

## ANALISIS STRATEGI PT BANK BRI TBK DALAM MENGHADAPI *FINANCIAL TECHNOLOGY*

Rahmat Ilahi, Amries Rusli Tanjung & Yesi Mutia Basri

Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau

e-mail: rahmatilahi8905@gmail.com

### ABSTRACT

*The purpose of this study is for the strategy and constraints of PT Bank BRI Tbk in the face of financial technology. This research is a qualitative study with a case study approach. The research was conducted at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. The informants used in this study were 5 people who had met several criteria. The data used are primary data in the form of observations about the facts and activities at the Pekanbaru BRI Office and the opinions of several research subjects. Data collection techniques were carried out through interviews, observation, documentation and triangulation. Data analysis uses an interactive model consisting of data collection, data presentation, conclusion drawing. The results of the SWOT analysis, which is an analysis of internal-external matrices for PT Bank BRI Tbk in the face of fintech in cell I, illustrate that PT Bank BRI Tbk is in a high condition and must implement a growth and development strategy, because the results of the external components produce a total score of 3.10 and internal component assessments produce a total score of 3.08. In other words, PT Bank BRI Tbk in the face of fintech is already at a fairly stable stage. Constraints faced by PT Bank BRI Tbk in dealing with fintech are in terms of adaptation and outreach to a change, because PT Bank BRI Tbk is a bank that is quite old with a very large number of customers who are scattered in urban areas to remote villages. At present BRI is creating value innovations that will positively influence the cost structure and offer value for the Customer. Value innovation directs the company to the value leap for the Customer and for the company itself, so that BRI is present in its own market share, in accordance with the Blue Ocean strategy.*

**Keywords:** Strategy, financial technology

### PENDAHULUAN

Industri perbankan di Indonesia merupakan salah satu sektor perekonomian yang mengalami perkembangan dinamis dibandingkan sektor ekonomi yang lain. Sektor perbankan dituntut untuk lebih responsif terhadap perubahan karena persaingan sangat agresif antara unsur-unsur sektor perbankan, baik ditingkat lokal atau tingkat internasional. Dengan demikian, perbankan harus dapat berkembang secara luas dalam mengembangkan sistem informasinya dari berbagai bentuk, khususnya pada sistem informasi akuntansi, sehingga dapat meningkatkan pelayanan terhadap klien serta meningkatkan daya saing lokal dan asing (Alrabei, 2014).

Sektor keuangan memegang peranan penting yang sangat signifikan dalam memicu pertumbuhan ekonomi suatu negara. Sektor keuangan menjadi lokomotif pertumbuhan sektor riil via kumulasi kapital dan inovasi teknologi. Baru-baru ini telah muncul inovasi terbaru dalam bidang keuangan yang sering disebut financial technology (FinTech). Fintech telah membawa warna baru dalam dunia finansial. Fintech berasal dari istilah financial technology atau teknologi finansial.

Menurut The National Digital Research Centre (NDRC), fintech merupakan suatu inovasi pada sektor finansial. Beberapa dampak positif pengembangan keuangan digital di Indonesia dengan cara penerapan Fintech antara lain: kemudahan pelayanan finansial, melengkapi rantai transaksi keuangan, meningkatkan taraf hidup, melawan lintah darat. Fintech juga mumpuni menerbitkan sistem pinjaman uang dengan cara transparan. Masyarakat bisa mengetahui berapa persen bunga yang harus dibayarkan, berapa cicilan per bulannya dan berapa lama tenor pinjaman yang tersedia. Fintech sebagai inovasi perkembangan keuangan digital sangat bermanfaat dan berdampak positif apabila diterapkan di Indonesia.

Baru-baru ini telah muncul inovasi terbaru dalam bidang keuangan yang sering disebut financial technology (FinTech). Fintech telah membawa warna baru dalam dunia finansial. Fintech berasal dari istilah financial technology atau teknologi finansial. Menurut The National Digital Research Centre (NDRC), fintech merupakan suatu inovasi pada sektor finansial. Beberapa dampak positif pengembangan keuangan digital di Indonesia dengan cara penerapan Fintech antara lain: kemudahan pelayanan finansial, melengkapi rantai transaksi keuangan, meningkatkan taraf hidup, melawan lintah darat. Fintech juga mumpuni menerbitkan sistem pinjaman uang dengan cara transparan.

*Financial Technology (FinTech)* adalah salah satu bentuk penerapan teknologi informasi di bidang keuangan. *Fintech* mulai dikenal oleh masyarakat Indonesia dipicu oleh serbuan teknologi dari luar negeri pada masa tahun 80-an hingga 90-an. Perusahaan yang memanfaatkan *FinTech* baru muncul beberapa tahun belakangan. Peningkatan pertumbuhan *FinTech* di Indonesia sangat terbantu berkat sifat yang terbuka dari bank dan pemerintah.

