

## EVALUASI STRATEGI PENINGKATAN DANA MURAH DAN DIGITAL BANKING DI CIMB NIAGA

DENTA FELLI ANANDA

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trisakti, Jl. Kyai Tapa No. 20, Jakarta, Indonesia  
[denta@stietrisakti.ac.id](mailto:denta@stietrisakti.ac.id)

**Abstract:** *Banking intermediation role an institution that gathers fund and distributes it to the are being challenged by the development of digital information technology that impact the entire industry. Bank's ability to increase the low cost fund through digital banking platform will determine how the bank obtain a competitive advantage This study aims to evaluate if the competitive strategies applied to increase low cost fund performance and the utilization of digital banking in PT Bank CIMB Niaga, Tbk has align with the corporate strategy. This framework is evaluating the strategy through qualitative research based on Rumelt's framework, which consists of four stages, namely consistency, advantage, consonance, and feasible; using performance analysis, value chain, VRIO framework, and the concept of market orientation. The results of the study is that the strategy to increase low cost funds have been applied consistently, consonance, advance and feasibly to the corporate strategy. While the strategy to increase digital banking utilization that adopted has been conduct consistently, superior and fit, but not fully meet the feasibility. The recommendations are to affiliate low cost fund portfolio management as one of KPI main item for all employees, do the refinement of four leading digital platforms that are currently running and to develop products that are interrelated between low cost funds and lending product throughout all directorate.*

**Keywords:** Low cost fund, digital banking, strategy evaluation, resource based view

**Abstrak:** Peran intermediasi perbankan sebagai lembaga penghimpun dana mengalami tantangan dengan berkembangnya teknologi informasi digital. Strategi mengelola porsi dana murah dan mengembangkannya melalui platform digital banking akan menentukan sejauh mana bank bisa menjalankan peran intermediasi memperoleh keunggulan bersaing. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah usaha yang dilakukan untuk meningkatkan dana murah dan utilisasi digital banking di PT Bank CIMB Niaga, Tbk telah sejalan dengan strategi perusahaan. Penelitian bersifat kualitatif melalui evaluasi strategi Rumelt framework yang terdiri dari empat tahap yaitu konsistensi (*consistency*), keunggulan (*advantage*), kesesuaian (*consonance*) dan kelayakan (*feasible*); dengan pendekatan *resource based view* menggunakan alat analisis kinerja, *value chain*, *VRIO framework*, dan konsep *market orientation*. Hasil penelitian adalah bahwa startegi peningkatan dana murah telah konsisten, unggul, sesuai dan layak dengan strategi perusahaan. Sementara untuk strategi peningkatan *digital banking* yang diterapkan telah konsisten, unggul dan sesuai, namun belum sepenuhnya memenuhi kelayakan. Rekomendasi yang diberikan kepada PT Bank CIMB Niaga, Tbk adalah mencantumkan pengelolaan dana murah sebagai item utama KPI karyawan di seluruh direktorat, melakukan penyempurnaan terintegrasi antara platform *digital* dan platform *online* pada empat platform digital unggulan dan mengembangkan produk yang saling berkaitan antara dana murah dan kredit .

**Kata kunci :** Dana murah, digital banking, evaluasi strategi, resource based view

## PENDAHULUAN

Menurut UU no. 10 tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Fungsi tersebut diketahui sebagai fungsi intermediasi dan sebagaimana diketahui bersama bahwa saat ini fungsi tersebut berjalan dengan baik. Namun, tidak dapat dihindari bahwa saat ini marak bermunculan institusi keuangan non-bank yang juga melakukan fungsi intermediasi. Oleh karena itu, bank dituntut untuk terus melakukan *continuous improvement* pada produk, proses bisnis maupun sumber daya yang dimiliki supaya tetap dapat memiliki keunggulan bersaing. Pertumbuhan *digital banking* yang didukung dengan perkembangan teknologi, peningkatan perdagangan elektronik (*e-commerce*) dan perubahan pola hidup masyarakat memberi manfaat bagi industri perbankan dalam bentuk peningkatan total dana kelolaan dana murah (tabungan dan giro), menghasilkan pendapatan dari *fee-based income*, mengurangi biaya transaksi, mengembangkan bisnis, dan meningkatkan loyalitas nasabah. Utilisasi *digital banking* juga memberikan kenyamanan dan kemudahan bertransaksi secara bebas, tidak terbatas oleh waktu dan lokasi.

