

DITERBITKAN OLEH:



Bankers Update

BULETIN
IKATAN
BANKIR
INDONESIA
Vol. 43/2022



***Unlocking Indonesia's
Banking Potential for a Future
Hyper-personalization World***

Faiz Farhansyah Arsyad

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk



Unlocking Indonesia's Banking Potential for a Future Hyper-personalization World

Pendahuluan

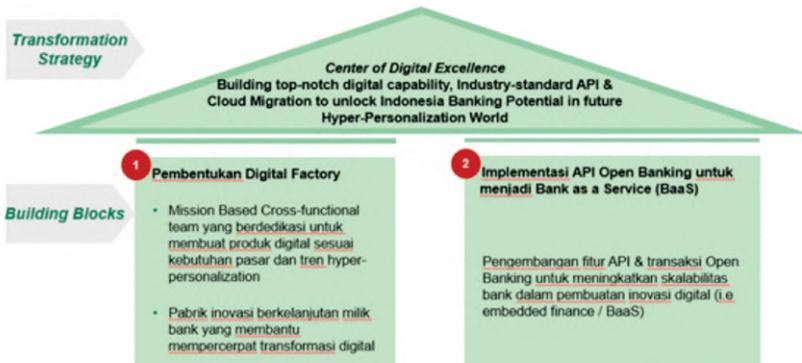
Indonesia in Digital & Hyper-personalization Age

Prediksi munculnya tren “*Hyper-personalization*” akan mengubah *landscape* bisnis di Indonesia khususnya industri perbankan. *Hyper-personalization* merupakan terminologi yang menggambarkan kondisi dimana setiap individu dari *customer* akan selalu menginginkan produk dan layanan yang serba digital dan terpersonalisasi. *Netflix Recommendation & Starbucks Offer Redemption* adalah beberapa contoh produk *hyper-personalization* yang memberikan dampak signifikan pada peningkatan kepuasan *customer* serta *revenue* perusahaan (Deloitte, 2020). Dalam konteks perbankan, khususnya di Indonesia, tren ini diprediksi akan terjadi dalam waktu dekat. Hal ini didukung oleh peningkatan *customer* aktif digital *banking* sebesar 33% dalam lima tahun terakhir serta maraknya kehadiran perusahaan *fintech* di Indonesia yang meningkatkan ekspektasi *customer* dalam personalisasi layanan (Statista 2020). Selain itu, survey McKinsey pada tahun 2021 menunjukkan lebih dari 50% *customer* rela membagikan data pribadi untuk mendapatkan penawaran produk/layanan yang terpersonalisasi. Menilik besarnya *customer base* serta data yang dapat dihimpun oleh bank secara masif, tren *hyper-personalization* dapat menjadi peluang sekaligus tantangan untuk bank dalam meningkatkan pendapatan melalui penyediaan produk/layanan yang terpersonalisasi (*customer-centric*).

“Center of Digital Excellence” & Two Building Blocks to Address Challenges

Untuk merespon tren *hyper-personalization* tersebut, tantangan besar bank adalah untuk membangun kapabilitas digital agar bank dapat membuat produk kelas dunia yang dapat mengakomodir kebutuhan *customer* secara spesifik. Untuk itu bank perlu berfokus pada beberapa aspek digital yang esensial serta membuka peluang kolaborasi dengan *Application Programming Interface (API) open banking*. Berdasarkan hal tersebut, rancangan strategi yang direkomendasikan untuk bank di Indonesia adalah “*Center of Digital Excellence*” yang terdiri dari dua (2) *building blocks*, sebagai berikut:

1. Pembentukan “*Digital Factory*”
2. Implementasi *API Open Banking* untuk menjadi *Bank as a Service (BaaS)*



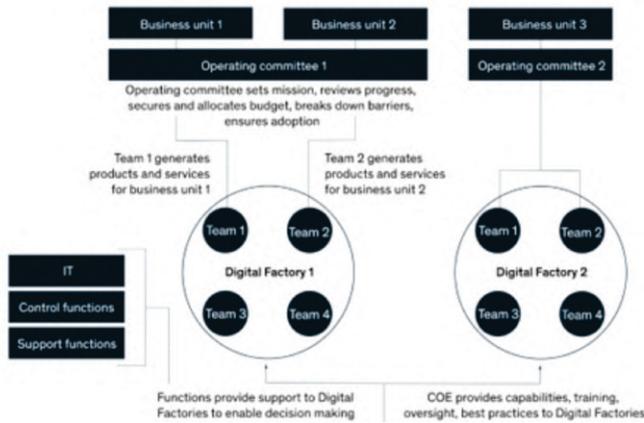
Gambar 1. Building Block Center of Digital Excellence

Pembahasan

Pembentukan Digital Factory

Untuk mempertahankan presensi bank di *landscape* bisnis digital Indonesia yang bertumbuh pesat, dibutuhkan peningkatan kapabilitas digital berbasis data & *behavioural science* yang disertai kecepatan dan ketepatan bank dalam merespon keinginan pasar. Namun, tantangan terbesar bank adalah struktur organisasi yang terlalu hierarkis menyebabkan inovasi dan ruang pengembangan *skillset* digital melalui *pilot project* sangat terbatas. Dibutuhkan implementasi "*Digital Factory*", sebuah konsep untuk memproduksi inovasi secara berkelanjutan melalui *mission based cross-functional team* untuk mempercepat peluncuran produk baru yang terpersonalisasi sesuai dengan kebutuhan pasar. Dengan cara kerja *agile* yang melibatkan segenap unit bisnis dan cabang, serta peran *Center of Excellence (COE)* dalam mengakomodir pelatihan kapabilitas *behavioural science*, *advance analytics* & *customer centric* untuk setiap tim, *digital factory* menjadi cara paling efektif untuk mempercepat transformasi digital khususnya pada bank besar yang membutuhkan pergerakan cepat secara kolektif untuk menyelaraskan *mindset digital* segenap pegawai. Adapun konsep *digital factory* adalah sebagai berikut:

The Digital Factory scales digital transformation.



Gambar 2. Best Practice Struktur Kerja Digital Factory (McKinsey Insight 2020)

Berdasarkan gambar struktur kerja diatas, *Digital Factory* dapat meningkatkan efisiensi bank dalam merespon kebutuhan personalisasi produk/layanan melalui tim kecil yang bekerja secara *sprint* dan memiliki target terukur. Setiap tim yang berisi 8-16 orang menghasilkan *outcome* berupa produk/layanan yang ditetapkan oleh *operating committee*. Pegawai *support function* yang memiliki keahlian spesifik dapat berkontribusi pada pembentukan suatu produk dan membantu pengambilan keputusan tim. Berikut merupakan beberapa kelebihan *digital factory* dibandingkan dengan cara kerja bank di Indonesia yang dirinci berdasarkan beberapa *key areas*:

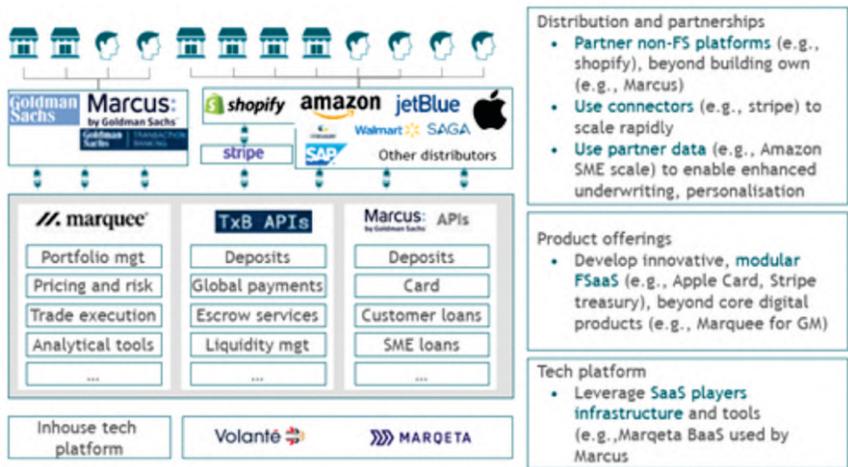
| Key Areas | Traditional Project-Based (Existing Model) | Digital Factory (Proposed Model) | Digital Factory Expected Outcomes |
|--------------|---|---|---|
| Proses Kerja | Pada umumnya bank masih menggunakan proses kerja <i>waterfall System Development Life Cycle</i> dalam pengerjaan <i>project</i> | Prinsip kerja <i>agile (sprint)</i> dimana tim dibentuk dengan misi yang jelas dan menggunakan <i>measurement</i> yang sangat terukur (yaitu <i>north-star metric</i>) | <i>Digital Factory</i> memiliki beberapa kelebihan dibandingkan <i>existing model</i> : 1. Efisiensi waktu (tidak ada antrian <i>project</i>) |