Riset DBS menyebutkan *fintech* memiliki kelebihan dibanding bank tradisional. *Fintech* didukung teknologi dan inovasi untuk menjangkau nasabah yang tidak dapat mengakses sistem perbankan tradisional. *Fintech* juga lebih efisien karena mampu menekan biaya operasional sehingga bisa memberikan fasilitas layanan, termasuk pinjaman, lebih murah. Di sisi lain, pesatnya pertumbuhan perusahaan *start up fintech* mendorong institusi keuangan tradisional untuk mengevaluasi kembali model bisnis inti mereka dan mulai memanfaatkan inovasi digital. Jika tidak, menjamurnya *fintech* bisa membawa ancaman bagi perbankan.

Bank BRI atau Bank Rakyat Indonesia adalah salah satu bank yang dapat dipilih oleh masyarakat untuk mendapatkan jasa perbankan yang diinginkan. Keunggulan-keunggulan yang ada pada Bank BRI Tbk mampu menjerat nasabah untuk menggunakan jasanya perbankan. Ada beberapa keunggulan Bank BRI Tbk diantaranya adalah Bank BRI Tbk sudah memiliki satelit sendiri yang akan membantu bank BRI agar lebih maksimal dalam memberikan pelayanannya hingga ke pelosok, memiliki jaringan yang luas sehingga memberikan kemudahan bertransaksi, jaringan yang tersebar luas sehingga mampu memberikan rasa aman dalam bertransaksi.

Sampai dengan saat ini Bank BRI belum juga memaksimalkan keunggulan-keunggulan dan sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi gempuran-gempuran pesaing baru yakni Fintech. Hal ini terbukti dengan adanya pertumbuhan Fintech di Indonesia yang jumlah perusahaan sampai saat ini ialah sebanyak 135 perusahaan yang bersegmentasi pada perusahaan Fintech.

Walaupun adanya dampak *Fintech* yang dirasakan oleh Bank BRI Tbk namun PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk mengaku enggan bersaing dengan pelaku usaha Fintech. Bank BRI Tbk yang fokus di sektor mikro ini menyatakan tidak memandang pelaku *Fintech* sebagai pesaing di bisnis tersebut.

Untuk menghadapi persaingan dengan *fintech*, ada dua respon yang bisa dilakukan perbankan. Pertama, digitalisasi layanan agar dapat memberikan layanan lebih cepat, murah, dan mudah ke nasabah. Misalnya dengan membuka rekening digital melalui telepon pintar. Di Asia, layanan Digibank oleh DBS memungkinkan nasabah dapat membuka rekening tabungan melalui ponsel dengan menggunakan otorisasi biometric. Kedua, mengintegrasikan kegiatan perbankan dengan kehidupan nasabah sehari-hari.

Penelitian mengenai strategi perbankan dalam menghadapi *fintech* diantaranya dilakukan oleh Chrismastianto (2017) dengan judul analisis SWOT implementasi teknologi finansial terhadap kualitas layanan perbankan di Indonesia menyimpulkan bahwa teknologi finansial tersebut memiliki tingkat efektivitas yang baik untuk meningkatkan kualitas layanan perbankan di Indonesia, sehingga pihak manajemen perbankan dapat mengimplementasikannya untuk menjangkau seluruh lapisan masyarakat Indonesia, khususnya bagi masyarakat yang tinggal di daerah 3T (Terdepan, Terluar, dan Terpencil).

Adapun tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk menganalisis pengaruh kebijakan mengetahui strategi PT Bank BRI Tbk dalam menghadapi financial technology. 2) Untuk mengetahui kendala PT Bank BRI Tbk dalam menghadapi financial technology.

## TINJAUAN TEORITIS

### **Financial Technology**

*Fintech* berasal dari istilah *financial technology* atau teknologi finansial. Menurut *The National Digital Research Centre* (NDRC), *fintech* merupakan suatu inovasi pada sektor finansial. Tentunya, inovasi finansial ini mendapat sentuhan teknologi modern. Keberadaan *fintech* diharapkan dapat mendatangkan proses transaksi keuangan yang lebih praktis dan aman. Proses transaksi keuangan ini meliputi proses pembayaran, proses peminjaman uang, transfer, ataupun jual beli saham.

Dari konsep ini, kemudian muncullah *startup* yang bergerak di bidang *fintech*. Di berbagai negara, *startup fintech* tengah menjadi tren terkini. Di Indonesia sendiri, *startup fintech* juga sudah mulai banyak bermunculan dan diperkirakan akan menjadi tren di tahun 2016 ini. *Startup-startup fintech* di Indonesia tersebut, misalnya CekAja, UangTeman, Pinjam, CekPremi, Bareksa, Kejora, Doku, Veritrans, Kartuku, adalah beberapa di antaranya. Bahkan, seiring dengan perkembangan *startup-startup fintech* di Indonesia, September 2015 lalu telah diluncurkan pendirian asosiasi perusahaan teknologi finansial bernama FinTech Indonesia.

Layanan yang diberikan oleh *startup fintech* pastinya berkaitan dengan finansial. Namun, setiap *startup fintech* memiliki fokus yang berbeda-beda. Ada *startup* yang fokus terhadap bisnis mikro, dengan menyediakan penjualan pulsa, pembayaran tagihan, dan layanan keuangan. Kemudian ada juga *startup* yang fokus menyediakan *payment gateway* untuk memudahkan berbagai macam urusan pembayaran. Ada juga *startup fintech* yang fokus menyediakan produk finansial, seperti kartu kredit, asuransi, dan investasi (ummi: 2016).

