, objek dan lokasi penelitian, keabsahan data penelitian, sumber data yang digunakan untuk mendapatkan informasi penelitian, metode pengumpulan data serta teknik analisis data yang digunakan,
- 4) BAB IV merupakan hasil dan pembahasan yang di dalamnya berisi gambaran umum objek penelitian, analisis data *interviewees* dan menjelaskan secara lebih luas mengenai strategi aliansi Bank Nagari dengan perusahaan *Fintech* dalam menghadapi disrupsi teknologi.
- 5) BAB V merupakan penutup yang berisikan kesimpulan dari penelitian, keterbatasan penelitian, saran, implikasi penelitian dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya guna mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.