| Key Areas | Traditional Project-Based (Existing Model) | Digital Factory (Proposed Model) | Digital Factory Expected Outcomes |
|-----------------------|--|---|--|
| | | | 2. Lebih dinamis dapat berubah setiap stage |
| Pengambilan Keputusan | Keputusan dibuat pada level tertinggi, melalui <i>Steering Committee</i> Direksi | Keputusan diambil oleh <i>operating committee</i> (kumpulan unit bisnis) yang diberikan mandat oleh Direksi, melalui <i>speed-dating session</i> dan <i>Quarterly Business Review (QBR)</i> | Pengambilan keputusan <i>digital factory</i> lebih cepat, dan unit bisnis yang mengerti proyek memiliki otoritas lebih besar untuk mengambil keputusan |
| Alokasi Pegawai | Alokasi pegawai cenderung ditentukan berdasarkan <i>availability</i> pegawai dan diikat sesuai dengan <i>periode project</i> | Alokasi pegawai didiskusikan masing-masing unit bisnis ditentukan sesuai dengan skillset dan kapabilitas spesifik yang dibutuhkan dan tidak mengikat | Lebih fleksibel dan mudah melakukan relokasi pegawai sesuai dengan kebutuhan <i>project</i> |

Implementasi API Open Banking untuk menjadi Bank as a Service

Tantangan terbesar dalam era *banking 4.0* dan tren *hyper-personalization* selanjutnya adalah skalabilitas. Terdapat gap dimana lonjakan kebutuhan laten *customer* tidak diikuti oleh kapabilitas & infrastruktur teknologi bank yang mumpuni. Solusi untuk permasalahan tersebut adalah pengembangan fitur *API open banking*. Dengan *API open banking*, bank dapat berkolaborasi dengan *fintech* dan *start-up* untuk membuat produk finansial kelas dunia yang menyediakan solusi komprehensif bagi *customer*. Salah satu pionir yang mengadopsi solusi ini adalah *Goldman Sachs* yang mulai beralih peran dari *conventional investment banking* menjadi *Bank as a Service (BaaS)*. Dengan memanfaatkan penggunaan fitur *API*, *Goldman* berkolaborasi

dengan *fintech* dan perusahaan teknologi menciptakan aplikasi finansial komprehensif “Marcus” yang memberikan layanan terpersonalisasi bagi *customer* dalam pembukaan tabungan, deposito dan kebutuhan investasi yang dapat diakses di dalam maupun luar aplikasi bank. Berikut merupakan skema aplikasi Marcus yang dibentuk melalui kolaborasi *API open banking*:



Gambar 3. Skema Aplikasi Marcus menggunakan kolaborasi *API Open Banking* (BCG 2021)

Bank di Indonesia dapat mencontoh kesuksesan *Goldman Sachs* dalam memainkan perannya sebagai *BaaS*. Berkolaborasi dengan tekfin dan perusahaan teknologi, *Goldman Sachs* berhasil membangun produk dengan kapabilitas dan infrastruktur data mutakhir yang notabene bukan merupakan karakteristiknya. Hal yang sama dapat dilakukan oleh segenap bank di Indonesia. Bermitra dengan partner bisnis *non-bank* lain (Gojek, Moka, Aplikasi Garuda Indonesia), bank dapat mengembangkan produk dan menawarkan layanan personalisasi *end-to-end* dengan menysasar *customer* secara tepat di luar aplikasinya.