Menurut Sinha (2017) financial technology atau *fintech* telah menyerap banyak perhatian pada akhir-akhir ini. Industri layanan finansial yang menyediakan berbagai macam layanan dari finansial, perbankan, dan asuransi telah menyimpan

perhatian yang lebih pada keputusan untuk mengadopsi teknologi dalam rangka untuk berinovasi dan berkembang. Satu dekade lalu merek seperti Square bahkan PayPal tidak mendapatkan perhatian yang cukup luas dari industri layanan finansial. Namun saat ini, *financial technology* merupakan salah satu sektor yang memiliki pertumbuhan yang sangat cepat pada industri tersebut (Pollari, 2016).

## **Bank**

Bank merupakan salah satu badan usaha lembaga keuangan yang bertujuan memberikan kredit dan jasa-jasa. Adapun pemberian kredit itu dilakukan baik dengan modal sendiri atau dengan dana-dana yang dipercayakan oleh pihak ketiga ataupun dengan jalan memperedarkan alat-alat pembayaran baru berupa uang giral (Simorangkir, 2004).

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan menyebutkan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Bank merupakan lembaga keuangan yang dalam aktivitasnya selalu berkaitan dengan bidang keuangan. Dalam aktivitasnya bank merupakan lembaga *intermediary* antara pemilik sumber dana dan pihak yang memerlukan dana. Dewasa ini bank sudah merupakan kebutuhan utama bagi setiap orang dalam melakukan berbagai aktivitas khususnya dalam melakukan transaksi.

## **Manajemen Strategi**

Awalnya strategi digunakan pada ilmu militer tetapi pada masa kini terminologi bisnis juga menggunakan strategi dalam menggambarkan langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dan misi. Strategi adalah menentukan dan mengevaluasi beberapa alternatif dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan dan memilih alternatif mana yang akan diambil (Byars, 1992:13). Dalam kamus Bahasa Indonesia Kontemporer, strategi memiliki arti "rencana cermat tentang suatu kegiatan guna meraih suatu target atau sasaran".

Menurut Porter (2008: 53,57,62-63): 1.) *Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.* 2.) *Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do.* 3.) *Strategy is creating fit among a company's activities. The success of a strategy depends on doing many things well – not just a few – and integrating among them.* Dari pernyataan Porter, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah bagaimana memposisikan perusahaan menjadi sesuatu yang unik dan bernilai dengan membuat keputusan mengenai apa yang harus dijalankan dan apa yang tidak dijalankan, dan selanjutnya adalah membuat kesesuaian dari seluruh aktivitas perusahaan.

Sementara menurut Hill & Jones (2008), strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang diperlukan manager untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan strategis adalah mengenai bagaimana mengelola paling efektif proses pembuatan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Proses pembuatan strategi adalah proses dimana manager memilih dan mengimplementasikan strategi dengan tujuan mendapatkan keunggulan bersaing. Kepemimpinan strategis berkaitan dengan mengelola proses pembuatan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yang selanjutnya akan meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemiliknya (para pemegang saham) dalam bentuk profit.

Untuk itu, pemilihan strategi dengan memanfaatkan keunggulan bersaing adalah hal yang harus dilakukan dengan tepat. Tahapan pemilihan strategi dikenal dengan tahapan formulasi strategi.

Hamel dan Prahalad (1995) menyatakan Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (meningkat secara bertahap) dan terus-menerus dan dilakukam berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Sedangkan Philip Kotler (2000:91) mengemukakan strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapai sasaran yang diinginkan dari suatu unit bisnis. Strategi secara umum dapat didefinisikan sebagai rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan (Huseini/ Hutabarat, 2006:19). Menurut Pearce dan Robinson, Richard (2008) Strategi adalah rencana bersekala besar, dengan orientasi masa depan guna beinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mecapai tujuan perusahaan.

### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini (Rangkuti, 2013).

Analisis SWOT merupakan alat berbagai faktor yang secara sistematis merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Sistematika proses pengambilan keputusan dalam penetapan strategi harus selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan dan kebijakan perusahaan.

Setelah dilakukan penelitian tentang kondisi eksternal dan lingkungan kerja, serta mengidentifikasi faktor-faktor strategis bagi perusahaan, hasil tersebut dapat dirangkum dalam sebuah tabel yang disebut dengan *External Strategic Faktors Summary* (EFAS). Tabel ini akan membantu manajer atau pimpinan mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian di Laksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Informan dalam penelitian kualitatif yaitu informan penelitian yang memahami informasi tentang objek penelitian. Informan yang dipilih harus memiliki kriteria agar informasi yang didapatkan bermanfaat untuk penelitian yang dilakukan. Data yang digunakan

adalah data primer dan sekunder. Analisis data dengan menggunakan analisis SWOT.

Penelitian di Laksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Proses penelitian yang akan penulis laksanakan diharapkan dapat selesai dalam waktu enam bulan mulai dari tahap penyusunan usulan penelitian sampai menyelesaikan laporan tesis. Waktu penelitian dimulai pada bulan Juni 2018 sampai dengan bulan Januari 2018.