CIMB Niaga adalah bank swasta nasional dengan strategi korporasi yaitu meningkatkan dana murah dan memaksimalkan penggunaan teknologi informasi. Rangkaian strategi yang diberi nama Rekalibrasi T18 ini ditetapkan pada tahun 2015 dan merupakan rangkaian strategi berkesinambungan yang dilakukan sejak merger. Dalam skala korporasi, Dana Pihak Ketiga (DPK) CIMB Niaga posisi Desember 2018 adalah sebesar Rp 190,8 triliun. Rasio dana murah terhadap total DPK adalah sebesar 52.61%, yang artinya adalah bahwa jumlah dana murah di CIMB adalah sebesar Rp 100.3 T (tabungan dan giro) dan sisanya

merupakan dana mahal (deposito). Untuk *digital banking*, sepanjang tahun 2017 tercatat total 6.5 juta pengguna, dengan jumlah transaksi sebesar sebanyak 85.2 juta transaksi dan total volume transaksi Rp 188,1 T. Artinya, volume dana yang ditransaksikan melalui *platform* digital jumlahnya hampir sama dengan total dana kelolaan yang ada. Sepanjang 2018 tercatat kenaikan transaksi finansial sebesar 92% melalui platform digital, yang artinya sebanyak 92% transaksi finansial yang tadinya dilakukan di secara konvensional di cabang telah beralih ke *platform* digital.

Sementara pada skala industri, Bank Indonesia (BI) mencatat penghimpunan dana pihak ketiga bank umum pada akhir 2018 mengalami perlambatan 6,45%, dari posisi DPK tahun 2017 sebesar Rp5.289,4 triliun menjadi Rp5.630,4 triliun. Pertumbuhan DPK tahun 2018 tersebut lebih lambat dibandingkan kenaikan DPK sebesar 9,36% di tahun 2017 sebesar Rp 5.573,3 triliun. Dana murah yang dihimpun hingga November 2018 adalah sebesar Rp 3.163,4 triliun, naik Rp 272,4 triliun atau sebesar 10.03% dari tahun sebelumnya. Rasio dana murah terhadap total DPK yang dikelola bank umum adalah 55.48%. Dari sini terlihat bahwa rasio dana murah yang dikelola CIMB sepanjang tahun 2018 angkanya masih ada di bawah industri.

Paparan diatas menjadi landasan kontekstual karya tulis ini. Sementara yang menjadi landasan konseptual adalah, penting bagi sebuah perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing melalui adanya sinkronisasi dan keterkaitan antara sumber daya yang dimiliki dengan struktur perusahaan, sistem dan proses bisnis. Perkembangan teknologi informasi yang searah dengan pertumbuhan perdagangan elektronik akan mendorong urgensi industri perbankan untuk meningkatkan dana murah, karena dana murah merupakan variable dasar yang dibutuhkan dalam transaksi elektronik. Rad (2017) menyebutkan bahwa tanpa komponen dana murah didalam *digital banking*,