Penutup

Implementasi dua *building block Center of Digital Excellence*, yaitu “*Digital Factory*” dan pengembangan *API Open Banking* dapat menjadi katalis untuk akselerasi bisnis dan agenda transformasi *IT*. Terlepas adanya beberapa opsi peran bank di masa mendatang seperti: *BaaS*, *ecosystem orchestrator/builder* dan *utility player*, implementasi *Center of Digital Excellence* sangat esensial untuk mendorong kapabilitas digital dan kolaborasi. Adapun beberapa enablers

yang dibutuhkan untuk dapat mengimplementasikan *center of digital excellence* sesuai dengan tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan *top talent* yang sesuai dengan spesifikasi *center of digital excellence* (*Scrum Master, IT Architects, UX designer, Behavioral Scientist*);
2. Tata letak (*layout*) kantor yang mengakomodir kerja *agile*;
3. Penyesuaian *performance management system* dan *key metric* yang tepat untuk bisnis *digital*;
4. Infrastruktur data yang mutakhir (*real time feeding data*).

Telah Terbit

Daftar Buku Ikatan Bankir Indonesia



PROFIL IBI

Ikatan Bankir Indonesia (IBI) berdiri pada 12 Desember 2005 sebagai hasil merger antara Institut Bankir Indonesia dengan Bankers Club Indonesia. Pendirian tersebut disaksikan oleh Gubernur Bank Indonesia dan Menteri Keuangan RI. Visi IBI adalah menjadi asosiasi profesi bankir di Indonesia yang memberikan manfaat bagi anggotanya dalam bidang pengembangan profesi, praktik perbankan yang sehat, dan penerapan tata kelola yang baik untuk membantu pemerintah mengembangkan ekonomi nasional yang kuat melalui 6 kegiatan utama: (i) Menyatakan bankir dari seluruh bank yang beroperasi di Indonesia; (ii) Meningkatkan profesionalisme dan integritas bankir; (iii) Membantu para anggota; (iv) Menyediakan sertifikasi kompetensi profesi bagi para anggota; (v) Menjadi mitra profesional bagi otoritas perbankan dan pemerintah untuk mewujudkan sistem perbankan yang sehat; dan (vi) Mewujudkan anggota yang disiplin melalui Kode Etik Bankir Indonesia.

PROFIL LSPP

Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) didirikan oleh IBI, Perbanas, Himbara, Asbisindo, Asbanda, dan Perbarindo pada tahun 2006 di bawah lisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). LSPP menyediakan sertifikasi untuk 9 unit kompetensi yaitu Manajemen Risiko, Audit Internal, *General Banking*, *Treasury Dealer*, *Compliance*, *Funding and Services*, *Operations*, *Credit* and *Wealth Management*. Sertifikasi kompetensi yang dikelola oleh LSPP meliputi 3 aspek yang ditentukan oleh BNSP yaitu Pengetahuan, Keahlian, dan Perilaku, untuk menghadapi tantangan industri modern perbankan. Sejak 2008 sampai dengan 2017, LSPP telah mensertifikasi tidak kurang dari 144.000 bankir dari seluruh bank di Indonesia.

IKATAN BANKIR INDONESIA

Menara IBI Lantai 2
 Jl. Fatmawati No. 2-4 Jakarta 12430,
 Cilandak - Jakarta Selatan
 Phone : (+62) 21 75901547 ext.: 203
 Email : sekretariat@ikatanbankir.or.id
www.ikatanbankir.or.id

Bankers Update merupakan buletin yang diterbitkan secara periodik oleh Bidang Riset, Pengkajian, dan Publikasi dan Bidang komunikasi Ikatan Bankir Indonesia.

Bankers Update BULETIN IKATAN BANKIR INDONESIA