### **Informan Penelitian**

Informan dalam penelitian kualitatif yaitu informan penelitian yang memahami informasi tentang objek penelitian. Informan yang dipilih harus memiliki kriteria agar informasi yang didapatkan bermanfaat untuk penelitian yang dilakukan. Terdapat kriteria-kriteria untuk menentukan informan penelitian yang dikatakan oleh para ahli.

### **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

### **Sumber Data**

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah semua pengamatan dan hasil dari wawancara kepada : Kepala Pimpinan Wilayah BRI Pekanbaru & Wakil Pimpinan Wilayah BRI Pekanbaru Oprasional dan Bisnis

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dan observasi, dokumentasi dan Triangulasi.

### **Teknik Analisis Data**

Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2014 : 2007) aktivitas analisis data ada tiga yaitu : Data reduction, Data Display, Conclusion Drawing / Verification.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

### **Analisis Lingkungan Internal**

Setelah dilakukan observasi, maka tahap selanjutnya melakukan rekapitulasi pembobotan faktor internal, Tahap-tahap dalam penyusunan tabel *Internal factor Analysis Summary* (IFAS) dengan menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*).

Analisis lingkungan internal dilakukan melalui analisis fungsional yang dapat dijadikan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Analisis lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan pada PT Bank BRI Tbk.

Faktor strategis internal untuk kekuatan Bank BRI Tbk dalam menghadapi *financial technology* (*Fintech*) adalah dukungan sistem informasi yang mumpuni dan kredibel dengan skor sebesar 0,60 sedangkan kelemahan Bank BRI Tbk dalam menghadapi *financial technology* (*Fintech*) adalah kurangnya peremajaan infrastruktur berbasis teknologi dengan skor sebesar 0,12. Dengan demikian disimpulkan bahwa faktor strategis internal adalah dukungan sistem informasi yang

mumpuni dan kredibel yang diikuti dengan peremajaan infrastruktur berbasis teknologi per periode tertentu. Untuk selengkapnya analisis IFAS dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Identifikasi Lingkungan Internal (*Internal Factors Analysis Summary / IFAS*)**

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>			
1. Komitmen untuk memberikan pelayanan maksimal kepada nasabah	0,14	3	0,42
2. Hubungan baik terjalin dengan lembaga keuangan internasional dan otoritas moneter	0,15	3	0,45
3. Dukungan sistem informasi yang mumpuni dan kredibel	0,15	4	0,60
4. Memiliki jumlah nasabah yang relatif sangat banyak	0,14	4	0,57
5. Aplikasi layanan 24 jam yang mudah digunakan	0,14	4	0,57
<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b>			
1. Koordinasi kurang berjalan dengan baik antara kantor pusat hingga unit terkecil	0,05	2	0,11
2. Alur birokrasi pelayanan yang masih panjang	0,06	1	0,06
3. Dukungan sumber daya manusia kurang merata dan maksimal terhadap pemahaman sistem informasi	0,05	2	0,10
4. Nasabah minoritas kaum milenia	0,05	2	0,11
5. Kurangnya peremajaan infrastruktur berbasis teknologi	0,06	2	0,12
	1,20		3,10

Keterangan: Nilai 4 = Sangat Kuat, 3 = Kuat; Nilai 2 = Lemah; Nilai 1 = Sangat Lemah

### Analisis Lingkungan Eksternal

Tahap-tahap dalam penyusunan tabel *External factor Analysis Summary* (EFAS) dengan menentukan faktor-faktor yang menjadi peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*). Sebelumnya dilakukan terlebih dahulu penentuan bobot dari masing-masing faktor (peluang dan ancaman).

Menurut Kotler dan Armstrong (2010) lingkungan makro terdiri dari kekuatan-kekuatan sosial yang lebih besar yang mempengaruhi seluruh pelaku di lingkungan mikro perusahaan yang merupakan peluang dan ancaman pada perusahaan. Faktor-faktor tersebut harus dipantau dan ditanggapi oleh PT Bank BRI Tbk agar mampu bersaing di era *fintech* seperti saat ini. Identifikasi faktor eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman diperoleh dari observasi dan wawancara langsung dengan responden, yang disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Identifikasi Lingkungan Eksternal (*External Factors Analysis Summary / IFAS*)**

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>			
1. Kebijakan pemerintah tentang penyaluran kredit kecil usaha mikro.	0,15	4	0,60
2. Kemudahan bertransaksi melalui <i>digital banking</i>	0,15	4	0,62
3. Jaminan keamanan terhadap nasabah.			
4. Penduduk terindikasi kesulitan akses layanan keuangan.	0,15	3	0,45
5. Melakukan kerjasama dengan lembaga <i>fintech</i>	0,15	3	0,44
	0,15	4	0,62

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Ancaman (Threats)</b>			
1. Serangan pasif terhadap jaringan komunikasi dan data	0,06	2	0,12
2. Rawan pembobolan dan target <i>cybercrime</i>	0,05	1	0,05
3. Keadaan demografi penduduk kesulitan akses layanan keuangan kurang mendukung dalam hal koneksi internet	0,05	1	0,05
4. Pelayanan dan jenis fasilitas transaksi bank pesaing yang beragam	0,04	2	0,08
5. Kecenderungan terjadinya inflasi yang relatif tinggi	0,05	1	0,05
	1,20		3,08