perdagangan elektronik akan terhambat bahkan tidak dapat berjalan dengan baik. Menurut Rumelt (2000), prinsip yang harus dipegang dalam mengevaluasi strategi perusahaan adalah *consistency* (konsistensi), *consonance* (keseuaian), *advantage* (keunggulan) dan *feasibility* (kelayakan). Hal senada disebutkan dalam Collins dan Montgomery (2011), bahwa dalam mengevaluasi strategi hendaknya perusahaan mempertahankan keselarasan antara visi (*vision*), konsistensi internal (*internal consistency*), konsistensi eksternal (*external consistency*), kelayakan (*feasibility*) dan keunggulan perusahaan (*corporate advantage*). Konsep di atas didukung oleh Barney (2002) yang menyusun alat analisis untuk menilai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam menjadi *potential key resources* dan menjamin bahwa sumber daya tersebut *valuable* (bernilai, mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi secara efektif dan efisien), *rare* (tidak dimiliki oleh pesaing), *imperfectly immitable* (tidak mudah ditiru oleh pesaing) dan *non-substitutionable* (tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain yang ada).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi strategi peningkatan dana murah dan peningkatan digital *banking* di CIMB Niaga agar optimal dan sesuai dengan strategi perusahaan. Bagi CIMB Niaga, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk merencanakan strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan dana murah yang terkait dengan *digital banking*. Bagi tujuan akademis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam mengkaji kemungkinan alternatif aplikasi model evaluasi strategi pada industri perbankan.

Terdapat beberapa landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Landasan teori yang pertama adalah lima strategi bersaing generik yang diciptakan oleh Michael Porter (1980). Landasan teori yang kedua adalah konsep evaluasi strategi menggunakan

*framework* Rumelt (1980) menyampaikan kriteria dasar yang bisa digunakan untuk mengevaluasi strategi perusahaan, yaitu *consistency*, *consonance*, *advantage* dan *feasibility*.

### **Konsistensi**

Konsistensi disini merujuk pada prinsip bahwa strategi harus sejalan dengan tujuan, nilai yang dikembangkan dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Strategi eksplisit yang komprehensif dan konsisten dapat meningkatkan koordinasi antar bagian dengan efektif, dan bukan hanya kegiatan administratif antar departemen. Sementara strategi yang tidak konsisten akan menimbulkan konflik organisasi, konflik antar departemen dan konflik antara tujuan yang ingin dicapai dengan nilai pada level manajerial.

### **Kesesuaian**

Kesesuaian disini merujuk pada prinsip kemampuan strategi perusahaan dalam merespon dan beradaptasi pada lingkungan eksternal serta bersaing dengan institusi lain secara dinamis. Kunci keberhasilan dalam mengevaluasi aspek kesesuaian sebuah strategi ada pada kemampuan perusahaan dalam mengenali pola perilakunya terhadap kondisi ekonomi dasar yang dimiliki saat ini. Saat manajemen perusahaan memiliki pemahaman yang baik tentang kondisi ekonomi dasar yang mempengaruhi bisnis, maka ia dapat memprediksi perubahan dan mengantisipasi trend yang ada. Jika kemampuan tersebut tidak dimiliki, bisa jadi perusahaan gagal mengantisipasi ancaman pada satu aktivitas bisnis yang pada akhirnya akan mempengaruhi seluruh perusahaan.

### **Keunggulan**

Keunggulan disini merujuk pada kemampuan strategi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing pada satu atau lebih aktivitas bisnis maupun area

bisnis tertentu. *Competitive advantage* (keunggulan bersaing) akan muncul saat perusahaan memiliki sumber daya yang unggul, kemampuan (*skill and capabilities*) yang unggul, dan dan posisi didalam industri yang lebih baik dari pesaingnya. Pertanyaan penting yang hendak dijawab oleh prinsip ini adalah apakah perusahaan mampu mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan yang mendukung terciptanya keunggulan bersaing, serta apakah perusahaan dapat menempati posisi terbaik di dalam persaingan. Disampaikan Collins dan Montgomery (2011) dalam mengevaluasi strategi untuk menciptakan keunggulan terdapat beberapa prinsip yang harus diingat, yaitu:

- a. sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan harus mampu menciptakan keunggulan bersaing pada bidang industri dan pasar dimana perusahaan berada,
- b. sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki harus dievaluasi berdasarkan *key success factors* dalam tiap lini bisnis, melalui persaingan bisnis sebagai bagian dari portfolio perusahaan, sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki dapat meningkatkan potensi dan kualitas yang dimiliki.