Keterangan: Nilai 4 = Sangat Kuat, 3 = Kuat; Nilai 2 = Lemah; Nilai 1 = Sangat Lemah

Sumber : Hasil Penelitian (2020)

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa faktor strategis eksternal untuk peluang PT Bank BRI Tbk dalam menghadapi *financial technology (Fintech)* adalah Kemudahan bertransaksi melalui *digital banking* dan Melakukan kerjasama dengan lembaga *fintech* 0,62 sedangkan ancaman PT Bank BRI Tbk dalam menghadapi *financial technology (Fintech)* adalah serangan pasif terhadap jaringan komunikasi dan data dengan skor sebesar 0,12. Dengan demikian disimpulkan bahwa faktor strategis eksternal adalah Kemudahan bertransaksi melalui *digital banking* dan Melakukan kerjasama dengan lembaga *fintech* dengan mewaspadaikan serangan pasif yang mungkin terjadi terhadap jaringan komunikasi dan data.

Setelah penilaian dilakukan pada setiap komponen-komponen SWOT selanjutnya dihubungkan keterkaitan alternatif strategi yang ada dengan komponen-komponen SWOT kemudian diberi bobot yang diperoleh dari penjabaran komponen-komponen yang terkait dengan alternatif tersebut. Setelah itu diberi rangking berdasarkan jumlah bobot, secara jelas strategi yang tepat untuk PT Bank BRI Tbk dalam menghadapi *fintech* menggunakan matrik IFAS, EFAS yang dapat dijelaskan dari Gambar 1.

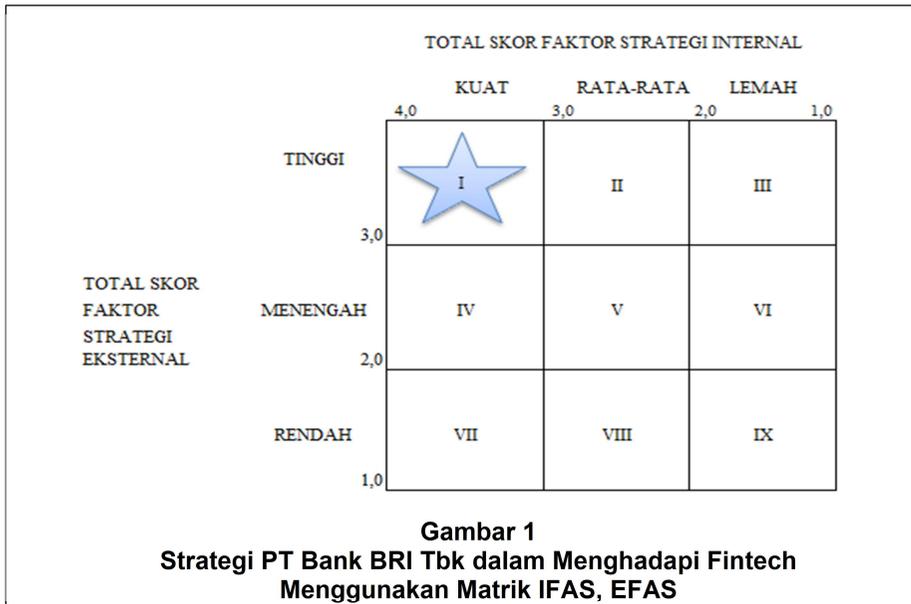
Berdasarkan hasil analisis faktor internal-eksternal matrik untuk PT Bank BRI Tbk dalam menghadapi *fintech* berada pada sel I menggambarkan bahwa PT Bank BRI Tbk berada pada kondisi tinggi dan harus menerapkan strategi tumbuh dan bina, karena hasil penilaian pada komponen eksternal menghasilkan total skor 3,10 dan penilaian komponen internal menghasilkan total skor 3,08. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk PT Bank BRI Tbk dalam menghadapi *fintech* sudah berada pada tahap stabil, hal ini terjadi karena PT Bank BRI Tbk sudah mampu melakukan kolaborasi atau kerjasama dengan perusahaan *fintech* untuk mengembangkan dan melakukan optimalisasi bisnis dan sumber daya melalui konsep *digital banking*.

Berdasarkan uraian analisis SWOT, maka dapat dijelaskan bahwa terdapat empat kelompok alternatif strategi dengan mengacu pada matriks SWOT (Tabel 2). Empat kelompok alternatif tersebut terdiri dari kombinasi dari SO (*Strengths*) dan (*Opportunities*), ST (*Strenghts*) dan (*Threats*), WO (*Weaknesses*) dan (*Opportunities*) dan WT (*Weaknesses*) dan (*Treaths*) yang dapat disajikan sebagai berikut:

### Strategi SO

1. Fokus pengembangan pembiayaan untuk UKMK dengan fitur-fitur produk dan kemudahan akses pelayanan kredit.
2. Pengembangan fitur-fitur baru untuk mendukung pelayanan secara online

3. Optimalisasi potensi bisnis dan sumber daya dengan prinsip saling menguntungkan bagi mitra kerjasama.



Sumber : Hasil Penelitian (2020)

**Strategi ST**

1. Membangun sistem *digital banking* yang efisien dan efektif.
2. Mengubah organisasi, pola kerja, dan kebutuhan *skill* SDM yang baru
3. Menggandeng *fintech* untuk melengkapi produk atau membuat produk *fintech* sendiri.