### Kelayakan

Kelayakan disini merujuk pada prinsip bahwa strategi perusahaan mampu untuk memberikan solusi yang baik atas permasalahan yang ada dan tidak menimbulkan potensi masalah di masa yang akan datang. Evaluasi ini akan melihat apakah strategi yang dimiliki perusahaan bisa diterapkan pada seluruh sumber daya yang ada, baik sumber daya fisik, manusia maupun keuangan. Pendekatan keuangan dan fisik cenderung lebih mudah dilakukan dan akan secara langsung memberikan batasan sejauh mana strategi bisa dilakukan karena sifatnya yang mudah untuk dikuantifikasi. Pendekatan kedua yang lebih bersifat kualitatif adalah ketika harus mengetahui kemampuan individu dan kapabilitas organisasi.

Landasan teori yang ketiga adalah

konsep yang disampaikan oleh Barney (2002) tentang *Resource Based View (RBV)*, yaitu *framework* yang bisa digunakan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan atas sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Disini penulis menilai keunggulan bersaing dari sumber daya dan kapabilitas yang ada di CIMB Niaga menggunakan *VRIO framework*. Kriteria yang harus dipenuhi dalam *framework* tersebut adalah bernilai (*valuable*), jumlahnya terbatas dan tidak dimiliki oleh pesaing (*rare*), sulit untuk direplikasi oleh pesaing (*immitability*), dikelola secara maksimal oleh perusahaan (*organized to exploit and nonsubstituable*).

Landasan teori keempat tentang hubungan *market orientation concept* dengan *RBV*. *Market orientation* disebut dalam beberapa literatur sebagai cara pandang perusahaan akan pentingnya sumber daya dan kapabilitas yang terus berkembang dalam usahanya memenuhi kriteria *VRIO framework* yaitu *valuable, rare, immitability* dan *organized* (Day, 1994; Hunt dan Morgan, 1995). Hal tersebut bisa diartikan bahwa *market orientation* adalah aksi perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar dan menyediakan solusi atas kebutuhan dan keinginan *customer* (e.g., Desphande, Farley dan Webster, 1993; Slater dan Narver, 1995). *Market orientation* adalah reaksi perusahaan dalam merespon aksi pesaing, dengan cara memetakan berbagai informasi tentang kekuatan potensial didalam industri yang bisa merusak pasar (Day dan Wensley, 1998; Peteraf dan Bergen, 2003). Perusahaan yang memiliki orientasi terhadap pasar secara rutin memonitor dan menilai adanya perubahan kebutuhan dan keinginan pasar, mengintegrasikan informasi tersebut keseluruhan lini didalam perusahaan, bahkan merevisi strategi bisnis dalam rangka meningkatkan *customer value* (Kohli dan Jawrosi, 1990; Narver dan Slater, 1990). Studi yang dilakukan Menguc dan Auh (2006) menyatakan bahwa *market orientation* dapat memperkuat *competitive value* sebuah perusahaan melalui kapabilitas internal yang

dimiliki. Meskipun demikian, Day (1994) dan Hunt dan Morgan (1994) menegaskan bahwa tidak semua perusahaan bisa menciptakan *sustained competitive advantage* melalui penerapan *market orientation*. Oleh karena itu, Menguc dan Auh (2006) dan Teece *et al.*, (1997) menyatakan bahwa pentingnya memiliki *dynamic capability perspective* melalui RBV yang dikombinasikan dengan *market orientation* akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Perusahaan juga perlu melakukan reinvestasi pada sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja.

Kerangka penelitian ini terdiri dari evaluasi konsistensi (*consistency*) akan dilakukan pertama kali untuk melihat apakah terdapat inkonsistensi antara misi, visi, strategi hingga kebijakan yang ada di bagian pelaksana. Pada bagian ini akan dibandingkan antara kinerja yang dicapai dengan target yang ditetapkan oleh manajemen. Dari hasil yang diperoleh akan dilihat lebih jauh mengenai strategi keputusan bisnis yang diambil oleh manajemen dalam mengelola sumber daya dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai target yang ditentukan. Pendekatan yang digunakan adalah *resource based view*. Dari situ akan diketahui *key success factor*, yang akan dibandingkan dengan kondisi terkait dana murah dan *digital banking* sebagai materi evaluasi kesesuaian (*consonance*). Evaluasi berikutnya adalah keunggulan (*advantage*), untuk melihat sumber daya (*resources*) dan kemampuan (*capabilities*) yang berkontribusi pada terciptanya keunggulan bersaing, terutama yang berkaitan dengan strategi bisnis peningkatan dana murah dan utilisasi *digital banking*. Evaluasi kelayakan (*feasibility*) dilakukan dengan melihat strategi bisnis yang ada pada direktorat FBS SND, apakah memiliki kapasitas untuk memecahkan masalah dan mencapai target yang ditetapkan manajemen, mampu mengetahui kekuatan individu dan kapabilitas organisasi yang terkait dengan

peningkatan dana murah dalam bentuk produk tabungan dan giro, serta tilisasi *digital banking*.

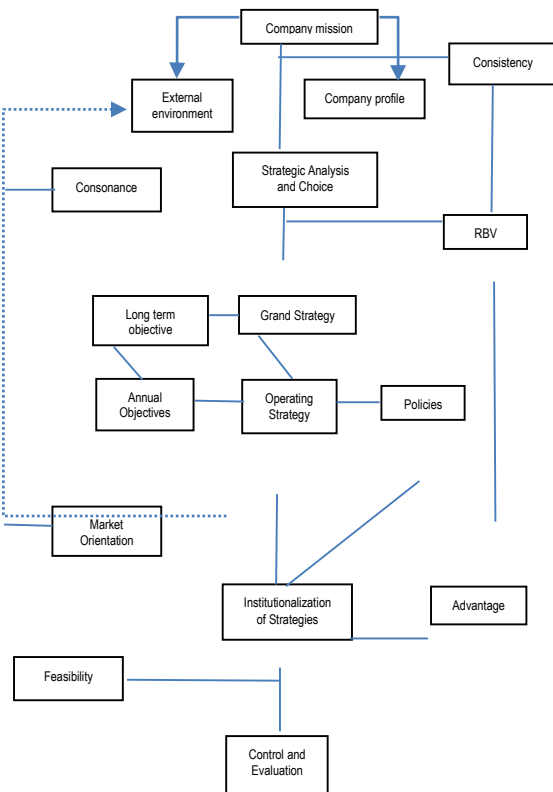
## METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan dalam paper ini adalah *framework Strategic Management Model* dari Pierce II dan Robinson, Jr. (2010) yang di gabung dengan Rumelt *Framework*. Bagan ini kemudian disampaikan dalam *semi structured interview* kepada enam orang narasumber yang merupakan *key person* dalam penyusun dan pelaksana strategi. Dua orang penyusun strategi terdiri dari senior *product development manager Go Mobile* dan CIMB Cliks dan *product development manager* Tabungan Extra, dan pelaksana strategi terdiri dari seorang *alternate channel division head*, *senior branch manager sales and distribution*, *senior service manager sales and distribution*, serta *relationship manager corporate banking*. Pertanyaan yang disampaikan kepada narasumber mencakup pertanyaan Rumelt's *framework* dan tabel VRIO analysis, yaitu:

1. Apa saja strategi CIMB Niaga untuk meningkatkan porsi dana murah dan meningkatkan utilisasi Go Mobile dan CIMB Cliks?
2. Dalam hal strategi meningkatkan dana murah dan digital banking, apa saja yang menjadi *key success factors* bagi CIMB supaya strategi ini berhasil diimplementasikan dan mencapai tujuan yang ditetapkan oleh management?
3. Apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki bernilai dan mampu memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada? Mohon dijelaskan berikut alasannya (*valuable*)
4. Apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sesuai dan bisa beradaptasi dengan kondisi persaingan yang dinamis? Mohon dijelaskan berikut dengan alasannya (*rare*)
5. Apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sulit untuk ditiru, baik dicontoh atau

di ganti (substitusi) dengan biaya yang lebih rendah oleh pesaing? Mohon dijelaskan alasannya (*imitability*).