**Strategi WO**

1. Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan dengan melakukan pelatihan, workshop, seminar sesuai dengan kebutuhan.
2. Melakukan pemetaan penduduk untuk dijadikan sasaran calon nasabah baru
3. Melakukan pembenahan dan perbaikan produk dan berlayanan sesuai kebutuhan konsumen dan cepat

**Strategi WT**

1. Memaksimalkan kualitas produk sehingga mampu menembus pasar.
2. Menyediakan produk-produk baru yang dekat dengan generasi milenial
3. Mahir membaca dan menggunakan *data analytics*.

**Tabel 3**  
**Strategi PT . Bank BRI Dalam Menghadapi Financial Technology**

Unsur SWOT	Keterkaitan	Bobot	Rangking
SO1	S3, S5, O1, O2, O5	15	4
SO2	S3, S5, O2, O3, O4	14	5

Unsur SWOT	Keterkaitan	Bobot	Rangking
<b>SO3</b>	<b>S2, S4, O1, O3, O4, O5</b>	<b>15</b>	<b>3</b>
WO1	W1, W3, O3	7	9
WO2	W4, O4	5	11
<b>WO3</b>	<b>W3, W4, W5, O2, O5</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
<b>ST1</b>	<b>S1, S3, S5, T1, T2, T3, T4</b>	<b>17</b>	<b>1</b>
ST2	S1, S2, S5, T2, T4	12	7
<b>ST3</b>	<b>S3, S5, T1, T2, T3, T4</b>	<b>15</b>	<b>2</b>
WT1	W5, T4	5	12
WT2	W2, W4, T4	6	10
WT3	W3, T1, T2, T5	9	8

Sumber : Hasil Penelitian (2020)

*Digital Banking* merupakan istilah layanan perbankan digital yang dapat diartikan sebagai layanan atau kegiatan perbankan melalui kantor bank dengan mempergunakan sarana elektronik/digital milik bank dan atau melalui media digital yang dilakukan secara mandiri oleh nasabah yang memungkinkan calon nasabah dan atau nasabah bank memperoleh informasi, melakukan komunikasi, registrasi, pembukaan rekening, transaksi perbankan dan penutupan rekening, termasuk memperoleh informasi lain dan transaksi di luar produk perbankan, antara lain *financial advisory* (saran dan pendapat keuangan), investasi, transaksi *e-commerce* dan kebutuhan lainnya.

PT Bank BRI Tbk merupakan salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia, berupaya untuk terus melakukan inovasi dalam memberikan pelayanan kepada para nasabahnya yang berada diseluruh wilayah Indonesia. Tidak hanya di perkotaan namun PT Bank BRI Tbk juga mampu menjaring nasabah dari pelosok desa yang mungkin masih awam dengan sistem perbankan. Oleh sebab itu PT Bank BRI Tbk menerapkan kemajuan teknologi dan menyambut sistem *fintech (financial technology)* yang mungkin selama dianggap menjadi masa depan dunia perbankan. Untuk menghadapi tantangan masa depan dunia perbankan dengan adanya *fintech* ini, salah satu strategi yang dilakukan PT Bank BRI Tbk adalah terus melakukan inovasi salah satunya *digital banking*.

PT Bank BRI Tbk akan meluncurkan produk *digital banking* baru pada semester II – 2018. Produk yang diluncurkan terkait dengan pinjaman mikro, ritel dan konsumen. Produk *digital banking* ini juga mendukung omni channel dan penggunaan teknologi terbaru yaitu biometrik. Diharapkan dengan adanya produk ini bisa meningkatkan pelayanan terhadap nasabah dan bisnis kredit mikro ritel dan konsumen. Untuk mendukung digital banking ini PT Bank BRI Tbk akan memanfaatkan semaksimal mungkin satelit BRIsat yang dimilikinya.

Selain membangun sistem digital banking yang efektif dan efisien, strategi lain yang bisa diterapkan PT Bank BRI Tbk adalah menggandeng *fintech* untuk melengkapi produknya atau membuat produk sendiri. Tujuan PT Bank BRI Tbk menggandeng *fintech* adalah untuk mengembangkan layanan keuangan digital untuk nasabah. PT Bank BRI Tbk menganggap kehadiran *fintech* menopang penyebaran bisnis bahkan bisa sebagai jembatan penyaluran kredit dan menggali Dana Pihak Ketiga (DPK).