6. Apakah sumber daya/kapabilitas ini dikelola secara maksimal oleh perusahaan? (*organized*)

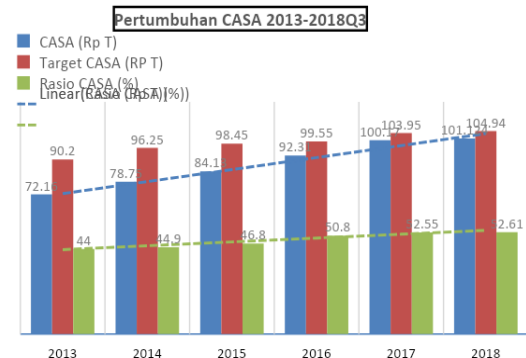


**Gambar 1 Strategic Management Model dalam Framework Evaluasi Strategi Rumelt**

**HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan analisa diperoleh hasil sebagai berikut. Berdasarkan evaluasi konsistensi, terlihat adanya konsistensi selama 2013-2018 antara visi, misi dan *grand strategy* hingga strategi pada level operasional unit bisnis untuk meningkatkan dana murah dan digital banking platform yang ada. Visi dan misi CIMB Niaga telah dijalankan sebagaimana arahan dari manajemen *holding* yaitu CIMB Group berupa Rekalibrasi T18, turun ke manajemen CIMB Niaga dalam bentuk lima pilar fokus strategi, dan

dibuktikan konsistensi peningkatannya dalam kinerja dana murah yang tercapai.



**Gambar 2 Pertumbuhan, CASA Rasio dan Target Dana Murah CIMB Niaga 2013-2018**

Berdasarkan evaluasi keunggulan, melalui *value chain analysis* dan *VRIO Framework analysis* diperoleh hasil wawancara pada gambar dan tabel berikut ini.

**Tabel 1 VRIO Framework Sumber Daya dan Kapabilitas Internal CIMB Niaga**

Key Success Factors	Valuable	Rare	Costly to Imitate	Organization	Competitive Implication
KSF1 Saluran distribusi yang luas	ya	ya	ya	ya	Sustained competitive advantage
KSF 2 Nama besar dan brand image sebagai bank sehat	ya	no	ya	ya	Competitive parity advantage
KSF 3 People development framework	ya	ya	ya	ya	Sustained competitive advantage
KSF 4 Optimalisasi infrastruktur IT untuk mendukung proses bisnis	ya	ya	ya	ya	Sustained competitive advantage
KSF5 Dukungan seluruh saluran distribusi	ya	no	ya	ya	Competitive parity advantage
KSF 6 Service excellence	ya	no	ya	no	Competitive parity advantage
KSF 7 Strategic planning yang direview periodik	ya	ya	ya	no	Temporary competitive advantage

KSF 8 Dukungan dari CIMB Group	ya	ya	ya	ya	Sustainable competitive advantage
--------------------------------	----	----	----	----	-----------------------------------

**Tabel 2 Value Chain Analysis CIMB Niaga**

Infrastructure : KSF 7 dan KSF 8					margin
Human resource management : KSF 3					
Technology development : KSF 4					
Procurement					
Inbound logistic	Operati on : KSF 1	Outbound logistic	Marketi ng and sales : KSF 2	Servicie KSF 5 KSF 6	

Kesimpulan yang bisa diambil berdasarkan dari hasil penelitian dan analisa adalah:

1. Dalam meningkatkan dana murah, CIMB Niaga menerapkan *generic best cost provider strategy* yang konsisten karena terdapat kesesuaian antara visi, misi, nilai dan budaya organisasi dengan *grand strategy* korporasi Rekalibrasi T18 dan lima pilar fokus strategi dana murah, hingga tercermin pada kinerja dana murah secara *bankwide* dan adanya hingga internalisasi strategi pada individu; memiliki keunggulan yang berkesinambungan (*sustained competitive advantage*) pada saluran distribusi yang luas (KSF 1), *people development framework* yang jelas (KSF 3), dan dukungan dari CIMB Group (KSF 8); sesuai dan bisa digunakan untuk menghadapi perubahan kondisi pasar, nampak pada indikator keuangan yaitu BoPo, NIM dan LDR dimana angkanya terus membaik dari tahun ke tahun; dan layak, tercermin pada peningkatan kinerja dana murah per direktorat maupun secara *bankwide*.
2. Dalam meningkatkan utilisasi digital banking, CIMB Niaga menerapkan *generic best cost provider strategy* yang konsisten karena terdapat kesesuaian antara visi, misi, nilai dan budaya organisasi dengan *grand strategy* korporasi Rekalibrasi T18 dan lima pilar fokus strategi optimalisasi penggunaan IT yang tercermin pada kinerja digital banking secara *bankwide*; memiliki keunggulan yang berkesinambungan (*sustained competitive*

*advantage*) pada optimalisasi infrastruktur IT untuk meningkatkan kualitas proses bisnis dan *digital banking for customers experience* (KSF 4) sesuai dan bisa digunakan untuk menghadapi kondisi pasar yang dinamis, yang nampak dari beberapa indikator keuangan, jaringan kantor cabang dan jaringan *e-channel* CIMB yang angkanya mengalami perbaikan dari tahun ke tahun; dan belum layak karena internalisasi strategi digital *banking* hanya ada pada direktorat perbankan konsumen sub direktorat *funding* dan direktorat *transaction banking*, sementara untuk direktorat lainnya terutama sub direktorat kredit belum dapat menginternalisasikan strategi digital banking pada level individu karena karakter transaksi.

3. Menyusun produk yang terintegrasi dan saling mempengaruhi bagi nasabah *funding* dan *lending* pada seluruh direktorat. Layanan produk yang terintegrasi saat ini baru tersedia pada salah satu produk KPR dari perbankan konsumen dan layanan *cash management* dari *transaction banking*, dimana fitur produknya dapat saling mensubstitusi antara fitur bunga pinjaman dengan saldo tabungan.

Sementara saran yang dapat diusulkan kepada manajemen adalah:

1. Mencantumkan pengelolaan dana murah sebagai salah satu item utama KPI yang vital dengan bobot minimal 10%-15% pada seluruh direktorat terutama pada sub direktorat kredit seluruh direktorat, tidak hanya pada direktorat perbankan konsumen dan *transaction banking* saja. Saat ini tanggung jawab dalam bentuk bobot KPI yang terbesar ada pada karyawan yang berada dibawah direktorat perbankan konsumen.
2. Menyempurnakan platform *digital banking* yang sepenuhnya dimiliki oleh CIMB, terutama pada empat platform yang kinerjanya terbaik yaitu Go Mobile (*mobile banking*), BizChannel (*internet banking*)

perusahaan), CIMB Clicks (internet banking individu) dan Rekening Ponsel (nomer ponsel sebagai nomer rekening) dan menambahkan fitur *personal assistance*, *financial advisor*, penambahan transaksi dari dana *off shore* dan terkoneksi dengan *platform online*. Hal ini disarankan agar kanal *revenue* (pendapatan) dari

komisi yang merupakan salah satu faktor pendapatan non-bunga dapat diperbesar, dan kanal *cost* (biaya) dari biaya yang muncul pada platform konvensional bisa ditekan.