PT Bank BRI Tbk sudah menggandeng tiga *marketplace* untuk tujuan di atas diantaranya PT Bank BRI Tbk telah bekerjasama diantaranya dengan Gopay, Lazada, dan Payfazz. Melalui jalinan kerjasama dengan fintech ini PT Bank BRI Tbk berkomitmen untuk memberikan dukungan dalam pengembangan sistem dan teknologi termasuk mengandalkan keunggulan konektivitas melalui satelit BRIsat. Peran fintech sendiri adalah untuk menyediakan produk aplikasi perbankan untuk PT Bank BRI Tbk yang akan diintegrasikan ke dalam sebuah sistem keagenan untuk layanan perbankan mandiri (di luar kantor bank) di daerah. Selain itu nantinya produk-produk perbankan PT Bank BRI Tbk dapat di akses melalui aplikasi *smartphone* yang sudah disepakati. Saat ini masih banyak masyarakat Indonesia yang belum bisa sepenuhnya menikmati layanan perbankan utamanya di luar Pulau Jawa. Dengan semakin banyaknya pengguna *smartphone* di berbagai wilayah di Indonesia, PT Bank BRI Tbk menjawab tantangan tersebut melalui inovasi layanan digitalisasi perbankan.

Optimalisasi potensi bisnis dan sumber daya dengan prinsip saling menguntungkan bagi mitra kerjasama merupakan strategi PT Bank BRI Tbk selanjutnya dalam menghadapi fintech. Hadirnya fintech dianggap menjadi pesaing bank dan dapat menggantikan peran bank dalam transaksi keuangan di tengah masyarakat. Namun PT Bank BRI Tbk menganggap di era digital ini fintech bukanlah sebuah ancaman bagi perbankan. Bank dan fintech bisa bersinergi atau melakukan kolaborasi untuk mewujudkan keuangan yang inklusif dan berkolaborasi untuk saling menguntungkan melalui pemanfaatan sumberdaya dan optimalisasi dalam potensi bisnis dan sumber daya dengan prinsip saling menguntungkan bagi mitra kerjasama. Kerjasama ini juga diharapkan bisa mendukung gerakan masyarakat non-tunai dan mendorong masyarakat untuk memiliki akun bank.

PT Bank BRI Tbk selama ini fokus dan tegas untuk menggarap pasar UMKM. Bank yang memiliki kantor unit sebanyak 5.381 ini tidak dapat dikalahkan oleh bank mana pun dalam urusan UMKM. Tidak ada bank lain yang bisa mengejar penyaluran kredit yang sangat besar untuk sektor UMKM. Untuk semakin memperkuat bisnis pada segmen ini, perseroan harus semakin meningkatkan peran BRI Unit, Teras BRI, Teras Mobile, Teras BRI Kapal, hingga BRILink. Ini merupakan ujung tombak yang memiliki interaksi langsung antara PT Bank BRI Tbk dengan para nasabah mikro. Layanan-layanan ini yang menjadi faktor yang mendasarkan kekuatan PT Bank BRI Tbk mengakar hingga berbagai daerah dan kelompok bisnis terkecil sekalipun. Terobosan lain PT Bank BRI Tbk akan fokus untuk excellencing operation digital di segmen UMKM.

Digitalisasi UMKM dilakukan dengan terus mengembangkan platform digital seperti Indonesia Mall. Layanan ini mendorong pemasaran produk-produk mitra binaan UMKM BRI dari seluruh Indonesia untuk go online. Digitalisasi UMKM merupakan bagian dari terobosan BRI dalam mengembangkan digital banking melalui penerapan 6 pilar, yaitu New Way of Working, Fintech Partnership, Mobile First Strategy, Open API, ChatBot dan Innovation Ecosystem. Digitalisasi di Bank BRI didukung dengan teknologi satelit, dimana BRI merupakan satu-satunya bank di dunia yang memiliki dan mengoperasikan satelit sendiri, yaitu BRIsat.

### **Kendala PT Bank BRI Tbk dalam Menghadapi Financial Technology**

Kendala yang dihadapi Bank Rakyat Indonesia ialah Dukungan sumberdaya manusia yang kurang merata dan maksimal terhadap pemahaman system informasi hal ini dijelaskan oleh Direktur Informasi Teknologi dan Operasi BRI, Indra Utoyo yang menyatakan bahwa "Ya memang kalau teknologinya sebenarnya mudah. paling susah memang selalu aspek people."