## REFERENCES:

- Avison, D., Jones, J., Powell P. dan Wilson D. 2004. *Using and Validating the Strategic Alignment Model*. *Journal of Strategic Information Systems*, 13, 223-246
- Barney, J.B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*; 2th edition. New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. dan Schaeffer, S. 2013. *Economics of Strategy 6th Edition*. John Wiley & Sons, Ltd., USA.
- Collins, D. dan Montgomery, C. 2011. *Corporate Strategy A Resource Based Approach 2nd edition*. McGraw-Hill Education
- Cooper, D. R. dan Schindler P. S. 2014. *Business Research Methods 12th Edition*, McGraw-Hill Companies.
- Gigov, I. dan Poposka, I. 2017. *Digital Transformation of The Banking Sector in Republic of Macedonia: State and Opportunities for Further Advancement.*, *Economic Development* No. 3/2017,103-119).
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis 7th Edition*. John Wiley & Sons, Ltd., UK.
- Hax, A., dan Majloun, N. 1996. *The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach 2nd Edition*. Prentice Hall, USA.
- Hennink, M., Hutter, I., dan Bailey, A. 2011. *Qualitative Research Methods*, Sage Publications Ltd.
- Hong, L., Zhang, J., dan Hales, D. (2018). *An Explanatory study of SME's CEO Characteristic and Learning Orientation for SME's: RBV, Learning Theory, and Culture Dimension Theory Perspectives*, *Northeast Decision Science Institute for Annual Conference*, Providence, Rhode Island, USA, 298-317.
- Lederer, A., dan Mendelow, A. 1989. *Coordination of Information Systems Plans with Business Plans*. *Journal of Management Information Systems*, 6(2), 5-19.
- Lin Y. dan Wu L. 2014. *Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under the Resource – Based View Framework*, *Journal of Business Research* 67 407-413.
- Menguc, B. dan Auh, S. 2006. *Creating a Firm Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Panandikar, Sanjeev C. 2013. *Operational and Market Based Efficiencies of Indian Commercial Banks : A Comparative Study*, *The IUP Journal of Bank Management*, XII(3), 32-48.
- Panda, S. dan Rath, S.K. 2015. *Investigating the Relationship Between IT Capability and Organizational Performance: An Empirical Evidence from Indian Banking Units*, *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, Issue 17 (2015), 57-59.



- Pearce II, J. A. dan Robinson, Jr. B. 1994. *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control Fifth Edition*. Richard D. Irwin Inc., USA.
- Rad, H., Rasoulia A., Mirzaei, M. dan Sharifipour, A. 2017. *Electronic Banking; a New Strategy to Create Customers' Loyalty to Investment and Its Impact on Economic Initiatives.*, *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(4).
- Ready, D. A. 2004. *How to Grow Great Leaders*. *Harvard Business Review*, December: 92-100.
- Rumelt, R. P. 2000. *The Evaluation of Business Strategy, Business Policy and Strategic Management 3rd edition*. No.1, 1-12. McGraw Hill Publishing, USA.
- Schlosser, F. K. dan McNaughton R. B., 2007. *Internal Stakeholder Views of Market Orientation Strategy: Implications for Implementation*. *Journal of Strategic Marketing* No.15, 307-325.
- Sekaran, U. dan Bogie and Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business A Skill – Building Approach 7<sup>th</sup> edition*, John Wiley & Sons.
- Thompson, A., Strickland A. J. dan John E. G. et al. 2010. *Crafting and Executing Strategy 7th Edition*. McGraw Hill.
- Vij, S. dan Fareeq, R. 2015. *The Relationship Between Learning Organization and Business Performance: Do Smaller Firms Gain More from Learning Orientation*, *IUP Journal of Knowledge Management* XIII(4).
- Wright, P., Chan, P., Kinnard, J. dan Pringle, C. 1988. *Generic Strategies and Banking Performance*, *American Business Review*. Jun88, 6(2),
- POJK no 12/ POJK.03/2018 tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum.