---

Geografis dan demografis di republik Indonesia sebagai kendala terbesar, hal ini terlihat dari masyarakat yang kesulitan mengakses layanan keuangan, terutama yang tinggal di daerah 3 (tiga) T (terdepan terluar dan tertinggal), di daerah tersebut sulit sekali mengakses jaringan keuangan, terutama penghubungan layanan keuangan saat ini ialah internet, sedangkan untuk daerah perkotaan fintech menguasai pangsa pasar saat ini, hal ini tergambar dari pernyataan Pimpinan Wilayah Pekanbaru untuk wilayah Riau Daratan dan Riau Kepulauan bapak Wahyu Sulistiyono yaitu Gini seperti saya bilang tadi fintech mungkin bisa berkibar di wilayah-wilayah perkotaan. Mereka ada yang punya akses yang lebih cepat, punya pengetahuan lebih menarik dan melek inter nya lebih tinggi.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil-hasil yang diperoleh dari analisis data yang sudah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis SWOT yakni analisis terhadap faktor internal-eksternal matrik untuk PT Bank BRI Tbk dalam menghadapi fintech berada pada sel I menggambarkan bahwa PT Bank BRI Tbk berada pada kondisi tinggi dan harus menerapkan strategi tumbuh dan bina, karena hasil penilaian pada komponen eksternal menghasilkan total skor 3,10 dan penilaian komponen internal menghasilkan total skor 3,08. Dengan kata lain PT Bank BRI Tbk dalam menghadapi fintech sudah berada pada tahap yang cukup stabil.
2. Kendala yang dihadapi PT Bank BRI Tbk dalam menghadapi fintech adalah dari segi adaptasi dan sosialisasi terhadap sebuah perubahan, karena PT Bank BRI Tbk merupakan bank yang sudah cukup tua dengan jumlah nasabah yang sangat banyak yang tersebar diperkotaan hingga pelosok desa.
3. Fintech terhadap perbankan menjelaskan fenomena dimana sebuah inovasi mengubah pasar atau sektor yang ada dengan memperkenalkan kesederhanaan, kenyamanan, aksesibilitas, dan keterjangkauan (*simplicity, convenience, accessibility, and affordability*) di mana komplikasi (*keruwetan*) dan biaya tinggi di posisi status quo. Awalnya, inovasi yang mengganggu terbentuk di (*niche market*) pasar terbatas yang tampak tidak menarik atau tidak penting (*inconsequential*) bagi industri yang sudah eksis (*industry incumbents*), namun akhirnya produk atau ide baru sepenuhnya me redifinisi industri, sesuai dengan Teori *Disruptive Innovation*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mashud. 2004. *Asset Liability Management : Menyiasati Risiko Pasar dan Risiko Operasional*. Jakarta : PT. Gramedia
- Badan Sertifikasi Manajemen Risiko. 2008. *Indonesia Certificate In Banking Risk and Regulation*. Jakarta
- Bank Indonesia. 2002. *Peraturan Bank Indonesia No. 4/10/PBI/2002*. Jakarta
- Bank Indonesia. 2004. *Surat Edaran Bank Indonesia No. 6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004*. Jakarta
- Bank Indonesia. 2005. *Peraturan Bank Indonesia No. 7/2/PBI/2005*. Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Dasar-Dasar Perbankan*. Bumi Aksara : Jakarta.

- Huda, Ghali Fahrul. 2014. Pengaruh DPK, CAR, NPL dan ROA terhadap Penyaluran Kredit (Studi pada Bank Umum yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2009-2012). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Husein Umar, 2005. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, edisi ketiga.
- Karim, Mastura Abdul, *et al.* 2013. Capital Adequacy and Lending Deposit Behavior of Conventional and Islamic Banks. *Pacific-Basin Finance Journal*. doi: 10.1016/j.pacfin.2013.11.002.
- Kasmir. 2008. *Bank & Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Khasanah, Uswatun. 2015. Analisis Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal terhadap Volume Penyaluran Kredit Perbankan (Studi Empiris pada Perbankan yang Terdaftar di BEI Periode 2010-2013). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kiryanto, Ryan. 2007. Langkah Terobosan Mendorong Ekspansi Kredit. *Economic Review* No. 208. Juni 2007
- Manurung, Mandala, Prathama Rahardja. 2004. *Uang, Perbankan, dan Ekonomi Moneter (Kajian Kontekstual Indonesia)*. Jakarta : Penerbit FE UI
- Meydianawathi, Luh Gede. 2007. Analisis Perilaku Penawaran Kredit Perbankan Kepada Sektor UMKM di Indonesia (2002-2006). *Buletin Studi Ekonomi* Vol.12 No.2
- Mukhlis, Imam. 2011. Penyaluran Kredit Bank Ditinjau Dari Jumlah Dana Pihak Ketiga dan Non Performing Loans. *Jurnal Keuangan dan Perbankan* Vol.15 No.1 Januari 2011, hlm 130-138
- Pratama, Billy Arma. 2010 .Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Penyaluran Kredit Perbankan. *Tesis* Strata Dua. Magister Manajemen.Semarang : Unversitas Diponegoro.
- Sari, Greydi Normala. 2013. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyaluran Kredit Bank Umum di Indonesia (Periode 2008.1-2012.2). *Jurnal EMBA*. Vol. 1 No. 3 September 2013. Hal 931-941. ISSN 2303-1174. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Undang - Undang Perbankan No. 10 tahun 1998. Jakarta.
- <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2016/03/14/173932226/Bunga.Kredit.Single.Digit.dan.Hambatan.Psikologis.Bank.Sentral>
- <https://dosen.perbanas.id/penurunan-bi-rate-dan-suku-bunga-perbankan/>
- <http://www.jurnalasia.com/bisnis/info-bank/bunga-single-digit-bi-khawatirkan-likuiditas-bank/>
- <http://wedharenan.blogspot.co.id/2013/07/pengertian-suku-bunga-kredit.html>
- [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id). Indikator Perbankan Nasional
- [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id). Statistik Perbankan Indonesia
- [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id). Statistik Ekonomi Moneter Indonesia